

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n3p1127>

## CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE O EMPREENDEDOR DE MCCLELLAND E O PRÍNCIPE DE MAQUIAVEL

*Gabriel Carvalho Lopes*

Universidade Federal de Lavras

[gclopes@gmail.com](mailto:gclopes@gmail.com)

*Robson Miranda Silva*

Universidade Federal de Lavras

[rm@ufsj.edu.br](mailto:rm@ufsj.edu.br)

*Daniela Meirelles Andrade*

Universidade Federal de Lavras

[daniela.andrade@dae.ufla.br](mailto:daniela.andrade@dae.ufla.br)

*Luiz Guilherme Antunes*

Universidade Federal de Lavras

[luguiantunes@yahoo.com.br](mailto:luguiantunes@yahoo.com.br)

Recebido em 12 de julho de 2018

Aprovado em 17 de setembro de 2018

**Resumo:** Em cada época e, em sociedade distinta, os homens escolhem figuras que apresentam as qualidades e virtudes apreciadas pela coletividade e são geralmente utilizadas como exemplos de ação e comportamento. A figura do Príncipe e sua forma de legitimar seu poder foram analisadas por Maquiavel, enquanto o empreendedor e suas características foram estudadas por McClelland, em obras que são de época distintas, mas apresentam similaridades. Diante o exposto, emerge, portanto, a questão a ser investigada, que é a possível relação entre as características das figuras presentes nas obras dos dois autores, visto serem, os dois, exemplos de atitudes e ações valorizadas pela coletividade. Esse estudo se caracteriza como qualitativo e descritivo, uma vez que investiga os fatos e significados, além de detalhar o mais fiel possível as passagens analisadas e descrever as conciliações entre as particularidades das duas obras, como coleta de dados. Fez-se uma relação atemporal entre dois autores que contribuíram para a construção de pensamentos para figuras pessoais e sociais, e que, comparadas, pode-se aferir que mesmo com o passar dos anos, as características principais de um empreendedor ou de um príncipe são encontradas em diferentes pessoas.

**Palavras-chave:** Empreendedor. Príncipe. Características

## 1. Introdução

Em cada época e em sociedade distinta, os homens escolhem figuras que apresentam as qualidades e virtudes apreciadas pela coletividade. Desse modo, na Grécia antiga criou-se o mito dos heróis, na Idade Média cultivou-se a figura dos reis e príncipes e na contemporaneidade utiliza-se a figura do empreendedor, conforme se depreende da cultura do *management*, processo em que lógicas e condutas da esfera econômica e organizacional são difundidas para a vida social, principalmente por meio de modelos de sucesso (empreendedores) propagados a partir da mídia de negócios (ITUASSU; TONELLI, 2014; WOOD JR.; PAULA, 2006).

Carvalho (1990) argumenta que os heróis são encarnações de ideais e de aspirações, os quais exercem papel de identificação coletiva e servem de referência e admiração para seus seguidores. São por isso instrumentos para a legitimação de formas de dominação, capazes de atingir a cabeça e o coração dos indivíduos, que os adoram, em um sentido idolátrico e persuadem pessoas a seguir suas ideologias e incentivam a repetir seus passos, em busca de um “sucesso”.

A figura do Príncipe e sua forma de legitimar seu poder foram analisadas por Maquiavel (2011) em obra publicada inicialmente, em 1513 e que se tornou clássica. Nela o autor discorre sobre as virtudes e ações que o príncipe deveria se atentar para que pudesse se manter no controle nas mais diversas situações. Ele ressalta que o príncipe enquanto figura de admiração e temor do povo era fator fundamental para evitar rebeliões populares, invasões estrangeiras ou insubmissão de súditos poderosos.

Já a figura do empreendedor ganha destaque após o trabalho do economista austríaco Schumpeter (1982), porém é com o psicólogo norte-americano McClelland (1962) que há um trabalho sistemático para mapear as características do empreendedor. Posteriormente, parte do trabalho do autor é usada para identificar e incentivar em indivíduos os comportamentos e características esperados dos empreendedores (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011; BARBA-SÁNCHEZ; MARTÍNEZ-RUIZ, 2009; CUBICO ET. AL., 2010). Trabalhos desse tipo embasam o que se denominou por cultura do *management*, identificada por alguns autores como uma forma atual de controle social (WOOD JUNIOR; PAULA, 2006; ITUASSU; TONELLI, 2004).

Essa cultura se constitui de códigos e padrões criados a partir de uma lógica econômica e administrativa e que transcendem à esfera organizacional, passando a fazer parte da vida social (RAMPAZO, 2015). Nela o empreendedorismo se torna fator fundamental para o sucesso e a felicidade dos indivíduos. Segundo Costa, Barros e Martins (2012), existe a possibilidade de todos os indivíduos se tornarem empreendedores, visto que todos podem criar e aproveitar oportunidades e inventar negócios. As publicações de negócios sugerem que os empreendedores, por meio do sucesso alcançado, tornam-se donos do seu destino e podem controlar as incertezas e imprevisibilidades da vida. Filion (2000) cita que um empreendedor é uma pessoa que tem a capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Já Miner (1998) descreve o empreendedor como aquele que consegue realizar boa parte de seus planos, combinando personalidade e comportamento empreendedor. Nessa visão, as características dos empreendedores, divulgadas pela cultura do *management*, tornam-se importante fator de condicionamento social.

Desse modo as duas figuras simbólicas são utilizadas em suas respectivas épocas como formas de incentivar comportamentos valorizados. Como afirma Foucault, “em qualquer sociedade o corpo está preso no interior de poderes muito apertados, que lhe impõem limitações, proibições ou obrigações.” (FOUCAULT, 1987, p. 163). Diante o exposto, emerge, portanto, a questão a ser investigada: é possível se estabelecer relação entre as obras de Maquiavel (2011) e as características do empreendedor de McClelland (1962) visto serem, os dois, figuras

simbólicas que se tornam exemplos de atitudes e ações valorizadas pela coletividade? Para responder a esse questionamento o presente artigo objetiva apresentar possibilidades de conciliação entre as duas obras. Como objetivos específicos buscou-se: (i) apontar os pontos convergentes entre tais obras; e (ii) apontar os pontos divergentes entre as mesmas.

Para Gaulejac (2007) o conceito de empreendedor tornou-se uma forma de propagação de valores na sociedade, condicionando o comportamento dos indivíduos. Nesse sentido, é importante a elaboração de trabalhos que busquem desvendar quais os valores são propagados pela figura do empreendedor e como esses valores se relacionam com valores propagados por outras figuras simbólicas em outros momentos históricos, de modo a compreender a evolução das formas de condicionamento social.

