

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-Graduação em Psicologia**

Bárbara Morais Fam

**PROCESSOS DE SUBJETIVAÇÃO DO ECOSISTEMA BRASILEIRO DE  
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO**

Belo Horizonte  
2023

Bárbara Morais Fam

**PROCESSOS DE SUBJETIVAÇÃO DO ECOSISTEMA BRASILEIRO DE  
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de título de Doutor em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. João Leite Ferreira Neto

Área de concentração: Intervenções clínicas e sociais

Belo Horizonte

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F198p Fam, Bárbara Morais  
Processos de subjetivação do ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação / Bárbara Morais Fam. Belo Horizonte, 2023.  
126 f. : il.

Orientador: João Leite Ferreira Neto  
Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

1. Foucault, Michel 1926-1984. 2. Deleuze, Gilles, 1925-1995. 3. Subjetividade. 4. Empreendedorismo. 5. História - Filosofia. 6. Narração - História - Psicologia. 7. Empresas - Inovações tecnológicas. 8. Psicologia e filosofia. I. Ferreira Neto, João Leite. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 159.9.01

Ficha catalográfica elaborada por Fernanda Paim Brito - CRB 6/2999

Bárbara Morais Fam

**PROCESSOS DE SUBJETIVAÇÃO DO ECOSISTEMA BRASILEIRO DE  
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de título de Doutor em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. João Leite Ferreira Neto

Área de concentração: Intervenções clínicas e sociais

---

Prof. Dr. João Leite Ferreira Neto (PUC Minas - Orientador)

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Carrusca Vieira (PUC Minas)

---

Prof. Dr. Humberto Torres Marques Neto (PUC Minas)

---

Prof. Dra. Lívia de Oliveira Borges (UFMG)

---

Prof. Dr. Luiz Gonzaga Chiavegato Filho (UFSJ)

Belo Horizonte, 16 de março de 2023

À minha família, pelo apoio incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor João Leite Ferreira Neto, por todos os ensinamentos, pela paciência e por ser uma referência para mim. Sou muito grata por ter tido a oportunidade de aprender com você durante todos esses anos. Palavras não são capazes de expressar.

Aos professores Carlos Eduardo Carrusca Vieira, Humberto Torres Marques Neto, Livia de Oliveira Borges e Luiz Gonzaga Chiavegato Filho pelo aceite do convite e pelas contribuições no processo de qualificação.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Em especial, à professora Ilka Franco Ferrari, por ter me iniciado na carreira acadêmica com tanta maestria.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, sempre tão solícitos e gentis.

A cada um dos participantes desta pesquisa que, com tamanha presteza, tornaram-na realidade.

Ao meu pai, minha mãe e minha irmã, por tudo que fizeram e fazem por mim. Muito obrigada!

Ao meu namorado, parceiro de vida. Obrigada por estar comigo em todos os momentos.

A todos os meus outros familiares, pelo apoio, pela torcida e pelo carinho de sempre.

À CAPES, pelo financiamento sem o qual esta pesquisa não teria sido possível.

“Todo mundo pensa que a arte é imaginação.

A arte não; a arte é puro pensamento!

