

## CAPÍTULO 7

# Motivações para empreender

*Marisa Cebola, Sara Proença*

### RESUMO

O empreendedorismo é amplamente reconhecido como motor de crescimento económico, ao contribuir para estimular a inovação, para o aumento da competitividade, para a criação de emprego, assim como para a aceleração de mudanças estruturais na economia e na sociedade. Sendo o empreendedor a força motriz deste processo, é fundamental compreender a forma como o empreendedor atua, como percebe a sua atividade e o que determina o seu comportamento. Neste contexto, o presente capítulo tem como principal objetivo identificar, à luz dos fundamentos das principais teorias da motivação, os fatores determinantes do comportamento empreendedor. Entre as diversas motivações para empreender são analisadas as seguintes: motivações de realização familiar e societal, motivações de recursos e rendimentos, motivações de prestígio e motivações de aprendizagem e desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Empreendedor; Empreender; Motivações; Teorias da Motivação.

## **Introdução**

São várias as teorias da motivação que, ao focarem temas como os objetivos, as expectativas e as necessidades, podem auxiliar na compreensão do processo empreendedor, particularmente no que diz respeito às motivações para empreender.

No âmbito das teorias focadas nos objetivos, Robbins (2002) refere que a motivação ocorre face a estímulos externos, sendo este o processo que desencadeia a intensidade, direção e persistência do indivíduo para atingir determinado desígnio.

A Teoria da Expectativa de Vroom (1997), por sua vez, defende que a motivação do indivíduo está associada aos seus interesses pessoais, às suas escolhas afetivas, à vontade de desenvolver algo e à sua expectativa pessoal. A motivação é função daquilo que os indivíduos supõem ser capazes de realizar, da percepção de que o trabalho a desenvolver origina o resultado pretendido e o grau de importância que o objetivo definido tem para o próprio. Segundo esta teoria, o indivíduo está motivado se perceber que o esforço que irá realizar lhe traz a devida compensação. A definição de objetivos depende de um estímulo externo que ultrapassa o próprio indivíduo.

Neste contexto, as Teorias X e Y de McGregor (1960), distinguem dois perfis de personalidade e comportamento antagónicos. Segundo a Teoria X, os indivíduos tendem a assumir um comportamento de resistência à mudança, não estão preparados para assumir responsabilidades e necessitam de uma linha condutora definida por outrem. Desta forma, é o líder que define os objetivos e as estratégias, recorrendo a instrumentos punitivos ou compensatórios como forma de motivação. Em contrapartida, a Teoria Y defende que os indivíduos são competentes para o desempenho das funções que lhe estão atribuídas, sendo responsáveis e criativos e manifestando gosto no desempenho das suas funções. Deste modo, os indivíduos são motivados pelo esforço em atingir as metas estabelecidas, mas também por permitir a sua participação na definição das mesmas, visando um objetivo comum. O autor defende que não há uma forma certa ou errada de atuar, apenas deve ser feita uma adaptação, por parte do líder, em função do comportamento do indivíduo.

As teorias baseadas nas necessidades pressupõem que a motivação tem origem na satisfação de uma ou várias necessidades do próprio indivíduo. Neste âmbito, a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (1954), foca-se nos aspetos psicológicos e defende que a motivação está correlacionada com uma escala de necessidades. De acordo com esta teoria, à medida que as necessidades básicas vão estando satisfeitas, o indivíduo está preparado para

novos desafios, para atingir novas metas, permitindo-lhe subir na pirâmide. Por outro lado, se uma dessas necessidades básicas deixa de estar satisfeita por alguma razão, o indivíduo percorre a pirâmide em sentido inverso. A estrutura da pirâmide está organizada da seguinte forma:

- i. Necessidades fisiológicas: relacionadas com o próprio indivíduo, sendo consideradas as mais importantes (por exemplo, sobrevivência, alimentação, repouso e proteção contra agentes da natureza);
- ii. Necessidades de segurança: relacionadas com o facto de o indivíduo sentir que tem estabilidade a nível de saúde, família e emprego;
- iii. Necessidades sociais: manter relações humanas harmoniosas, sentir que está integrado no grupo, dar e receber afeto por parte de familiares, amigos e colegas de trabalho;
- iv. Necessidades de autoestima: confiança em si mesmo, no conhecimento que possui e na sua competência profissional, bem como estima por parte dos outros devido ao reconhecimento das suas qualidades pessoais;
- v. Necessidades de autorrealização: realização pessoal utilizando todo o seu potencial ao fazer o que gosta, relacionada com as necessidades de autoestima (por exemplo, autonomia, independência e autocontrolo).