Por último, o artigo está dividido em mais cinco partes, sendo a primeira composta por esta introdução. Já na segunda e terceira parte apresenta-se sobre as obras de McClelland e Maquiavel respectivamente. Posteriormente, na quarta parte, é discutido sobre a metodologia. Na quinta parte apresenta-se as análises e discussões. Finaliza-se com as considerações finais e referências.

## 2. Empreendedor de McClelland

O trabalho de McClelland (1962), publicado originalmente em 1961, tornou-se base para estudos de empreendedorismo, os quais buscam identificar as características do empreendedor, tornando-se um dos autores mais citados na corrente comportamentalista de estudo do empreendedor (FILION, 1999). Nela o indivíduo empreendedor é observado como um ser intuitivo, racional e que busca no processo do empreendedorismo realização e motivação pessoal, desse modo abordando uma visão mais emocional do processo. O empreendedor é o que realiza algo com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza (DOLABELA, 2008). Pesquisas sobre empreendedorismo com foco comportamental revelam que as características dos empreendedores estão ligadas aos respectivos contextos históricos em que viveram (*MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL*, 1999 citado por SOUZA, 2006). Segundo Borges e Casado (2009) um indivíduo empreendedor busca convencer o outro acerca de determinados comportamentos, bem como se auto realizar e se satisfazer em um processo.

Em seu trabalho, McClelland (1962) analisou a população em dois grupos diferentes: Os que possuíam alta necessidade de realização – chamado *n* realização - e os que possuíam baixa necessidade de realização. A hipótese do trabalho era que os indivíduos empreendedores eram aqueles que apresentavam valores de *n* realização mais altos que os demais. Esses indivíduos buscam com mais afinco situações em que podem, por meio de suas ações, satisfazer a essa necessidade. Nesse sentido, para McClelland (1962, p 72), é possível argumentar que:

Poderíamos legitimamente esperar que as pessoas com fortes motivos de realização buscassem situações em que lhes fosse possível obter a satisfação da realização. Elas devem ser a espécie de pessoas que fixam para si próprias os padrões de realização, em vez de confiar em incentivos extrínsecos proporcionados pela situação, e têm de procurar mais arduamente e com maior êxito alcançar os padrões que estabeleceram para si próprias (MCCLELLAND, 1962, p.72).

McClelland (1962) relatou três conjuntos gerais de características que os empreendedores possuíam: a realização, o planejamento e o poder. No âmbito da realização foram identificadas as seguintes características: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, disposição para correr riscos calculados, exigência de qualidade, eficiência e comprometimento.

McClelland (1962) afirma que a realização é o comportamento principal de um indivíduo empreendedor e que ela não é só usada para bem próprio, mas também coletivo. Como também citou Marx e Hillix (1976) as principais propriedades não são a dos átomos e sim dos agregados, o que vai de encontro ao empreendedor coletivo. McClelland (1962) cita nas sub-características da realização a busca de oportunidades e iniciativa, que remete o empreendedor como um ser sempre antenado às oportunidades e se antevir a elas para a criação de novos negócios, agir antes do previsto, ser proativo e com visão no futuro. No mesmo sentido, a persistência é assumir desafios e problemas, enfrentá-los independente das dificuldades, sempre buscando os objetivos traçados e imaginados.

Segundo o autor, o empreendedor quando inicia um novo negócio, pesquisa sobre o mercado concorrente, projeta clientes, analisa os riscos que podem gerar, planeja seu futuro em relação a investimento e retorno de capital com intuito de minimizar erros e uma prospecção mais rápida dos seus objetivos. A qualidade e eficiência são as melhores e mais rápidas formas de administrar os custos e procedimentos, melhorar o tratamento com funcionários e clientes e, com isso gerar uma boa imagem do negócio tanto para o público quanto internamente. Um empreendedor é sempre comprometido com seu negócio, ele busca assumir responsabilidades até mesmo que não seja as dele. Ele exige também comprometimento de seus parceiros e assume os riscos de entregar os resultados, produtos ou serviços da melhor maneira para o consumidor final. Essas ações estão ligadas à moderação do risco e a confiança que o empreendedor possui na sua capacidade, conforme pode se depreender da seguinte passagem de McClelland (1962, pp. 260-261) “sua personalidade deverá ter certas características que as façam (pessoas empreendedoras) desabrochar em circunstâncias de incerteza moderada, onde seus esforços ou habilidade podem exercer influência no resultado”.

Nessas primeiras características, pode-se notar os anseios e comportamentos que abrangem o empreendedor de McClelland. O segundo conjunto de características, denominado planejamento, descreve atitudes em relação a como o empreendedor vai em busca das oportunidades de criação e manutenção de um empreendimento. De acordo com McClelland (1962) as características englobam a busca de informações, o estabelecimento de metas, o planejamento e o monitoramento sistemático. A busca de informações é todo o processo de estudar os concorrentes, analisar o mercado, entender o que os clientes estão querendo, se estão gostando ou não e com isso planejar a melhor maneira de entregar o produto.

De acordo com Terence (2002) o planejamento auxilia a tomada de decisões, antecipa as mudanças e faz-se preparar para diversos cenários. Essa busca de informações também pode ser atrelada ao relacionamento com os colaboradores e com o público alvo. As metas são os objetivos traçados pelos empreendedores como prazos, datas, onde querem chegar, quais os retornos que desejam, seja eles financeiros ou não. O planejamento e o monitoramento sistemático são as características mais abrangentes. O Empreendedor é um planejador por natureza. De acordo com Oliveira (1986) o planejamento ajuda a empresa ou o empreendedor a tomar rumos certos de crescimento, desenvolvimento e inovação. O empreendedor esmiúça em detalhes todo o roteiro a ser seguido para a implementação de seu desejo, desde calcular os riscos e retornos, até o capital de investimento, além de apresentar qual o seu tipo de negócio, observar o movimento do mercado e das pessoas, e estruturar todo o processo de desenvolvimento do empreendimento. Ele também monitora todos os processos, desde o início até o fim do projeto, colhendo e recebendo *feedbacks*, detectando gargalos, relacionando com os *stakeholders*, acompanhando os funcionários e a movimentação e captação de novos clientes. Para McClelland (1962) se as pessoas com elevada necessidade de realização quiserem chegar a ser bons empresários, terão que possuir também mais espírito de previsão, pensar nas coisas a tempo.

