
CAPACIDADE PARA DELEGAR: O SEGREDO PARA O EMPREENDEDOR TORNAR O SUCESSO MAIS BARATO

**Célia Baldin (PPA-UEM/UEL)
Dieine Aparecida Cescon Chaves (PPA-UEM/UEL)**

Resumo

Buscar o sucesso é saudável. Entretanto ele pode ter um preço alto demais quando, para obtê-lo, é necessário abrir mão de toda vida pessoal. Este artigo trata desta questão e procura mostrar a importância da delegação para o crescimento de um negócio e para que o empreendedor possa, com mais qualidade de vida, aproveitar os frutos do sucesso do seu empreendimento. Aborda-se também como o desenvolvimento de um ego forte e a capacidade de administrar o estresse facilitam a caminhada do empreendedor em direção ao futuro. Durante o desenvolvimento do trabalho são apresentados casos reais que ilustram as colocações feitas.

Palavras-chave: sucesso, delegação, ego, estresse.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O empreendedorismo hoje está em pauta. Alguns dizem que por modismo outros afirmam que pelo fato dos empreendedores serem grandes responsáveis pela engrenagem econômica que faz um país crescer, pois criando novas atividades geram empregos e riquezas, isto desencadeia a necessidade de se desenvolver um conhecimento mais aprofundado a respeito da capacidade empreendedora.

O fato é que muito se tem falado do empreendedor. Vários discursos estão sendo feitos e um que tem se tornado bastante comum é do tipo: os empreendedores não são pessoas que só trabalham das nove às cinco; o empreendedor precisa casar-se com a empresa, o período de trabalho nunca é demais para um empreendedor....

Realmente precisa ser assim?

Para o empreendedor, um novo negócio representa o resultado de um ato de criação complexo, prolongado e altamente envolvente. Neste processo de criação, o empreendedor se sente como se fosse não apenas o pai e a mãe da empresa, mas também a parteira. O empreendimento é sua prole em um sentido diferenciado dos filhos biológicos e lhe dá a

forma mais exclusiva de se projetar (Bartolomé, 2001). A adrenalina está sempre presente e um misto de estresse e prazer envolve todos aqueles que iniciam um negócio.

O fato da maior parte dos empreendedores ser autodidata é outro fator que contribui para seu alto grau de envolvimento com o negócio. Muitos não contam com as ferramentas de que dispõe um formando de um curso de MBA e, quando as possui, logo descobre que a maior parte delas não funciona no mundo dos empreendimentos. Normalmente, o empreendedor está motivado pelo desejo de se expressar livremente e poder controlar o seu próprio destino, de ser seu próprio chefe, de ser ele mesmo. Isso leva-o a se ocupar totalmente com as tarefas de aprender e de fazer crescer o seu negócio. Este envolvimento faz com que lhe reste pouco tempo e quase nenhuma energia para se integrar à sua família (Bartolomé, 2001).

Este artigo aborda esta questão e procura mostrar, numa primeira análise, a importância da capacidade de delegação para que o empreendedor possa viver com mais qualidade de vida, aproveitando melhor os frutos do sucesso do seu empreendimento.

O PREÇO DO SUCESSO

“Desde que Prometeu desafiou os deuses do Olimpo, ousando dar o fogo do intelecto e do conhecimento à humanidade, sabe-se que as realizações de um homem bem sucedido são freqüentemente obtidas às expensas de sua vida pessoal”.

Jerome Steiner

De acordo com a frase de Steiner (1986), é quase impossível conciliar sucesso com vida pessoal e o relato de alguns empreendedores realmente revelam que sua vida pessoal passa por grandes alterações quando um negócio é iniciado e todos aceitam estas mudanças em nome da meta que almejam alcançar: o sucesso.

Entretanto, o que é o sucesso?

