

3.1. Criando a si mesmo

Cada indivíduo é seu próprio recurso de atuação em seu meio; da mesma maneira que buscamos conhecer, o máximo possível, sobre o negócio que se está desenvolvendo, ou se pretende desenvolver, é fundamental que se busque conhecer o maior recurso que temos para o sucesso: nós mesmos.

Conhecer a si mesmo como empreendedor é um dos aspectos mais importantes para o sucesso de um negócio, pois pode-se ser a ferramenta do próprio trabalho.

Muitas pessoas encaminham-se para a realização de suas metas, exigindo de si próprios o sucesso que desejam, sem considerarem seu potencial, sua personalidade como um aspecto básico, que definirá a possibilidade de alcance dos objetivos.

Cada um deve, então, avaliar as próprias características o mais objetivamente possível e encarar corajosamente suas limitações, trabalhando seriamente para desenvolver aquelas características de que se necessita.

É frequente as pessoas tenderem a pensar nelas mesmas como um produto. Quando crianças, viam-se em processo de formação, com muitas possibilidades de desenvolvimento pela frente; mas, ao chegarem à idade adulta, começam a se perceber como algo já concluído - algo que é e que permanecerá assim por toda a vida.

As pessoas descrevem-se como algo imutável - "Sou assim, e não vou mudar", ou "Gostaria de mudar, mas já tentei e sei que não consigo". São frases que se ouve com frequência, em todos os meios, de todos os meios e de todos os tipos de pessoas.

Perceber a si mesmo como um produto pronto favorece a criação de uma série de conclusões falsas, que impossibilitam, muitas vezes, o sucesso, a realização de sonhos e o alcance de metas.

"Sou inseguro." "Demoro para tomar decisões." "Sou meio estourado." "Sou impulsivo para agir." São idéias que temos a nosso respeito, que nos mostram como pensamos em nós como um padrão fixo de comportamento.

Certas características que temos tranquilizam-nos a respeito do futuro e do futuro de nossos negócios e relações; outras deixam-nos inseguros e temerosos de que vamos tornar a incidir nos mesmos erros do passado, fazendo as mesmas coisas e obtendo os mesmos resultados ruins.

Mas, não somos um produto concluído:

Somos "um produto" em constante estado de aperfeiçoamento. Se hoje somos o que somos, amanhã seremos o que quisermos ser. Algumas características nossas não podem ser radicalmente alteradas, mas podem variar em grau de desenvolvimento, em qualidade, em importância e no espaço que ocupam em nossas vidas.

Não pensamos muito nisso, mas todos sabemos que quando as células da pele envelhecem ou morrem, porque tomamos sol demais ou fizemos um pequeno corte em nosso dedo, as células velhas são eliminadas e novas células são criadas no mesmo lugar e, depois de um curto período de tempo, esquecemos desta alteração em nossa pele. Se alteramos com tanta facilidade nosso corpo físico, tão concreto e denso, porque não poderíamos alterar qualquer outro aspecto nosso? Não sabemos como fazê-lo, isto é verdade, mas também não sabemos como fazer células novas para nosso dedo cortado, e isto não impede que elas sejam feitas. Acreditamos que nosso corpo cuidará disto e ele cuida. Do mesmo modo acontece com a nossa mente. O que difícil ou mesmo impede nossa mudança é a crença de que não mudaremos; de que há características que são permanentes e impossíveis de serem alteradas; de que, infelizmente, temos de conviver com nossas lacunas e nossos aspectos ruins; e de que, no máximo, nós e os outros precisamos aprender a suportá-los.

A vida é um processo e não um produto e somos seres vivos, constantemente em processo de amadurecimento e mudança. O homem é químico ser que, por ser autoconsciente, é capaz de criar a si mesmo, a cada momento de sua vida: é seu próprio criador ao mesmo tempo que é a obra que está sendo criada.

Em seu processo de viver, não abra mão deste direito e deste poder!

É verdade que, se não se sabe como fazê-lo, pode-se aprender e tornar-se bom artista e, quem sabe, fazer, de si mesmo, uma obra-prima.

