



RAM. Revista de Administração Mackenzie
ISSN: 1518-6776
revista.adm@mackenzie.com.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Brasil

PENTEADO PEDROSO, JOSÉ PEDRO; MASSUKADO-NAKATANI, MÁRCIA SHIZUE; BARON MUSSI, FABRÍCIO

A RELAÇÃO ENTRE O JEITINHO BRASILEIRO E O PERFIL EMPREENDEDOR: POSSÍVEIS INTERFACES NO CONTEXTO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA NO BRASIL

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 10, núm. 4, julio-agosto, 2009, pp. 100-130

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416863006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

A

A RELAÇÃO ENTRE O JEITINHO BRASILEIRO E O PERFIL EMPREENDEDOR: POSSÍVEIS INTERFACES NO CONTEXTO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA NO BRASIL

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE “BRAZILIAN JEITINHO” AND
THE ENTREPRENEURSHIP PROFILE: POSSIBLE INTERFACES IN THE
CONTEXT OF THE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN BRAZIL

JOSÉ PEDRO PENTEADO PEDROSO

Mestre em Administração pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Professor tutor de Ensino a Distância do Departamento de Administração da
Universidade Federal do Paraná.
Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico
Curitiba – PR – Brasil – CEP 80210-170
E-mail: jppedroso@terra.com.br

MÁRCIA SHIZUE MASSUKADO-NAKATANI

Mestre em Administração pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Professora do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Paraná.
Rua Doutor Faivre, 405, 3º andar, Ed. D. Pedro II – Curitiba – PR – Brasil – CEP 80060-140
E-mail: massukado@ufpr.br

FABRÍCIO BARON MUSSI

Mestre em Administração pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Pesquisador do Departamento de Administração da Universidade Federal do Paraná.
Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico
Curitiba – PR – Brasil – CEP 80210-170
E-mail: fabricio_mussi@hotmail.com



RESUMO

Com intuito de promover discussões sobre uma característica cultural própria da sociedade brasileira, o jeitinho e, em paralelo, o perfil empreendedor, este estudo objetiva identificar a presença de possíveis interfaces entre os temas. Para tanto, foram revisados estudos que abordam traços culturais brasileiros com ênfase sobre o jeitinho brasileiro, resumindo seus principais desdobramentos. Adicionalmente, por meio de pesquisa secundária, foram selecionados artigos publicados sobre o perfil empreendedor nos anais do EnEO e EnAnpad entre 2004 e 2006, e do Egepe entre 2000 e 2008. Discutem-se ainda os resultados da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (2006) com vistas a estabelecer um retrato do empreendedorismo no Brasil e prover subsídios para análise de eventuais fatores e contingências que favoreçam ou dificultem a emersão do jeitinho no perfil do empreendedor. Observou-se que existem indícios da presença de uma relação que dá título a este estudo, e como tal sugere-se ampliação da pesquisa para corroborar as evidências encontradas.

PALAVRAS-CHAVE

Jeitinho; Jeitinho brasileiro; Perfil empreendedor; Empreendedorismo no Brasil; Características culturais.

ABSTRACT

Seeking to discuss a cultural trait that is unique to the Brazilian society, the so-called “jeitinho,” and, parallelly, the entrepreneurship profile, this study aimed at identifying possible interfaces between these themes. To do so, studies that deal with the Brazilian cultural traits and emphasize this particular one were reviewed and summarized. Additionally, via secondary research, articles published on the entrepreneurship profile in the annals of the EnEO and EnAnpad, from 2004 to 2006, and of the Egepe, between 2000 and 2008, were selected. The Global Entre-

preneurship Monitor (2006) survey results were also discussed to build a picture of entrepreneurship in Brazil and provide a base for the analysis of possible factors and contingencies that favor or render it more difficult for the “jeitinho” to emerge in the entrepreneur profile. It was noticed there is evidence such relation exists and, therefore, the study should be enhanced to corroborate such evidence.

KEYWORDS

Jeitinho; Brazilian jeitinho; Entrepreneurship profile; Entrepreneurship in Brazil; Cultural traits.

1 INTRODUÇÃO

As características culturais brasileiras são, com frequência, foco de estudos relacionados à comunicação organizacional (FONSECA; CASTOR, 2003), atividades gerenciais (SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003), cultura organizacional (MOTTA, 1997; FREITAS, 1997) e empreendedorismo (FONTES FILHO, 2003). Em sua maioria, tais trabalhos buscam relacionar a cultura nacional como parte fundamental para a compreensão das organizações e de seus processos.

A cultura brasileira, permeada por práticas e influências lusitanas, africanas e indígenas (HOLANDA, 1995), notadamente nas relações que estabelece no trabalho (patrão-empregado) – fruto do que Freyre (2000) denominou binômio “casa-grande e senzala” – reflete também hábitos e comportamentos adotados nas organizações. Nas organizações públicas e privadas, as relações entre patrões e empregados, chefes e subordinados, na visão de Motta e Caldas (1997, p. 31), “apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata”. Resgatando as origens desses distúrbios, Holanda (1995) afirma que, à medida que as relações de poder se consolidaram, em especial a partir da época dos engenhos, muitas propriedades estruturais – dentre as quais o personalismo, o protecionismo, a aversão à incerteza, o formalismo, a receptividade ao estrangeiro e o jeitinho – moldaram o que é atualmente a cultura brasileira.

Nesse contexto, são observadas no Brasil organizações altamente sofisticadas, burocratizadas e norteadas por critérios de eficiência em um extremo e, em outro, organizações tradicionais com traços personalistas em que ainda é possível encontrar práticas de favoritismo baseadas predominantemente em rela-

ções pessoais: critérios patrimonialistas se sobrepõem a critérios racionais¹ de julgamento. O contraste existente por conta dessa heterogeneidade na sociedade brasileira, classificada por Riggs (1964) como prismática, é justificado segundo Guerreiro Ramos (1983, p. 251), “[...] uma vez que nela coexistem o antigo e o moderno, o atrasado e o avançado, o velho e o novo”.

A presença de características culturais da sociedade brasileira nas organizações é desenvolvida tendo como pilar alegorias constituídas por raízes múltiplas. Freitas (1997) destaca, dessa forma, cinco traços brasileiros mais intimamente influentes no âmbito organizacional: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e espírito aventureiro. Outra sistematização foi oferecida pelo estudo de Shimonishi e Machado-da-Silva (2003), que relacionaram em seu esquema as seguintes propriedades: receptividade ao estrangeiro, orientação para o curto prazo, aversão à sistematização do trabalho, personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, jeitinho e formalismo.

Considerando o escopo deste trabalho, a análise recai sobre um traço ou característica singular da cultura brasileira: o jeitinho ou, conforme destacam Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 20), “a maneira pela qual se pode resolver as dificuldades, sem contrariar as normas e leis”. O jeitinho brasileiro, de acordo com Barbosa (1992), chama atenção por seu caráter universal, multifacetado e ambíguo. Assim como outras características culturais, o jeitinho está presente e influencia o dia a dia das pessoas. Contudo, isso não significa que todas as pessoas obrigatoriamente façam uso do jeitinho, mas, sim, que todos, em algum momento, acabam tendo contato com essa prática, ora de forma ativa, ora de forma passiva.

Acrescenta-se ainda que, conforme pesquisa realizada sobre o empreendedorismo em âmbito global, o Brasil está classificado como um país empreendedor, a despeito das inúmeras barreiras à atividade empreendedora que aqui se encontram (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006). Num contexto em que dificuldades de naturezas diversas se fazem presentes, o empreendedor depara com situações que, por vezes, demandam certas habilidades – de relacionamento, de persuasão e mesmo técnicas – subjacentes ao cenário idiossincrático observado para se empreender.

Em face do exposto, o objetivo deste estudo consiste em identificar a presença de possíveis interfaces existentes entre o jeitinho brasileiro e o perfil do empreendedor, com base em aspectos da literatura de ambos os tópicos, atentando-se para possíveis pontos de confluência ou dissociação.