*(Ulpiano, Cláudio).*

## RESUMO

Esta tese visou investigar como as experiências no ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação concorrem para a produção de subjetividade de seus atores, tendo em vista as novas configurações do poder no contexto do trabalho. Realizei entrevistas narrativas com dez atores de diferentes esferas do ecossistema, além de uma pesquisa teórica e uma de revisão bibliográfica. As entrevistas foram analisadas com base na análise temática de conteúdo. A abordagem teórico-metodológica foucaultiana guiou todas as etapas da pesquisa, bem como o conceito de controle de Deleuze. De modo geral, a pesquisa mostrou que o poder nesse contexto opera de forma mais fluida, mas mantém vestígios disciplinares, e que essa configuração não produz apenas sujeições. Há possibilidades de subjetivações autênticas, especialmente por meio do processo de criação, do processo artístico. Esse processo pode ser empregado na construção e transformação de negócios e de si mesmo, mas deve ser pensante e crítico (ou não pode ser considerado um processo de criação). Além disso, os resultados mostraram que os processos de subjetivação dos atores do ecossistema podem se configurar de modo mais ou menos autônomo a partir do manejo de certos elementos comuns ao contexto de empreendedorismo e inovação. Entre esses elementos estão: a gestão dos desejos, que devem se sustentar frente às demandas do mercado; a gestão dos afetos, para que os atores saibam lidar com as incertezas e as mudanças inerentes ao processo de construção e crescimento de um negócio; a gestão dos aprendizados, para que a formação permanente não se faça de modo totalmente capturada, mas entrelaçada com sentidos próprios; e a gestão dos processos de trabalho, a fim de que a organização do tempo e dos modos de trabalho não sejam esgotantes. A maioria dos entrevistados avaliou positivamente as experiências que teve, apesar dos problemas enfrentados naquele contexto. Os principais problemas citados foram: a falta de cultura de tolerância aos riscos e ao fracasso, a falta de recursos chave no início do processo empreendedor, a pouca diversidade e a baixa de conexão entre os agentes institucionais. Os impactos socioeconômicos do ecossistema foram vistos como ganhos pela maioria dos entrevistados, mas há necessidade de se “pensar global e agir local” e de se preparar melhor para a transformação digital. Esta tese identificou elementos significativos das práticas do ecossistema brasileiro, abrindo caminho para que pesquisas futuras se aprofundem em cada um dos pontos levantados.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Inovação. Ecossistema de empreendedorismo e inovação. Subjetividade. Pesquisa narrativa.

## ABSTRACT

This thesis aimed to investigate how the experiences in the Brazilian entrepreneurship and innovation ecosystem contribute to the production of subjectivity of its actors, in view of the new configurations of power in the context of work. I conducted narrative interviews with ten actors from different spheres of the ecosystem, in addition to theoretical research and a bibliographical review. The interviews were analyzed based on thematic content analysis. Foucault's theoretical-methodological approach guided all stages of the research and Deleuze's concept of control. In general, the research showed that power in this context operates more fluidly, but maintains disciplinary traces and that this configuration does not only produce subjections. There are possibilities of authentic subjectivities, especially through the creation process, and the artistic process. This process can be employed in building and transforming businesses and oneself, but it must be thoughtful and critical (or it cannot be considered a process of creation). In addition, the results showed that the processes of subjectivation of the actors in the ecosystem can be configured more or less autonomously based on the management of certain elements common to the context of entrepreneurship and innovation. Among these elements are: the management of desires, which must be sustained in the face of market demands; the management of affections, so that the actors know how to deal with the uncertainties and changes inherent in the process of building and growing a business; learning management, so that ongoing training is not completely captured, but intertwined with produced meanings; and the management of work processes, so that the organization of time and ways of working are not exhausting. Most respondents evaluated positively the experiences they had, despite the problems faced in that context. The main problems mentioned were: the lack of a culture of tolerance for risks and failure, the lack of key resources at the beginning of the entrepreneurial process, the lack of diversity and the lack of connection between institutional agents. The socio-economic impacts of the ecosystem were seen as gains by most respondents, but there is a need to “think globally and act local” and to better prepare for digital transformation. This thesis identified significant elements of the practices of the Brazilian ecosystem, paving the way for future research to delve deeper into each of the points raised.

Keywords: Entrepreneurship. Innovation. Entrepreneurship and innovation ecosystem. Subjectivity. Narrative research.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Critérios de inclusão e exclusão.....	41
Figura 2 - Publicações e citações no decorrer dos últimos anos.....	42
Figura 3 - Termos, autores, países, revistas e métodos mais recorrentes.....	42
Figura 4 - Áreas das publicações.....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Foco das 159 publicações exportadas.....	40
Tabela 2 - Categorias e resultados.....	44
Tabela 3 - Descrição dos entrevistados.....	75
Tabela 4 - Descrição dos entrevistados.....	94

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EUA - Estados Unidos da América