O processo de *Criação de si mesmo* engloba todos os aspectos da vida do ser humano. Abre inúmeras portas para a auto-realização, a harmonia e o desenvolvimento das relações interpessoais. Aqui, o objetivo é a criação de um empreendedor bem-sucedido.

Quando sabemos quais são nossos pontos fortes e fraquezas, podemos, no mínimo, fortalecer os primeiros e aprimorar os já desenvolvidos.

Não adianta fecharmos os olhos aos nossos erros e falhas, porque, enxergando-os ou não, eles poderão trazer conseqüências ruins, a curto ou a longo prazo. Em geral, não gostamos de perceber, e nem que os outros nos mostrem, aspectos pessoais que consideramos negativos. Não é fácil aceitar que somos fracos, que temos medo, que somos vulneráveis, ou que somos excessivamente agressivos, confusos ou ineficientes. Fazemos um grande esforço para conservarmos a melhor auto-imagem possível.

Entretanto, as características que rejeitamos em nós mesmos não desaparecem só porque não gostamos delas. Ao contrário, não somente continuam a existir, como exercem influência em nossa vida, sem que possamos nos defender delas. O melhor que podemos fazer é enfrentá-las, conhecê-las em nós mesmos, compreender como atuam e que conseqüências trazem para a nossa vida. E, aos poucos, alterá-las.

Não encare o perfil do empreendedor bem sucedido como um padrão que evita se conhecer para não se sentir mal consigo mesmo, nem como objeto de redução de sua auto-estima. Use-o exclusivamente para descobrir para onde direcionar seu processo de desenvolvimento — o que precisa ser aperfeiçoado — onde e o que precisa trabalhar em si mesmo para ser o empreendedor que espera ser.

3.2. Perfil

Toda pessoa é fruto da relação constante entre os talentos e características que herdou e os vários meios que frequentou durante a vida.

Por talento, entende-se todo tipo de capacidade da mente.

É o contato com o meio ambiente da família, da escola, de amigos, do trabalho, da sociedade, enfim, que vai possibilitando o desenvolvimento de alguns talentos e características de personalidade e bloqueando ou enfraquecendo outros. Isto acontece ao longo de nossa vida, meio ao acaso, pelas diversas circunstâncias com que nos defrontamos e que fazem parte de nossa história. Assim, formo-nos tornando um pouco o que queríamos ser; um pouco o que a vida fez de nós.

Muitas vezes, uma característica que prezamos muito em nós mesmos impede o desenvolvimento de outra que gostaríamos de ter, e que nos faz falta no trabalho ou na vida pessoal.

Por exemplo, se gostamos de ser gentis e polidos, e qualquer tipo de agressividade, mesmo que amena, incomodanos, temos dificuldade em qualquer circunstância em que o enfrentamento torna-se necessário: ou somos mais passivos do que gostaríamos de ser, ou não conseguimos fazer valer nossas opiniões ou direitos, ou ainda, quando não suportamos mais sermos gentis, "explodimos" e, como não gostamos deste nosso aspecto, reprimimos tudo outra vez, para "estourarmos" mais adiante. Assim, é importante avaliarmos não somente nossos aspectos falhos ou considerados negativos, mas, também, os que consideramos positivos ou que os outros reconhecem positivamente em nós.

Para que possamos compreender bem a dinâmica interna, que faz do ser humano um empreendedor de sucesso, vamos analisar com maior profundidade de este perfil.

Pinchot III (1985) cita alguns mitos que, em geral, as pessoas têm sobre o empreendedor:

- MITO 1 - "O empreendedor é motivado pelo desejo de riqueza."
- MITO 2 - "Empreendedoras assumem riscos altos demais."
- MITO 3 - "O empreendedor age impulsivamente porque não é capaz de análise."
- MITO 4 - "Os empreendedores são amoraís."
- MITO 5 - "Os empreendedores são construtores de impérios, sedentos de poder."