¹ Mesmo que existam critérios escritos baseados na racionalidade formal, como de fato ocorre em muitas organizações com características tradicionalistas, estes não são observados pela maioria dos indivíduos que desse grupo fazem parte.

Dessa forma, com o propósito de debater e aprofundar os argumentos previamente expostos, a presente investigação inicia-se discutindo o conceito do jeitinho brasileiro, daqui por diante chamado apenas de jeitinho. Buscou-se entender as definições e as origens do termo, partindo da visão dos principais estudiosos do tema; a partir desse levantamento, passa-se a definir seus desdobramentos, ou seja, estruturar as principais propriedades estruturais que o termo abarca. Posteriormente, discute-se o conceito do perfil do empreendedor, com ênfase no empreendedor. A partir de pesquisa secundária em artigos sobre o tema publicados nos anais do Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), do Encontro da Anpad (EnAnpad) e do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Egepe), foram selecionadas pesquisas de autores brasileiros e estrangeiros, com o intuito de entender as características do empreendedor, uma vez que o termo, como conceito, apresenta propriedades e atributos distintos, de acordo com a concepção adotada.

Com o propósito de estabelecer um retrato do empreendedorismo no Brasil e prover subsídios para a análise de eventuais fatores e contingências que favoreçam ou dificultem a emersão do jeitinho em face do perfil do empreendedor, utilizaram-se os dados publicados na última pesquisa elaborada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), de 2006. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados, bem como a análise dos desdobramentos do jeitinho brasileiro e as interfaces com o perfil empreendedor. Por fim, são elencadas as considerações finais, as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

2 O JEITINHO BRASILEIRO E O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Diversos são os teóricos que sistematizaram os traços culturais mais marcantes do povo brasileiro (HOLANDA, 1995; FREYRE, 2000; GUERREIRO RAMOS, 1983; LEITE, 1969; AZEVEDO, 1971; FREITAS, 1997; DAMATTA, 1979; OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA; 2001; SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003) por meio de obras seminais, ensaios teóricos ou estudos empíricos. Vale assinalar, todavia, que esses traços culturais não são absolutamente inalteráveis, nem sempre existiram e não são necessariamente imutáveis, mas se formaram historicamente, inscritos nas estruturas sociais e no inconsciente coletivo (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001).

Dentre os traços presentes na cultura brasileira, optou-se, por razões de escopo, por isolar e analisar neste trabalho apenas o jeitinho. São analisadas, sobremaneira, as peculiaridades do jeitinho destacadas por Barbosa (1992) que reiteram a importância desse conceito em nossa sociedade.

Primeiramente por seu caráter *universal*, cabe arguir que se trata de hábito amplamente reconhecido, uma vez que todos praticam ou já fizeram uso do jeitinho (MOTTA; ALCADIPANI, 1999). A afirmação é ratificada por uma pesquisa feita com 200 pessoas em várias cidades do Brasil, em que os entrevistados eram desde operários a intelectuais, incluindo donas de casa e pessoas com mais de 70 anos. Um entrevistado chegou a dizer que o jeitinho é utilizado do “contínuo ao presidente” (BARBOSA, 1992, p. 32) Em uma de suas interpretações, o jeitinho é recurso de aglutinação, procura juntar os participantes de uma situação, é destituído de qualquer traço de autoritarismo, pois a sua eficácia reside na maneira de pedir o jeito, que se espera ser simpática, cordial, igualitária etc. (BARBOSA, 1992).

Em segundo lugar por seu caráter *ambíguo*, que é caracterizado por DaMatta (1979) como situado entre o favor considerado honesto e positivamente caracterizado e a corrupção desonesta, percebida de forma negativa. É percebido como fruto da criatividade nacional, da habilidade que o brasileiro tem para “se virar” em situações adversas e pode também ser visto como sinônimo da corrupção, raiz das mazelas que assolam o país.

Em terceiro, justamente pelo seu estilo *multifacetado*, que dá margem a várias interpretações: pode ser situação de confronto entre a norma ou a pessoa que a representa e um indivíduo ou pode ser uma solução individual e criativa para determinada situação. Pode, ainda, incluir ou não a manipulação de dinheiro, mas, dependendo do montante envolvido, deixará de ser jeito para ser corrupção (BARBOSA, 1992).

Cabe destacar que, como fator de fomento ou promoção do jeitinho, aponta-se o papel do formalismo (ABREU et al., 1982; OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001). Este último refere-se à desconexão entre as atitudes e os comportamentos de um indivíduo e a norma estabelecida, cujo fito consiste em regular tais comportamentos e condutas (RIGGS, 1964). A não obediência às normas determinadas, por parte das pessoas, não resulta, por conseguinte, em medidas punitivas. Guerreiro Ramos (1983) afirma que o formalismo consiste numa estratégia de mudança social e não num distúrbio.

2.1 O JEITINHO COMO CONCEITO

Perante tantas singularidades, como se define, então, o jeitinho brasileiro?

De acordo com Motta (1997, p. 34), “o jeitinho brasileiro é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda de um interesse comum qualquer”. Ressalta o autor que tal prática difere da arrogância – pois não apela para um conhecido importante – e da malandragem, que sugere a predisposição para tirar vantagem, passar para trás.

De maneira contrária diferente, Freitas (1997, p. 50) inclui o jeitinho como característica-chave de um traço cultural, por ele definido como malandragem, em que “o malandro, portanto, seria um mestre na arte do ‘jeitinho’ [...] o sujeito esperto, que dificilmente é enganado”.

Em sua pesquisa sobre o ritual do jeitinho e suas inter-relações com a burocracia, Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 21) apresentaram uma resposta (formulada a partir de entrevistas) para a seguinte pergunta: “Em que consiste o ‘jeitinho’ brasileiro?”:

[...] o jeitinho é uma maneira especial, eficiente, rápida e criativa de agir: para controlar e facilitar situações, conseguir e resolver coisas, contornar dificuldades, conseguir favores, buscar amigo, fugir à burocracia, solucionar problemas, acomodar-se, sair de uma situação e burlar a fiscalização, utilizando-se de simpatia pessoal, influência de terceiros, um bom papo, um agrado financeiro, arranjo técnico, etc.

De acordo com Barbosa (1992), as origens do jeitinho podem também remeter a uma análise histórica, quando considerado como intimamente ligado à nossa ancestralidade: seja a portuguesa, seja a das misturas das raças originais. Ou ainda vinculado a toda a problemática de país subdesenvolvido e colonizado por latinos, portanto, desde o descobrimento.

Para desenvolver suas ideias, Barbosa (1992, p. 11-30) apresenta o resultado de um levantamento bibliográfico sobre a existência de estudos que tratam do jeitinho de uma perspectiva mais sociológica. A autora destaca, dessa forma, algumas visões intelectuais sobre o jeitinho, conforme segue.

- Para Guerreiro Ramos (1983), o jeitinho é uma categoria central da sociedade brasileira, apesar de comum a outros países latino-americanos, por possuir raiz no formalismo.
- Segundo Campos (1966), o jeitinho não é instituição legal nem ilegal, é simplesmente paralegal. Suas raízes estão ligadas a três fatores principais: a origem histórica, atitudes relacionadas às leis e aos fatos sociais, e a atitude religiosa.
- O estudo de Rosenn (1971) foi classificado como o mais minucioso de todos, em que o autor destaca cinco tipos diferentes de jeitinhos e afirma que a cultura legal e formalista, originária da monarquia portuguesa e da Igreja Católica, permeia a sociedade brasileira e estimula o jeito.
- Torres (1973) destaca que o jeito é uma maneira de ser peculiarmente brasileira, fruto de condições históricas particulares que permitiram a criação desse tipo de filosofia de vida. Traduz-se na capacidade de adaptação a situações inesperadas ou difíceis e demonstra a criatividade, improvisação e esperteza do brasileiro. O autor cita nosso caráter mestiço como um dos fatores responsáveis pelo jeitinho.

- Abreu et al. (1982) concluem que o jeitinho é uma relação de poder nos moldes do “Você sabe com quem está falando?” que diferencia os que podem e os que devem, os que têm e os que não têm, em suma, as pessoas e os indivíduos.

