

COLEÇÃO

Empreendedorismo e  
Gestão para Professores  
do Ensino Médio



# Criatividade e Atitude Empreendedora

Robson Moreira Cunha  
Cristina Cavallo  
Sandra R. H. Mariano

ORGANIZAÇÃO

Joysi Moraes  
Sandra R. H. Mariano  
Robson Moreira Cunha

Volume

3

Departamento de Empreendedorismo e Gestão  
Universidade Federal Fluminense

Siga nossas redes sociais



É proibida a reprodução total ou parcial desta obra, por qualquer meio, sem prévia autorização da Universidade Federal Fluminense.

---

## Universidade Federal Fluminense

### Reitor

Antônio Claudio Lucas da Nóbrega

### Vice-reitor

Fabio Barboza Passos

### Diretor da Faculdade de Administração

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

### Chefe do Departamento de Empreendedorismo e Gestão

Joysi Moraes

### Autores

Robson Moreira Cunha

Cristina Cavallo

Sandra R. H. Mariano

### Organizadores

Joysi Moraes

Sandra R. H. Mariano

Robson Moreira Cunha

### Coordenação de Desenvolvimento Instrucional

Cristine Barreto

### Desenvolvimento Instrucional

Marcelo Lustosa

### Revisão Técnica

Daniella Munhoz da Costa Lima

Monica Garelli Machado

### Revisão de Língua Portuguesa

Patrícia Sotello

### Projeto Gráfico (versão beta)

Stephanie Lima de Castro

### Projeto Gráfico, Capa e Diagramação

Yellow Carbo Design

---

A **Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio** é composta por 10 volumes.

**Volume 1:** Fundamentos do Empreendedorismo

**Volume 2:** Práticas e Processos de Gestão

**Volume 3:** Criatividade e Atitude Empreendedora

**Volume 4:** Práticas Pedagógicas para Educação Empreendedora

**Volume 5:** Modelagem de Negócios

**Volume 6:** Comunicação e Marketing Digital

**Volume 7:** Finanças e Viabilidade de Projetos

**Volume 8:** Elaboração de Produto Tecnológico Educacional

**Volume 9:** Design e Ofícios Artesanais na Educação

**Volume 10:** Ferramentas Digitais na Educação

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C972c Cunha, Robson Moreira  
Criatividade e atitude empreendedora / Robson Moreira Cunha, Cristina Cavallo, Sandra R. H. Mariano ; organizadores: Joysi Moraes, Sandra R. H. Mariano, Robson Moreira Cunha. – Niterói : Departamento de Empreendedorismo e Gestão / Universidade Federal Fluminense, 2022.

232 p. : il. – (Coleção empreendedorismo e gestão para professores do ensino médio ; 3)

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-87875-12-5

1. Empreendedorismo – Administração. I. Título. II. Série.

CDD: 658.4012

## Capítulo 6:

# Características do comportamento empreendedor



### Meta:

Apresentar as características do comportamento empreendedor.

### Objetivos:

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- descrever as bases do comportamento empreendedor, com destaque para o conceito de *locus de controle*;
- descrever as características do comportamento empreendedor;
- identificar características do comportamento empreendedor em exemplos de trajetórias de empreendedores.



# 1. Introdução

No dia 25 de janeiro de 2020, um sábado, durante um evento em comemoração aos 466 anos da cidade de São Paulo, todo o público do Theatro Municipal estava de pé, aplaudindo a apresentação que acabara de ocorrer. As pessoas ficaram tão comovidas com o que tinham presenciado que os aplausos se estenderam por mais de três minutos.

Mas o que havia de tão especial na apresentação? Tratava-se de uma exibição do pianista e maestro João Carlos Martins, com 79 anos de idade na ocasião, que, após duas décadas, voltava a tocar piano com as duas mãos.

João Carlos Martins é um dos maiores exemplos brasileiros de superação. Trata-se de um pianista e maestro com reconhecimento internacional, que enfrentou uma série de desafios em sua trajetória pessoal e profissional, mas não desanimou.



Quer conhecer mais sobre a história de João Carlos Martins? Temos duas dicas para você:

A primeira é assistir à palestra do próprio João Carlos em um evento promovido pela Endeavor, em 2017. Recomendamos que pause a leitura por alguns minutos e assista ao vídeo disponível no link a seguir. Acredite, vai valer a pena! É um vídeo curto, inspirador e que ajudará a contextualizar a leitura do texto.

Link: <https://youtu.be/028J6Q-yZRU>

Fonte: Endeavor Brasil (2017)<sup>1</sup>



A segunda dica é assistir depois, com calma, ao filme *João, o Maestro*, um longa-metragem biográfico, com direção e roteiro de Mauro Lima.

Pela descrição de sua trajetória, pode-se dizer que João Carlos Martins personifica muitas das características do comportamento empreendedor, que detalharemos ao longo deste capítulo, como: persistência; exigência de eficiência e qualidade; comprometimento com o trabalho; estabelecimento de metas; e, independência e autoconfiança.

<sup>1</sup> ENDEAVOR BRASIL. **Day1 | João Carlos Martins**: "Corri atrás dos sonhos, hoje eles correm atrás de mim". Canal Endeavor Brasil, YouTube. Publicado em: 7 jun. 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=028J6Q-yZRU>. Acesso em: mar. 2021.

A história do músico é cheia de percalços. Ao longo de sua vida, fez mais de vinte cirurgias para tentar recuperar o movimento das mãos. Contudo, o comprometimento das articulações e as dores constantes forçaram sua aposentadoria. Em fevereiro de 2019, o maestro se despediu dos pianos. Pelo menos, era o que ele imaginava.

No entanto, ele viria a ter uma surpresa. Ao saber o que havia acontecido com o maestro por meio de uma reportagem na TV, o *designer* industrial Ubiratan Bizarro Costa teve uma ideia. Ele já estava habituado a projetar e construir novos produtos para resolver os mais variados problemas, então pensou: “Por que não construir uma luva que pudesse auxiliar os movimentos das mãos do pianista?”

Ubiratan trabalhou por cinco meses para construir a primeira versão da luva. Como não tinha contato com o músico, ele buscava, na internet, vídeos de João Carlos tocando e ia pausando a imagem para observar como eram os movimentos do músico e ter ideias de como projetar seu invento.

A luva desenvolvida por Ubiratan funcionava como uma extensora dos dedos, feita com uma placa de fibra de carbono, com certa flexibilidade para facilitar os movimentos. Não havia nenhum componente eletrônico, a própria força das mãos permitia os movimentos.