Após citadas as características de planejamento, o enfoque muda para a última categoria de McClelland, que é o poder. Essa característica diz muito a respeito da personalidade do

empreendedor, como cita Oliveira, Silva e Araújo (2014) que a personalidade revela muitos pontos comportamentais do empreendedor. Nela estão relacionadas características como liderança, a persuasão, rede de contatos, a independência e a autoconfiança de organizar, criar e decidir. A persuasão é o poder de influenciar pessoas a algo, convencer de seguir certos caminhos, ideologias, expor ideias em busca de convencimento. Os empreendedores usam isso de forma a ganhar pessoas que as seguem, respeitam, acreditam sem seu trabalho e comentam com outros sobre seu processo de gerir empresas e pessoas. As redes de contatos estão atreladas aos relacionamentos com as pessoas. Relacionamentos esses que pode ser com *stakeholders*, pessoas da empresa ou do círculo de convívio pessoal. Essa rede de contatos visa a busca de novos conhecimentos, cursos de aprendizagem, ensinamentos em geral e parcerias produtivas. O empreendedor pode usar a rede de contatos para criar laços, seja para a parte da produção ou consumidor final e ter pessoas que ele possa sempre procurar para resolver qualquer caso. Serve também como adjetivo para a liderança. Lenzi, Venturi e Dutra (2005) citam que responsabilidades de liderança nas empresas, ser competitivo e decidido e possuir atitudes positivas em relação àqueles que tem autoridade, são diferenciais do empreendedor. A independência e autoconfiança reúne características de controle e de poder, as quais facilitam na realização daquilo que se deseja. O empreendedor é confiante em relação ao que pode ser feito, tem em mente que é possível alcançar todos os sonhos e consegue ouvir opiniões de pessoas e mesmo assim ser firme em suas decisões. Além dessas características, os empreendedores para McClelland (1962) são caracterizados por indivíduos que apresentam amor pelo seu trabalho, estando em constante busca por realização pessoal e profissional. O Quadro 01 apresenta as principais categorias e indicadores da obra de McClelland (1962).

Quadro 01

<b>Características do Empreendedor</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Realização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de oportunidades e iniciativa</li> <li>- Persistência</li> <li>- Correr riscos calculados</li> <li>- Exigência de qualidade e eficiência</li> <li>- Comprometimento</li> </ul>
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de informações</li> <li>- Estabelecimento de metas,</li> <li>- Planejamento e monitoramento sistemático</li> </ul>
<b>Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persuasão e rede de contatos</li> <li>- Independência e autoconfiança</li> </ul>

Quadro 01 – Categorias de análise da obra “The achieving society”.  
 Fonte: McClelland (1962)

Deste modo, apresentada as características do empreendedor de McClelland, serão abordadas as características do príncipe de Maquiavel, que foi uma teoria construída um bom tempo antes da teoria do empreendedor.

### 3. O Príncipe de Maquiavel

Segundo Maquiavel (2011) os objetivos do príncipe, assim como de todos os homens, são a glória e a riqueza. Para alcançar esses objetivos, ele cita algumas atitudes e comportamentos individuais que o príncipe deve se atentar. Nesse sentido, ele deve buscar ser admirado e temido pelo povo, devendo sempre manter controle sistemático sobre seus aliados,

inimigos e população. Para Lefort (1962, p. 453), “o Príncipe relata questões inerentes a poder, domínio e liderança de sociedade”. O príncipe deve se tornar um símbolo pelo qual os homens devotem suas vidas e os inimigos temam enfrentar. Assim, é importante que ele seja um líder astuto, corajoso, confiante, persuasivo, planejador e, principalmente dissimulador. Gramsci (1992) relata que o poder e a liderança são instrumentos de controle e disciplina. Para Foucault (1995) o poder advém da prática social, de formas díspares e constituídas ao longo da história. Segundo Maquiavel (2011, p. 68):

A um príncipe, pois, não é indispensável ter de fato todas as qualidades acima descritas, mas é imprescindível que pareça possuí-las; aliás, ousarei dizer o seguinte: tendo-as e observando-as sempre, elas são danosas, ao passo que, aparentando tê-las, são úteis — como, por exemplo, parecer piedoso, fiel, humano, íntegro, religioso, e sê-lo; mas é necessário estar com o espírito de tal modo predisposto que, ser for preciso não o ser, o príncipe possa e saiba torna-se o contrário (MAQUIAVEL, 2011, P.68).

Nesse sentido, o príncipe é alguém disposto e capaz de se adaptar. Para Maquiavel, o príncipe deve se voltar para onde a fortuna estiver e para onde a variação das coisas imporem. Gramsci (1992) também acrescenta que um líder deve entender as questões do seu tempo e com isso entender as pessoas. Assim, ele não deve e não pode se comprometer com sua palavra, buscando sempre a melhor ação que no momento lhe traga maior benefício. Nesse sentido, Maquiavel (2011, p. 68) assevera que “vê-se por experiência que os príncipes que realizaram grandes feitos deram pouca importância à palavra empenhada e souberam envolver com astúcia as mentes dos homens”.

A astúcia como modo de persuasão é ponto fundamental em um príncipe. É com ela que ele se torna capaz de criar redes de relacionamento e contatos que permitam alcançar a glória e a riqueza. Assim, na relação com o povo o príncipe deve evitar sobretudo ser odiado e desprezado. Para Maquiavel, o povo é fácil de agradar, bastando apenas que o príncipe evite a crueldade sem fundamento, a exploração excessiva e a violência desmedida. Nessa relação com o povo, é preferível ao príncipe ser temido a amado, pois Maquiavel acredita que os homens esquecem mais rápido a bondade do que o castigo. No entanto, conforme Maquiavel (2011, p. 66) “todavia o príncipe deve inspirar temor de tal modo que, se não puder ser amado, ao menos evite atrair o ódio, já que é perfeitamente possível ser temido sem ser odiado”. Ademais, ele adverte que o apoio popular é fundamental para que o príncipe consiga se manter no poder. A rede de relacionamentos do príncipe também deve incluir pessoas poderosas, capazes de trazer benefícios para o príncipe. Apesar de ser importante ao príncipe manter uma rede de relacionamentos, o monitoramento sistemático dessa rede e de seus inimigos é de fundamental importância. Nesse sentido, e em outras situações também, o príncipe deve manter constante planejamento, de forma a ser capaz de evitar males futuros. Segundo Amorim e Martins (2007) o poder em si já é um recurso de planejamento e projeto de governo.