Para Barbosa (1992), o jeitinho é sempre uma forma “especial” de resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade. Portanto, para que determinada situação seja considerada jeito, necessita-se de um acontecimento imprevisto e adverso aos objetivos do indivíduo. Para resolvê-la, é necessária uma maneira especial, isto é, eficiente e rápida para tratar do “problema”. Não serve qualquer estratégia. A que for adotada tem de produzir os resultados desejados a curtíssimo prazo. O jeitinho se caracteriza por ser um conceito intermediário entre o favor e a corrupção, apesar de poder pender para ambos os lados, dependendo da situação e dos atores envolvidos. Outra característica é que esses atores são desconhecidos entre si, e é perante a situação objeto do jeitinho que eles se igualam. O jeitinho é uma forma de fazer que o outro se comova com sua situação; é torná-lo cúmplice, amigo, família, igual, para a resolução do problema.

Ainda segundo a autora, a burocracia é o domínio, por excelência, do jeitinho. Essa é uma constatação que não surpreende, tendo em vista a rigidez e o formalismo da organização burocrática brasileira (PRADO JR., 1948; GUERREIRO RAMOS, 1983). O interessante é que, para sobreviver dentro desse sistema, a solução escolhida, o jeito, parte de pressupostos contrários dos que norteiam a burocracia. Enquanto a máquina burocrática é teoricamente racional, impessoal, anônima e faz uso de categorias intelectuais, o jeito lança mão de categorias emocionais. Com os sentimentos, estabelece um espaço pessoal no domínio do impessoal. E sua estratégia depende de fatos opostos ao da burocracia, como simpatia, maneira de falar etc.

Em geral se fala positivamente quando se associa o jeitinho ao lado cordial, simpático, alegre, esperto e criativo do brasileiro. Frequentemente, ao pedir um jeito, o indivíduo apela a motivos baseados em necessidades puramente pessoais para convencer seu interlocutor a burlar a norma, já que o jeitinho é visto como forma alternativa de filiação não à sociedade brasileira, mas à condição humana. Outra face positiva do jeitinho refere-se à pouca associação que estabelece entre jeito e corrupção e a ênfase nas relações entre as pessoas (BARBOSA, 1992).

Semelhante a Vieira, Costa e Barbosa (1982), a antipática locução “Você sabe com quem está falando?” expressaria a vertente hierárquica e autoritária, portanto negativa do jeitinho. Ademais, Barbosa (1992) e Motta e Alcadipani (1999) argumentam que tal expressão é totalmente oposta ao jeitinho, porque, enquanto a primeira busca diferenciar quem a proclama do seu interlocutor,

sendo recurso de poder, o jeitinho, por sua vez, busca o oposto, pretende fazer que o interlocutor se solidarize e, portanto, se iguale e se coloque na situação de quem pede o jeito. Sob essa perspectiva, DaMatta (1979) afirma que o dilema do brasileiro consiste em separar o interesse pessoal do interesse público, as leis da casa das leis da rua. Outra faceta negativa do jeitinho é que para alguns ele surge como parte de um conjunto de valores manipulados pelas elites para esconder as contradições da sociedade. Por fim, encontra-se a ideia negativa da ligação íntima entre jeitinho e corrupção.

De igual forma, Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) apresentam uma concepção positiva e uma negativa como indicadores da presença do jeitinho. Segundo os autores, a flexibilidade, a rapidez, a improvisação, fazer vista grossa, arranjar um padrinho e quebrar os galhos são aspectos positivos do jeitinho; enquanto seu uso, como um recurso de poder ou envolvendo corrupção, compõe sua face negativa.

O jeitinho, por ser característica cultural complexa, pode ser decomposto em algumas outras características que, dependendo da situação, se combinam para formá-lo. Neste estudo, chamaremos essas características de desdobramentos.

Depreende-se de todas as ideias abordadas anteriormente que os desdobramentos do jeitinho acompanham as suas duas concepções previamente debatidas e podem ser listados como positivos e negativos. É preciso salientar, entretanto, que isso não significa que todo brasileiro seja influenciado o tempo todo por um ou todos os traços listados a seguir; apenas indica que, como os brasileiros são expostos ao jeitinho e a seus desdobramentos com frequência e muitas vezes deles se utilizam, essas características podem, de certa forma, estar presentes na personalidade dos indivíduos.

O Quadro 1 resume os desdobramentos positivos e negativos do jeitinho.

QUADRO I

DESOBRAMENTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO JEITINHO

DESOBRAMENTOS POSITIVOS DO JEITINHO	DESOBRAMENTOS NEGATIVOS DO JEITINHO
<ul style="list-style-type: none">• Criatividade e inovação• Iniciativa para mudança (de determinada situação) e habilidade de resolução de problemas• Habilidade de persuasão e conciliação (negociação)• Adaptabilidade e flexibilidade• Habilidade no relacionamento pessoal• Capacidade de improvisação	<ul style="list-style-type: none">• Tendência à inadequação a normas• Propensão a corromper ou a ser corrompido• Tendência ao uso de recurso de poder• Alienação (tendência a se deixar ser manipulado)

Uma vez definidos os desdobramentos do jeitinho, em termos de atributos positivos e negativos, cabe examinar o perfil do empreendedor como indivíduo dotado de características peculiares, para que, então, seja possível observar eventuais interfaces dos temas.

2.2 PERFIL EMPREENDEDOR

A temática sobre o perfil do empreendedor está presente e vem sendo discutida com grande ênfase no âmbito dos estudos sobre micro e pequenas empresas. Assim, faz-se necessário pontuar algumas questões e definir o que se entende por empreendedor.

Filion (1991, 1993, 1999a, 1999b) enfatiza que a visão do empreendedor é um elemento primordial para explicar seu perfil. Parece ser através da presença dela que um indivíduo pode almejar ser considerado um verdadeiro empreendedor.

Segundo Filion (1999a, p. 19), é necessário construir uma definição por suas partes, que em conjunto são sumariadas a seguir:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Partindo de uma perspectiva histórica, muito se comentam as características comportamentais do empreendedor, porém não há unanimidade nesse assunto, e cada autor percebe tais características de forma diferente.

Fontenelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006) argumentam que alguns dos mais conhecidos empreendedores, Henry Ford, por exemplo, eram capazes de ser implacáveis, ou seja, não hesitavam em modificar ou passar por cima das regras para conseguir o que queriam.

De maneira diferente, Nascimento Júnior, Dantas e Santos (2005) utilizam o argumento de Filion (1999a) para destacar que, embora nenhum perfil científico do empreendedor tenha sido traçado, as pesquisas têm sido fontes de várias linhas mestras para futuros empreendedores, ajudando-os a situar-se melhor.

Tavares e Lima (2004), por sua vez, argumentam que, embora não haja perfil científico definido, para Filion (1999b) o empreendedor é aquele que possui criatividade, possui capacidade de estabelecer objetivos e os persegue, mantém

alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios; um empreendedor continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios, toma decisões moderadamente arriscadas, objetiva a inovação e continua a desempenhar um papel empreendedor; é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Para Schumpeter (1982), o empreendedor é um inovador. O autor destaca que as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor, ao combinarem recursos numa maneira nova e original, servem para promover o desenvolvimento e o crescimento econômico. De forma semelhante, Drucker (1986) comenta que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, é o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade de negócio diferente. Para o autor, os empreendedores precisam buscar a inovação, conhecer seus princípios e colocá-los em prática.

Sobre tal perspectiva, Sohn, Lenzi e Kiesel (2004) afirmam que é possível observar que Schumpeter e Drucker acreditam que o empreendedor não é aquela pessoa que apenas “faz as coisas acontecerem”, mas sim que faz as coisas novas acontecerem, pois tem em sua essência a busca pela inovação.