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

WoS - *Web of Science*

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

EED - Ecosystema Empreendedor Digital

EE - Ecosystema Empreendedor

ED - Ecosystema Digital

ZGC - Zhongguancun

CEO - *Chief Executive Officer*

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

SAAS - *Software As A Service*

B2B - *Business-to-Business*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>2. MÉTODO .....</b>	<b>33</b>
<b>3. O TEMA DA SUBJETIVIDADE EM ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES DIGITAIS.....</b>	<b>37</b>
3.1 Resumo .....	37
3.2 Introdução .....	37
3.3 Método .....	40
3.4 Resultados .....	41
3.4.1 <i>A relação consigo.....</i>	<i>44</i>
3.4.2 <i>A relação entre os membros .....</i>	<i>47</i>
3.4.3 <i>A relação com o ambiente digital.....</i>	<i>50</i>
3.5 Discussão .....	52
3.6 Considerações finais .....	53
<b>4. CONTROLE EM DELEUZE À LUZ DE SEUS CURSOS SOBRE FOUCAULT .....</b>	<b>55</b>
4.1 Resumo .....	55
4.2 Introdução .....	55
4.3 Controle: uma modalidade específica de poder.....	57
4.4 O outro lado do poder: a noção de subjetivação.....	62
4.5 Considerações finais .....	67
<b>5. AS PRÁTICAS DO ECOSSISTEMA BRASILEIRO DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO .....</b>	<b>69</b>
5.1 Resumo .....	69
5.2 Introdução .....	69
5.2.1 <i>Ecosistemas de empreendedorismo e inovação.....</i>	<i>71</i>
5.4 Método .....	74
5.5 Resultados .....	76
5.5.1 <i>A cultura de tolerância ao fracasso e os recursos chave.....</i>	<i>77</i>
5.5.2 <i>A conexão entre os membros e a questão da diversidade .....</i>	<i>80</i>
5.5.3 <i>Os impactos socioeconômicos e a transformação digital.....</i>	<i>82</i>
5.5 Considerações finais .....	85
<b>6. PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADES EM NARRATIVAS DOS ATORES DO ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO .....</b>	<b>87</b>
6.1 Resumo .....	87
6.2 Introdução .....	87
6.2.1 <i>Processos de subjetivação e Sociedade de controle .....</i>	<i>89</i>
6.3 Método.....	93

<b>6.4 Resultados e discussão .....</b>	<b>95</b>
<b>6.4.1 A gestão dos desejos.....</b>	<b>96</b>
<b>6.4.2 A gestão dos afetos.....</b>	<b>99</b>
<b>6.4.3 A gestão dos aprendizados.....</b>	<b>101</b>
<b>6.4.4 A gestão dos processos de trabalho .....</b>	<b>103</b>
<b>6.5 Considerações finais .....</b>	<b>104</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO A - Glossário.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE A - Pergunta norteadora e temas da entrevista.....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>125</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Lançar um olhar retrospectivo sobre minha trajetória acadêmica e profissional é uma tarefa desafiadora, no entanto, indispensável para a apresentação desta tese. Em primeiro lugar, pela perspectiva teórico-metodológica na qual ele se baseia. Perspectiva que coloca a pessoa pesquisadora como inseparável do processo investigativo, convocando sua transformação frente aos agenciamentos produzidos. Em segundo lugar, porque esta tese está ligada aos caminhos que percorri em pesquisas anteriores e em minha vida profissional. Caminhos potentes e inesperados os quais proporcionaram o encontro com meu objeto de estudo: o ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação. Portanto, apresentar meu percurso, além de elucidar as origens da problemática posta, evidencia elementos subjetivos, importantes para uma pesquisa que se situa no campo da complexidade.

Antes de me aventurar nisso, ressalvo que optei por utilizar o termo “ecossistemas” não apenas porque seu uso se tornou cada vez mais frequente entre pesquisadores e instituições governamentais (Gimenez et al., 2022), mas porque reflete uma visão mais sofisticada do tema empreendedorismo, quando aplicado nesse contexto. Trata-se de abordagem que não considera o empreendedorismo como um fenômeno isolado, fruto de características empreendedoras inatas ou de conquistas individuais, por exemplo, mas como resultado de uma série de fatores contextuais os quais envolvem pessoas, redes e instituições (Stam, 2015).

Optei, também, por utilizar o termo “ecossistemas de empreendedorismo e inovação” para ressaltar que esses ecossistemas abarcam apenas os empreendimentos de “alto impacto”, ou seja, inovadores e orientados ao crescimento (Stam, 2015). Nesse contexto, os empreendimentos mais comuns são do tipo *startups*. Entre as definições mais usadas desse conceito, está a de Ries (2012), segundo o qual *startups* são “instituições humanas projetadas para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (Ries, 2012, p. 26), e a de Blank e Dorf (2012) segundo os quais *startups* “são organizações temporárias em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”. (Blank & Dorf, 2012, p. 01).