Sabemos que estes mitos não são verdadeiros; podemos substituir estas fantasias por dados muito mais reais:

O Empreendedor bem-sucedido:

- É motivado pelo desejo de realizar.
- Corre riscos viáveis, possíveis.
- Tem capacidade de análise.
- É igual às outras pessoas quanto à moralidade, que é questão de caráter.
- Precisa de liberdade para agir e para definir suas metas e os caminhos para atingi-las.
- Sabe aonde quer chegar.
- Confiar em si mesmo.
- Não depende dos outros para agir; sabe, porém, atuar conjuntamente.
- É tenaz, firme e resistente ao enfrentar dificuldades.
- É otimista, sem perder o contato com a realidade.
- É flexível sempre que preciso.
- Administra suas necessidades e frustrações, sem por elas se deixar dominar. É corajoso; porém, não é temerário.
- Sabe postergar, deixando para depois a satisfação de suas necessidades.
- Mantém a auto-motivação, mesmo em situações difíceis.
- Aceita e aprende com seus erros e com os erros dos outros.
- É capaz de recomençar de novo, se necessário.
- Mantém a auto-estima, mesmo em situações de fracasso.
- Tem facilidade e habilidade para as relações interpessoais.
- É capaz de exercer liderança, de motivar e de orientar outras pessoas com relação ao trabalho.
- É criativo, na solução de problemas, de todos os tipos.
- É capaz de delegar.
- É capaz de dirigir sua agressividade para a conquista de metas, a solução de problemas e o enfrentamento de dificuldades.
- Usa a própria intuição e a de outras pessoas para escolher os melhores caminhos, corrigir a atuação dele, descobrir lacunas a serem preenchidas no Mercado, para avaliar a tendência dos negócios e a variação deste; também a emprega para escolher pessoas, sejam elas sócios, fornecedores ou funcionários.
- Procura sempre qualidade.
- Acredita no trabalho como participação e contribuição social.
- Tem prazer em realizar o trabalho e em observar seu próprio crescimento empresarial.

- É capaz de administrar bem o tempo.
- Não busca, exclusivamente, posição ou reconhecimento social.
- É independente, seguro e confiante, na execução de sua atividade profissional.
- É capaz de desenvolver os recursos de que necessita e de conseguir as informações que precisa.
- Tem desejo de poder, como todos temos, consciente ou inconscientemente.

A ênfase na realização da vontade própria é um aspecto importante para o sucesso em quase todas as profissões. Mas, o excesso dela, sem o complemento da atividade nas relações humanas, leva a uma busca desenfreada de poder. Entretanto, este extremo, apesar de existir em um certo número de empreendedores de sucesso, não é regra geral. Mesmo facilitando de determinada maneira a chegada ao topo, a ênfase na vontade impede o sucesso, a felicidade e a harmonia nas relações interpessoais, profissionais, sociais e familiares. Muitas vezes, também leva à falta de direção e ao fracasso total, porque a direção da vontade é influenciada pelas nossas emoções e elas variam conforme as várias circunstâncias de nossa vida, podendo-nos levar a desfazer o que há pouco tempo queríamos realizar.

O empreendedor bem-sucedido é uma pessoa como qualquer outra, cujas características de personalidade e talentos preencham um padrão determinado, que o leva a agir de tal forma que chega ao sucesso, realizando seus sonhos e alcançando seus objetivos.

Ele é, portanto, uma pessoa que busca realização e é auto-orientado para atingir metas próprias.

A realização pessoal é, segundo Maslow, a última necessidade do homem, que surge somente após as anteriores - como a sobrevivência física, a segurança, o afeto e o reconhecimento social - terem sido atendidas. Porém, muitas vezes, a pessoa usa determinados recursos internos, não para atender uma necessidade de cada vez, mas um grupo delas ao mesmo tempo. E é isto o que o empreendedor de sucesso faz.

A realização pessoal não é necessidade somente do empreendedor, mas da grande maioria de pessoas bem-sucedidas; há diferença, entretanto, pois o empreendedor a faz com liberdade para auto-definição de metas, escolhas de caminhos e administração pessoal do tempo suficiente para atingi-las. É, portanto, uma pessoa que precisa ser o dono de suas próprias decisões e seus próprios caminhos, o que não se confunde com falta de limites ou parâmetros. Para isso, é necessário que saiba realmente aonde quer chegar, que seja capaz de confiar em si mesmo, ainda que fracasse, e que volte a buscar suas metas com tenacidade e firmeza, que seja otimista, sem perder o contacto com a realidade e corajoso, sem ser temerário.