Vários autores têm explorado este assunto, que é de interesse crescente, visto que estamos em uma sociedade cada vez mais competitiva. É bastante comum ouvirmos que determinadas pessoas são pessoas de sucesso. Esta imagem é formada a partir da freqüência ou do impacto provocado pela exposição destas pessoas nos meios de comunicação em geral. Neste caso, o sucesso está vinculado a um extraordinário desempenho na atividade exercida e traz implícita, normalmente, a imagem de sucesso financeiro. Estas raras pessoas materializam o sonho de tantas outras que também desejam ser bem-sucedidas. Entretanto, o sucesso só existe porque poucos conseguem atingi-lo e, se não fosse assim, o seu conceito seria outro: atingir os mesmos objetivos que muitas pessoas já alcançaram não seria diferente. (Pereira; Santos, 1995).

Por outro lado, se o sucesso é a meta de todos, o fracasso é terrível para qualquer ser humano e principalmente para um empreendedor, cujo ego está vinculado ao negócio que lhe confere determinado *status* social. Para estes, o fracasso traz a idéia de derrota,

sofrimento e incapacidade. Talvez por isso, muitos empreendedores vivem como se estivessem em uma pista de corrida onde é preciso vencer ... ou vencer.

Caso 1 – Depoimento de Johanne Gallanter

Antes: Diretora de novos produtos da Danon Co.

Depois: Fundadora e presidente do Venture Strategy Group.

“Os meus primeiros passos em direção à carreira foram na pista de alta velocidade. Consegui um ótimo emprego em uma grande empresa quando estava na casa dos 20. Planejava me mudar para a sede da empresa, na França, quando me casei com o vice-presidente de vendas e tive um filho. Foram-se por água abaixo os planos a respeito da França. Em vez disso, fiz meu MBA em um ano e meio.

Fazia tudo como se estivesse em uma corrida. Meu marido me pediu que encontrasse um trabalho que me permitisse passar mais tempo com o nosso filho. Concordei e, um mês depois ele me deixou. Era a primeira vez que alguma coisa saía errado na minha vida. Isso me forçou a perguntar a mim mesma: para que essa corrida? O que é que eu estou tentando ganhar?

Mais tarde, casei-me novamente, mudei-me para São Francisco e tive outro filho. Em 1996, fundei o Venture Strategy Group. Investimos em empresas varejistas de produtos especiais e de comércio eletrônico. Ainda busco o sucesso, mas um tipo diferente de sucesso, que inclui meu marido, meus filhos e o serviço que presto à comunidade.”

Fonte: HSM Management março-abril 1999.

O hábito de vincular o número de conquistas ao tamanho da felicidade que se tem ainda está muito presente em nossa cultura. Muitas pessoas partem do princípio de que quanto mais elas conquistarem mais felizes serão, e nem sempre é assim. Alguns entendem isso, enfrentam um número grande de desafios pessoais, mas resolvem tomar decisões simples para criar um novo tipo de sucesso, mais gratificante e perene. Este é o caso de Johanne Gallanter (Caso 1), que desejava muito vencer. Porém, a frustração na vida privada levou-a a reformular o seu conceito de sucesso.

Mas, quando falamos em sucesso, é preciso avaliar aquilo que se deseja conquistar, o preço que será necessário pagar por isso e a relação entre os dois. Às vezes, a vida de muitas pessoas parece fora de controle porque o custo de seu sucesso é alto demais. Elas acabam abdicando de toda sua vida pessoal e depois descobrem que não valeu a pena.