Entendo que esses termos são oriundos de uma realidade bem diferente da brasileira — dos Estados Unidos da América (EUA) — e que, portanto, seu uso deve ser feito de forma cautelosa. Nesta pesquisa, decidi utilizá-los, pois o meu objeto de estudo foi o próprio ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação, ou seja, as pessoas, redes e instituições envolvidas na criação e sustentação de empresas inovadoras e orientadas ao crescimento, em geral *startups*. Isso significa que esta pesquisa não teve a intenção de abordar outros tipos de

realidades empreendedoras ou outros tipos de empreendimentos, indiscutivelmente mais comuns em um país como o Brasil. Além disso, a influência dos estudos e iniciativas dos EUA e de outros países no ecossistema brasileiro é notória, o que implica na necessidade de se conhecer e analisar o que se passa nesses contextos. Lembro, contudo, a importância de olhar para esses dados de forma crítica, considerando as especificidades do ecossistema brasileiro, como enfatiza Gimenez et al. (2022).

Dito isso, conecto o início deste projeto ao período da minha graduação em Psicologia, quando fui afetada por um curto texto que aborda justamente temáticas relativas às novas configurações capitalísticas, denominado “Pós-escritos sobre a Sociedade de Controle”, de Deleuze (1990/1992). Nele, o filósofo discorre sobre a passagem da sociedade disciplinar, caracterizada pela hegemonia dos meios de confinamento, para uma sociedade de controles fluidos e contínuos. No novo modelo, o poder não opera apenas nos corpos dos sujeitos, mas em todas as esferas da vida. Trata-se, em última instância, de uma mutação do capitalismo: “já não é um capitalismo dirigido para a produção, mas para o produto, isto é, para a venda ou para o mercado” (Deleuze, 1990/1992, p. 223). Assim sendo, é principalmente a lógica do controle que passa a imperar na constituição dos sujeitos, não mais a lógica da disciplina.

Para esclarecer como esse cenário se dá no regime do trabalho, foco deste estudo, recorro à Toffler e Toffler (2012). Os autores associam o emprego nas fábricas à própria linha de montagem, que funciona por meio da massificação da produção, sobretudo de bens tangíveis, com horários, processos e funções bem definidas a cada trabalhador. A hierarquia é prevalente e a remuneração é por horas trabalhadas. O clássico filme “Tempos modernos”, de Charles Chaplin, ilustra esse processo disciplinar. O novo modelo de trabalho, por sua vez, pode ter sua lógica simbolizada pelo computador. Esse modelo desmassifica a produção e opera sobretudo bens intangíveis, como o conhecimento. Funciona de forma mais horizontalizada, exige do trabalhador habilidades e conhecimentos diversos, e atua com base em horários, locais e remunerações flexíveis. Consequentemente, gera processos de subjetivações específicos. Isso caracteriza a lógica do controle.

Baseada no texto de Deleuze (1990/1992), que aborda brevemente alguns desses pontos, em minha monografia, questionei as possíveis formas de resistência à sociedade de controle. A inspiração surgiu no trajeto para um estágio que eu fazia na região metropolitana de Belo Horizonte. A viagem era feita em um ônibus vermelho, em condições precárias, que ficava muito cheio em horários de pico. Durante o percurso, eu observava os passageiros e ficava imaginando seus trabalhos, suas vidas. Qual jornada de trabalho tinham depois que desciam dos ônibus? Como essa experiência influenciava no relacionamento consigo e com os outros?

Imaginar que as pessoas enfrentavam aquele percurso e depois iam para empregos que não gostavam, onde passavam oito horas por dia, cinco dias por semana, era um indicativo da perversidade do sistema no qual estamos inseridos. Na época, eu associei essa cena à sociedade de controle.

Depois de um tempo, ao finalizar o mestrado, fundei um negócio inovador, mesmo sem nenhum conhecimento nessas áreas. Vi-me então situada em campos desconhecidos, vivenciei modos de trabalho completamente diferentes dos quais estava acostumada e passei a conviver com pessoas de diversas formações, com competências, habilidades e pensamentos bem distintos dos meus. Passei por programas de aceleração, trabalhei em escritórios compartilhados, participei de comunidades empreendedoras, frequentei e palestrei em eventos da área. Comecei a fazer parte do ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação.