A Teoria da Necessidade de Realização de McClelland (1961), por sua vez, defende que o indivíduo é o único responsável pelo seu sucesso ou fracasso. A motivação está fortemente ligada ao impulso para a obtenção do sucesso, mais do que à influência de fatores externos. Assim, o indivíduo é responsável pela definição das suas metas de desempenho e obtém realização pessoal quando as consegue atingir. O foco baseado nas necessidades apresenta uma característica dinâmica para a motivação do indivíduo. Esta motivação é direcionada para as suas necessidades e é independente dos estímulos externos. Esta característica é particularmente útil para compreender a motivação para empreender.

A motivação para um indivíduo se tornar empreendedor pode ser desencadeada por vários fatores, entre eles a vontade própria para o desenvolvimento de uma oportunidade de negócio, fazendo-o com o intuito de concretizar um ou mais objetivos (Naffziger, Hornsby, & Kuratko, 1994). Os indivíduos de países economicamente mais evoluídos são aqueles que têm demonstrado maior ambição empreendedora (GEM, 2017). O indivíduo centraliza o seu foco, pensamento e interesse num ou mais objetivos aceitáveis e desafiadores para o próprio (Locke & Latham, 2004), mas também com a possibilidade de serem atingidos e mensurados (Locke & Latham, 1990). Face aos diferentes objetivos de intervenção definidos pelos empreendedores, os autores têm vindo a estudar não só os padrões de comportamento como também

os propósitos associados à criação da iniciativa social. Neste contexto, iremos de seguida analisar as principais motivações para empreender.

### **Motivações de realização familiar e societal**

A atividade empreendedora está sobejamente descrita na literatura e é caracterizada, entre outros aspetos, pela natureza do empreendedor, a procura de independência, autorrealização e sucesso financeiro (Carter, Gartner, Shaver, & Gatewood, 2003), que permite ao próprio e à sua família uma segurança económica adequada (Edelman, Brush, Manolova, & Greene, 2010). Um dos fatores motivadores para o desenvolvimento de uma atividade empreendedora diz respeito ao ambiente familiar do empreendedor. Os indivíduos provenientes de um núcleo familiar com tradição empresarial vão apresentar maior propensão para atividades empreendedoras, confirmando que a existência de modelos positivos é importante no desenvolvimento pessoal (Altinay, Madanoglu, Daniele, & Lashley, 2012; Delmar & Davidsson, 2000; Makhbul, 2011).

Na verdade, os fatores determinantes para empreender têm vindo a modificar-se. Anteriormente, o foco principal do empreendedor, ao criar uma nova área de negócio, era o ganho financeiro (Mair & Martí, 2006; Miller, Grimes, McMullen, & Vogus, 2012; Schumpeter, 1934; Tan, Williams, & Tan, 2005). No presente, e em consequência da investigação que tem vindo a ser realizada nesta área, é possível perceber que o desejo de independência e autonomia, o desenvolvimento de novas competências numa determinada área de negócio, a necessidade de realização pessoal, o reconhecimento por parte da sociedade, a segurança e a oportunidade de criar postos de trabalho para os membros da sua família, são factores relevantes para a tomada de decisão do empreendedor (Carsrud & Brännback, 2011; Ferreira, Loiola, & Gondim, 2017; London & Morfopoulos, 2010).

### **Motivações de recursos e rendimentos**

Durante os períodos economicamente mais desfavoráveis, em que se verificam mudanças nas políticas públicas e em que o número de empregos diminuiu, surgem novos empreendedores, como que de forma involuntária. Estes empreendedores, perante as dificuldades, analisam o mercado e procuram um segmento adequado ao seu perfil e competências, que lhes permita desenvolver um negócio que garanta a sua subsistência (Dawson & Henley, 2012).

O conhecimento sobre um determinado segmento de mercado surge com base na experiência de vida do empreendedor ou resulta da aquisição de competências durante o seu percurso académico (Walter & Heinrichs, 2015). Estes empreendedores enquadram-se no perfil definido pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) como os “empreendedores por oportunidade”. Estes indivíduos empreendem motivados por uma visão empreendedora associada às suas competências, que lhes confere uma maior probabilidade de êxito. Nestes casos, não estamos perante uma forte motivação para o empreendedorismo, mas sim perante a necessidade de garantir uma fonte de rendimento. O facto de este rendimento ser variável, assim como a incerteza quanto ao tempo para a recuperação do capital investido, não são fatores inibitórios ao empreendedorismo, sendo atribuído um peso superior à perspectiva da falta de emprego.