Para Johnson (2001), as pressões que um empreendedor enfrenta são muitas e constantes e as decisões, normalmente, precisam ser tomadas com a velocidade de um piloto de caça. Alguns empreendedores bem-sucedidos dizem que, se soubessem o que teriam que enfrentar, provavelmente não teriam feito nada. No entanto, muitos deles conseguiram obter sucesso neste ambiente. Para o autor, uma das chaves para a sobrevivência e o sucesso do empreendedor é encontrar um ponto de equilíbrio na sua vida. Isto, apesar de parecer difícil, é essencial. Ele deve ser capaz de organizar o seu tempo para poder estar com a família e os amigos, tomar conta da saúde, desenvolver-se espiritualmente e dedicar-se a outros interesses que lhe garantam qualidade de vida. Assim, o empreendedor terá mais possibilidades de aproveitar os frutos do sucesso do seu empreendimento. Este é o caso de David Nadler (Caso 2), que compreendeu esta realidade e mudou de postura com relação ao trabalho para poder dar um pouco de equilíbrio à sua vida.

Mas, como fazer isso?

A PALAVRA MÁGICA

Uma das coisas que mais inibem o crescimento de pequenas empresas é a inabilidade dos patrões em aprender a fina arte de delegar. Abridados no convés, olhos numa estrela distante, eles podem, aos poucos, (...) sabotar o próprio navio da empresa. (Sheedy, 1996 : 73).

Caso 2 – David Nadler

David Nadler, 49 anos, criou o Delta Consulting Group, em 1980, e hoje é um dos consultores de administração mais influentes do mundo.

Nadler entende que o sucesso tem seu preço. “Criar uma empresa é um processo que te consome totalmente”, diz ele. “Além de você estar sempre trabalhando, sente-se culpado quando não está”. Mas, à medida que Nadler alcançou mais sucesso, o preço foi aumentando. Ele construiu uma empresa próspera em detrimento de, virtualmente, todas as outras atividades e passou por dois divórcios. “Eu gosto do trabalho que faço”, diz Nadler. “Gosto dos clientes com quem trabalho. Mas, aos poucos, percebi que tinha de dar um pouco de equilíbrio à minha vida”.

Equilíbrio significa dizer não. Primeiro Nadler projetou uma nova estrutura de gerenciamento no Delta, que fez com que a empresa ficasse menos dependente dele. Em seguida, começou a trabalhar menos. “Percebi que uma diferença de 10% na quantidade de trabalho não significaria diferença entre o sucesso e o fracasso”, diz ele. “Eu me sento, no início do ano, e separo oito ou nove semanas para passar fora do escritório”.

Nadler compreendeu que existe uma diferença entre mudar de postura em relação ao trabalho e mudar de personalidade. Ele é uma pessoa que “se deixa levar” e ainda se permite isso, mas agora não apenas pelo trabalho, também pelos esportes náuticos, sua mais nova paixão. Converse com Nadler sobre o tempo que ele passa fora da empresa e você não verá arrependimento.

Fonte: HSM Management 13, março-abril/1999.

Muitos empreendedores são demasiadamente centralizadores. Eles não conseguem entender que a palavra mágica é delegar e que somente a delegação eficaz é que impulsiona os negócios, fazendo-os crescer. Desta forma não admitem abrir mão de um pingão de controle nem por um momento.

Este microgerenciamento leva a um estado de tensão muito grande, desencadeando muitas vezes, um processo de estresse, prejudicial para o empreendedor e para o empreendimento.

Por isso delegar é importante. Segundo De Mari (2001), atualmente a delegação é feita pela metade dentro das empresas: os funcionários assumem mais responsabilidades, no entanto, não têm a visão do todo e desconhecem a finalidade de tanto esforço. Isso gera um desconforto no relacionamento da equipe de trabalho. Para a autora, o chefe passa a bola para a frente mas não esclarece o que a empresa espera do serviço. O funcionário, por sua vez, dá duro, mas vive inseguro com relação ao resultado do seu trabalho e, por essa razão, resiste às novas atribuições. Assim, para funcionar o ato de delegar exige um compromisso total e genuíno por parte do empreendedor.