Pela minha experiência, quem faz parte desse ecossistema está sempre sob muita pressão, mas também pode vivenciar grandes prazeres. Há muitos altos e baixos, num constante misto entre insegurança, liberdade, incerteza e expressão da criatividade. O incentivo à tomada de riscos e ao erro rápido pode gerar tanto frustrações e tristezas, quanto aprendizados. O aspecto financeiro, objetivo final da grande maioria das práticas, pode ou não ofuscar o propósito de pessoas que visam um bem maior com seus empreendimentos. O quadro majoritariamente formado por homens brancos, pode ou não encontrar resistência na luta pela diversidade e na valorização das diferenças. Egoísmo, egocentrismo, arrogância e autoritarismo costumam se entrelaçar à busca por conexão, colaboração, compartilhamento e sustentabilidade. Enfim, é uma realidade que tem modos de vida bem específicos e complexos.

Desde o meu primeiro contato com essa realidade, comecei a pensar que os trabalhadores do ônibus, que eu havia associado à sociedade de controle, na verdade parecem operar mais sob uma lógica disciplinar. Já os sujeitos que integram o Ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação parecem operar mais sob uma lógica de controle. Essa associação não é tão simples e direta, claro, mas é significativa, pois foi a partir dessa teia de experiências, referências e hipóteses que esta tese tomou forma.

O objetivo geral foi investigar como as experiências no ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação concorrem para a produção de subjetividades de seus atores, tendo em vista as novas configurações do poder no contexto do trabalho. Os objetivos específicos foram: (1) analisar, na literatura atual, as relações existentes entre ecossistemas de empreendedorismo e a temática da subjetividade; (2) compreender o conceito de controle em Deleuze e como eles podem ser úteis para pensar os processos de subjetivação contemporâneos;

(3) identificar as potencialidades e os problemas do ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação, na perspectiva de seus atores.

A princípio, este estudo justifica-se pelo impacto socioeconômico que os negócios inovadores geram. Para se ter uma ideia, das dez maiores empresas do mundo, cinco foram impulsionadas por Ecossistemas de empreendedorismo e inovação: *Google, Amazon, Facebook, Alibaba e Tencent* (Gauthier & Morelix, 2020). Diante disso, é impensável que os ecossistemas de empreendedorismo e inovação não reflitam em nossos processos de subjetivação. Conforme demonstrou English-Lueck (2017) ao estudar o maior ecossistema empreendedor do mundo: “[O Vale do Silício] nos fornece um espelho no qual podemos olhar para nós mesmos e examinar nossas próprias escolhas [...] Compreender a vida social das pessoas do Vale do Silício permite que todos nós reflitamos sobre as escolhas que fazemos dentro e fora dele” (English-Lueck, 2017, p. 28).

A temática da subjetividade nesse contexto também se faz importante, pois os fatores subjetivos não são secundários em ecossistemas, ao contrário, são fundantes. Pesquisadores já mostraram que a construção de ecossistemas empreendedores se dá por meio de processos cognitivos e culturais (Roundy, 2016). Como lembra Ries (2012): “uma *startup* não consiste num produto, numa inovação tecnológica ou até mesmo numa ideia brilhante. Uma *startup* é maior do que a soma de suas partes; é uma iniciativa intensamente humana” (Ries, 2012, p. 27). Apesar disso, existem poucos estudos acadêmicos sobre o tema nas áreas das Ciências Humanas e Sociais (Roundy, 2016; Spigel & Harrison, 2018), o que amplia a relevância da pesquisa.

No contexto brasileiro, existe a demanda por mais pesquisas sobre o ecossistema de empreendedorismo e inovação como um todo (Gimenez et al., 2022). Uma busca no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no dia 06 de janeiro de 2022 por “qualquer (contém) ecossistema de empreendedorismo” retornou 94 resultados, e por “qualquer (contém) ecossistema empreendedor” 85 resultados, o que considero um número baixo dada a relevância do tema. Uma busca por “Qualquer (contém) ecossistema de empreendedorismo” e “Qualquer (contém) subjetividade” não retornou nenhum resultado. O mesmo aconteceu ao buscar “Qualquer (contém) ecossistema empreendedor” e “Qualquer (contém) subjetividade”.