### **Motivações de prestígio**

São vários os autores que têm vindo a estudar a temática do perfil empreendedor e que destacam as diversas características de um empreendedor, nomeadamente, a necessidade de autorrealização e reconhecimento, o espírito de iniciativa, a persistência, comprometimento, exigência de qualidade, inovação e eficiência, independência e autoconfiança, persuasão e rede de contatos, bem como capacidade para enfrentar riscos calculados (Carvalho & Zuanazzi, 2003; Devece, Peris-Ortiz, & Rueda-Armengot, 2016; Greatti & Senhorini, 2000; Ndubisi & Ifikhar, 2012).

Esta última característica, relativa aos riscos calculados, não é consensual entre os autores. Schumpeter (1982), Busenitz e Barney (1997), por exemplo, defendem que é uma característica do empreendedor, mas também se encontra no proprietário da microempresa ou no administrador de uma grande empresa. No entanto, apesar dos vários estudos produzirem conclusões distintas, é consensual que o empreendedor demonstra capacidade para enfrentar riscos, independentemente de todas as suas demais características específicas. Se nos debruçarmos especificamente sobre a necessidade de autorrealização e reconhecimento, Stewart Jr et al. (1999) indicam que esta tende a estar mais presente nos empreendedores do que nos gestores.

Os autores Lopes e Souza (2005) defendem que o indivíduo com perfil empreendedor é alguém que está aberto à mudança, à inovação e à identificação de oportunidades. O empreendedor é alguém com um comportamento transitório, tal como é adotado por Fillion (1999), na sua definição de empreendedorismo:

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 detetar 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. (...) Na verdade, muitas pessoas têm um papel empreendedor (...), seja por trabalharem em grandes corporações (como intra-empresários ou empresários corporativos), seja por se tornarem auto empregados sem criarem uma empresa. (pp.5-28)

O empreendedor procura criar o seu próprio emprego, tendo controlo sobre o ambiente, principalmente o ambiente interno, arriscando parte ou totalmente o capital que disponibilizou para o negócio (e para a sua própria carreira). Este empreendedor considera a satisfação pessoal, sendo esta componente psicológica a que mais influencia o seu comportamento (McClelland, 1961; Oliveira & Guimarães, 2003). Esta satisfação pessoal do empreendedor relaciona-se com o orgulho de ser dono do seu próprio negócio, de ser independente e autónomo, e trabalhar numa área de negócio do seu agrado, proporcionando-lhe uma sensação de satisfação e de realização pessoal. A possibilidade de construir o seu próprio destino, fundamenta-se no descrito por Ulrich e Cole (1987) como o locus interno de controlo, considerado intrínseco ao comportamento empreendedor. Este comportamento intrínseco ao indivíduo empreendedor compreende a capacidade de inovação, procura de oportunidades, persistência e comprometimento com aquilo que é o seu ideal.

## **Motivações de aprendizagem e desenvolvimento**

O empreendedorismo tem impacto nas sociedades, na economia e na política de um país, uma vez que potencia a criação de novos postos de trabalho, a par do desenvolvimento de áreas de negócio que estavam adormecidas e/ou que ainda não tinham sido exploradas. Segundo o relatório GEM (2017), 29.5% da população portuguesa entre os 18 e os 64 anos acredita ter as competências e os conhecimentos necessários para iniciar um negócio próprio. Segundo o mesmo relatório, Portugal está classificado em 10º lugar no ranking das finanças empresariais e em 15º no ranking dos Programas Governamentais de Empreendedorismo.

Para o desenvolvimento do empreendedorismo, independentemente da motivação, é necessário conduzir o indivíduo para que este consiga alcançar sucesso. Dias, Nardelli e Vilas Boas (2008) sugerem que o indivíduo empreendedor necessita de competências variadas, entre as quais a capacidade de se relacionar com os outros. Para desenvolver e ampliar as suas

competências empreendedoras, o indivíduo tem que passar por um processo de aprendizagem que o preparará para a competitividade econômica e para a participação em várias dimensões da vida social, cultural e política.

A aprendizagem é, neste contexto, um processo contínuo que potencia a aquisição de competências necessárias para alavancar novos empreendimentos, tendo por base a experiência pessoal anterior (Politis, 2005). Minniti e Bygrave (2001) encaram a aprendizagem empreendedora como um método que deve envolver a repetição e a experimentação como forma de aumento das competências e confiança do empreendedor nas suas ações. Por outro lado, Taylor e Thorpe (2004) descrevem o processo de aprendizagem como um processo participativo, que envolve teoria, reflexão, experiência e ação, encontrando-se dependente de fatores externos (socioculturais e históricos).