Mas é preciso que, apesar da persistência, seja flexível, capaz de mudar de direção e caminho quando se faz necessário. Saber intuitivamente quanto persistir e quando desistir e tentar outra alternativa. O uso da intuição é, pois, um dos talentos mais importantes no empreendedor de sucesso, não somente para saber o quanto persistir e quando desistir, mas para perceber oportunidades de negócios,

lacunas no Mercado que podem ser preenchidas, a tendência das necessidades do Mercado e suas variações. É preciso que seja sensível a estas, antevendo possibilidades futuras de atuação. Além da lógica e da racionalidade, deve haver espaço e atenção à intuição para que esta se desenvolva e se torne refinada.

O empreendedor bem-sucedido é capaz de administrar suas necessidades e frustrações, postergando muitas vezes a satisfação das mesmas para um ganho em qualidade de vida, em abertura de novas possibilidades de realização, em expansão de seus negócios e metas. É capaz, portanto, de se manter auto-motivado, buscando com intensidade a realização de suas metas, mesmo em situações frustrantes e de fracasso momentâneo.

Para tanto, é necessário saber lidar com a agressividade e ser criativo, abrindo novas possibilidades quando as existentes forem inacessíveis.

A agressividade é uma função básica do ser humano, assim como o impulso amoroso também o é. Socialmente, é vista de maneira negativa e está vinculada à intenção ou à ação lesiva sobre o outro ou sobre si mesmo. Mas a agressividade não é somente isso; é um dos aspectos de nossa necessidade de sobrevivência como espécie e como indivíduos; está presente quando destruímos obstáculos, que nos impedem de atingirmos nossas metas; quando fazemos sexo; quando estamos motivados ou somos persistentes, quando somos competitivos ou canalizamos energia para a consecução de nossos objetivos; quando, apesar do cansaço ou da frustração, perseveramos; quando nos reengajamos das cinzas e começamos tudo de novo, e em tantas outras ocasiões.

Ela é, pois, quando bem canalizada, outro recurso inestimável que se precisa saber administrar. Quanto mais a agressividade for bem conduzida, mais facilmente o empreendedor conseguirá energia suficiente para enfrentar as dificuldades, sem direcioná-la para as relações interpessoais no trabalho, na família ou com os amigos, e sem direcioná-la a si mesmo também, mantendo um bom nível de auto-estima, até em situações difíceis, sem adoecer ou acidentatar-se.

A ausência ou o bloqueio da agressividade impede definitivamente o sucesso do empreendedor. Sem ela, não há iniciativa, motivação, persistência, enfrentamento, persuasão, conquista do mercado existente, abertura de novas frentes de ação, coragem para enfrentar dificuldades, energia para atingir objetivos, etc. Isto não quer dizer que o empreendedor deva liberá-la e sair agredindo a todos e a qualquer um sem motivo e sem limite, pois para o desempenho empreendedor necessita-se de facilidade e habilidade para relações interpessoais, capacidade de liderança, habilidade para a conquista de clientes, trato com fornecedores e harmonia na relação com os sócios. É preciso que a agressividade seja bem administrada, que possa ser usada no momento e na dosagem adequados, visando atingir um fim específico. É fundamental que ela seja usada na medida e da maneira certas e, com isto, torne-se eficiente e eficaz.

A criatividade é, também, um aspecto fundamental para o empreendedor bem-sucedido. É necessária como geradora de idéias, criadora de soluções para pro-

blemas ou dificuldades, para abertura de frentes no Mercado, para a criação de produtos ou alteração dos já existentes, para a abertura de caminhos, para a consecução das metas, para a criação de maneiras de uso de um produto antigo ou de descoberta de novas tecnologias ou caminhos de desenvolvimento. Porém, é fundamental que o empreendedor não se perca, no meio das idéias e possibilidades. É necessário que ele tenha desapego suficiente do produto criado, seja uma idéia, solução de problema ou nova maneira de fazer algo, para que possa analisar, com objetividade, a adequação do mesmo às suas realidades e necessidade e, em seguida, encaminhar-se para concretizá-la. Um grau elevado de criatividade pode gerar dificuldades, se o prazer de criar suplantar o de realizar e, portanto, nada for concretizado. Isto só não ocorre se o próprio negócio pertencer à área da criação.