Após desenvolver um protótipo, buscou uma oportunidade de entregar a luva ao músico. Tentou um primeiro contato por e-mail, mas não obteve sucesso. Foi quando descobriu que aconteceria um evento em sua cidade, Sumaré – SP, que contaria com a presença do maestro. Ubiratan não teve dúvida: levou seu invento para ser testado pelas mãos do pianista. Ele ainda não sabia, mas seu encontro com o músico seria responsável por devolver ao mundo o som das teclas do piano de João Carlos Martins.

O primeiro protótipo não deu certo, mas a dupla inventor e maestro havia sido formada. Novas versões do produto foram desenvolvidas e testadas, ao longo de meses de interação entre os dois. Em pouco tempo, uma versão aprimorada da luva foi desenvolvida e nunca mais saiu das mãos de João Carlos.



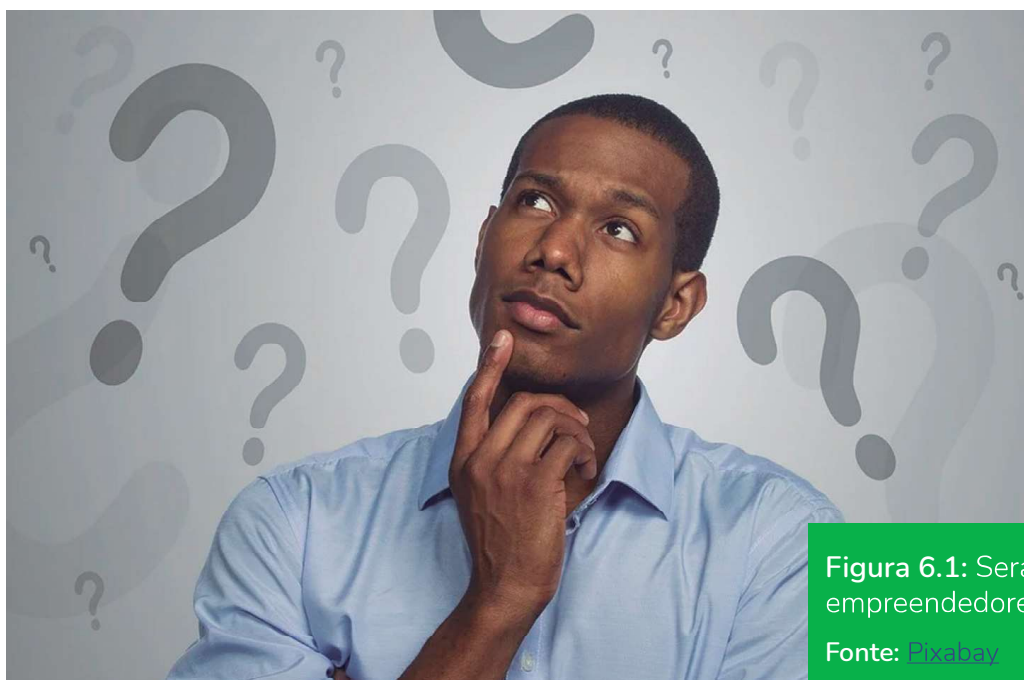
Para saber mais detalhes do encontro entre João Carlos Martins e Ubiratan Costa, veja o vídeo disponível no link a seguir: <https://globoplay.globo.com/v/8266328/>



Esta introdução traz um exemplo de um profissional que foi capaz de superar uma série de desafios para alcançar seus objetivos. Isso nos leva a uma reflexão: Podemos considerar João Carlos Martins um empreendedor? E, afinal, o que é ser empreendedor? Quais são as características de um empreendedor? Pare a leitura por alguns instantes e registre quais são suas principais impressões. Após finalizar a leitura do capítulo, retome sua lista de características e veja o quanto se aproximou do que foi detalhado, posteriormente, no texto.

## 2. As bases do comportamento empreendedor

Questionamentos relacionados aos aspectos que caracterizam os empreendedores não são recentes. Na verdade, tais perguntas estão nas bases das iniciativas de educação para o empreendedorismo.



**Figura 6.1:** Será que é possível formar empreendedores?

Fonte: Pixabay

Já na década de 1950, os estudiosos da gestão já se debruçavam sobre as características dos empreendedores bem-sucedidos (MARIANO; MAYER, 2011)<sup>2</sup>. Havia, basicamente, duas grandes perguntas a serem respondidas. A primeira era se seria possível estabelecer um conjunto de características relativamente homogêneo e comum aos diferentes empreendedores que obtiveram sucesso

<sup>2</sup> MARIANO, S.; MAYER, V. **Empreendedorismo**: fundamentos e técnicas para a criatividade. Rio de Janeiro: LTC, 2011.



em seus empreendimentos. O segundo questionamento era se tais características podiam ser aprendidas. Caso essas premissas fossem confirmadas, como, posteriormente, de fato o foram, seria factível formar empreendedores, atores fundamentais para o desenvolvimento econômico e social de uma determinada região ou país.

Entre os estudiosos do comportamento empreendedor, David McClelland foi um dos que mais se destacou. O pesquisador foi um dos precursores nos estudos sobre a motivação humana. Seus estudos buscaram estabelecer uma relação entre a motivação para empreender e a chamada “necessidade de realização”, que é uma das bases do comportamento empreendedor (KRÜGER; RAMOS, 2020)<sup>3</sup>.



A **necessidade de realização** é observada quando uma pessoa aspira alcançar metas desafiadoras, superando limites, mantendo elevado padrão de desempenho e esforçando-se para atingir níveis de excelência. Geralmente, está presente em pessoas que buscam mudanças em suas vidas, sendo identificada como um dos aspectos mais marcantes dos empreendedores e representando uma fonte impulsionadora para a construção de um projeto empreendedor.

Fonte: McClelland (1972)<sup>4</sup>; Brancher et al. (2012)<sup>5</sup>

Fonte da imagem: [PIXABAY](#)



Em suas pesquisas, McClelland investigou tanto indivíduos quanto sociedades consideradas empreendedoras, buscando entender os motivos de seu desenvolvimento. Para ele o comportamento empreendedor é influenciado pela história de vida de cada um e pelo conjunto das experiências acumuladas, sendo, portanto, consequência das variáveis cognitivas do aprendizado social (BARLACH, 2014)<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> KRÜGER, C.; RAMOS, L. Comportamento empreendedor, a partir de características comportamentais e da intenção empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 528-555, 2020.

<sup>4</sup> MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

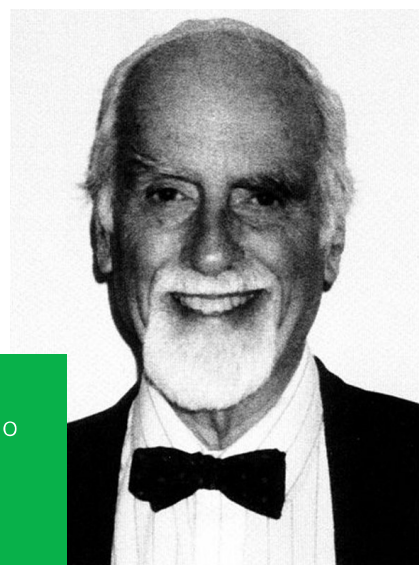
<sup>5</sup> BRANCHER, I. B.; OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. **Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 1, p. 166-193, 2012.