Ao pequeno empreendedor até é possível dar conta de tudo sozinho, visto que o volume de atividades de um pequeno negócio permite isso. Segundo Churchill (2001), no início do negócio, a capacidade do dono para delegar poderes está num grau baixo, uma vez que existem na empresa poucos empregados a quem delegar, mais, à medida que o negócio cresce, esta capacidade vai se tornando cada vez mais importante. Ainda segundo o autor, as pequenas empresas se baseiam nos talentos do dono, mas, à medida que a empresa se desenvolve, o dono precisa gastar cada vez menos tempo fazendo e mais gerenciando.

Ele precisa aumentar o volume de trabalho feito por meio de outras pessoas, o que significa uma maior delegação de poderes. A incapacidade que muitos fundadores têm de abrir mão desta prerrogativa e se tornar administradores explica o fracasso de muitas empresas (...). (Churchill, 2001 : 186).

Porém, não é fácil deixar os outros fazerem o que se está fazendo tão bem, principalmente para aquele empreendedor que faz da empresa uma projeção e extensão do seu ego. Mas, quando se deseja crescer, isto é tão necessário quanto os primeiros e hesitantes passos de uma criança (Sheedy, 1996).

Muitos proprietários de empresas nunca dão esse passo e vêem seus negócios naufragarem. Eles trabalham muito e duro, mas trabalham sozinhos. Para eles delegar é abdicar e acabam deixando que o próprio ego sabote o navio da empresa.

Os melhores empreendedores, no entanto, sabem que querer privilegiar o próprio ego coloca um teto nas possibilidades de crescimento do negócio. Para eles, trabalhar em equipe (uma verdadeira equipe) é buscar resultados, operando em conjunto, compartilhando experiências e conhecimentos, estimulando-se mútua e constantemente.

Um estudo feito pelo professor John Morgan (*apud* Fontana, 2001) mostra que decisões em grupo são mais precisas e levam o mesmo tempo, ou até menos, que as individuais para serem tomadas. Isso se deve ao fato de que as discussões abertas, onde várias pessoas podem expor suas idéias e opiniões a respeito da mesma carga de informações, ajuda o empreendedor a enxergar erros que, sozinho, não conseguiria ver, já que não teria acesso às diferentes formas de enxergar estas informações.

Uma equipe não deve ser formada por clones. O primeiro passo é o empreendedor conhecer os seus pontos fortes e fracos e formar uma equipe que os complemente. Richard Branson (Caso 3) é um bom exemplo de empreendedor que consciente de suas limitações procurou formar um time, uma equipe, uma companhia. Ele mostrou que o mito de que os empreendedores querem o show todo só para eles não corresponde à realidade. Pelo menos, não à realidade daqueles que realmente terão possibilidades de sucesso.

Caso 3 - Richard Branson

Um empreendedor extremamente bem sucedido é Richard Branson, o presidente do Virgin Group, um império que engloba viagens, comunicações (livros, estações de televisão e rádio, *videogames* e jogos para computadores), varejo e hotéis.

Branson se tornou uma celebridade internacional, assunto de vários perfis em revistas de fofocas, na imprensa de negócios e programas de televisão. No Reino Unido ele alcançou o *status* de estrela. É frequentemente citado como um modelo a ser seguido por jovens que desejam uma carreira de negócios bem-sucedida e que não comprometa a ética pessoal.

Em termos materiais Branson é sem dúvida bem-sucedido. Ele se tornou uma das pessoas mais ricas do Reino Unido antes de completar 40 anos de idade e recentemente foi classificado como a 11^a pessoa mais rica do país com uma fortuna estimada em 895 milhões de dólares.

O estilo de liderança de Branson é uma combinação singular de energia, originalidade e astúcia. Ele é a maior força propulsora da companhia, um mestre da motivação e sabe conseguir o melhor dos seus empregados. Além disso, tem consciência de alguns dos seus pontos fracos e contratou outros profissionais para compensá-los, formando uma constelação executiva altamente eficiente, composta por profissionais com talentos variados.