O desenvolvimento da criatividade permite que o empreendedor passe da rigidez da certeza para o risco da possibilidade, construindo um comportamento e um pensamento mais flexíveis, com maior capacidade de assumir riscos calculados, e de alterar percursos ou maneiras de fazer, que se tornaram ineficientes ou ineficazes.

Também a capacidade de prospecção - função da criatividade - é fundamental, pois possibilita vislumbrar o futuro, a tendência de desenvolvimento do mercado ou de suas dificuldades ou novas oportunidades. Com a imaginação ativa, o empreendedor pode criar e experimentar, mentalmente, diversas soluções e situações não experimentadas na realidade, e treinar com elas, economizando tempo, recursos e energia.

A criatividade também permite a visão holística (percepção global da situação e do problema). Permite igualmente a aprendizagem pela experimentação e pelo erro/acerto, possibilitando ao empreendedor aprender com seus erros e corrigi-los com alternativas criativas, sem que o medo de errar iniba sua ação ou dificulte sua tomada de decisão.

Há outro aspecto da criatividade que necessita de um equilíbrio delicado. É importante que a necessidade de seguir suas próprias intuições, de confiar em suas decisões e de seguir seu caminho à sua maneira esteja harmonizada com a de estar aberto ao mundo, a fim de conferir seus erros e acertos, de reconhecer as oportunidades do mercado, de aprender com a experiência e os erros dos outros. Um desequilíbrio na direção de estar mais centrado em si mesmo, torna-o rígido na administração de seus negócios e em sua vida, cego para seus erros e dificuldades, facilitando a tomada de decisão errada, sem flexibilidade para adaptar-se ao mundo e, portanto, fadado ao fracasso. Por outro lado, estar voltado para ouvir o outro pode levar o empreendedor à insegurança, à lentidão na tomada de decisão, à perda de confiança em si e nos caminhos que levam à consecução de seus objetivos e, portanto, facilitando o surgimento de novas dificuldades e possibilidades de fracasso. O equilíbrio entre estas duas polaridades - abertura para o mundo e concentração nos próprios impulsos - é essencial para o bom andamento dos negócios.

O empreendedor de sucesso tem uma maneira toda especial de relacionar-se com as pessoas. Em cada situação tem recursos para posicionar-se de maneira adequada, sabendo ter autoridade ou ser amigo, quando necessário, sabendo ceder

e acalmar, ou impor sua vontade, quando isso for importante. Uma necessidade muito alta de ser amado, aceito ou valorizado é problemática aqui, pois o empreendedor precisa manter sua autonomia de pensar e de sentir, sem medo de perder as pessoas por ter de tomar determinada atitude ou dizer algo que as pessoas podem não gostar. Porém, ele precisa das pessoas para realizar com e por meio delas e precisa ter sensibilidade suficiente para ouvi-las e compreendê-las, sem ser obrigado a se submeter aos seus desejos. Muitas vezes, antes de pensar em si, o empreendedor de sucesso pensa nos negócios e age adequadamente para seu desenvolvimento. Relacionamentos passionais ou neuróticos interferem no bom andamento das relações pessoais e profissionais.

É preciso que o empreendedor saiba quando e por que perde seu controle emocional e seja humilde o suficiente para buscar a ajuda necessária, a fim de não sacrificar o negócio e os sonhos.

Como líder, é necessário que saiba envolver a equipe, motivando-a e levando-a a atender suas necessidades pessoais, na realização de seu objetivo. Para isso, é necessário que esteja atento às pessoas, para perceber e interferir rapidamente, quando existe insatisfação, resistência mascarada em aceitação e posição e oposição encobertas, ou mesmo, conflitos e disputa acirrada pelo poder dentro da equipe. Tornar uma equipe unida, coesa e dirigida para atingir a meta comum é habilidade básica para um empreendedor de sucesso. É importante, portanto, que seja comprometido e responsável, não somente com seu negócio, mas também com sua equipe.