<sup>6</sup> BARLACH, L. Comportamento empreendedor: um estudo empírico baseado no referencial de McClelland. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 4, n. 3, p. 272-280, 2014.



Ou seja, o empreendedorismo não apresenta uma relação direta com a herança genética, mas sim com o ambiente em que as pessoas estão inseridas. Isso significa que é algo que pode ser desenvolvido nos indivíduos.

Os estudos de McClelland foram, e ainda são, amplamente utilizados nas áreas de motivação, liderança e aprendizagem organizacional. Sua teoria das necessidades indica que os indivíduos têm percepções diferentes da realidade, uma vez que cada um de nós tem necessidades diferentes, que influenciam em nossa percepção do mundo (CAMPOS *et al.*, 2009)<sup>7</sup>.



**Figura 6.2:** David Clarence McClelland: professor de Harvard, considerado um especialista em motivação humana, reconhecido pelos seus estudos envolvendo a “necessidade de realização” e tido como um dos psicólogos mais citados do século XX.

Fonte: [Wikimedia](#)

Para McClelland (1972), as necessidades podem ser aprendidas e sua intensidade varia de pessoa para pessoa. Ou seja, as necessidades são desenvolvidas por um determinado indivíduo a partir de suas experiências de vida e suas interações sociais. Segundo o autor, somos motivados pelo alcance de três necessidades básicas: a já mencionada necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder.

**Necessidade de realização:** está relacionada com o desejo de realização pessoal. Geralmente, é encontrada em pessoas que são orientadas para a excelência, pretendem alcançar objetivos desafiadores e buscam *feedback* constantemente como forma de melhorar seu desempenho.

**Necessidade de afiliação:** está relacionada ao estabelecimento ou à manutenção de relações emocionais positivas com as pessoas. Geralmente, é encontrada em pessoas que buscam aprovação dos outros e que têm preferência por tarefas e projetos que envolvem cooperação.

**Necessidade de poder:** está relacionada com a preocupação em exercer influência e poder sobre os outros. Geralmente, é encontrada em pessoas que buscam influenciar o comportamento dos outros integrantes da equipe e que se preocupam com *status* e prestígio.

**Figura 6.3:** Tipos de necessidades.

Fonte: Produção dos próprios autores, baseado em McClelland (1972)

<sup>7</sup> CAMPOS, S.; ESTIVALETE, V.; LOBLER, M.; REIS, E. As necessidades de afiliação, realização e poder e as relações com as dimensões do comprometimento organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 29., 2009, Salvador. *Anais...* Salvador: ENEGP, 2009.

Vale mencionar que entre as três necessidades propostas por McClelland, a necessidade de realização é a que está ligada diretamente ao indivíduo, tendo, portanto, destaque nas iniciativas de estímulo ao comportamento empreendedor, enquanto as necessidades de afiliação e poder estão relacionadas ao grupo, pois dependem da interação com outras pessoas (KOLB *et al.*, 1978)<sup>8</sup>.

Como vimos, a necessidade de realização é uma das bases do comportamento empreendedor. No entanto, não é a única. É preciso considerar, também, o “locus de controle”, uma das características psicológicas que mais recebe atenção na literatura especializada de empreendedorismo (FORNER 2009)<sup>9</sup>.

Podemos entender **locus de controle** como a percepção das pessoas sobre sua própria influência nos resultados obtidos na tentativa de controle do futuro. Ele pode ser dividido em dois tipos: **locus de controle interno**, quando os indivíduos tomam para si a responsabilidade dos resultados obtidos; e, **locus de controle externo**, quando os indivíduos atribuem a responsabilidade de seus resultados ao acaso ou a outros atores (ROTTER, 1975)<sup>10</sup>.

De forma simplificada, o locus de controle pode ser caracterizado a partir da seguinte pergunta: “Quem é responsável pelo meu desempenho ou pelos resultados dos meus projetos e ações?” Pessoas com predomínio do locus de controle interno se sentem responsáveis pelo seu desempenho, atribuindo os resultados obtidos às próprias escolhas e ao esforço dedicado ao alcance de seus objetivos. Nesse sentido, o locus de controle interno, geralmente, está associado a indivíduos mais autônomos, autoconfiantes, proativos e empenhados na realização de suas tarefas, requisitos importantes para o desenvolvimento do comportamento empreendedor.

Por outro lado, pessoas com predomínio do locus de controle externo tendem a transferir a responsabilidade do seu desempenho a outra pessoa ou, simplesmente, atribuir determinado resultado à sorte ou ao acaso. É comum ouvirmos de pessoas com essa característica frases do tipo: “Não passei no processo seletivo porque o avaliador não foi com a minha cara”; “Eu conseguiria um resultado melhor, mas sou muito azarado”; “Se tivesse nascido em uma outra família, tudo seria diferente na minha vida”; e por aí vai.

---

<sup>8</sup> KOLB, D. A.; RUBIN, I. R.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

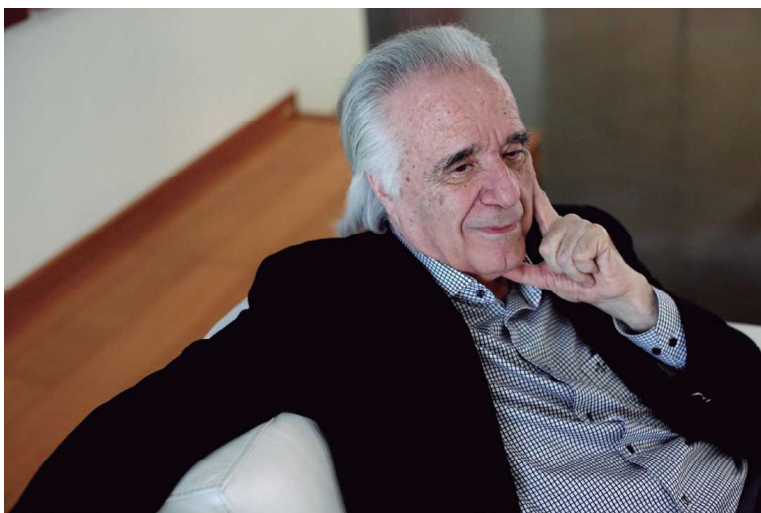
<sup>9</sup> FORNER, C. (org.). **Manual do instrutor**: Empretec. Brasília: Sebrae, 2009.