Fonte: Vries (2001)

Segundo Vries (2001), Branson, no entanto, é uma exceção no que se refere a forma como adotou o papel de empreendedor. Segundo o autor, os empreendedores não são um grupo homogêneo, pois assumem muitas formas diferentes, com características próprias.

Em alguns casos, os empreendedores possuem traços de personalidade que, ainda que possam originalmente representar uma fonte de força, podem quando em excesso causar sérios problemas para o empreendedor e para o empreendimento (Vries, 2001:4).

Vries aponta quatro traços de personalidade do empreendedor que se enquadram dentro da afirmação acima e que alimentam, às vezes, o ego do empreendedor.

- Necessidade de controle – um relevante traço de personalidade que alguns empreendedores manifestam é a necessidade de controlar tudo ao seu redor, uma preocupação que afeta muito a forma como lidam com os relacionamentos de poder e suas conseqüências para a ação interpessoal. Esses empreendedores têm fantasias de grandeza, poder e autoridade, entretanto, sentem-se desprotegidos. Alguns empreendedores têm sérias dificuldades de lidar com questões de submissão e domínio, sendo muitas vezes, esta incapacidade de aceitar a autoridade e regras organizacionais que os motivou a abrir o seu próprio negócio. Este tipo de necessidade, mesmo que adequado no início do empreendimento,

cada vez mais se tornará um obstáculo ao crescimento do negócio, na medida em que sufoca o fluxo de informações, atrapalha a tomada de decisões e inibe a atratividade e retenção de profissionais competentes, úteis ao negócio.

- Um senso de desconfiança – intimamente associado ao traço de personalidade anterior, está uma inclinação de suspeitar dos outros. Alguns empreendedores desconfiam muito do mundo que os cerca e vivem com medo de se tornarem vítimas. Isto faz com que estejam constantemente examinando o ambiente para confirmar suas suspeitas. Este padrão de comportamento tem seu lado positivo: torna os empreendedores alertas a movimentos da concorrência, fornecedores, consumidores ou governo que afetem a empresa e, assim, nunca são pegos de surpresa.

Mas, o exagero, pode levar à perda do senso de proporção. O empreendedor pode concentrar-se somente em alguns pontos que lhe chamem a atenção, exagerar pequenas coisas e perder de vista a realidade da situação. Ele pode ver em atos inofensivos, ameaças ao seu controle e contra-atacá-los de forma destrutiva. Este tipo de gerenciamento traz sérias conseqüências para a empresa, como baixa satisfação dos empregados e queda de produtividade, entre outros.

- A necessidade de aplauso – alguns empreendedores têm uma forte necessidade de serem ouvidos e reconhecidos como super-heróis e ficam o tempo todo tentando mostrar aos outros que eles são alguma coisa, que não podem ser ignorados e que são capazes de realizar com perfeição aquilo a que se propõem. Talvez isto explique porque tantos empreendedores vivem sob uma grande pressão. Eles estão sempre vivendo no limite e temem que o seu sucesso não dure. Eles são muito inseguros e a necessidade de controle e o senso de desconfiança que, às vezes, manifestam são indícios desta insegurança. Como exemplo da manifestação desta necessidade, Vries coloca Maxwell.

Maxweel, por exemplo, era incansável na busca (e na obtenção) de atenção. Tinha necessidade constante de uma corte e uma audiência. Ele era um grande propagandista de si mesmo e era incorrigivelmente falastrão. Seu objetivo era estar constantemente nos jornais. O Daily Mirror foi transformado em um tipo de álbum de família, com Maxwell escrevendo as suas próprias manchetes. Ele adquiriu um time de futebol, outra forma muito eficaz de estar à mostra para o público (Vries, 2001 : 6).