Maquiavel também adverte que o príncipe deve confiar nas suas decisões, de modo a não ser influenciável a ponto de constantemente alterar suas resoluções. Ele também deve ser perseverante em suas ações, de modo a não esmorecer. Percebe-se que essas características são mecanismos que permitem ao príncipe mostrar força e autoconfiança, de modo que não pareça fraco frente aos outros. Esse papel simbólico do príncipe é constante durante a obra do autor, como pode ser percebido nas seguintes passagens de Maquiavel (2011, p. 69):

Engenhando-se para que, em suas ações, se reconheçam grandeza, animosidade, gravidade, força. (...). Não há nada que faça um príncipe mais estimado que empreender grandes campanhas e dar de si memoráveis exemplos. (...). Ademais é de grande ajuda ao príncipe dar de si exemplos notáveis ao governo interno. (MAQUIAVEL, 2011, p.69).

Desse modo, o príncipe deve ser capaz de realizar ações e tomar atitudes que lhe tragam o respeito e a admiração dos outros. O líder é o elemento de coesão que centraliza o objetivo comum de controlar e exercer autoridade, e formar seus sucessores (AMORIM; MARTINS, 2007). Nesse sentido, ele deve constantemente, buscar as oportunidades que surgem e transformá-las em seu benefício. Para Maquiavel, grandes homens não tiveram nada senão a ocasião, que transformaram em seu benefício, através de sua virtude de liderança. Na exploração das oportunidades que surgem, o príncipe deve se atentar ao ambiente que o cerca, sendo esta em última análise o que definirá as ações e características que o príncipe deve adotar. A adaptabilidade é o que permitirá ao príncipe conseguir atingir os seus objetivos, como pode ser desprendido do seguinte trecho de Maquiavel (2011, p. 87):

Porque se vê que os homens procedem diversamente nas coisas que os conduzem ao fim que cada um almeja, isto é, glória e riquezas: um com prudência, outro, com ímpeto; um com violência, outro, com astúcia; um com paciência, outro, com o seu contrário — e cada um pode ter êxito por diversos meios. Vê-se ainda que, entre dois homens prudentes, um alcança seu objetivo, e o outro, não; da mesma forma, sucede que dois homens com atitudes diferentes obtenham o mesmo sucesso, sendo um deles prudente, e o outro, impetuoso — e isso resulta precisamente da qualidade dos tempos, que se conforma ou não aos procedimentos humanos (MAQUIAVEL, 2011, p.87).

O príncipe deve sempre ser poderoso e respeitado. Desse modo, para Maquiavel (2011, p. 66) “é bem mais seguro ser temido que amado, caso venha a faltar uma das duas”. O príncipe é o governador, o tomador de ordem, o que desbrava terras e acolhe o povo. O Príncipe tem que ser dissimulado, ser líder, ser admirado, convencedor mesmo usando a força, em todos os seus relacionamentos, seja com o povo, os poderosos ou os militares. Ele deve ser persuasivo no sentido de fazer seus aliados e pessoas que o cercam comprometer-se com seu reinado. Assim, ele é líder, devendo ser astuto, independente e autoconfiante. Em síntese, no Quadro 02 são apresentadas algumas características do Príncipe.

Quadro 02

<b>Características do Príncipe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Poder de conquista e manutenção do seu reinado, por meio da liderança</li><li>- Conquista e monitoramento do seu povo, sendo temido por eles</li><li>- Persuasão e engajamento para questões populares</li><li>- Estratégias de comando, controle e governo</li><li>- Confiança e fidelidade a seus ministros</li></ul>
------------------------------------	---

Quadro 02 – Características do Príncipe.

Fonte: Maquiavel (2011)

Posto isso, e todas as características mostradas do Príncipe e, também, no tópico anterior, do empreendedor, nota-se que há possibilidades de correlações e analogias que podem ser feitas entre os dois estudos, mesmos eles sendo realizados em épocas distintas. No entanto, o próximo tópico abordará os métodos e procedimentos decorridos para a pesquisa.

#### 4. Métodos e procedimentos

Conforme o objetivo de pesquisa, esse estudo se caracteriza como qualitativo, uma vez que o pesquisador se interessa mais por compreender quais os significados que os participantes atribuem ao fenômeno investigado (GODOY, 2005). Além disso, é descritivo visto que busca detalhar os fatos e fenômenos de uma realidade o mais fiel possível, de modo que abarque as características dos indivíduos, situação, ou grupo, bem como revelar as relações entre os eventos (SELLTIZ, 1965; GIL, 2010). Em outras palavras, a presente pesquisa pretende descrever as conciliações entre as obras de Maquiavel (2011) e McClelland (1962). E, por meio

**Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.12, n.3 p. 17-27, 2018**  
**ISSN 1982-2537**

de fonte secundárias, se configura como pesquisa bibliográfica, pois a mesma é realizada “a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web* e sites” (FONSECA, 2002, p.32).

Como coleta de dados buscou-se analisar as obras “O Príncipe” de Maquiavel, sendo a sua primeira versão publicada em 1513. Nela, o autor discorre sobre as virtudes e ações que o príncipe deveria se atentar para que pudesse se manter no controle nas mais diversas situações. Já o estudo de McClelland foi publicado em 1962. Segundo Filion (1999) a pesquisa de McClelland buscou estabelecer correlação entre a ciência do comportamento e o progresso econômico e social. No mesmo sentido Gomes, Lima e Cappelle (2013) corroboram apontando que as características apresentadas por esse autor objetivaram estabelecer um “perfil” do empreendedor.

Como plano de análise das obras mencionadas utilizou-se da análise de conteúdo. Logo, a análise de conteúdo é “conjunto de técnicas de análise que visa obter procedimentos sistemáticos e objetivos a descrição do conteúdo das mensagens, possui indicadores que permitem a inferência de conhecimento relativo às condições de produção/recepção dessas mensagens” (BARDIN, 2016, p. 48).

A técnica foi usada por ser abrangente e por gerar interpretações dos autores em relação ao conteúdo da obra. Para operacionalizá-la, investigou-se “O Príncipe” de Maquiavel (2011) a fim de identificar e categorizar as características do príncipe presentes em sua obra. Para tanto utilizou a técnica conforme recomenda Bardin (2016), ou seja, a análise foi feita em três etapas. A pré-análise do material, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise do material, foram colocadas em vigor as características do empreendedor de McClelland, com seus tópicos e subtópicos e a leitura do Príncipe. A exploração do material foi realizada, por meio da classificação e categorização dos resultados, analisando cada capítulo do livro do Príncipe e relacionando essas formas de agir as características do empreendedor, que por vez, já dispunha de uma categorização. E por fim, é realizado inferências acerca das características do príncipe que Maquiavel ressaltou e com isso são elaboradas as convergências e divergências entre elas e o trabalho de McClelland.