<sup>10</sup> ROTTER, J. B. Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, Connecticut, v. 43, n. 1, p. 56-67, 1975.



É preciso destacar que ninguém tem um *locus* de controle 100% interno ou externo. O *locus* de controle é um *continuum* e as pessoas se posicionam entre os dois extremos, com predomínio interno ou externo.

É claro que há limites para a nossa capacidade de influenciar o próprio destino. Fatores externos, que estão além do nosso esforço e vontade, existem e impactam nossas vidas. No entanto, repare que, em muitos casos, a postura que assumimos diante de uma determinada situação faz toda a diferença. Voltemos ao exemplo do pianista e maestro João Carlos Martins, mencionado na introdução do capítulo. Ele, certamente, é alguém com elevada necessidade de realização e com predomínio de *locus* de controle interno. João Carlos teve uma infinidade de motivos para desistir, aceitando as limitações que as circunstâncias da vida lhe impuseram. Mas ele se manteve firme, treinou incansavelmente e buscou alternativas. Sentia que era capaz, que podia buscar mais informações e tratamentos para superar suas limitações e continuar vivendo de sua paixão: a música.



**Figura 6.4:** João Carlos Martins: um exemplo de profissional com predomínio de *locus* de controle interno.

Fonte: [FLICKR](#)



Agora que já viu o conceito de *locus* de controle, que tal fazer um teste para verificar se o seu *locus* de controle é predominantemente interno ou externo? Disponibilizamos a seguir o *link* para uma notícia que contém um quiz sobre o assunto: <https://noticias.uol.com.br/saude/quiz/2013/06/26/teste-seu-locus-de-controle.htm>

#### Autores

Robson Moreira Cunha, Cristina Cavallo e  
Sandra R. H. Mariano

## ATIVIDADE 1

## Exemplos de pessoas com locus de controle interno

Observe a citação a seguir:

O ser humano não é completamente condicionado e determinado; ele mesmo determina se cede aos condicionantes ou se lhes resiste. Isto é, o ser humano é autodeterminante, em última análise. Ele não simplesmente existe, mas sempre decide qual será a sua existência, o que ele se tornará no momento seguinte (FRANKL, 2008, p. 153)<sup>11</sup>.

Trata-se de um trecho do livro *Em busca de sentido*, de Viktor Frankl, que retrata sua experiência como um detento em um campo de concentração, durante a Segunda Guerra Mundial. Ao longo de sua obra, Frankl dá vários exemplos de como indivíduos com características que apontavam para um locus de controle interno estavam mais propensos a superar os desafios, mesmo em situações extremas como as vividas por ele e seus colegas.

Agora é sua vez de pensar em um exemplo!

- Cite um exemplo de pessoa na qual o locus de controle interno é predominante (pode ser algum conhecido, familiar, colega de trabalho ou mesmo alguma pessoa famosa ou algum ídolo do esporte).
- Descreva uma situação vivida por essa pessoa que evidencie a predominância do locus de controle interno. Justifique sua resposta.

### Resposta comentada

*Há inúmeros exemplos de pessoas com predomínio do locus de controle interno. O próprio capítulo, como vimos, detalha um desses exemplos ao mencionar a trajetória de João Carlos Martins. O mais importante aqui é saber justificar a resposta, entendendo que o locus de controle interno está diretamente ligado à autorresponsabilidade. Ou seja, o exemplo mencionado deve indicar que a pessoa se viu como autora do próprio destino e que atribuiu a responsabilidade sobre o bom (ou mau) desempenho a si própria.*

<sup>11</sup> FRANKL, V. E. *Em busca de sentido*: um psicólogo no campo de concentração. Petrópolis: Vozes, 2008.

### 3. Características do comportamento empreendedor

Como vimos na seção anterior, a partir de meados do século XX, os estudos sobre o comportamento empreendedor se intensificaram. Esses esforços de compreender as características presentes nos empreendedores, também chamadas de “características do comportamento empreendedor”, culminaram no Projeto de Desenvolvimento do Espírito Empreendedor e da Pequena Empresa, iniciativa ocorrida na década de 1980 e financiada pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional, tendo como um dos principais integrantes da equipe o professor David McClelland.

Os estudos realizados no âmbito desse projeto tinham três objetivos principais:

- a. identificação das características do comportamento empreendedor (CCE);
- b. desenvolvimento de instrumentos que possibilitassem a identificação dos empreendedores com maior probabilidade de sucesso em seus negócios; e
- c. identificação e avaliação de programas de treinamento comportamental capazes de melhorar o desempenho empresarial de empreendedores e potenciais empreendedores.

Os resultados do projeto confirmaram as premissas mencionadas no início da seção anterior, a saber:

- a. é possível estabelecer um conjunto de características comuns aos diferentes empreendedores; e
- b. tais características podem ser desenvolvidas.

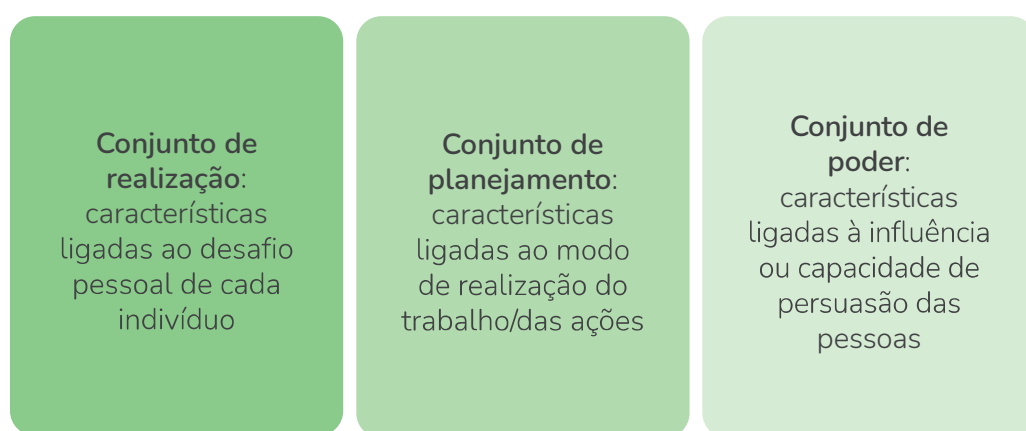
A partir desses achados, deu-se origem ao Empretec, uma metodologia que busca desenvolver características do comportamento empreendedor e identificar novas oportunidades de negócios. Tal metodologia foi construída com o apoio da Organização das Nações Unidas (ONU) e difundida para diferentes países.