Bom Ângelo (2003 apud BARROS; FIÚSA; IPIRANGA, 2004) enumera cinco elementos fundamentais para a caracterização do perfil de um empreendedor:

- a) *Criatividade e inovação*: empreendedores conseguem identificar oportunidades antes das outras pessoas.
- b) *Habilidade*: direcionam seus esforços criativos para objetivos determinados e claros.
- c) *Força de vontade e fé*: acreditam fervorosamente em sua habilidade de mudar as coisas e com perseverança buscam seus objetivos.
- d) *Foco na geração de valor*: buscam fazer as coisas da melhor forma possível, do modo mais rápido e com os menores custos.
- e) *Correr riscos*: quebram regras preestabelecidas, arriscam e buscam formas diferentes de fazer as coisas.

Conceitualmente Drucker (1986) aponta algumas características que identificam o comportamento do empreendedor. São elas

- a) *Busca de mudança*: o empreendedor sempre está buscando a mudança e a explora como fonte de oportunidade.
- b) *Capacidade de inovar*: contempla os recursos como nova capacidade de criar riqueza, sendo o instrumento próprio do espírito empreendedor.

- c) *Senso de missão*: mantém profundo senso de missão a cumprir, estabelecendo-a por meio da definição dos produtos a serem produzidos e de quais mercados serão atendidos.
- d) *Estabelecimento da cultura*: estabelece e mantém a cultura de sua organização por meio de suas ações, valores e crenças, mostrando o que deve ser feito.

Seguindo seu intento de apresentar proposta mercadológica relativa ao potencial empreendedor, Nascimento Júnior, Dantas e Santos (2005) destacam vários estudos que tratam das principais características do empreendedor:

- Citam que, de acordo com Verás (1999, p. 15), o psicólogo americano David McClelland, da Universidade de Harvard, traçou dez características fundamentais para o empreendedor de sucesso: a) iniciativa na busca de oportunidades; b) capacidade de correr riscos; c) persistência; d) comprometimento; e) objetividade no estabelecimento de metas; f) capacidade para buscar e valorizar as informações; g) persuasão e rede de contatos; h) independência e autoconfiança; i) exigência na qualidade; j) eficiência.
- Apresentam o estudo de Lezana (1999), que destaca cinco eixos principais que incluem as características do empreendedor: 1. necessidade (aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança e autorrealização), 2. conhecimento (aspectos técnicos relacionados com o negócio, experiência na área comercial, escolaridade, experiência em empresas, formação complementar e vivência com situações novas), 3. habilidades (identificação de novas oportunidades e pensamento criativo, comunicação persuasiva e negociação), 4. aquisição de informações e 5. resolução de problemas (valores existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos).
- E destacam que, para Bringhenti et al. (1999, p. 208), as principais características do empreendedor passam essencialmente pelos seguintes aspectos: iniciativa, alto poder de persuasão, correr risco calculado, postura gerencial flexível, criatividade, independência, habilidade para resolver problemas, mover-se por metas específicas, imaginação, crença no poder de controlar o futuro dos empregados, liderança, alta capacidade de trabalho, entre outras.

Complementam os autores ainda que, além das características que determinam o perfil do empreendedor, devem-se considerar outros fatores que também influenciam o comportamento do empreendedor, como as diferenças culturais e de mercado. Tais diferenças podem levar o empreendedor a tomar uma postura peculiar, na qual se encontra obrigado a adaptar-se às características regionais de cada mercado e da sociedade.

Sobre a postura moral do empreendedor brasileiro e sua relação com o ambiente, no intento de averiguar a ética entre os empresários, a pesquisa de Srour (2000 apud PAIVA JR., 2005) aponta o seguinte: num estudo de 642 executivos brasileiros, o cotidiano empresarial do oportunismo é a posição corrente das transações entre grupos e indivíduos, em que os favoritismos, subornos, dríbels e embustes são recursos indispensáveis a uma sobrevivência empresarial. Além de nocivos ao fortalecimento da confiança e cooperação nas redes informais, tais expedientes parecem não tão comuns nas articulações de negócios entre determinados empreendedores.

Por fim, o Quadro 2 ilustra a compreensão que o termo empreendedor adquiriu no decorrer de alguns períodos, em distintos contextos históricos, e com diferentes perspectivas de análise e bases epistemológicas. Observa-se que os elementos usados para a compreensão do termo se diferenciavam, tendo em vista as questões consideradas para a edificação do conceito.

QUADRO 2

DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO TERMO EMPREENDEDOR

AUTOR	ENTENDIMENTO DO TERMO EMPREENDEDOR
Idade Média	Participante e pessoa encarregada de produção em grande escala (sem riscos).
Século XVII	Pessoas que assumem riscos de lucro ou prejuízo em contrato com o governo.
Cantillon (1725)	Pessoa que assume riscos, que é diferente da que fornece o capital. Busca de oportunidades de negócio e maximização do retorno perante o capital investido.
Say (1803)	Agente propulsor de mudanças. Os rendimentos do empreendedor deviam ser separados do lucro do capital.
Walker (1876)	Distinção entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtêm lucro com suas habilidades administrativas.
Schumpeter (1934)	Empreendedor associado a atividade inovativa. Promove o rompimento do fluxo circular. Pode ser considerado um líder.
McClelland (1961)	Indivíduo com necessidades de realização e poder, dinâmico e assume riscos moderados.
Walras (1962)	Indivíduo que coordena a produção.
Drucker (1964)	Indivíduo que maximiza oportunidades.

QUADRO 2 (CONTINUAÇÃO)

DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO TERMO EMPREENDEDOR

AUTOR	ENTENDIMENTO DO TERMO EMPREENDEDOR
Hayek (1974)	Pessoa que capta e utiliza informações que lhe permitem encontrar oportunidades. Considerado um ator-chave para o desenvolvimento.
Shapero (1975)	Indivíduo que toma iniciativa, organiza mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos.
Vésper (1980)	Enfatiza os diferentes pontos de vista sobre o termo empreendedor, atribuído por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
Pinchot (1983)	Conceito de intraempreendedor como aquele indivíduo que atua dentro da organização já estabelecida.
Stevenson e Gumpert (1985)	Pessoa que persegue oportunidades sem se deixar limitar pelos recursos que controla.
Hisrich (1985)	Indivíduo que cria algo diferente e com valor, e, para tal, dedica tempo e esforço necessários, assume riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebe as consequentes recompensas de satisfação econômica e pessoal.
Kets de Vries (1985)	Indivíduos desajustados que precisam criar seu próprio ambiente.
Gartner (1989)	O empreendedor é aquele que cria organizações. Quando estas são criadas, ele deixa de ser empreendedor.
Filion (1999a)	Indivíduo que imagina, desenvolve e realiza visões.
Henderson (2002)	Empreendedor é aquele que descobre e desenvolve oportunidades de criar valor por meio da inovação.
Adaman e Devine (2002)	Empreendedor participativo como aquele que promove ações inovadoras que trazem retornos não apenas financeiros, mas também de bem-estar social para a coletividade que envolve o indivíduo.
Lounsbury e Crumley (2007)	Empreendedor institucional como o indivíduo que introduz e promove a adoção e legitimação de novas práticas reconhecidas como melhores e mais eficientes que as práticas anteriores.

Fonte: Adaptado de Filion (1999a), Kets de Vries (1985), Tigre (1998), Gaspar (2003), Adaman e Devine (2002) e Lounsbury e Crumley (2007).

Tendo em vista a multiplicidade de elementos considerados na elaboração do conceito de empreendedor, torna-se relevante contextualizá-lo ancorado no cenário brasileiro; este pode apresentar inúmeros pontos diferentes daqueles nos quais os atributos associados ao termo foram referenciados. Atentando-se para tal limitação, a seção subsequente tem como propósito promover maior compreensão da atividade empreendedora no Brasil e das idiossincrasias próprias do contexto nacional.

2.3 A ATIVIDADE EMPREENDEDORA NO BRASIL

Com base nos dados do último relatório elaborado pelo Global Entrepreneurship Monitor em 2006, que apresenta uma análise comparativa do nível de atividade empreendedora em quarenta e dois países, pode-se inferir que o Brasil, apesar das dificuldades apontadas na própria pesquisa, pode ser considerado um país empreendedor se comparado aos demais países participantes.