Assim, as discussões serão estruturadas e balizadas nas características do empreendedor de McClelland, nas características do príncipe de Maquiavel.

## **5. Entendendo melhor as obras: vida dos autores e contexto histórico das obras**

Antes de apresentar o empreendedor de McClelland e o príncipe de Maquiavel, faz-se necessário entender sobre os autores, suas influências, bem como os contextos histórico de suas obras.

O filósofo e historiador Nicolau Maquiavel nasceu em 1469 e faleceu em 1527, e se dedicou a vida pública, no qual desempenhava suas atividades ao Governo de Florença (Itália), sua cidade natal. Nessa época evidenciou os conflitos que rondavam a Europa, sobretudo por causa do período do Renascimento. Anos mais tarde Maquiavel foi afastado da sua vida pública, e passou então a se dedicar a sua retomada política. Suas obras são pautadas por valores da Antiguidade Clássica, especialmente na época os greco-romanos e na valorização da autonomia do homem, pelo antropocentrismo (MIRANDA, SCHMOKEL, COLVERO, 2014; GUANABARA, 2011). A obra mais importante é “O Príncipe”, que se tornou amplamente reconhecida como a Teoria do Estado Moderno.

Ao propor sua obra, Maquiavel tem influência do discurso e da ideologia da época do renascentismo, e isso interfere no sujeito idealizado pelo autor. Em outras palavras, para entender quem é o príncipe e como ele pensa e age, faz-se necessário entender o renascentismo, assim como o perfil do homem renascentista.

Segundo Larivalle (1988) e Cortina (1995), a época do renascimento (durante o século XVI) foi marcado pela transição dos feudos ao capitalismo (MIRANDA, SCHMOKEL, COLVERO, 2014), no qual ocorreu grande concentração urbana na Europa. Nesse momento, os feudos tornaram-se os grandes castelos da aristocracia e a atividade comercial foi responsável pelo êxodo do campo. O renascimento também foi marcado pela revalorização das referências da Antiguidade Clássica. O perfil do homem, sujeito, portanto, altera-se em relação ao período anterior, Idade Média. Assim, como característica central do homem no renascentismo é “a alteração da perspectiva pela qual o mundo é observado” (CORTINA, 1995, p.90), isto é, na Idade Média, o sujeito vê em Deus a razão da sua própria existência e, portanto, a religião ganha destaque principal na forma como os indivíduos agem. Já na época renascentista, o indivíduo percebe tanto sua pequenez (em relação a Deus), bem como percebem sua grandeza. A cultura clássica, portanto, retorna e transforma à tradição cristã. Assim sendo, Deus é humanizado e conceitos filosóficos são revistos, como os próprios conceitos de bondade e a maldade (CORTINA, 1995). Ademais, o discurso na ordem do sujeito, tempo e espaço são alterados, conforme aponta Cortina (1995, p.91):

(...) a humanidade era sufocada [na Idade Média] em função da divindade e o mundo presente e o tempo presente eram negados pela colocação de um outro mundo, num outro tempo em que os homens poderiam viver em liberdade e igualdade (no paraíso celeste); neste [Renascentismo], surgia um novo homem, consciente de sua individualidade e voltado para o tempo e o espaço em que estava inserido (...) (CORTINA, 1995, p.91).

Logo, esses aspectos envolvendo o sujeito, tempo e espaço estão presentes na obra de Maquiavel, visto que repete o discurso e a ideologia da época. Segundo Cortina (1995) o autor defende que o sujeito deve manter-se no poder tendo uma visão mais clara das condições históricas que influenciam suas atitudes e decisões (CORTINA, 1995; HEMÉTRIO, 2014).

Outro aspecto importante do contexto histórico, é que Maquiavel acreditava no poder de luta pela liberdade, na possibilidade de escolha das pessoas em participar do poder das tomadas de decisões, bem da coletividade e comunidade política, o qual se firmou pelas ameaças externas (Império Francês, Papado e Igreja) aos problemas que atingiam a Itália (MIRANDA, SCHMOKEL, COLVERO, 2014). Além disso, a experiência italiana proporcionou o estudo da política, principalmente inspirando o autor a escrever a obra ‘O Príncipe’, alterando o entendimento sobre a própria política e capitalismo (MIRANDA, SCHMOKEL, COLVERO, 2014).

Já David C. McClelland nasceu em 1917, em Nova York, e faleceu em 1998. Teve sua formação em arte pela *Wesleyan University*. Anos mais tarde o psicólogo concluiu o mestrado em *Missouri University* e posteriormente, o doutorado, em *Yale University* (QUESTIA, 2018). Escreveu vários livros e criou sistema para pontuação de Testes de Apercepção Temática (TAT). Dentre as suas obras mais famoso destaca-se *The Achieving Society*, publicado em 1962, que analisou o comportamento de empreendedores. Deve ressaltar que tais estudos têm influências de Freud, Russell A. Clark e James Olds (QUESTIA, 2018). Segundo Fillion (1999) a obra de McClelland também foi influenciada pelos acontecimentos históricos.

Na década de 1950, os Estados Unidos da América gozavam de um período caracterizado por crescimento, paz e prosperidade Pós Segunda Guerra Mundial. Nesse momento, os americanos usavam seus recursos financeiros que haviam economizado durante a guerra para adquirir bens de consumo. Além disso, o *boom* da economia havia empregado milhares de cidadãos. Como reflexo, o país tinha um dos maiores padrões de vida do mundo.

Entretanto, a expansão da política da União Soviética de Joseph Stalin ameaçou a hegemonia americana, e um novo conflito passou a emergir, sobretudo por ameaçar a suposta democracia ocidental e os EUA em particular (CANTANTE, 2006). Para Fillion (1999, p. 8,



grifo original), nesse período, “havia muito interesse na ascensão da URSS e as pessoas começaram a perguntar-se se um dia o *Homo Sovieticus* substituiria o *Homo Americanus*”.

Na esfera organizacional, passava-se de um período marcado por grandes figuras como Alfred Krupp, Werner Siemens, Robert Bosch, Emil Rathenau, Felix Deutsch e Henry Ford, que ajudaram a criar uma imagem mítica em volta do empreendedor, para um período de dissociação entre o empresário e o possuidor do capital, com o surgimento das sociedades anônimas e a transformação do proprietário-empresário em empregado-dirigente (COSTA ET, AL.; 2011). Esse quadro influenciou na própria definição e empreendedor de McClelland, que considerava esse como a pessoa que exercia controle sobre uma produção que gerasse excedentes para a troca/comercialização, o que incluía empregados de grandes corporações que exercessem funções de gerenciamento.