De acordo com Man (2006), a aprendizagem empreendedora pode ser estudada sob o ponto de vista experiencial, cognitivo e de *networking*. A abordagem experiencial postula a aprendizagem como resultado da modificação dos conceitos adquiridos através da experiência do indivíduo e da sua reflexão sobre esses conceitos. Do ponto de vista cognitivo, a aprendizagem diz respeito a um processo de aquisição de conhecimentos e ao seu armazenamento para posteriormente serem aplicados em determinada situação. Esse processo é afetado por fatores emocionais, motivacionais, atitudinais e personalísticos (como motivação, determinação e confiança). A abordagem de *networking*, por sua vez, refere que as competências do empreendedor refletem os conhecimentos adquiridos através da troca de experiências com a sua rede de relacionamento.

Pode assim afirmar-se que a aprendizagem empreendedora é comandada por necessidades práticas (Man, 2006), ou seja, os empreendedores adquirem competências com base nas suas experiências anteriores, sejam elas casos de sucesso ou insucesso. Se, por um lado, os sucessos garantem uma sensação de segurança para replicar ações anteriores, os insucessos proporcionam oportunidades para procura de novas metodologias de aprendizagem.

Com o objetivo de compreender o processo de aprendizagem empreendedora, diversos autores elaboraram modelos de análise deste processo. Moraes e Hoeltgbaum (2003), por exemplo, referem que há necessidade de perceber o que levou determinado indivíduo a ser empreendedor e quais as estratégias que utiliza na gestão do seu negócio, para conseguir compreender como é que se desencadeou o processo de aprendizagem. Referem

ainda que o processo de aprendizagem deve ser desenvolvido por etapas, de acordo com o ciclo de vida da organização do empreendedor, do seguinte modo:

- i. Aprendizagem para o empreender: de que forma é que o empreendedor adquiriu competências para se tornar empreendedor;
- ii. Aprendizagem de gestão: de que forma é que o empreendedor adquiriu competências de gestão;
- iii. Aprendizagem estratégica: de que forma é que o empreendedor adquiriu competências de estratégia que permitem que o negócio sobreviva e se desenvolva.

Rae (2004), por sua vez, considera a aprendizagem empreendedora como função do contexto social onde o empreendedor está inserido, definindo três dimensões:

- i. Formação pessoal e social: a construção da identidade empreendedora depende das relações familiares e sociais, da educação e formação de carreira;
- ii. Aprendizagem contextual: as pessoas descrevem e relacionam as suas experiências individuais com as de outras pessoas, criando e compartilhando significados através da sua participação social e cultural na área de interesse e em outras redes; os relacionamentos sociais e a troca de experiências permitem aprendizagem e desenvolvimento de competências e oportunidades;
- iii. Empreendimento negociado: *networking*, alteração de papéis ao longo do tempo, significados partilhados, empreendimento conjunto e parcerias.

Politis (2005) apresentou um terceiro modelo que já foi validado por diversos estudos empíricos e o qual evidencia um processo de transformação da experiência em conhecimento. De acordo com este modelo, o indivíduo possui experiências anteriores de criação de negócio que são de extrema importância para a aprendizagem empreendedora, na medida em que essas vivências anteriores suportam as escolhas estratégicas do empreendedor na criação de um novo negócio. Este modelo considera três formas de aprendizagem empreendedora:

- i. Conhecimento do empreendedor: aplica as teorias da aprendizagem experiencial ao campo do empreendedorismo;
- ii. Experiência da carreira do empreendedor e o conhecimento adquirido: as competências mais relevantes dizem respeito à experiência na criação de novas empresas, na gestão e no ramo específico em que se pretende criar um novo negócio;

- iii. **Processo de transformação da aprendizagem empreendedora:** de que forma é que o empreendedor transforma as suas experiências anteriores ao longo do processo de aprendizagem.

Em síntese, podemos concluir que estes três modelos salientam aspetos importantes para novas pesquisas no âmbito da aprendizagem empreendedora, nomeadamente no que diz respeito à identificação de oportunidades e à gestão da organização. Os autores são consensuais quanto à relevância da aprendizagem experiencial, baseada na prática, no contexto e na ação, investigando o conhecimento obtido. Daqui decorre a necessidade de investigação de natureza longitudinal, que privilegie a história de vida dos empreendedores, as suas experiências, motivações e formação.