Verifica-se também que essas dificuldades apontam a necessidade de o empreendedor brasileiro ter de adotar comportamentos inusitados para sobreviver no ambiente de negócios local, o que pode demonstrar uma possível relação com o conceito e os desdobramentos do jeitinho.

Na pesquisa, o Brasil aparece em décimo lugar no *ranking* referente à taxa de empreendedores iniciais (TEA), o que significa que 11,7% da população do país entre 18 e 64 anos, o equivalente a 13,7 milhões de pessoas, estava envolvida na criação ou à frente de alguma atividade empreendedora na época do estudo.

O Brasil figura atrás apenas dos seguintes países: Peru (40,2%), Colômbia (22,48%), Filipinas (20,44%), Jamaica (20,32%), Indonésia (19,28%), China (16,19%), Tailândia (15,20%), Uruguai (12,56%) e Austrália (11,96%). Entretanto, cabe ressaltar que, em números absolutos, apenas China (139,8 milhões de pessoas) e Indonésia (28,6 milhões de pessoas) superam o Brasil. Segundo a mesma pesquisa, apesar de manter números estáveis, o país perdeu posições na classificação de participantes da pesquisa do GEM, passando da sétima para a décima colocação entre 2005 e 2006.

Em relação às condições limitantes para o empreendedorismo no Brasil, cerca de 70% das menções feitas pelos especialistas ouvidos pelo GEM em 2006 concentram-se em três condições:

- *Políticas governamentais* (26,7%): essa condição refere-se à legislação complexa, excessiva burocracia para abrir e operar um empreendimento, e à elevada carga tributária.
- *Apoio financeiro* (23,8%): refere-se à disponibilidade de crédito.

- *Educação e capacitação (17,1%)*: está atrelada à qualidade, relevância e profundidade da educação e dos treinamentos voltados à criação e ao gerenciamento de novos negócios.

Cerca de 60% das menções feitas pelos especialistas consideram quatro condições como mais favoráveis às atividades empreendedoras no Brasil (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006):

- *Clima econômico (19,2%)*: visto como favorável pelos especialistas em virtude da oferta de trabalho formal insuficiente.
- *Programas governamentais (15,4%)*: referem-se à presença de programas diretos para auxiliar novos negócios em todos os níveis de governo.
- *Normas culturais e sociais (12,5%)*: avaliam até que ponto normas culturais e sociais encorajam, ou não, ações individuais que possam levar a novas maneiras de conduzir negócios.
- *Capacidade empreendedora (12,5%)*: refere-se às condições e às perspectivas que as pessoas têm para iniciar um novo negócio e ao correspondente domínio de competências necessárias para liderar uma iniciativa empreendedora.

Já a percepção dos empreendedores difere: o principal fator limitante para eles refere-se ao clima econômico (29,2%) que, do ponto de vista dos empreendedores, retrata a precariedade das condições econômicas pessoais dos empreendedores, a falta de recursos para empreender; políticas governamentais (18,8%); acesso à infraestrutura física (12,2%) e abertura de mercado (11,30%), ambos representam dificuldades para empreender, remetendo a questões mais operacionais do negócio. Já as condições que mais favorecem o empreendimento no Brasil, na visão dos empreendedores, são: capacidade empreendedora (22,9%); normas culturais e sociais (17%) e abertura de mercado (13,7%) (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006).

Segundo os resultados da pesquisa (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006), no Brasil, tradicionalmente, não há uma cultura que estimule as pessoas a iniciar um negócio próprio; em vez disso, o que se enfatiza é uma educação formal e, posteriormente, a busca por um emprego em uma grande empresa.

No entanto, apesar das possíveis limitações impostas pelos valores familiares, pela sociedade e pela educação formal, o brasileiro é tido como criativo. Essa criatividade decorre, basicamente, das mazelas da economia brasileira, que força o cidadão a sobreviver em condições de incerteza e restrições. Como o país foi construído por pessoas das mais diferentes nacionalidades, credos e culturas, o

brasileiro acaba apresentando uma característica considerada importante para o empreendedor: a capacidade de adaptar-se a diferentes tipos de situações e em ambientes distintos (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006).

Em suma, no intuito de identificar e compreender a presença de possíveis interfaces dos desdobramentos com o jeitinho e o perfil empreendedor em termos conceituais, há de se tentar, concomitantemente, vislumbrar as propriedades estruturais e particularidades do contexto brasileiro supracitado (DAMATTA, 1979; ABREU et al., 1982; GUERREIRO RAMOS, 1983; GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006) que, de certa forma, contêm alguns elementos favoráveis para que tais desdobramentos possam ser observados no perfil do empreendedor.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A investigação de natureza qualitativa se configura como pesquisa de cunho descritivo e interpretativo (VERGARA, 1998), possuindo propriedades da pesquisa denominada bibliográfica, que é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (LAKATOS; MARCONI, 1988). O ponto positivo desse tipo de pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos mais extensa do que aquela que se poderia pesquisar diretamente (GIL, 1996).

O objetivo deste estudo consiste em identificar a presença de possíveis interfaces dos elementos (aqui chamados de desdobramentos) contidos nos conceitos de jeitinho brasileiro, com o perfil do empreendedor, atentando-se para possíveis pontos de confluência ou dissociação. Dessa forma, a unidade de análise considerada é o indivíduo.

Inicialmente, foram revisitadas as principais obras e trabalhos científicos relacionados ao tema “jeitinho brasileiro” para identificar os conceitos do jeitinho, suas propriedades estruturais, as particularidades de seu contexto, para então extrair desdobramentos desse conceito (Quadro 1).

Em seguida, realizou-se uma revisão bibliográfica de congressos cujos artigos abordavam temas ligados ao empreendedorismo e ao perfil empreendedor. Nessa etapa, o universo de pesquisa abarcou todos os artigos publicados nos anais do Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnAnpad) e do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Egepe). Os critérios que delimitaram a escolha das fontes foram: representatividade e credibilidade dos eventos no âmbito nacional, e quantidade de publicações abrangidas por cada evento.

Para os dois primeiros eventos, o período de análise escolhido foi de 2004 a 2006; para a última fonte, o período de análise escolhido foi de 2000 a 2008. Os critérios que nortearam essa opção foram: o incremento na quantidade de artigos relacionados ao tema, o provável amadurecimento da área no âmbito de Egepe e dos eventos da Anpad, e a viabilidade temporal da pesquisa.

Procurou-se destacar, na visão de cada um dos autores, os termos e as passagens relevantes que expressam alguma relação entre as características empreendedoras e os desdobramentos do jeitinho listados. De maneira geral, os autores abordam o tema de um ponto de vista específico, listando características que cada um entende como pertinentes ao perfil empreendedor com base em pesquisas próprias.

Em complemento, e com o intuito de estabelecer um retrato do empreendedorismo no Brasil e prover subsídios para a análise de eventuais fatores e contingências que favoreçam ou dificultem a emersão do jeitinho no perfil do empreendedor, foram consultados os resultados da pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (2006).

4 ANÁLISE DOS DESDOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO E O PERFIL EMPREENDEDOR

A partir da pesquisa realizada, buscou-se analisar a frequência com que cada um dos desdobramentos do jeitinho foi citado e, assim, evidenciar a possibilidade de relação entre eles e o perfil empreendedor.

Observou-se uma variação na frequência com que se fez alusão aos desdobramentos. No Quadro 3, há comentários sobre cada um dos desdobramentos do jeitinho com relação à sua participação no perfil empreendedor segundo os autores, permitindo evidenciar possíveis relações.

São sete os autores citados nos artigos consultados que listam características empreendedoras principais no estudo, no tocante aos eventos da Anpad: Filion, Bom Ângelo, Schumpeter, Drucker, McClelland, Bringhenti e Lezana. Para os eventos do Egepe, foram observados dez trabalhos sobre o tema. Para estes últimos, observou-se a predominância de trabalhos teórico-empíricos, o que, de certa forma, facilita a percepção dos desdobramentos com base em resultados encontrados no contexto brasileiro.