Motivado por esse panorama, McClelland passou a estudar a história de grandes civilizações e identificou uma série de elementos. No entanto, foi a figura do herói que se tornaria o principal aspecto notado pelo autor. Assim, McClelland verificou que os heróis se tornariam modelos a serem seguidos pelas pessoas, especialmente em questões comportamentais. Isso se deu por causa da cultura intrínseca dos grandiosos atos praticados pelos heróis, superação dos obstáculos e esforços para alcançar os objetivos (FILION, 1999).

Apresentado o contexto e as influências que marcaram as obras dos dois autores analisados nesse trabalho, serão apresentados no próximo tópico os resultados obtidos por meio da análise do trabalho de Maquiavel, conforme as categorias estabelecidas das características do empreendedor de McClelland (1962).

## **6. Convergências e divergências entre o Empreendedor e o Príncipe**

McClelland (1962) escreveu em sua teoria que as características do empreendedor são: Realização, Planejamento e Poder. Com intuito de criar um paralelo e observar se “O Príncipe” de Maquiavel já apresentava algumas características empreendedoras, surgiram alguns pontos de discussão, como quais características são similares, se os fatores tempo e época podem influenciar nos conceitos de empreendedor e quais as relações de poder existentes. Das características da teoria de McClelland mencionadas e dos aspectos intrínsecos do príncipe, a maior parte foi taxada, após análise, como convergente em se tratando de poder, liderança, controle entre outros.

Nesse sentido, um empreendedor busca oportunidades e investiga ideias onde possa descobrir espaços que ele pode atuar. Segundo Mello, Leão e Paiva (2006) um empreendedor sempre busca oportunidades, se relaciona bem com outras pessoas, tem capacidade de gestão e planejamento, além de um bom comportamento organizacional. A liderança na organização cria uma visão do futuro e consiste em direcionar e influenciar o grupo de trabalho em atividades relacionadas à tarefa. Em sentido semelhante, o Príncipe é um ser oportunista que busca sempre a glória e a riqueza, e mesmo que não tenha um reinado, seja conseguido pela fortuna ou de forma hereditária, observa e sempre busca as oportunidades para obtê-lo. Em Maquiavel a função liderar constituía-se em dirigir, coordenar, motivar e resolver conflitos (AMORIM; MARTINS, 2007).

Assim como o empreendedor deve ser persistente, o príncipe também deve. Enquanto o empreendedor persiste na solução dos problemas e metas, de modo a conseguir satisfazer seu desejo por realização, o príncipe busca concretizar as decisões tomadas, confiando na sua perspicácia e intuição, de forma a não esmorecer nas campanhas de governo e controle de Estado em que tenha se proposto realizar. No entanto, considerando os argumentos de McClelland e Maquiavel pode-se verificar que a persistência do empreendedor está relacionada com sua motivação de realizar, enquanto a persistência do príncipe é relacionada a realizar

aquilo que foi determinado, de forma a não aparentar fraqueza. Desse modo, como ponto de divergência está a necessidade maior do príncipe em zelar pela sua imagem.

Do mesmo modo, considerando a característica de assumir riscos moderados, o príncipe e o empreendedor apresentam convergências. Enquanto o príncipe busca analisar os riscos de invadir um novo território, de forma a minimizar esses riscos, o empreendedor é um indivíduo que se posiciona nas atividades que trazem incertezas, mas que possam ser superadas devido suas habilidades pessoais, assumindo assim, riscos calculados. Percebe-se que ambos não confiam na sorte para decidir seus problemas, evitando situações em que o risco é extremo e não é possível de ser controlado, deste modo buscam sempre as situações e condições que tornem a incerteza controlada pela habilidade.

Em relação à característica iniciativa, há convergência, mas a finalidade de possuir essa característica é diferente para os dois constructos. Enquanto o empreendedor toma a iniciativa e realiza ações como forma de suprir sua necessidade por realização, o príncipe que foi escolhido para exercer tal liderança a um povo, realiza assim, ações e grandes feitos para tornar-se um símbolo de idolatria perante os demais. Segundo Say (1983) o empreendedor tem o papel de proporcionar mudanças de cunho social e econômico e equilibrar o mercado, e assim esse empreendedor como indivíduo, não necessita tornar-se figura simbólica, enquanto o príncipe deve buscar se tornar essa figura de modo a manter seu reinado e governança. O empreendedor se torna figura simbólica como resultado das suas ações, mas suas ações não são efetuadas para atingir esse resultado. Já o príncipe busca ações que o tornem uma figura simbólica, sendo suas ações definidas para esse processo de poder, no sentido de controle de um Estado, baseado em ações mais enérgicas, como uso da força e do temor para ser respeitado e temido.

A característica de exigência de qualidade e eficiência não é encontrada no príncipe de Maquiavel, sendo por isso uma divergência encontrada entre ele e o empreendedor. Isto se deve ao fato do príncipe estar mais preocupado com o comprometimento dos outros consigo do que com a qualidade das suas ações ou a qualidade das ações dos outros.

Em relação a característica comprometimento, também houve divergência entre as duas figuras analisadas. Enquanto o empreendedor é comprometido com suas ações e objetivos, e também se torna o responsável por seus êxitos e fracassos, visto que ele é o dono do seu negócio e comprometido com o mesmo, o príncipe de Maquiavel é um indivíduo que pode a qualquer momento mudar suas atitudes e ações, desde que com isso atinja resultados mais satisfatórios. Não é a necessidade de realização do príncipe que o faz permanecer em uma determinada tarefa, como é o caso do empreendedor. É sim o benefício que ele conseguirá ao final da realização daquela tarefa, assim esse benefício não pode ser confundido com o sentimento de realização. Ademais, o comprometimento no livro “O Príncipe” é tratado muito mais como a responsabilidade que os outros têm para com o príncipe. Assim, ele busca e espera do povo, dos poderosos, das pessoas que o cercam e do exército que todos estejam comprometidos em suas tarefas e em ajudá-lo.

Planejar é uma ação característica de um empreendedor e encontrada nos escritos de Maquiavel. Desse modo, o planejamento é usado pelo príncipe como busca de informações para traçar os roteiros, estratégias e melhores caminhos para uma conquista e também a manutenção do trono, da maneira que possa saber com quem está se relacionando, de buscar aliados, de fortalecer seu exército, de conhecer seus inimigos e outros príncipes e de monitorar todo seu reinado e negócios, mantendo-se sempre informado sobre seu reinado e possíveis novas estratégias, por meio de seus seguidores e sua rede de contatos. No empreendedor de McClelland, essa característica apresenta basicamente o mesmo significado, apenas sendo aplicada em contexto diferente, como cita Chiavenato (2007), que relata que o planejamento para o empreendedor relaciona as condições atuais e futuras de uma empresa e trilha os melhores caminhos para ela se organizarem e atingirem os objetivos previamente traçados.