Além disso, esta tese tem como diferencial circunscrever todo um ecossistema como objeto de pesquisa, já que a maioria dos estudos isola seus componentes, não dando atenção necessária para a dinâmica dos ecossistemas como sistemas inter-relacionado (Roundy et al., 2018; Stam, 2018). Analisar empresas de forma isolada é um caminho possível, mas é mais interessante circunscrever todo o ecossistema, pois como defendem os autores, os ecossistemas

que auxiliam a inovação são maiores do que qualquer *startup* individual, podendo perdurar por um longo tempo. Assim, concordo com os autores quando dizem que ecossistemas de empreendedorismo e inovação devem ser investigados pela ótica da complexidade. Busquei isso no decorrer do trabalho, principalmente tentando evitar análises duais e dicotômicas, mesmo entendendo a dificuldade que isso implica.

Em suma, este estudo justifica-se: (1) pela magnitude dos impactos socioeconômicos dos ecossistemas de empreendedorismo e inovação; (2) porque o tema da subjetividade é fundamental nesse contexto, uma vez que esses ecossistemas constituem as subjetivações de seus atores e da sociedade, além de serem constituídos por elas; (3) porque preenche uma lacuna existente nos estudos sobre o tema de ecossistemas de empreendedorismo e inovação na área das Ciências Humanas e Sociais; (4) porque pode contribuir para avançar o entendimento e as práticas do ecossistema brasileiro; (5) porque tem claros diferenciais em relação a outras pesquisas que estão sendo realizadas mundo afora, abrangendo todo um ecossistema de modo inter-relacionado, complexo e dinâmico.

## 2. MÉTODO

Esta pesquisa será apresentada em formato de quatro artigos. Cada artigo buscou atender a um objetivo proposto e, por isso, fez uso do método que melhor atenderia àquele objetivo. Apesar disso, alguns princípios regeram todo o processo de pesquisa. Em primeiro lugar, tratou-se de uma pesquisa qualitativa. Segundo Minayo (1994/2001) a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos” (Minayo, 1994/2001, p. 21-22). Assim, permite o acesso a questões subjetivas mais profundas, fator que nos levou a optar por esse modelo metodológico.

Além disso, a pesquisa sustentou-se na ideia de que estudos no campo da Psicologia estão se deslocando de uma “teoria do sujeito” para uma “analítica da subjetivação” (Ferreira Neto, 2017, p. 22). Segundo o autor, nessa perspectiva, a subjetividade é pensada como processo e não como produto e, por isso, é importante jogar luz sob as configurações históricas e geográficas que a compõe. Trabalhar sob essa perspectiva implica ainda em analisar as práticas institucionais que concorrem para a produção da subjetividade, não se restringindo apenas a linguagem e o simbólico. Por último, é importante estudá-la em sua dimensão coletiva, uma vez que sua formação extrapola a dimensão individual. Nesse sentido, tem-se uma subjetividade de natureza “[...] industrial, maquínica, ou seja, essencialmente fabricada, modelada, recebida, consumida” (Guattari e Rolnik, 1986/1996, p. 31), ou seja, processualmente produzida a partir de várias e diferentes instâncias.

A abordagem foucaultiana guiou todo o processo de pesquisa. Para o filósofo, o trabalho de pesquisa, “quando não é, ao mesmo tempo, uma tentativa de modificar o que se pensa, ou mesmo o que se é, não é muito interessante” (Foucault, 1983/2004a, p. 240). Conforme defende Ferreira Neto (2017) para que isso ocorra, “faz-se necessário que o pesquisador se abra ao objeto, que ele próprio construiu, em um processo de coengendramento, permitindo, através disso, se formar de outro modo (Ferreira Neto, 2017, p. 19)”. A todo momento, busquei me abrir ao novo, tomando os acontecimentos como singularidades únicas, de modo que não ficasse restrita a comprovar o que eu já tinha em mente.

Antes de discorrer sobre os artigos, uma questão merece esclarecimento. No início das minhas pesquisas, tinha decidido focar no ecossistema empreendedor digital brasileiro. Dessa forma, o foco não seria o ecossistema de empreendedorismo e inovação. Por isso, o primeiro artigo, de revisão bibliográfica, ficou centrado no empreendedorismo digital, que se configura

como uma intercessão entre o ecossistema digital e o ecossistema empreendedor. A situação mudou quando, ao ir para o campo, percebi que o ecossistema de empreendedor e o ecossistema digital do Brasil são distintos e que seria difícil trabalhar na intercessão entre ambos. Além disso, vi que o ecossistema de empreendedorismo e inovação é mais sólido, tendo instituições mais formais. Por esses motivos, optei por mudar os rumos da pesquisa e focar o ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação, como se percebe nos dois últimos artigos, referentes à pesquisa de campo.