QUADRO 3

**DESDOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO
E PERFIL EMPREENDEDOR**

DESDOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO	PERFIL DO EMPREENDEDOR (EVENTOS DA ANPAD)	PERFIL EMPREENDEDOR (EGEPE)
Criatividade e inovação	<ul style="list-style-type: none">• Quase uma unanimidade entre os autores, uma vez que seis dos sete citaram (somente McClelland não fez referência).• A criatividade é uma característica presente tanto no perfil empreendedor como no jeitinho.• Criatividade e inovação são pressupostos de ambos e é o desdobramento de maior relação visível entre os dois conceitos.• O empreendedor, principalmente no Brasil, depende de sua criatividade para fazer o seu negócio sobreviver em situações de incerteza e restrições, como citado previamente no Global Entrepreneurship Monitor (2006).• Pode-se dizer que o empreendedor, usando sua criatividade, tem de dar um jeitinho para poder prosperar no ambiente de negócios brasileiro.	<ul style="list-style-type: none">• A criatividade consiste num dos elementos que permitem ao empreendedor formar um novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, apesar das diversidades que o ambiente lhe impõe (OLIVEIRA, 1995).• Afirma-se que o empreendedor é criativo na solução de problemas; é capaz de desenvolver os recursos de que necessita e de conseguir as informações de que precisa (DIAS, NARDELLI; VILAS BOAS, 2008).• A inovação (associada frequentemente à capacidade de criação) encontra-se entre um dos atributos mais presentes nas pesquisas empíricas sobre o perfil empreendedor (SOUZA; FRACASSO; LOPEZ JUNIOR, 2008). Foi até mesmo uma das características citadas entre os empreendedores que conseguem obter financiamento (LONGHINI; SACHUK, 2000).

QUADRO 3 (CONTINUACÃO)

**DESOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO
 E PERFIL EMPREENDEDOR**

DESOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO	PERFIL DO EMPREENDEDOR (EVENTOS DA ANPAD)	PERFIL EMPREENDEDOR (EGEPE)
Iniciativa para mudança e habilidade de resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> Trata-se de outro desdobramento do jeitinho quase unânime entre os autores estudados. Novamente apenas um deles (Filion) não aponta a iniciativa para mudança e a habilidade de resolução de problemas como parte das características empreendedoras. As dificuldades encontradas pelos empreendedores brasileiros, como a legislação complexa, a burocracia, a alta carga tributária e a falta de crédito (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006), são grandes problemas. Torna-se então evidente a necessidade da habilidade para a resolução de problemas, essencial à sobrevivência do empreendedor brasileiro. Além disso, o empreendedor, para ser competitivo, deve sempre tomar a iniciativa para mudar a forma de fazer as coisas. 	<ul style="list-style-type: none"> Argumenta-se que o empreendedor possui habilidades na solução de problemas, especialmente quando faltam informações e recursos. Um dos principais atributos identificados que distinguem empreendedores de gerentes, em pesquisa realizada, concerne à facilidade com que os primeiros conseguem empreender mudanças e resolver problemas (LUZ; LEITE, 2008). Em pesquisa com empreendedores que iniciaram franquias, a característica dominante era a iniciativa para mudar (VIEIRA; HOELTGEBAUM; MACHADO, 2005). Em revisão bibliográfica, Timmons (1985, 1998 apud PAULINO; ROSSI, 2003) destacou a iniciativa como o atributo mais presente no perfil empreendedor. A habilidade do empreendedor para resolver problemas está, frequentemente, atrelada à sua capacidade de análise da situação em foco e à compreensão clara do ponto a que se quer chegar (LONGHINI; SACHUK, 2000; PASTRO, 2001).

QUADRO 3 (CONTINUAÇÃO)

**DESOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO
E PERFIL EMPREENDEDOR**

DESOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO	PERFIL DO EMPREENDEDOR (EVENTOS DA ANPAD)	PERFIL EMPREENDEDOR (EGEPE)
Habilidade de persuasão e conciliação	<ul style="list-style-type: none">• Citada por três autores, McClelland, Bringhenti e Lezana, o poder de persuasão, como característica que favorece muito a capacidade de negociação, representa um desdobramento sem o qual o jeitinho não funciona.• Para o empreendedor, é uma característica fundamental por duas razões: permite negociar melhor no ambiente de negócios (externamente) e facilita o convencimento dos seus liderados (internamente).	<ul style="list-style-type: none">• A habilidade de persuasão está, em parte das pesquisas empíricas, atrelada à ideia de liderança do empreendedor (ARMOND; NASSIF, 2008).• A ausência da habilidade de persuasão representou um dos fatores de fracasso em investigação com pequenas empresas (SALES; BARROS, 2008).• Um estudo sobre empreendedores que receberam prêmios demonstrou que eles conseguem, por meio da persuasão, estimular as pessoas a seguir em direção às metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho (DIAS, NARDELLI; VILAS BOAS, 2008).• Avaliando as diferenças entre gerentes e empreendedores, observou-se que os últimos têm mais facilidade de persuasão do que os primeiros (LUZ; LEITE, 2008).• Os empreendedores mostraram-se capazes de seduzir grande parte de seus <i>stakeholders</i> e levá-los a um tipo de comprometimento e admiração (BERNARDES, 2005).

QUADRO 3 (CONTINUAÇÃO)

**DESOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO
E PERFIL EMPREENDEDOR**

DESOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO	PERFIL DO EMPREENDEDOR (EVENTOS DA ANPAD)	PERFIL EMPREENDEDOR (EGEPE)
Adaptabilidade e flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Apenas dois autores e ambos brasileiros, Bom Ângelo e Bringhenti, citam adaptabilidade e flexibilidade como características do perfil empreendedor.• Considerando o que menciona o relatório do Global Entrepreneurship Monitor (2006, p. 190): “o brasileiro acaba apresentando uma característica considerada importante para o empreendedor: a capacidade de adaptar-se a diferentes tipos de situações e em ambientes distintos”; fica claro que essa é uma característica muito presente no perfil empreendedor brasileiro e que, mais uma vez, mantém relação com o jeitinho, pois remete ao jogo de cintura, à malandragem e à ginga brasileira.	<ul style="list-style-type: none">• A utilização de <i>feedback</i> sobre o seu comportamento foi identificada, empiricamente, como um dos meios de o empreendedor se adaptar (PAULINO; ROSSI, 2003).• Quando as situações levam o empreendedor a assumir determinadas posturas, ele consegue ser flexível (LONGHINI; SACHUK, 2000). Ele aceita a situação e aprende com seus erros e com os erros dos outros buscando se adaptar (PASTRO, 2001).

(continua)

QUADRO 3 (CONTINUACÃO)

**DESDOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO
 E PERFIL EMPREENDEDOR**

DESDOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO	PERFIL DO EMPREENDEDOR (EVENTOS DA ANPAD)	PERFIL EMPREENDEDOR (EGEPE)
Habilidade no relacionamento pessoal	<ul style="list-style-type: none"> Somente McClelland considera a rede de contatos uma característica importante para o empreendedor. Supõe-se que, para conquistar uma boa rede de contatos, é preciso ter habilidade no relacionamento pessoal, um desdobramento importante do jeitinho. Mais uma vez, existe uma característica presente no jeitinho que também se encontra no perfil empreendedor, ainda que não corroborada por muitos autores. 	<ul style="list-style-type: none"> Em estudo sobre os fatores de sucesso do pequeno empreendedor, salientou-se que a habilidade de relacionamento pessoal representa um dos atributos que auxilia no alcance de prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem sua empresa ou têm relacionamentos com ela (SANTOS et al., 2008). Em outros estudos com empreendedores brasileiros, a habilidade de relacionamento foi referenciada como um dos principais fatores para o desempenho bem-sucedido deles (LONGHINI; SACHUK, 2000; PASTRO, 2001; BERNARDES, 2005; DIAS, NARDELLI; VILAS BOAS, 2008).
Capacidade de improvisação	<ul style="list-style-type: none"> Esse é o único desdobramento positivo do jeitinho que não aparece como uma característica presente no perfil empreendedor. A improvisação, mesmo que eventualmente possa ser usada pelo empreendedor em alguma situação, não é uma característica defendida pelos autores como presente no perfil empreendedor, pois se pressupõe que a improvisação tem conotação negativa, diferentemente da criatividade, da resolução de problemas e da adaptabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Um estudo sobre empreendedores que receberam prêmios menciona que a capacidade de improvisar está relacionada ao uso da intuição e faro empresarial em momentos em que não se dispunha de recursos suficientes (DIAS, NARDELLI; VILAS BOAS, 2008).