- Operações defensivas – alguns empreendedores recorrem a alguns mecanismos de defesa bastante rudimentares. Eles são incapazes de enxergar a sua própria responsabilidade quando as coisas não dão certo e têm uma forte inclinação em culpar os outros. Assim, o empreendedor que acabou de passar por uma situação de insucesso e que manifesta este padrão de comportamento defensivo, tende a explicar a situação através de fatos externos ao empreendimento em si, como: inflação, medidas governamentais, altas taxas de juros, concorrência sem ética,

entre outros. Entretanto, uma análise descomprometida mostra que o ambiente de negócios é igual para todos os empreendimentos que dele participam e o que diferencia o resultado do sucesso ou do fracasso são as características intrínsecas do empreendedor (Pereira; Santos, 1995).

Através da análise destas características percebemos que existem muitos tipos diferentes de empreendedores. Uns, desenvolvem um ego inflado que exige homenagens e honras a cada passo. Outros, ao contrário, manifestam um ego mais sábio e positivo que, adequadamente nutrido, dá um grande poder interior que facilita a caminhada em direção ao futuro.

Segundo Sheedy (1996), sem querer, e em detrimento próprio, as pessoas fazem um tremendo esforço para proteger um ego fraco ou exigente que se manifestam num comportamento similar: uma necessidade de aceitar encargos, de estar sob a luz dos holofotes, de sempre receber os créditos. Este tipo de atitude obstrui o ato de delegar. Para a autora, um ego forte dá firmeza emocional e torna o empreendedor líder; um ego ansioso e voraz o transforma em uma pessoa detestável. Enquanto o primeiro demonstra uma verdadeira autoconfiança, o segundo convive com a insegurança o tempo todo. Esta insegurança contribui para aumentar o estado de tensão sobre o empreendedor.

Como administrar de forma eficiente o estresse?

Os empreendedores sofrem um estresse tremendo, mas não há evidências de que sofram mais estresse do que outros profissionais com muita responsabilidade.

O estresse no trabalho está aumentando cada vez mais e as causas não são as exigências do trabalho em si, mas a incerteza e a insegurança que estes tempos turbulentos estão gerando (Bartolomé, 2001).

As oportunidades empreendedoras, normalmente são capturadas por empreendedores que, por sua própria natureza, são bastante otimistas e confiantes. O problema, porém, é que o resto do mundo não está tão engajado com as suas idéias, não aceita a necessidade por urgência e possuem um ritmo próprio, diferente, às vezes, do seu (Muzyka e Birley, 2001). Os empreendedores, então, começam a se deparar com problemas do tipo: tudo demora mais que o planejado, as previsões quase nunca são exatas, é difícil ganhar credibilidade de mercado... Além disto, o empreendedor muitas vezes se encontra dentro de todos os aspectos do negócio e sentindo-se responsável por tudo e por todos. Estes fatores é que determinam o grau da tensão e pressão que atuarão sobre o empreendedor e são as suas características de personalidade que determinam como ele enfrentará tudo isso.

O especialista em psicologia empresarial Loehr (1999), classifica o estresse em dois níveis: o estresse-tensão, definido como sendo o desgaste de energia emocional, física ou mental, em resposta a um estímulo; e o estresse-doença que é o estado em que ficamos quando excedemos a capacidade do nosso corpo de administrar este desgaste.

Segundo Loehr, o estresse-tensão tem seu lado positivo. A adrenalina, numa proporção razoável, contribui para que as pessoas se sintam felizes em seus trabalho, fiquem

motivadas e estabeleçam para si grandes objetivos. Sem pressões estimulantes e desafiadoras, a calma excessiva pode tornar-se um fator de estresse-doença. Para o autor, o profissional quando está na mais perfeita calma, porque não possui projetos à vista ou está desenvolvendo projetos que estão abaixo de suas capacidades e expectativas, sente-se desestimulado e a própria calma se transforma em tensiva.

Levinson (1999) é outro especialista a afirmar que certa dose de pressão sempre é bom. Jamais conseguiríamos algo se não fôssemos forçados de alguma forma. Como exemplo de pressão salutar, ele cita as cobranças feitas pela nossa consciência, do tipo: “Você precisa fazer melhor, deve estudar, tem que ganhar mais dinheiro, ...”. Essa pressão interna é um impulso sem o qual não haveria ambição. Porém esse impulso pode passar a ser destrutivo se não conhecer limites.