No primeiro artigo, portanto, realizei uma revisão sistemática de literatura sobre ecossistemas empreendedores digitais. Segundo Proença e Silva (2016) um levantamento se faz “sistemático” quando tenta eliminar vieses na busca e no uso das fontes. Ao final de um mapeamento, tem-se o estado da literatura de um determinado assunto ou subconjunto de assuntos. No caso, a amostra foi extraída no portal *Web of Science (WoS)*, tendo sido submetida à análise temática de conteúdo. No segundo artigo, realizei um estudo teórico. Analisei dois cursos que Deleuze ministrou sobre Foucault em 1986: “O poder” e “A subjetivação”, além de dialogar com estudos contemporâneos sobre o tema. No terceiro e o último artigo realizei entrevistas narrativas *online*. Foram feitas dez entrevistas, com dez atores do ecossistema do Brasil, cada um deles representando uma das seguintes esferas que compõem o ecossistema:

- a) Capital: Fundos de investimento, investidores anjos e aceleradoras.
- b) Formação: Universidades com destaque na área, Programas independentes de formação em empreendedorismo e tecnologia.
- c) Cultura: Organizadores de eventos renomados relacionados ao ecossistema de startups, principais redes (comunidades) e veículos de mídia especializada.
- d) Densidades: *Coworkings*, Incubadoras e parques tecnológicos e *Hubs* de inovação.
- e) Ambiente regulatório: Instituições de defesa e entidades de representação.
- f) Acesso ao mercado: Principais iniciativas de conexão entre startups e mercado internacional, principais iniciativas de conexão entre startups e mercado nacional.
- g) Diversidade: Principais entidades e iniciativas de promoção de diversidade.<sup>1</sup>
- h) Empreendedores, trabalhadores e prestadores de serviço de empreendimentos digitais nascentes. Ou seja, aqueles que estão envolvidos na estruturação de um negócio digital do qual são proprietários, mas que ainda não pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses.

---

<sup>1</sup> Referência dos itens a-g: pesquisa “Ecossistema de *Startups* do Brasil” (Matos & Radaelli, 2020).

- i) Empreendedores, trabalhadores e prestadores de serviço de empreendimentos digitais novos. Aqueles que administram e são proprietários de um novo negócio que pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses e menos de 42 meses.
- j) Empreendedores, trabalhadores e prestadores de serviço de empreendimentos estabelecidos. Administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses.<sup>2</sup>

Os sujeitos de pesquisa foram escolhidos a partir desses critérios, sendo que os cinco primeiros faziam parte da minha rede de contatos prévia. Os demais, foram indicados pelos entrevistados, conforme modalidade de amostragem não probabilística que usa cadeias de referência (Vinuto, 2014). As entrevistas foram compostas por duas fases. Na primeira, ouvi o relato principal sem fazer interrupções, deixando que o próprio entrevistado apontasse o caminho da narrativa. No segundo momento, realizei um aprofundamento, fazendo perguntas para gerar narrativas secundárias. No caso, a pergunta disparadora da narrativa foi: “conte-me sobre sua experiência no ecossistema empreendedor brasileiro”. As entrevistas foram feitas via *Google Meet*, após entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Resolução CNS 466/12. Foram gravadas mediante autorização dos sujeitos e posteriormente transcritas.

Optei por realizar entrevistas narrativas, conforme metodologia proposta por Rosenthal (2014), pois segundo a pesquisadora, a rigidez do roteiro só se justifica quando há hipóteses relevantes e o trabalho de campo tem a finalidade de verificá-las, o que não era o caso. Ainda segundo a pesquisadora, “o procedimento narrativo oferece aos entrevistados a maior liberdade possível para a articulação de suas próprias experiências e também para o desenvolvimento de um ponto de vista sobre o tema abordado” (Rosenthal, 2014, p. 184). Dessa forma, considerei que a pesquisa narrativa possibilitaria reconstruir as vivências das experiências vivenciadas no ecossistema brasileiro. Ressalvo que o processo narrativo não tem como objetivo principal verificar a autenticidade dos fatos relatados, mas exprimir as percepções vivenciadas, conforme aponta a pesquisadora.