(continua)

QUADRO 3 (CONTINUAÇÃO)

**DESDOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO
E PERFIL EMPREENDEDOR**

DESDOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO	PERFIL DO EMPREENDEDOR (EVENTOS DA ANPAD)	PERFIL EMPREENDEDOR (EGEPE)
Tendência à inadequação às normas	<ul style="list-style-type: none">• É citado por Bom Ângelo quando o autor se refere a correr riscos e há uma citação especial feita por Fontenelle, Hoeftgebaum e Silveira (2006) já reproduzida anteriormente: “[...] alguns dos mais conhecidos empreendedores, Henry Ford, por exemplo, eram capazes de ser implacáveis. Eles não hesitavam em modificar ou passar por cima das regras para conseguir o que queriam”.• Apesar de ser um desdobramento do jeitinho de conotação negativa, quando mencionado por esses autores, essa característica remete à capacidade do empreendedor de agir mesmo quando as regras estabelecidas são contrárias ao que ele considera necessário e, assim, aparentemente adquire uma conotação positiva. Independentemente da conotação, alguns autores defendem que tal tendência está presente no perfil empreendedor.	<ul style="list-style-type: none">• Em estudo de caso sobre o perfil do empreendedor e seu comportamento, um dos traços salientados na literatura (TIMMONS, 1985, 1998 apud PAULINO; ROSSI, 2003) e verificados na pesquisa refere-se ao fato de o empreendedor não aceitar padrões impostos que limitem ou prejudiquem sua atuação ou sua visão.• Observou-se que existe certo grau de coragem e audácia no comportamento empreendedor, porém sem ser imprudente (PASTRO, 2001).

(continua)

QUADRO 3 (CONCLUSÃO)

**DESDOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO
 E PERFIL EMPREENDEDOR**

DESDOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO	PERFIL DO EMPREENDEDOR (EVENTOS DA ANPAD)	PERFIL EMPREENDEDOR (EGEPE)
Propensão a corromper ou a ser corrompido	<ul style="list-style-type: none"> Esse desdobramento do jeitinho não é citado por nenhum autor como característica presente no perfil do empreendedor; entretanto, o trecho supracitado de Srour (2000 apud PAIVA JR., 2005) confirma que, na prática, o empreendedor brasileiro convive com práticas pouco ortodoxas, não apontadas pelos autores como presentes no perfil empreendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> Esse desdobramento do jeitinho não foi referenciado nas investigações examinadas.
Tendência ao uso do recurso de poder e alienação	<ul style="list-style-type: none"> Nenhum desses desdobramentos é citado pelos autores. Depreende-se que não há relação alguma entre eles e o perfil empreendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> Observou-se em investigação que era possível inferir, ainda que de modo indireto, que o empreendedor pode ter desejo de poder, mas não se comprovou que ele faz uso desse desdobramento de jeitinho (PASTRO, 2001).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação aos desdobramentos criatividade e capacidade de se adaptar e ser flexível, observa-se que estes foram salientados tanto no sentido proativo quanto no sentido reativo, quando se torna necessário encontrar algum mecanismo que auxilie o empreendedor numa situação adversa. Tendo em vista as principais barreiras para empreender referenciadas pelos empreendedores, é possível que esses desdobramentos sejam, de fato, utilizados para se desviar das limitações impostas pelas restrições econômicas pessoais, pelo excesso de regulamentações e pela precariedade na infraestrutura (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006). Embora não se possa afirmar que o uso desses desdobramentos constitui uma condição *sine quo non* para que um empreendimento seja bem-sucedido, reconhece-se que eles podem auxiliar, pelo menos, na sua sobrevivência como empresa.

No tocante às menções sobre a capacidade de o empreendedor se relacionar, em sua maioria estas foram atreladas ao seu acesso a uma rede de contatos. Deve-

se ponderar que o empreendedor, especialmente no início de seu negócio, ainda se encontra em fase de constituição de uma rede de relacionamentos que lhe será útil futuramente, o que pode satisfazer um dos pressupostos do jeitinho que se refere à afirmação de que as partes envolvidas numa relação são desconhecidas entre si (BARBOSA, 1992). Esse desdobramento pode estar relacionado às dificuldades de abertura e acesso ao mercado (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006), uma vez que a construção de um relacionamento, nessa situação em foco, pretende fazer que o interlocutor se solidarize e, portanto, se iguale e se coloque na situação de quem pede o jeito (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

Ademais, observou-se que o empreendedor não aceita regras que prejudiquem sua ação, porém tal fato se restringe à maneira de enfrentar dificuldades, não ultrapassando princípios impostos pelas leis (VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982). Os demais desdobramentos, referenciados ou não, não permitem inferir sua possível interface com o perfil empreendedor. A improvisação, por exemplo, foi referenciada como a intuição na hora de agir, e não como mecanismo para se esquivar de uma situação adversa. Destaca-se ainda a ausência de menções dos desdobramentos de conotação negativa do jeitinho nos estudos sobre o perfil empreendedor.

Os demais desdobramentos, referenciados ou não, não permitem inferir sua possível interface com o perfil empreendedor. A aptidão para a improvisação, por exemplo, foi referenciada como a intuição na hora de agir, e não como mecanismo para se esquivar de uma situação adversa.

QUADRO 4

SÍNTSE DAS INTERFACES ENTRE O JEITINHO BRASILEIRO E O PERFIL EMPREENDEDOR

DESOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO	PRESENÇA NA LITERATURA SOBRE O PERFIL EMPREENDEDOR
DESOBRAMENTOS DE CONOTAÇÃO POSITIVA	
Criatividade e inovação	Presente
Iniciativa para mudança e habilidade de resolução de problemas	Presente
Habilidade de persuasão e conciliação	Presente
Adaptabilidade e flexibilidade	Presente
Habilidade no relacionamento pessoal	Presente
Capacidade de improvisação	Presente – com restrições

QUADRO 4 (CONTINUAÇÃO)

**SÍNTESE DAS INTERFACES ENTRE O JEITINHO
BRASILEIRO E O PERFIL EMPREENDEDOR**

DESDOBRAMENTOS DO JEITINHO BRASILEIRO	PRESENÇA NA LITERATURA SOBRE O PERFIL EMPREENDEDOR
DESDOBRAMENTOS DE CONOTAÇÃO NEGATIVA	
Tendência à inadequação às normas	Presente – com restrições
Propensão a corromper ou a ser corrompido	Presente – com restrições
Tendência ao uso do recurso de poder e alienação	Ausente

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão da literatura.

O Quadro 4 apresenta uma síntese das interfaces entre o jeitinho e o perfil empreendedor com base nos achados provenientes da literatura utilizada no estudo. Nota-se que a maioria dos desdobramentos encontra-se presente sem restrição na literatura pesquisada sobre o perfil do empreendedor. Alguns deles encontram-se presentes – mas com restrições – e apenas um não se encontra. Este quadro, resumido a partir dos achados apresentados no Quadro 3, permite visualizar o tamanho das interfaces existentes entre os dois conceitos.