As características de persuasão e redes de contato e a característica de autoconfiança também são convergentes entre os dois autores. No príncipe a rede de contatos é feita na maneira de administrar o seu relacionamento com o povo e com os poderosos. A persuasão é uma das principais características do príncipe, pois sem ela ele não seria capaz de conseguir o comprometimento dos outros para com o seu reinado. No empreendedor de McClelland essas características também são semelhantes, buscando o empreendedor a cooperação das pessoas que ele necessita interagir para atingir a sua realização e necessitando persuadi-las para que elas o ajudem a obter seus resultados. No entanto, no príncipe a cooperação pode também ser obtida por meio da violência cometida, enquanto no empreendedor essa não é uma opção. Desse modo, é exclusivamente por meio da persuasão que o empreendedor consegue o comprometimento dos demais para com seus sonhos e objetivos sejam realizados, enquanto o príncipe deve buscar os modos sutis e pacíficos de criar sua rede de relacionamentos, contudo, caso essa opção não gere resultados, ele pode recorrer à violência cometida. Por fim, a característica de autoconfiança é presente tanto no príncipe como no empreendedor. Ela está relacionada as formas de agir de um líder, que apresenta confiança em suas ações, em suas ideias, otimismo em relação ao que estão planejando e desenvolvendo, expressar seu ponto de vista e usar como forma de convencimento e encarando tarefas que julgam capaz de realizá-las.

McClelland trabalha muito com a questão de planejamento, de como traçar planos para alcançar a realização, com estratégias e planos bem concretos. Como cita Sarasvathy (2001) o empreendedor trabalha sem um objetivo específico e vai se desenvolvendo e evoluindo de acordo como as metas vão aparecendo e assim ele vai se moldando, o que se assemelha as características do Príncipe, que se adapta as formas que o ambiente lhe apresenta, sendo flexível com seus planos. Outro ponto divergente analisado, é em relação a lógica da tomada de riscos. O empreendedor de McClelland calcula os riscos de acordo com a capacidade de superá-los. Por outro lado, o príncipe tem seus riscos analisado pelo tanto que ele está disponível a perder, que vai de encontro também a uma das características da teoria *effectuation* de Sarasvathy (2001).

Conforme o Quadro 03 acima, percebe-se que ambas as figuras, tanto a do empreendedor como a do príncipe, apresentam mais semelhanças do que divergências. Talvez a principal divergência entre essas figuras seja o uso da violência. Enquanto o príncipe pode legitimamente usá-la como meio de punição aos que não se adequarem ao seu governo e suas ideias, o empreendedor não possui essa prerrogativa. Nessa diferença percebe-se a mudança na qualidade dos tempos, conforme diria Maquiavel. A sociedade contemporânea não permite mais o uso da violência física como forma de controle. É antes de tudo por meio de controles implícitos e sutis que o sistema consegue se manter. A liberdade entre os homens deve ser o principal pilar ideológico do regime.

Quadro 03

<b>Convergências</b>	<b>Divergências</b>
Liderança	Poder
Controle	Zelo pela imagem
Busca de Oportunidades	Inspirar temor
Persistência	Uso da violência
Assumir riscos calculados	Exigência de qualidade e eficiência
Iniciativa	Comprometimento
Planejamento	Lógica na tomada de riscos
Estabelecimento de redes de contato	
Persuasão	

## Autoconfiança

Quadro 03 – Convergências e divergências entre o príncipe e o empreendedor.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em McClelland (1962) e Maquiavel (2011)

Outro ponto importante a se destacar é que enquanto o príncipe podia ser uma só pessoa, e por isso necessitava se tornar uma figura simbólica de modo a incutir respeito e admiração nos outros e conseguir perpetuar seu reinado, o empreendedor pode ser qualquer um e se torna uma figura simbólica não por necessidade, mas sim por ser socialmente aceito e construído como tal. Assim também permite a manutenção de uma relação de poder ao trazer consigo as características socialmente aceitas. Assim, enquanto a figura do príncipe incute temor e admiração, a figura do empreendedor condiciona os comportamentos de forma sutil, por meio do reconhecimento e aceitação social. Não é mais uma figura central de poder, mas sim um conceito que, inserido em um meio social e descentralizado, se torna fonte de modelagem social.

Desse modo, o indivíduo não necessita mais levar em consideração nas suas ações o tornar-se exemplo de todos os habitantes de um reino, mas tornar-se exemplo apenas da comunidade em que está inserido ou nas relações sociais nas quais está inserido. Ele é um príncipe no seu meio, sendo que qualquer pessoa, ao modelar seu comportamento pode se tornar também esse príncipe. A configuração dessas diversas micro relações permite a construção de um conceito que seja amplamente aceito e que permita assim condicionar as ações e comportamentos individuais a um regime sem antes permitir aos indivíduos uma reflexão crítica. Como diria McClelland (1962, p. 516):

O psicólogo, tal como o homem de negócios, insiste em que o controle mais efetivo de um programa de desenvolvimento econômico reside, não na excelência do plano, como os economistas costumam afirmar, mas na excelência dos homens escolhidos para executá-lo. São necessários alguns dispositivos para selecionar o melhor homem, capaz de pô-lo em marcha, e para eliminar ou readestrar aqueles que não se comportam à altura dos padrões (MCCLELLAND, 1962, p.516).

Foucault (1987) afirma que as relações de poder são marcadas pela disciplina, sendo que com a evolução da sociedade, a disciplina deixa de assumir um aspecto negativo, de restrição de determinados hábitos e comportamentos para se tornar positiva, incentivando condutas úteis e produtivas, de forma a tornar os corpos produtivos. A coerção disciplinar ao mesmo tempo em que estabelece no corpo uma aptidão aumentada também impõe uma dominação acentuada, de modo a diminuir sua capacidade de resistência política, tornando os corpos em corpos dóceis. Essa disciplina se transforma conforme as exigências conjunturais, ou seja, é remodelada para diferentes contextos e épocas, o que demonstra a importância de se comparar diferentes formas de condicionamento social de diferentes momentos da história, para se entender a evolução das relações de poder.