A pessoa empreendedora, por ser criativa, tem, algumas vezes, dificuldade de lidar com a figura da autoridade. Isto pode levá-la a ser autoritária, só se fazendo respeitar por meio do autoritarismo, ou a rejeitar qualquer manifestação de autoridade mais severa. Agindo desta forma, não terá este recurso quando se fizer necessário.

O empreendedor deve ser capaz, também, de confiar na capacidade do outro e de delegar responsabilidades aos membros de sua equipe, evitando trazer toda a responsabilidade de qualquer trabalho individual para si, sobrecarregando-se de coisas pequenas e não tendo tempo e disponibilidade para o que é realmente necessário. Se o empreendedor não se sentir capaz de treinar e desenvolver sua equipe, deve passar esta tarefa a outra pessoa, para não ter constantes problemas de relacionamento interpessoal. Isto desgasta as relações, cria um clima de tensão no ambiente de trabalho e "mina" a confiança do empreendedor em conseguir atingir seus objetivos.

Faz parte, também, do perfil do empreendedor, a busca constante pela excelência, na qualidade de seus produtos e serviços, da economia de tempo e recursos e do envolvimento e desenvolvimento da sua equipe de trabalho.

A busca constante da excelência traz o sucesso e o faz perdurar.

O empreendedor de sucesso acredita em seu trabalho como forma de participação e contribuição social, dedicando-se totalmente ao negócio até que este funcione bem, quase sem sua interferência. É fiel à sua idéia a longo prazo e tem garra para buscar suas metas com afinco, assumindo a responsabilidade pelo seu próprio destino. Isto significa que o empreendedor bem-sucedido tem uma grande dose de confiança em si, sente-se seguro quanto à sua capacidade de trabalho e sabe que pode contar consigo mesmo: quando se propõe a fazer algo, é persistente e determinado até conseguir atingir metas.

Dependendo da área de atuação do empreendimento e o conseqüente atendimento a uma clientela com marcas especiais, outras características são necessárias: em área de prestação de serviços, umas; em área de tecnologia avançada, outras. É importante também saber que tipo de funcionário é necessário para o bom desenvolvimento de nossos negócios e se somos capazes de lidar com esse tipo de pessoa. Em áreas ou aspectos em que somos deficiêntes ou com que não gostamos de lidar, devemos prestar mais atenção, porque vamos tender a deixar essas tarefas ou questões para atender em último lugar e, provavelmente, é aí que aparecerão problemas. Ou prestamos atenção nestes aspectos e nos desenvolvemos nestas áreas, ou delegamos responsabilidade a outra pessoa, para que estas tarefas possam ser bem desenvolvidas.

3.3. Motivação básica

Uma pessoa deseja tornar-se empreendedora por vários motivos, porém alguns deles são impeditivos ou dificultadores da criação e administração de seu próprio negócio. Alguns destes são:

- **Mostrar o quanto é capaz.**
Quando esta necessidade existe e é forte, a pessoa tende a lidar com seus fracassos, a encobrir seus erros, a querer a aprovação e valorização das pessoas para suas idéias e ações. Leva, também, a pessoa a expor qualquer indício de seu sucesso, por meio de aspectos exteriores ao mesmo, como luxo das instalações, recursos pessoais adquiridos quando ainda não possíveis ou necessários, entre outros, desviando a atenção do empreendedor do que é essencial no negócio.
- **Vingar-se de alguma situação de menosprezo ou indiferença.**
Aqui a pessoa tende a buscar o sucesso a qualquer custo, mas o sentimento de inferioridade e humilhação traz insegurança e incerteza, levando-a a cometer erros, a fracassar e a sentir-se menosprezada outra vez. Quando uma pessoa vivencia situações de menosprezo, indiferença e humilhação, são criados padrões internos que a levam a repetir estas situações até que a problemática esteja resolvida. É necessário, então, buscar um especialista.
- **Ser tão bom nos negócios quanto o foi alguém significativo.**
Isto é uma dificuldade que, apesar de incentivar a pessoa a crescer cada vez mais, como profissional, deixa-a com uma sensação estranha de fracasso e incompetên-

cia, pois o modelo com o qual constantemente se compara é extremamente idealizado e, portanto, impossível de ser concretizado.