Cabe acrescer ainda que os desdobramentos do jeitinho, por si sós, não se configuram como atributos suficientes para que o empreendedor prospere. Existem outros predicados, incluindo qualidades que não são particulares do empreendedor brasileiro, relacionados à capacidade técnica e aos conhecimentos do negócio, que podem exercer impacto maior na sobrevivência e no seu desempenho, de acordo com o contexto em que o empreendedor está inserido e as condições que permeiam seu ambiente empresarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil é indubitavelmente um país mestiço, de “caráter [...] formado por antagonismos entre duas culturas, a européia e a africana, a católica e a maometana [...]”, como enfatiza Freitas (1997, p. 44). Tendo em vista as peculiaridades do contexto brasileiro, o jeitinho configura-se como característica dessa cultura (BARBOSA, 1992), que pode emergir em situações diversas, até mesmo nas atividades de um empreendedor. Dessa forma, o estudo dos desdobramentos do jeitinho pode auxiliar na capacidade explicativa das pesquisas que visam investigar o perfil do empreendedor brasileiro. Em face das limitações salientadas para

se empreender (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2006), muitas das quais são subjacentes ao contexto nacional, o uso do jeitinho pode representar um mecanismo que auxilia na manutenção do negócio, ainda que não garanta sua prosperidade.

De maneira geral, este estudo não teve a pretensão de ser uma resposta científica definitiva à relação proposta em seu título, mas suscitar debates sobre a existência ou não de interfaces do jeitinho brasileiro com o perfil do empreendedor. A julgar pela quantidade de vezes que os desdobramentos do jeitinho são mencionados nas características do perfil empreendedor citados pelos autores e pelos comentários de especialistas e empreendedores presentes na pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (2006), pode-se inferir a existência de indícios de relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil do empreendedor, embora a sua confirmação demande novas investigações.

Como limitação do estudo, destacam-se o corte temporal para a revisão bibliográfica e o próprio isolamento do jeitinho como propriedade subjacente da cultura brasileira. Sob essa ótica, reconhece-se que tanto o jeitinho está relacionado com outros traços culturais – formalismo e personalismo (ABREU et al., 1982), por exemplo –, como seus próprios desdobramentos podem estar inter-relacionados; tal separação ocorre somente para fins de análise.

Por fim, espera-se que este trabalho instigue novos estudos que permitam aprofundar o tema, uma vez que o empreendedorismo ganha cada vez mais espaço na academia como objeto de pesquisas e representatividade no mercado. Nesse contexto, a disseminação do conhecimento sobre a cultura brasileira e, em especial, sobre seus traços (entre os quais o jeitinho) torna-se relevante para melhor compreensão do tema empreendedorismo no Brasil, porquanto grande parte da literatura utilizada é originada em outros países, com culturas e contextos diferentes daqueles aqui encontrados.

REFERÊNCIAS

- ABREU, C. et al. Jeitinho brasileiro como recurso de poder. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 16, abr./jun. 1982.
- ADAMAN, F.; DEVINE, P. A reconsideration of the theory of entrepreneurship: a participatory approach. *Review of Political Economy*, v. 14, n. 3, p. 1-24, 2002.
- ARMOND, A. C.; NASSIF, V. M. J. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.
- AZEVEDO, F. *A cultura brasileira*. 5. ed. São Paulo: Melhoramentos, Edusp, 1971.
- BARBOSA, L. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. O estilo brasileiro de administrar: um sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 56-69.
- BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – EnEO, 3. 2004, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2004.
- BERNARDES, M. E. B. Empreendedores visionários X proprietários dirigentes de pequenas empresas: histórias de pequenas empresas de sucesso sem visão In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2005, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2005.
- CAMPOS, R. O. A sociologia do jeito. In: _____. *A técnica e o riso*. Rio de Janeiro: APEC, 1966. p. 10-22.
- DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. Competências empreendedoras: um estudo sobre os empreendedores ganhadores do Prêmio TOP Empresarial. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.
- _____. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.
- _____. Empreendedorismo: empreendedores e gerentes empresários de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999a.
- _____. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, out./dez. 1999b.
- FONSECA, C. S. T.; CASTOR, B. V. J. A influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e inter cultural no setor automotivo do Paraná. In: ENCONTRO DE PESQUISA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 3., 2003, Ponta Grossa. *Anais...* Ponta Grossa: Uepg, 2003.
- FONTENELLE, C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.
- FONTES FILHO, J. B. O empreendedorismo no sistema cultural brasileiro: a história do Barão de Mauá. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.
- FREYRE, G. *Casa-grande e senzala*. Introdução à história da sociedade patriarcal no Brasil. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- GASPAR, F. A. da C. O estudo do empreendedorismo e a relevância do capital de risco. In: JORNADA LUSO-ESPAÑOLA DE GESTÃO CIENTÍFICA, 13, Lugo (Galiza). *Actas...* Lugo, Espanha: Universidade Santiago de Compostela, 2003. Disponível em: <<http://docentes.esgs.pt/fernando-gaspar/publ/Lugo.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2007.

- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). *Empreendedorismo no Brasil*. Relatório global, 2006.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro*: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983. p. 250-312.
- HOLANDA, S. B. de. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- KETS DE VRIES, M. The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*. v. 63, n. 6, p. 160-167, 1985.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1988. p. 165-169.
- LEITE, D. M. *O caráter nacional brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1969.
- LONGHINI, A. S.; SACHUK, M. I. Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil Empreendedor. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2000, Maringá. *Anais...* Maringá, 2000.
- LOUNSBURY, M.; CRUMLEY, E. T. New practice creation: an institutional perspective on innovation. *Organizational Studies*, v. 28, n. 7, p. 993-1012, 2007. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/7/993>>. Acesso em: 22 jun. 2007.
- LUZ, M. R.; LEITE, V. F. Um estudo sobre os pontos de comparação entre gerentes e empreendedores. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- NASCIMENTO JÚNIOR, O. R.; DANTAS, A. B.; SANTOS, P. C. F. dos. Prospecção do potencial empreendedor: validação de uma proposta metodológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.
- OLIVEIRA, M. *Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor*. São Paulo: Nobel, 1995.
- OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. *Organizações & Sociedade*, v. 8. n. 22, p. 27-48, set./dez. 2001.
- PAIVA JR., F. G. de. O empreendedor e sua identidade cultural: em busca de desenvolvimento local. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.
- PASTRO, I. I. “Entrepreneur”: habilidades de criar e inovar. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2001, Londrina. *Anais...* Londrina, 2001.
- PAULINO, A. D.; ROSSI, S. M. M. Um estudo de caso sobre perfil empreendedor – características e traços de personalidade empreendedora. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM, UEL, UnB, 2003.

- PRADO JR., C. *Formação do Brasil contemporâneo*. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1948.
- RIGGS, F. W. *A ecologia da administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, 1964.
- ROSENN, K. S. The jeito: Brazil's institutional by-pass of the formal legal system and its development implications. *The American Journal of Comparative Law*, v. 19, p. 516-549, 1971.
- SALES, R. L.; BARROS, A. A. O perfil e as características do empreendedor e a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina – MG. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.
- SANTOS, E. M. et al. Fatores de sucesso e insucesso do pequeno empreendedor: um olhar sobre seus tipos de personalidade e estilos de aprendizagem. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. *Revista Administração em Diálogo*, n. 4, p. 3-22, dez. 2003.
- SOHN, A. P. L.; LENZI, F. C.; KIESEL, M. D. A presença do espírito empreendedor no processo de formulação de estratégia de internacionalização da Datasul. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004. Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.
- SOUZA, E. C. L.; FRACASSO, E. M.; LOPEZ JUNIOR, G. S. L. Empreendedorismo e atitude empreendedora: conceitos e construção de escalas. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.
- TAVARES, T. S.; LIMA, J. B. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.
- TIGRE, P. B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. *Revista de Economia Contemporânea*, n. 3, p. 67-111, jan./jun. 1998.
- TORRES, J. C. de O. *Interpretação da realidade brasileira*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L. da; BARBOSA, L. O. O jeitinho brasileiro como um recurso de poder. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, v. 16, p. 5-31, abr./jun. 1982.
- VIEIRA, J. C. O.; HOELTGEBAUM, M.; MACHADO, D. D. P. N. Análise do perfil empreendedor dos franqueados de escolas de idiomas no Vale do Itajaí, SC, Brasil. In: IV EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2005, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2005.