Grande parte das pessoas culpa o estresse por todos os seus problemas de saúde e até mesmo pela sua infelicidade, entretanto, há aquelas que são, sob essa pressão, muito felizes e sãs. O problema não está, portanto, no estresse em si, mas na capacidade de administrá-lo, impedindo que se transforme em doença.

As pessoas de negócios sabem que cada meta conquistada se converte em um novo ponto de partida, com diferentes desafios. Por isso, adotar hábitos e atitudes comportamentais saudáveis é uma forma de aliviar a pressão gerada por esses desafios. Vejamos algumas sugestões feitas pela cientista social Regina Cappi (1999) para se viver melhor.

- Lazer – inclua-o na sua rotina. Esta é uma poderosa arma contra o estresse. Reserve para si períodos isentos de horários, problemas, compromissos ou deveres. Tire férias, mas procure relaxar e aproveitá-las ao máximo (veja: Férias Frustradas).

Férias Frustradas

Voltou das férias e logo sentiu necessidade de parar de novo?

Acredite, você não é uma exceção. Um estudo da ISMA (International Stress Management) mostra que 72% dos trabalhadores não mantêm os benefícios físicos e mentais das férias quando voltam a pegar no batente.

“As pessoas ficam tão preocupadas em aproveitar as férias que não conseguem relaxar”, explica a psicóloga Ana Maria Rossi, Presidente da ISMA Brasil. A melhor solução?

“O ideal seria que as pessoas parassem mais de uma vez por ano para não acumular o estresse de onze meses consecutivos”, recomenda Ana Maria.

Fonte: Revista Amanhã, março/2001.

- Relaxamento – use técnicas de relaxamento, ouça músicas suáveis, entregue-se a devaneios, vá ao teatro, leia um livro.
- Exercícios físicos – movimente seu corpo, dance, ande de bicicleta, pratique esporte ou simplesmente caminhe.
- Alimentação – alimente-se com prazer, de forma moderada e equilibrada no que se refere à escolha dos alimentos, mantenha peso ideal.
- De bem com a vida – ame a vida, tente entender e resolver, com tranqüilidade os problemas inevitáveis, não sofra por antecipação, respeite seus limites, delegue tarefas, seja tolerante.
- Socorro – ao se sentir infeliz, incapaz ou doente, peça ajuda a um amigo, consulte um médico, procure orientação psicológica ou religiosa, não deixe chegar a exaustão, que é o mais alto nível de estresse.
- Espiritualidade – não devemos esquecer que somos corpo, mente e espírito; a harmonia deste conjunto é imprescindível para darmos sentido à vida e buscarmos satisfação pessoal.

No mundo competitivo de hoje o estresse é inevitável, então o melhor é aprender a conviver com ele e impedir que se transforme em exaustão ou esgotamento agudo. Não são poucos os que acreditam que saber “enfrentar a tempestade” é a marca diferencial da pessoa bem-sucedida. Acham que sofrer tensão e pressão é uma forma de ganhar o respeito dos outros e, no desejo de se tornarem super-heróis, sacrificam-se até o esgotamento total. Mas, o segredo dos grandes empreendedores e profissionais em geral que vivem constantemente sob tensão é desenvolver estratégias pessoais para administrar o estresse.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ideal seria que todos aqueles que decidem enveredar pelo caminho do empreendedorismo buscassem fazer uma avaliação não apenas das viabilidades de mercado mas também das suas capacidades pessoais de enfrentar os desafios que terá pela frente.

Sheedy (1996 : 130) faz uma analogia que vale a pena ser transcrita.

Se você é um peão, pode medir seu sucesso em segundos – fique apenas oito ou dez segundos sobre as costas do animal e seu trabalho estará feito.