O Empretec é uma capacitação que, a partir de uma abordagem vivencial, testa e potencializa o comportamento empreendedor. Atualmente, é promovido em aproximadamente quarenta países. No Brasil, essa metodologia é aplicada com exclusividade pelo Sebrae desde 1993, já tendo capacitado 285.769 participantes distribuídos em 12.308 turmas.

Para saber mais, visite o site do Sebrae: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empretec>

Para fundamentar a criação do Empretec e delimitar o conjunto de características que seriam abordadas no processo de formação de empreendedores, fez-se uma ampla pesquisa, que envolveu mapear mais de cem programas de treinamento existentes e realizar estudos comparativos em diferentes países (COELHO, 2011)<sup>12</sup>. Isso deu origem a um leque de características que foram, posteriormente, reduzidas e combinadas, até que se chegou a um conjunto de dez características, agrupadas em três principais categorias: realização, planejamento e poder.



**Figura 6.5:** Categorias/conjuntos de características do comportamento empreendedor.

Fonte: Minuzzi et al. (2016)<sup>13</sup>

<sup>12</sup> COELHO, D. **Desenvolvimento da competência planejar**: um estudo com os participantes do Empretec em Santa Catarina. 2011. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

<sup>13</sup> MINUZZI, C. D. O.; VARGAS, K. S.; FIALHO, C. B. Características comportamentais empreendedoras: em cena os futuros administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, 2016.



Apresentamos a seguir o detalhamento das dez características do comportamento empreendedor adotadas pelo Empretec (SEBRAE, 2017)<sup>14</sup>, já distribuídas entre as três categorias que acabamos de ver. Além disso, retomamos o exemplo do maestro João Carlos Martins para ilustrar cada uma das características. Aproveitando a ocasião, convidamos você a também fazer uma autorreflexão, buscando, ao longo da leitura, identificar quais das características estão mais ou menos presentes em seu comportamento.

**Quadro 6.1:** As dez características do comportamento empreendedor adotadas pela Empretec

|                      |  |
|----------------------|--|
| Conjunto: Realização | Característica do comportamento empreendedor 1:<br><b>BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA</b>  |
|                      | Indicadores comportamentais — um empreendedor com essa característica: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Age com proatividade, antecipando-se às situações.</li> <li>■ Busca a possibilidade de expandir seus negócios e projetos.</li> <li>■ Aproveita oportunidades fora do comum para progredir.</li> </ul>  |
|                      | Presença da característica na trajetória de João Carlos Martins:<br>João Carlos buscou oportunidades de estudo, trabalho e projetos no Brasil e no exterior, o que contribuiu muito para alavancar sua carreira. Além disso, quando já não podia mais tocar piano, matriculou-se em um curso de regência e se tornou maestro, aproveitando sua base de conhecimentos da música para buscar outras oportunidades de carreira. |
| Conjunto: Realização | Característica do comportamento empreendedor 2:<br><b>CORRER RISCOS CALCULADOS</b>   |
|                      | Indicadores comportamentais — um empreendedor com essa característica: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Calcula de maneira detalhada os riscos.</li> <li>■ Busca reduzir as chances de erro, reduzindo os riscos.</li> <li>■ Aceita situações que envolvem riscos moderados, porém com boas chances de sucesso.</li> </ul>   |
|                      | Presença da característica na trajetória de João Carlos Martins:<br>Ida para o exterior em um contexto de incerteza, mas que poderia trazer muitas oportunidades, que, depois, de fato, vieram a se concretizar.   |

<sup>14</sup> SEBRAE. **Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: abr. 2021.



|                      |   |
|----------------------|---|
| Conjunto: Realização | Característica do comportamento empreendedor 3:   |
|                      | <b>EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA</b>  |
|                      | <p>Indicadores comportamentais — um empreendedor com essa característica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rapidamente ou a custos mais baixos.</li> <li>■ Satisfaz e excede as expectativas dos clientes.</li> <li>■ Cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade.</li> </ul> <p>Presença da característica na trajetória de João Carlos Martins:</p> <p>Durante toda a sua carreira, seja como pianista, seja como maestro, João Carlos treinava incansavelmente até que estivesse à altura de realizar uma apresentação com excelência.</p>   |
| Conjunto: Realização | Característica do comportamento empreendedor 4:   |
|                      | <b>PERSISTÊNCIA</b>   |
|                      | <p>Indicadores comportamentais — um empreendedor com essa característica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Não desiste diante de desafios ou obstáculos.</li> <li>■ Muda e reavalia planos, se necessário, para alcançar uma meta.</li> <li>■ Esforça-se além da média para atingir seus objetivos.</li> </ul> <p>Presença da característica na trajetória de João Carlos Martins:</p> <p>No caso de João Carlos, essa característica nem precisa de explicação. Ele é a personificação da persistência.</p>  |
| Conjunto: Realização | Característica do comportamento empreendedor 5:   |
|                      | <b>COMPROMETIMENTO</b>  |
|                      | <p>Indicadores comportamentais — um empreendedor com essa característica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Traz para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso.</li> <li>■ Atua em conjunto com sua equipe para concluir uma tarefa e alcançar os resultados esperados.</li> <li>■ Faz sacrifícios pessoais para concluir uma tarefa.</li> </ul> <p>Presença da característica na trajetória de João Carlos Martins:</p> <p>Essa característica tem uma relação forte com a questão do locus de controle interno, principalmente no que se refere a assumir responsabilidade pelos resultados. João Carlos viveu diversas circunstâncias em que seria fácil justificar a não realização de um objetivo, transferindo a responsabilidade para fatores externos. No entanto, foi capaz de fazer os sacrifícios necessários para continuar perseguindo seus sonhos.</p> |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Conjunto: Planejamento</b> | Característica do comportamento empreendedor 6:  |
|                               | <b>BUSCA DE INFORMAÇÕES</b>  |
|                               | <p>Indicadores comportamentais — um empreendedor com essa característica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Envolve-se pessoalmente na avaliação de seu mercado.</li> <li>■ Investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços.</li> <li>■ Busca a orientação de especialistas para decidir e usa contatos pessoais e comerciais para obter informações úteis.</li> </ul> <p>Presença da característica na trajetória de João Carlos Martins:</p> <p>A decisão de iniciar uma nova carreira como maestro envolveu um levantamento aprofundado: a) das possibilidades na nova área; b) do que seria preciso fazer para se desenvolver profissionalmente. É possível citar também a própria busca por soluções e tratamento para seus problemas de saúde.</p> |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Conjunto: Planejamento</b> | Característica do comportamento empreendedor 7:   |
|                               | <b>ESTABELECIMENTO DE METAS</b>   |
|                               | <p>Indicadores comportamentais — um empreendedor com essa característica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Persegue objetivos desafiadores.</li> <li>■ Tem clara visão de longo prazo, definindo metas claras e específicas.</li> <li>■ Cria objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado.</li> <li>■ Revisa continuamente os objetivos.</li> </ul> <p>Presença da característica na trajetória de João Carlos Martins:</p> <p>Aqui há inúmeros aspectos na trajetória de João Carlos, como os desafios que se colocava desde a infância, envolvendo participar de concursos e apresentações importantes e tocar um determinado número de notas por segundo. Além disso, é possível mencionar os objetivos e metas que traçou para sua bachiana, orquestra baseada no estilo de Johann Sebastian Bach.</p> |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Conjunto: Planejamento</b> | Característica do comportamento empreendedor 8:   |
|                               | <b>PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS</b>  |
|                               | <p>Indicadores comportamentais — um empreendedor com essa característica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planeja dividindo grandes desafios em etapas.</li> <li>■ Adequa rapidamente seus planos às mudanças.</li> <li>■ Mantém registros financeiros e os considera na tomada de decisão.</li> </ul> <p>Presença da característica na trajetória de João Carlos Martins:</p> <p>O planejamento é uma característica fundamental para alcance de objetivos e esteve presente ao longo da trajetória profissional de João Carlos Martins, seja como forma de preparação para uma grande apresentação ou mesmo como forma de desenvolvimento na carreira. Outro aspecto marcante de sua trajetória é sua capacidade de adaptar os planos de acordo com as circunstâncias.</p> |