■ Empreender para fugir do caminho profissional do pai ou de alguém significativo. É uma situação complexa, pois se, de um lado, queremos evitar seguir o mesmo caminho e cometermos os mesmos erros ou vivermos as mesmas dificuldades, por outro, se não temos modelo interno, não sabemos como fazê-lo. Se tivermos modelos próximos, com os quais nos identificamos e que foram bem-sucedidos em seus empreendimentos, é fácil solucionar o problema; porém, se estes modelos bem-sucedidos não existiram em nossa vida, não sabemos como criar as condições necessárias para o sucesso. É preciso aqui que novos modelos sejam internalizados, substituindo os antigos.

■ Querer dinheiro rapidamente, para diminuir sua frustração ou insegurança atual.

Esta necessidade leva a uma busca imediata de recursos, impedindo que se pense e planeje a longo prazo, induzindo as pessoas a decisões erradas, que acabam levando a necessidade econômica a estender-se. Porém, quando a pessoa é capaz de fazer da carência econômica um desafio para a realização de seu negócio, essa dificuldade é suplantada.

■ Empreender para encobrir o medo de uma futura demissão no emprego.

Quando o medo é claro e a pessoa resolve harmonizar este sentimento com a realização de seus sonhos, não há problemas. Porém, quando o medo está encoberto e não se compreende a motivação básica da intenção, então há a geração de insegurança e incerteza, impossibilitando a concretização do negócio proposto.

Descobrir qual a motivação básica que o leva a ser um empreendedor é tarefa fundamental que facilitará, pelo auto-conhecimento, a análise de decisões, a escolha de metas e de caminhos, e permitirá errar menos.

Outro aspecto importante a considerar é a sua história profissional. Se ela traz uma série de fracassos, tentativas que não deram certo, é preciso resolver este padrão, antes de se tentar novamente. Isto requer ajuda de profissional qualificado; porém, resolvida esta dificuldade, o padrão de fracasso desaparece, permitindo recomençar em direção ao sucesso.

Quando o empreendedor, em sua vida profissional, foi ou ainda é executivo de grande empresa, é necessário fazer uma passagem lenta desta situação para a de empresário. Em geral, executivos são diferentes dos empreendedores: pode ter existido um empreendedor insatisfeito dentro do executivo; porém, pode ser também que tenha havido realização profissional como executivo e que muitas das suas expectativas tenham sido atendidas naquele período. Certamente ele terá outras a serem supridas com seu próprio negócio, e isto pode ser difícil, pelo menos no período inicial. São necessidades de valorização, reconhecimento, segurança advinda da constância do ganho, apoio e recursos para desenvolvimento

de idéias, posição, contato constante com pares de mesma qualificação e nível, infra-estrutura de qualidade em serviços, espaço físico e recursos. Se o empreendedor não dispõe de sócios, terá de tomar decisões sozinho e, se isto por um lado é um alívio, por outro aumenta o risco e o peso da responsabilidade. Em geral, o empreendedor, no início, não contará com recursos suficientes para se proporcionar instalações e assistência com a mesma qualidade que possuía anteriormente e, muitas vezes, isto causa frustração, sensação de impotência e de menos-valia.

A sensação de liberdade, de disponibilidade para desenvolver idéias, a certeza do sucesso, o prazer de criar um negócio, sobrepujam, muitas vezes, as dificuldades iniciais. Mas é necessário que estas estejam claras e sejam percebidas e para que se possa interferir e controlar a situação antes que minem a determinação e o entusiasmo, sem que tenhamos percebido e interferido para controlar a situação.

Ter consciência de nós mesmos é básico, para que não sejamos nós a "puxar o nosso próprio tapete".