Oito segundos.

Parece pouco, mas o peão necessita de coragem para montar, resistência para manter o controle e habilidade para completar o percurso. É um percurso difícil.

Começar uma empresa exige coragem, e conduzi-la, quando os problemas aparecem, certamente exige resistência. Porém, fazer o percurso e gerenciar seu crescimento exige habilidade, e muita.

Essa habilidade pode ser aprendida. Mudar o modo de pensar, como reagir, como fazer as coisas, é mental e emocionalmente extenuante, mas não impossível.

Faz-se um pouco de cada vez.

Esta analogia retrata muito bem o que uma pessoa enfrenta ao decidir empreender e nós apenas acrescentaríamos no final da colocação de Sheedy: e se delega tudo quanto for possível. Assim, as coisas ficarão mais fáceis.

Porém, - e agora lembrando Steiner (1986) - é preciso estar consciente também de que não se pode escalar uma montanha sem correr o risco de cair. Todo empreendedor que consegue chegar ao topo, vive intimamente com esta realidade. Se ao término da escalada, ele vai estar bem alto, com o mundo inteiro aos seus pés, ou se simplesmente estiver sobre um pequeno monte com outros obstáculos ainda em seu caminho, não depende tanto de que montanha ele tenha subido, mas sim de quem ele é e como ele chegou lá. Se conseguir então adaptar-se bem a este feito, colherá todos os frutos do seu esforço. Se a realidade, porém, o esmagar e ele mergulhar em uma luta solitária, é possível que, em última análise, o sucesso não tenha valido o preço que se pagou por ele.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTOLOMÉ, Fernando. Casa e trabalho – uma mistura explosiva. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. (orgs.). **Dominando os desafios do empreendedor**; p. 212 – 218; São Paulo: Makron Books, 2001.

CAPPI, Regina S. P. Stress. In: **Revista C B Juris** – Ano 1, número 2; novembro/1999.

CHURCHILL, Neil C. Derrubando a parede e escalando os degraus. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. (orgs.). **Dominando os desafios do empreendedor**; p. 202 – 206; São Paulo: Makron Books, 2001.

DE MARI, Juliana. Deixa que eu resolvo. In: **Revista Você**, março/2001; p. 20 – 21.

FONTANA, Alessandra. Duas cabeças pensam melhor que uma? In: **Revista Você**, fevereiro/2001; p. 72 – 75.

HSM Management 13, março – abril/1999. Mais qualidade de Vida; p. 94 – 100.

JOHNSON, Robert M. . Superando os obstáculos de uma empresa iniciante. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. (orgs.). **Dominando os desafios do empreendedor**; p. 105 – 109; São Paulo: Makron Books, 2001.

LEVINSON, Harry. Uma receita para mudar. In: **HSM Management** 16, setembro – outubro/1999; p. 68 – 72.

LOEHR, James E. Estresse: herói ou vilão. In: **HSM Management** 16, setembro – outubro/1999; p. 62 – 66.

MUZYKA, Daniel F.; BIRLEY, Sue. **Dominando os desafios do empreendedor**; p. 101; São Paulo: Makron Books, 2001.

PEREIRA, H. José; SANTOS, Sílvio A. (orgs.). **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor; Brasília: SEBRAE/EDUSP, 1995.

REVISTA AMANHÃ – ECONOMIA E NEGÓCIO. Ano XV, n. 164 – março/2001, p. 18.

SHEEDY, Edna. **Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer**; São Paulo: Nobel, 1996.

STEINER, Jerome. Qual o preço do sucesso? In: **Coleção Harvard de Administração** – V. 7; p. 83 – 98; São Paulo: Nova Cultural, 1986.

VRIES, Manfred Kets de. Rebeldes criativos com causa. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. (orgs.). **Dominando os desafios do empreendedor**; p. 4 – 7; São Paulo: Makron Books, 2001.