|                 |   |
|-----------------|---|
| Conjunto: Poder | Característica do comportamento empreendedor 9:   |
|                 | <b>PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS</b>   |
|                 | <p>Indicadores comportamentais — um empreendedor com essa característica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cria estratégias para conseguir apoio para seus projetos.</li> <li>■ Obtém apoio de pessoas-chave para seus objetivos.</li> <li>■ Desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais.</li> </ul> <p>Presença da característica na trajetória de João Carlos Martins:</p> <p>Um bom exemplo de manifestação dessa característica foi quando João Carlos procurou o presidente da FIESP para obter apoio para a criação da bachiana que pretendia fundar.</p> |

|                 |  |
|-----------------|--|
| Conjunto: Poder | Característica do comportamento empreendedor 10:   |
|                 | <b>INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA</b>   |
|                 | <p>Indicadores comportamentais — um empreendedor com essa característica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Busca uma posição de autonomia.</li> <li>■ Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição aos seus projetos ou mesmo quando não obtém resultados satisfatórios no curto prazo.</li> <li>■ Transmite confiança em sua própria capacidade.</li> </ul> <p>Presença da característica na trajetória de João Carlos Martins:</p> <p>Imagine se João Carlos optasse por desistir ao deparar com a primeira opinião contrária aos seus projetos e sonhos! Ele não teria realizado nem metade dos seus feitos.</p> |



Quer saber mais sobre as características do comportamento empreendedor e ver materiais complementares sobre o assunto? Então temos uma dica para você! O Sebrae disponibiliza em seu site um curso gratuito de curta duração baseado nas dez características vistas neste capítulo. Trata-se do curso “Como reconhecer características empreendedoras”, disponível no link a seguir:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/como-reconhecer-caracteristicas-empreendedoras.bb70b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Como vimos, a abordagem proposta por McClelland teve grande repercussão no campo do empreendedorismo, o que não quer dizer que não existam contrapontos ao seu modelo. Com o passar dos anos, essa abordagem sofreu algumas críticas. Um importante ponto de inflexão em relação ao foco nas características do comportamento

empreendedor veio com o trabalho de William Gartner, intitulado *"Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question* (em português: "Quem é um empreendedor?" É a pergunta errada). Para Gartner (1989)<sup>15</sup> o foco não deveria ser em quem é o empreendedor e sim no que o empreendedor faz, dando, assim, mais ênfase ao processo empreendedor, tema visto na disciplina de Fundamentos do Empreendedorismo.

No entanto, os estudos de McClelland devem ser reconhecidos por possibilitarem a criação de diversos programas direcionados à formação de empreendedores. Entre as teorias comportamentais da motivação humana, a teoria de McClelland é tida como uma das mais relevantes (CHING; KITAHARA, 2015)<sup>16</sup>. Além disso, Matias (2010)<sup>17</sup> defende que, por mais que tenha recebido críticas, a pesquisa empírica de McClelland continua sendo uma das mais amplas e rigorosas a tratar do comportamento empreendedor, tendo sido adotada e referendada por um conjunto de mecanismos internacionais, incluindo as Nações Unidas.

### 3.1 Outros modelos

A proposta de características do comportamento empreendedor baseada nos estudos de McClelland e no programa de formação Empretec é, sem dúvida, o modelo mais conhecido. No entanto, não é o único modelo existente. Há uma série de novas propostas que aperfeiçoam e incrementam as dez características do comportamento empreendedor vistas neste capítulo.

Man e Lau (2000)<sup>18</sup>, por exemplo, tendo examinado estudos empíricos anteriores relacionados às competências empreendedoras, incluindo os trabalhos de McClelland, e partindo do pressuposto de que as competências podem ser demonstradas pelos comportamentos observáveis de uma pessoa, propõem seis categorias de competências, representando seis áreas distintas de comportamentos empreendedores, conforme veremos a seguir.

---

<sup>15</sup> GARTNER, W. B. "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 47-67, Summer 1989.

<sup>16</sup> CHING, H. Y.; KITAHARA, J. R. Propensão a empreender: uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos do curso de Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 99-111, 2015.

<sup>17</sup> MATIAS, M. A. **Relação entre características empreendedoras e múltiplas inteligências**: um estudo com contadores de Minas Gerais. 2010. (Tese de doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

<sup>18</sup> MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

Os autores propõem também uma sétima categoria, as chamadas competências de apoio. Tais competências consistem em alguns comportamentos que ajudam no desenvolvimento das categorias anteriores.