Quando o interesse em ser empreendedor vem como um plano de desenvolvimento, após a aposentadoria, algumas questões têm de ser analisadas. Em primeiro lugar, a história de vida profissional e mudança radical de rumos podem gerar dificuldades que devem ser pensadas e consideradas, antes de o empreendedor ter início. É necessário analisar se a identidade profissional desenvolvida durante tantos anos é compatível com o empreendimento desejado. É importante que esta decisão seja bem pensada, para que não haja, posteriormente, a sensação de fracasso por um sonho não-realizado ou por não se dispor de recursos materiais, energéticos ou de personalidade para o sucesso do empreendimento. Se a opção for pelo empreendimento, é necessário desenvolver características facilitadoras do sucesso.

Outra possibilidade é que nunca se tenha trabalhado ou atuado em área completamente diferente da que se quer agora. Se este for o caso, é preciso começar da "estaca zero", sabendo, o empreendedor, que não possui conhecimento nem experiência que facilite a escolha do caminho certo. Tem, então, de ter paciência com os próprios erros, capacidade para ouvir e avaliar conselhos, humildade para aprender com a experiência e o conhecimento dos outros, tenacidade para continuar buscando realização como empreendedor, apesar das dificuldades. Afinal, começar é ser aprendiz e as pessoas bem-sucedidas serão os melhores professores.

3.4. Auto-avaliação

Ao ler as características do empreendedor bem-sucedido, pode-se pensar: "isto eu tenho, isto eu não tenho, isto eu sou, isto eu não sou". Analisando superficialmente estas características, o leitor pode se comparar mentalmente com o modelo. Agora, faça uma análise sistemática, levantando quais características que possui e quais precisa desenvolver.

Todas são possíveis de serem desenvolvidas: algumas com mais facilidade, outras com muito mais demora; alguns aspectos, passíveis de serem trabalhados sem ajuda, outros necessitando da ajuda de profissional qualificado. Mas, se se quer realmente o sucesso, é só buscá-lo.

Observe-se cuidadosa e honestamente, busque com afincas suas dificuldades ou fragilidades; se tiver pouca consciência de si, pergunte a outras pessoas, como o vêem nestes aspectos. Não interprete as opiniões como críticas, nem como verdades absolutas, mas como informações a serem analisadas. Faça um levantamento de todos os aspectos relacionados no Questionário que está à página 55, porque deles depende o sucesso de seu empreendimento. Não feche os olhos às suas dificuldades, porque senão será preciso encará-las de frente, caso venha a falhar.

Encare suas dificuldades pessoais para não vê-las concretizadas nos negócios.

Em cada aspecto citado no Questionário de Auto-Avaliação, descreva-se como acha que é, como tende a se comportar, se seu comportamento tende para uma polaridade ou se oscila entre as duas, ou, ainda, se constantemente está em uma polaridade, e quando não aguenta mais, apresenta o comportamento da polaridade oposta, para, em seguida, sentindo-se culpado ou inadequado, voltar à polaridade inicial.

Antes de realizar sua auto-avaliação, saiba que é possível delegar a um colaborador ou dividir com seu(s) sócio(s) as atividades para as quais não possui habilidade. Não há problema algum por não se sentir capaz de realizá-las ou por ter dificuldades para concretizá-las.

Algumas características são passíveis de correção ou desenvolvimento mas, enquanto não puder obter os resultados necessários, esteja atento, pois podem ocorrer dificuldades atuais e problemas futuros. Para alterar certas características, é preciso buscar ajuda; então, não perca tempo: crie coragem e procure um profissional especializado. Leve a ele, o mais claramente possível, suas dificuldades e seja persistente na busca de solução. Dê-se um prazo e, enquanto isso, continue agindo para concretizar o negócio, atento aos aspectos problemáticos de sua personalidade e às dificuldades que eles geram.

Muitas vezes, um sócio com personalidade complementar à sua ajuda a solucionar temporariamente estes problemas, pois ele pode ter facilidade onde há dificuldade e dificuldade onde se apresenta facilidade. Porém, é possível que ocorram alguns atritos com pessoas cujas personalidades sejam complementares à sua, sendo então necessárias paciência, sabedoria e vontade de aprender com o outro.

O Questionário a seguir não é um teste. É simplesmente um instrumento para ajudar sua reflexão, para auxiliá-lo a pensar sobre você mesmo.

Depois de respondê-lo, programe as mudanças que julgar necessárias e depois busque os caminhos para concretizá-las.