## 7. Considerações Finais

Nesse ínterim, pode-se afirmar que as duas obras se correlacionam e as figuras nelas inseridas têm muita coisa em comum, apesar de tempos totalmente distintos em que viveram. Os aspectos humanos e comportamentais direcionam nossas atitudes e são responsáveis em taxar características para o cumprimento de uma missão. A lógica da violência entra como uma evolução de sociedade e também uma característica diferente no estudo, como o principal item e que dita uma evolução da sociedade. Pontos como a liderança, busca de oportunidades e iniciativa são diretrizes comuns às duas figuras estudadas e que também vemos muito nas



figuras do empreendedor, do empresário, do influenciador, em tempos depois da obra de McClelland e recorrente aos dias atuais, na era digital.

Pensar e pesquisar sobre liderança e empreendedorismo é também dialogar com situações atuais de pessoas que irão criar ou desenvolver ideias que possam acrescentar na sociedade. É refletir sobre como trabalhar questões sociais por meio do poder e em como liderar uma equipe e aproveitar oportunidades que possam vir a surgir. Este estudo fez uma relação atemporal entre dois autores que contribuíram para a construção de pensamentos para figuras pessoais e sociais e que comparadas pode-se aferir que mesmo com o passar dos anos, as características principais de um empreendedor ou de um príncipe são encontradas em diferentes pessoas. Esta pesquisa também serve como contribuição futura para outros estudos sobre liderança, poder, empreendedorismo e estudos que relacionam características de dois ou mais autores.

Como limitação do trabalho aponta-se a utilização de somente um autor na área comportamental de empreendedorismo, apesar do objetivo ser comparar as duas obras citadas. Assim sendo, esse trabalho pode ser usado como fonte de inspiração para outros estudos comparativos entre figuras e obras. Outro aspecto limitante está relacionado com a tradução da obra de Maquiavel. Logo, considera-se que traduções das obras originais podem perder detalhes importantes do escrito original. Por fim, destaca-se também a falta de informações sobre o autor McClelland, especialmente no que se refere as informações sobre os filósofos que o influenciaram, sendo pertinente questionar se o próprio Maquiavel não o inspirou.

## Referências

AMORIM, M. C. S. e MARTINS, R. H. P. Poder e liderança, as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayeck e Foucault. In: XXXI ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2007.

BARBA-SÁNCHEZ, V.; MARTÍNEZ-RUIZ, M. P. A longitudinal study to assess the most influential entrepreneurial features on a new firm's growth. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 22, n. 3, p. 253-266, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BORGES, J.F; CASADO, T. Empreendedores no divã: entre o heroic economic superman e o sentient self. XXXIII ENANPAD. **Anais..** Rio de Janeiro/RJ, 2009.

CANTANTE, M. C. H. C. A. **Um Microcosmo da Sociedade Americana na Década de 1950**. 2006. Dissertação de Mestrado em Estudos Americanos. Universidade Aberta, Lisboa.

CARVALHO, J. M. de. **A formação das almas** - O imaginário da República no Brasil. São Paulo: Cia das Letras, p.56, 2009.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.

CORTINA, A. As condições históricas de produção de O Príncipe de Maquiavel e sua organização discursiva. **ALFA: Revista de Linguística**, v. 39, 1995.



COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.10, n.2, p. 357-375, Jun 2012.

CUBICO, S.; BORTOLANI, E.; FAVRETTO, G.; SARTORI, R. Describing the entrepreneurial profile: the entrepreneurial aptitude test (TAI). **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 11, n. 4, p. 424-435, 2010.

DOLABELLA, F. **O segredo de Luisa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

FILION, L.J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. FGV, São Paulo, jul./set.1991.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 2, p.2-7, set. 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramallete. 27ª ed. Petrópolis, Vozes, 1987, 288p.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 11. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.org**, v.3, n.2, p. 80-89, maio/ago. 2005.

GOMES, A. F; LIMA, J. B; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2 (Abr-Jun), p. 203-220, 2013.

GRAMSCI, A. **Obras escolhidas**. 2. Ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

GUANABARA, R. “Há vícios que são virtudes”: Maquiavel, teórico do realismo político”. In: FERREIRA, Lier Pires. **Curso de Ciência Política**. 2. ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Capítulo 2, p. 25-47.

HEMÉTRIO, J. G. Maquiavel e “O Príncipe”: Uma Obra Político-Histórica sempre atual. **Revista Eletrônica de Ciências Jurídicas**, v. 1, n. 2, 2014.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil. **Cad. EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 86-111, Mar. 2014

LARIVAILLE, P. **A Itália no tempo de Maquiavel**: Florença e Roma. Trad. Jonatas Batista Neto. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

LEFORT, C. **Le travail de l'oeuvre Machiavel**. Paris: Gallimard, 1962.

LENZI, F. C.; VENTURI, J. L.; DUTRA, I. S. Estudo comparativo das características e tipos de empreendedores em pequenas empresas. In: XXIX ENANPAD. **Anais...** Brasília/DF, 2005.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Trad. Antonio Caruccio-Caporale. São Paulo: L&PM Editores: Porto Alegre, 2011.

MARX, M. H.; HILLIX, W. **Sistemas e teorias em psicologia**. São Paulo: Cultrix, 1976. 755p.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1962.

MELLO, S. B. C.; LEÃO, A. L. DE S.; PAIVA JR.; F. G. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 10, n. 4, out./dez., 2006.

MINER, J. B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial**: como acertar o alvo no mundo dos negócios. São Paulo: Futura, 1998. 305p.

MIRANDA, C. R; SCHMOKEL, F; COLVERO, R. B. A Contribuição do pensamento de Maquiavel para o desenvolvimento da Ciência Política. III Seminário Internacional de Ciências Sociais – Ciências Políticas. **Anais...** São Borja/RS, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. 1986. Tese (Doutorado) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA-USP, São Paulo.

OLIVEIRA, J. R. C; SILVA, W. A. C; ARAÚJO, E. A. T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPE's longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, 15(5). São Paulo-SP. Set./Out. 2014.

QUESTIA. **David C. McClelland**. Disponível em <https://www.questia.com/library/psychology/psychologists/david-c-mcclelland>. Acesso em 06 de julho de 2018.

RAMPAZO, A. V. O Management e o Projeto de Controle do Mundo. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 569-619, 2015.

SAY, J. B. **Tratado de economia política**. São Paulo: Abril, 1983. 423 p.

SARASVATHY, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCHUMPETER, J. A. Economic theory and entrepreneurial history. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 203-224, jul./dez. 1982.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L. de; GUIMARÃES, T. de A. (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, p. 3-20, 2006.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado) da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

WOOD JUNIOR, T; PAULA, A. P. P. A mídia especializada e a cultura do management. **Organ. Soc.**, Salvador, v.13, n.38, p.91-105, 2006.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 564-585, 2011.