**Quadro 6.2:** Modelo de competências empreendedoras de Man e Lau (2000)

| Categoria / área das competências | Características / competências observadas   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Oportunidade</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificar oportunidades de negócios a partir de experiências anteriores, lacunas de mercado não preenchidas, por meio de relações comerciais, a partir de mudanças no ambiente ou por meio de novos canais de distribuição.</li> <li>■ Avaliar lacunas de mercado não preenchidas, mudanças na situação do mercado, concorrência e tendências de negócios para identificar oportunidades.</li> <li>■ Buscar ativamente oportunidades de negócios por meio de esforços de promoção e marketing. Foco na coleta de informações sobre clientes potenciais e sobre a situação do mercado.</li> </ul>   |
| <b>Relacionamento</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Construir e manter redes e relacionamentos.</li> <li>■ Usar redes para adquirir e fortalecer oportunidades de negócios bem como para adquirir os recursos e habilidades necessários.</li> <li>■ Construir e manter a confiança e a segurança de clientes e funcionários.</li> <li>■ Usar a confiança e a segurança dos clientes para comercializar produtos e serviços e para delegar tarefas e obter engajamento dos funcionários.</li> <li>■ Expor-se com habilidade aos meios de comunicação para construir uma imagem profissional e auxiliar na divulgação de produtos e serviços.</li> <li>■ Comunicar-se de forma eficaz e eficiente para promover produtos ou serviços.</li> <li>■ Negociar com parceiros de negócios.</li> <li>■ Evitar conflitos, mas, se preciso for, resolvê-los.</li> <li>■ Criar consenso entre os parceiros de negócios na tomada de decisões.</li> </ul> |
| <b>Aspectos conceituais</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pensar intuitivamente.</li> <li>■ Ver o ambiente de mercado, a gestão organizacional e as operações do negócio de um ângulo diferente, encontrando uma maneira alternativa de obter a solução para os problemas.</li> <li>■ Inovar em métodos de entrada no mercado, serviços, imagem, uso de tecnologia e distribuição.</li> <li>■ Avaliar os riscos associados a um novo projeto ou à continuidade de um projeto em andamento.</li> </ul>  |

| Categoria / área das competências | Características / competências observadas  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Organização</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planejar as operações e as alocações de diferentes recursos, estabelecendo metas para a equipe.</li> <li>■ Obter recursos interna e externamente.</li> <li>■ Desenvolver sistemas e procedimentos eficientes, minimizando hierarquias desnecessárias.</li> <li>■ Liderar a equipe, auxiliando os integrantes a superarem dificuldades.</li> <li>■ Motivar os funcionários, usando um sistema de recompensa, treinamento e incentivo.</li> <li>■ Delegar responsabilidades a funcionários capacitados.</li> <li>■ Monitorar os avanços de perto, controlando o trabalho e tomando medidas preventivas e corretivas quando necessário.</li> </ul> |
| <b>Aspectos estratégicos</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definir a visão como uma direção de longo prazo para a organização.</li> <li>■ Estabelecer e avaliar metas alcançáveis e realistas bem como planos de contingência.</li> <li>■ Transformar oportunidades em resultados.</li> <li>■ Fazer mudanças na estratégia da empresa em resposta às mudanças nas condições ambientais e de mercado.</li> <li>■ Definir e avaliar o posicionamento da empresa em um nicho de mercado.</li> <li>■ Estimar a viabilidade financeira da implementação de uma estratégia.</li> <li>■ Monitorar os resultados da estratégia implementada.</li> </ul>  |
| <b>Comprometimento</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manter o compromisso com o negócio no período inicial de desenvolvimento, durante crises internas ou externas e em condições competitivas difíceis.</li> <li>■ Comprometer-se com as metas de longo prazo, em vez de ganhos de curto prazo.</li> <li>■ Dedicar-se ao trabalho.</li> <li>■ Comprometer-se com a equipe envolvida no projeto.</li> <li>■ Recomeçar, se preciso for, por se comprometer com uma meta.</li> </ul>   |

| Categoria / área das competências   | Características / competências observadas  |
|-------------------------------------|--|
| <p><b>Competências de apoio</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprender com as experiências anteriores e com a observação das experiências dos outros.</li> <li>■ Colocar os conhecimentos de livros e teorias em prática.</li> <li>■ Administrar seu próprio tempo adequadamente.</li> <li>■ Avaliar as próprias habilidades, carreira e funções na organização/projeto.</li> <li>■ Equilibrar a vida profissional com a família, o lazer e a saúde.</li> <li>■ Administrar as próprias preocupações e estresse em problemas e crises, ou durante o desenvolvimento de um projeto empreendedor.</li> <li>■ Apegar-se ao princípio da integridade, sem se envolver em trapagens e atividades ilegais.</li> </ul> |

**Fonte:** Produção dos próprios autores, adaptado de Man e Lau (2000)



## ATIVIDADE 2

## Identificando as características do comportamento empreendedor

Ao longo desta seção, vimos o detalhamento das características do comportamento empreendedor e como elas podem ser relacionadas com os acontecimentos da trajetória do pianista e maestro João Carlos Martins. No entanto, na introdução deste capítulo, descrevemos os feitos de outro personagem, Ubiratan Costa, o *designer* industrial que projetou e desenvolveu as luvas que permitiram o retorno de João Carlos ao piano. Sua missão nesta atividade é identificar e descrever características do comportamento empreendedor presentes nas ações de Ubiratan.

### Resposta comentada

*Há inúmeras possibilidades de resposta aqui. Apesar de a introdução do capítulo dar mais destaque à vida de João Carlos Martins, deixa algumas pistas de características empreendedoras presentes em Ubiratan. O designer industrial teve iniciativa e encontrou uma oportunidade de ajudar um de seus ídolos a partir da base de conhecimentos que acumulou em sua profissão. Além disso, ele buscou informações sobre materiais e métodos para desenvolvimento do produto, o que envolveu inclusive assistir aos vídeos de apresentação do maestro disponíveis no YouTube. Vale destacar também sua preocupação com a eficiência e a qualidade e sua persistência, pois a luva passou por várias versões até atingir seu objetivo, o que não seria possível se Ubiratan não fosse capaz de planejar e monitorar sistematicamente suas ações.*



## Faça com seus estudantes!

Nossa proposta é que você trabalhe as características do comportamento empreendedor com seus estudantes. Descreva as características e mostre exemplos de sua aplicação em situações concretas. Em seguida, peça aos estudantes que se organizem para entrevistar empreendedores locais/regionais, no intuito de identificar na trajetória deles características do comportamento empreendedor.

Após reunirem as informações, os resultados devem ser apresentados em sala, para discussão com toda a turma. Os trabalhos devem considerar os seguintes itens:

- Quem escolheram para entrevistar e qual o motivo da escolha.
- Relato da trajetória dos empreendedores ou empreendedoras.
- Quais características do comportamento empreendedor estão presentes na trajetória (e como as identificou).
- Lições/inspirações que podemos levar da trajetória pesquisada para as nossas próprias vidas.

## 4. Conclusão

Esperamos que tenha apreciado a leitura do capítulo. Ao chegar aqui, você, provavelmente, tem mais clareza das bases do comportamento empreendedor, com destaque para a necessidade de realização e o locus de controle. Além disso, esperamos, também, que seja capaz de descrever as características do comportamento empreendedor e de identificá-las em exemplos de profissionais e empreendedores de seu cotidiano.