## **Conclusões**

O empreendedorismo é hoje considerado um dos principais motores de crescimento económico, ao contribuir para estimular a inovação, para o aumento da competitividade, para a criação de emprego, assim como para a aceleração de mudanças estruturais na economia e na sociedade. É, por conseguinte, fundamental compreender a forma como o empreendedor atua, como percebe a sua atividade e o que determina o seu comportamento. Neste contexto, o presente capítulo procurou explorar os fatores determinantes do comportamento empreendedor, à luz dos fundamentos das principais teorias da motivação. Entre as diversas motivações para empreender foram analisadas as motivações de realização familiar e societal, as motivações de recursos e rendimentos, as motivações de prestígio e as motivações de aprendizagem e desenvolvimento.

Podemos concluir que o desejo de independência, autonomia e controlo da própria vida, a par do desenvolvimento de novas competências e aprendizagens, da necessidade de realização pessoal e de reconhecimento por parte da sociedade, assim como questões de segurança e oportunidade de criação do próprio emprego, são fatores chave para a tomada de decisão do empreendedor.

## **Referências bibliográficas**

- Altınay, L., Madanoğlu, M., Daniele, R., & Lashley, C. (2012). The influence of family tradition and psychological traits on entrepreneurial intention. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 489–499.

- Busenitz, L.W. & Barney, J.W. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(6), 9–30.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13-39.
- Carvalho, C. E., & Zuanazzi, J. (2003). Análise das características comportamentais empreendedoras de alunos de graduação em Administração e sua relação com as expectativas do ensino de empreendedorismo. *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3, 125-141.
- Dawson, C., & Andrew, H. (2012). 'Push' versus 'pull' entrepreneurship: an ambiguous distinction? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Bulletin*, 18(6), 697-719.
- Delmar, F., & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(1), 1-23.
- Devece, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69, 5366–5370.
- Dias, T. R. F. V., Nardelli, P. M., & Vilas Boas, A. A. (2008). *Competências empreendedoras: Um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP empresarial*. Anais do encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, São Paulo/SP: EGEPE.
- Edelman, L. F., Brush, C. G., Manolova, T. S., & Greene, P. G. (2010). Start-up Motivations and Growth Intentions of Minority Nascent Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 174–196.
- Ferreira, A. S. M., Loiola, E., & Gondim, S. M. G. (2017). Motivations, business planning, and risk management: Entrepreneurship among university students. *Revista de Administração e Inovação*, 14, 140-150.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 34(2), 5-28.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor (2017). *GEM Global Report 2016/17*. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>.
- Greatti, L., & Senhorini, V. M. (2000). *Empreendedorismo, uma visão comportamentalista*. Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Maringá: EGEPE.
- Locke E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.

- London, M., & Morfopoulos, R. (2010). *Social entrepreneurship: How to start successful corporate social responsibility and community-based initiatives for advocacy and change*. London: Routledge.
- Lopes, G. S., & Souza, E. C. L. (2005). Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: Construção de um instrumento de medida. *Revista Eletrônica de Administração*, 48(11): 6.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Makhbul, Z. M. (2011). Entrepreneurial success: An exploratory study among entrepreneurs. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 116-125.
- Man, T. W. Y. (2006). Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. *Education e Training*, 48(5), 309-321.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- McClelland (1961). *The Achieving Society*. New York: The Free Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, T., Grimes, M., McMullen, J., & Vogus, T. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 5-16.
- Moraes, L. V. S., & Hoeltgbaum, M. (2003). *Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores*. Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management.
- Naffziger, D., Hornsby, J., & Kuratko, D. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 29-42.
- Ndubisi, N. O., & Iftikhar, K. (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance comparing small and medium-size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 214-236.
- Oliveira, D. C., & Guimarães, L. O. (2003). *Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão*. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVII.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424.
- Rae, D. (2004). Entrepreneurial learning: A practical model from the creative industries. *Education + Training*, 46(8/9), 492-500.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9ª Ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

- Stewart Jr, W. H., Watson, W. E., Carland, J. C., & Carland, J. W. (1999). A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners and corporate managers. *Journal of Business Venturing, 14*, 189-214.
- Tan, W., Williams, J., & Tan, T. (2005). Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal, 1*(3), 353-365.
- Taylor, D. W., & Thorpe, R. (2004). Entrepreneurial learning: A process of co-participation. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 11*(2), 203-211.
- Ulrich, T. A., & Cole, G. S. (1987). Toward more effective training of future entrepreneurs. *Journal of Small Business Management, 25*(4), 32-39.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Walter, S. G., & Heinrichs, S. (2015). Who becomes an entrepreneur? A 30-years-review of individual-level research. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 22*(2), 225-248.