Para encerrar o capítulo, deixamos uma última mensagem, inspirada na belíssima história de João Carlos Martins. Na seção de introdução, sugerimos o vídeo de uma palestra do maestro. Ao final de sua fala, João Carlos deixa ao público a seguinte mensagem: “Através da música, eu corri atrás dos meus sonhos. E hoje, os sonhos correm atrás de mim.”

E ele estava certo. No dia 29 de maio de 2021, João Carlos fez parte de uma de suas apresentações tocando piano sem a ajuda das luvas. E assim podemos responder à pergunta deixada no início do capítulo. Nossos aplausos a esse exemplo de profissional e, sim, um empreendedor.



Esta foi a postagem que João Carlos Martins fez no Instagram, quando conseguiu tocar piano sem o auxílio das luvas “biônicas”.



**maestrojoaocarlosmartins** A pedidos - tocando sem luvas.

Graças às luvas “biônicas”, que uso e continuarei usando diuturnamente, minhas mãos se amoldaram e fui capaz de tocar sem elas depois de muito tempo, mesmo tendo alguns nervos das mãos seccionados em antigas cirurgias.

Foi um momento mágico para mim!

@sesi.sp @fundacaobachiana

@ubiratanbizarro

#maestrojoaocarlosmartins

1 d

No link a seguir, você pode assistir ao vídeo desse momento mágico na vida do pianista!

[https://www.instagram.com/tv/CPdHol9nELv/?utm\\_medium=share\\_sheet](https://www.instagram.com/tv/CPdHol9nELv/?utm_medium=share_sheet)

## 5. Resumo

O capítulo descreveu, em detalhes, as características do comportamento empreendedor, tema que está nas origens das discussões relacionadas à educação para o empreendedorismo, em seus aspectos psicológicos e comportamentais.

Antes de detalhar, propriamente, as características, foram analisadas as bases do comportamento empreendedor, enfatizando a necessidade de realização e o locus de controle. Observamos a necessidade de realização em pessoas que aspiram alcançar metas desafiadoras, superando limites, mantendo elevado padrão de desempenho e esforçando-se para atingir níveis de excelência. Já o locus de controle tem relação com a percepção das pessoas sobre a própria influência nos resultados obtidos na tentativa de controle do futuro. Ele pode ser dividido em dois tipos: locus de controle interno, quando os indivíduos tomam para si a responsabilidade dos resultados obtidos; e locus de controle externo, quando os indivíduos atribuem a responsabilidade de seus resultados ao acaso ou a outros atores.

Em seguida, o capítulo trouxe um resumo do processo de definição do conjunto de dez características do comportamento empreendedor como resultado, principalmente, dos estudos do pesquisador David McClelland e que foram incorporadas por programas de treinamento ao redor do mundo, com destaque para o Empretec, conduzido aqui no Brasil pelo Sebrae.

As dez características do comportamento empreendedor são agrupadas em três conjuntos:

1. Conjunto de realização – características ligadas ao desafio pessoal de cada indivíduo: busca de oportunidades e iniciativa; correr riscos calculados; exigência da qualidade e eficiência; persistência; comprometimento.
2. Conjunto de planejamento – características ligadas ao modo de realização do trabalho/das ações: busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento; monitoramento sistemático.
3. Conjunto de poder – características ligadas à influência das pessoas: persuasão e rede de contatos; independência; autoconfiança.

Além disso, foi utilizado como fio condutor do capítulo o exemplo da trajetória empreendedora do pianista e maestro João Carlos Martins, em que é possível identificar a presença das características do comportamento empreendedor. Dessa forma, espera-se que você não apenas compreenda os conceitos, mas também seja capaz de relacioná-los com a prática, a partir de situações do cotidiano.

## 6. Leitura recomendada

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

## 7. Referências

BARLACH, L. Comportamento empreendedor: um estudo empírico baseado no referencial de McClelland. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 4, n. 3, p. 272-280, 2014.

BRANCHER, I. B.; OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. **Internext**: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 7, n. 1, p. 166-193, 2012.

CAMPOS, S.; ESTIVALETE, V.; LOBLER, M.; REIS, E. As necessidades de afiliação, realização e poder e as relações com as dimensões do comprometimento organizacional. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 29., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2009.

CHING, H. Y.; KITAHARA, J. R. Propensão a empreender: uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos do curso de Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 99-111, 2015.

COELHO, D. **Desenvolvimento da competência planejar**: um estudo com os participantes do Empretec em Santa Catarina. 2011. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

FORNER, C. (org.). **Manual do instrutor**: Empretec. Brasília: Sebrae, 2009.

FRANKL, V. E. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. Petrópolis: Vozes, 2008.

GARTNER, W. B. "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 47-67, Summer 1989.

JOÃO Carlos Martins: "Corri atrás dos sonhos, hoje eles correm atrás de mim". [S. l.: s. n.], 2017. 1 vídeo (15 min). Publicado pelo canal Endeavor Brasil. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=028J6Q-yZRU&ab\\_channel=EndeavorBrasil](https://www.youtube.com/watch?v=028J6Q-yZRU&ab_channel=EndeavorBrasil). Acesso em: 6 mar. 2021.

JOÃO Carlos Martins retorna ao piano graças a luva desenvolvida em Sumaré. [Campinas: EPTV], 2020. 1 vídeo (7 min). Publicado pelo canal Jornal da EPTV 2ª Edição - Campinas/Piracicaba. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8266328/>. Acesso em: 6 mar. 2021.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. R.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KRÜGER, C.; RAMOS, L. Comportamento empreendedor, a partir de características comportamentais e da intenção empreendedora.

**Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 528-555, 2020.

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

MARIANO, S.; MAYER, V. **Empreendedorismo**: fundamentos e técnicas para a criatividade. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MARTINS, J. C. **A pedidos - tocando sem luvas**. 29 maio 2021. Instagram: maestrojoaocarlosmartins. Disponível em: [https://www.instagram.com/tv/CPdHoI9nELv/?utm\\_medium=share\\_sheet](https://www.instagram.com/tv/CPdHoI9nELv/?utm_medium=share_sheet). Acesso em: maio 2021.

MATIAS, M. A. **Relação entre características empreendedoras e múltiplas inteligências**: um estudo com contadores de Minas Gerais. 2010. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

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

MINUZZI, C. D. O.; VARGAS, K. S.; FIALHO, C. B. Características comportamentais empreendedoras: em cena os futuros administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, 2016.

ROTTER, J. B. Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, Connecticut, v. 43, n. 1, p. 56-67, 1975.

SEBRAE. Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec. In: SEBRAE. **Artigos, vídeos e textos informativos**. 13 dez. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec.d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 11 abr. 2021.

UOL. Teste seu locus de controle. In: UOL. **Notícias**. 2013. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/saude/quiz/2013/06/26/teste-seu-locus-de-controle.htm>. Acesso em: 11 abr. 2021.