Para análise das entrevistas, utilizei a análise de conteúdo segundo Bardin (1977/2004). Como explica Minayo (2014), uma análise de conteúdo pode ser temática, como foi o caso. A

---

<sup>2</sup> Referência dos itens h-j: pesquisa “Empreendedorismo no Brasil: Relatório executivo” (Global Entrepreneurship Monitor, 2019)

análise temática de conteúdo consiste em “descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado” (Minayo, 2014, p. 316). Esse processo envolveu, conforme apresentado pelas autoras: uma pré-análise das entrevistas, seguida da exploração do material e, por fim, do tratamento e interpretação dos resultados. Para realizar a análise temática me guiei, também, pelos passos descritos por Souza (2019).

Ademais, no processo de análise, procurei construir o que Foucault (1978/2003) denominou como "poliedro de inteligibilidade". Com isso, o autor tentou ressaltar a indefinição prévia do número de faces de uma prática, bem como seu caráter inconclusivo, o que faz com que tenhamos que proceder por “saturação progressiva” e “forçosamente inacabada”. Ou seja, quanto mais se decompõe mais se deverão construir relações de inteligibilidade externa: “decomposição interna de processos e multiplicação das "sacadas" analíticas caminham juntas” (Foucault, 1978/2003 p. 340). Demais especificações e resultados estão descritos nos resultados, isto é, nos artigos que se seguem.

### **3. O TEMA DA SUBJETIVIDADE EM ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES DIGITAIS**

#### **3.1 Resumo**

Pesquisas apontam a necessidade de se compreender melhor o fenômeno do empreendedorismo — em especial, na era digital — sob a perspectiva das ciências humanas e sociais. Com o objetivo de contribuir para o preenchimento dessa lacuna, buscamos investigar como o tema da subjetividade aparece nas publicações científicas sobre Ecossistemas Empreendedores Digitais (EEDs). A amostra inicial, extraída por meio de uma revisão bibliográfica sistemática no portal *Web of Science*, foi composta por 159 publicações. A amostra final foi composta por 32 publicações que atendiam aos critérios de inclusão/exclusão, sendo submetidas à análise temática de conteúdo. Os resultados sugerem que o tema da subjetividade nos estudos sobre EEDs perpassa por três níveis: (1) relação consigo mesmo, sobretudo como gestão entre liberdade e autocontrole (2) relação entre os membros, sobretudo como gestão entre competição, colaboração e confiança (3) e relação com o ambiente, aparecendo principalmente como gestão entre segurança e risco. Entre as limitações deste artigo, está seu desenho exploratório, que restringe a compreensão e o alcance dos resultados. Contudo, apesar das limitações, ao mapearmos como questões fundamentais aos EEDs estão sendo abordadas atualmente, abrimos caminho para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Ecossistema; Empreendedorismo; Empreendedorismo Digital; Revisão sistemática de literatura.

#### **3.2 Introdução**

O empreendedorismo não é um evento único, mas um processo que nasce a partir de uma ideia ou oportunidade e culmina no lançamento de um novo empreendimento o qual deve ser bem administrado para que as recompensas sejam colhidas (Baron & Shane, 2007). Para que esse processo seja bem-sucedido, os sujeitos envolvidos com o empreendimento devem fazer um trabalho constante sobre eles mesmos: “é um objetivo pelo qual os indivíduos lutam, um medidor pelo qual eles julgam sua própria conduta, um exercício diário para trabalhar sobre si mesmo e, finalmente, um gerador de verdade pelo qual eles chegam a conhecer a si mesmos”.

(Bröckling, 2016, p. 03). O trabalho sobre si mesmo resulta na produção de novas subjetividades.

Para compreender o processo do empreendedorismo, pesquisadores têm usado o conceito de ecossistemas empreendedores (EEs), que se refere à conexão entre os empreendedores e as condições nas quais estão imersos: “um conjunto de elementos individuais — como liderança, cultura, mercado de capitais e clientes de mente aberta — que se combinam de maneiras complexas” (Isenberg, 2010). Trata-se de uma abordagem que enfoca não apenas na subjetividade dos empreendedores, mas, conjuntamente, nas estruturas socioeconômicas que sustentam e promovem o empreendedorismo em determinado local. Representa uma mudança no pensamento econômico tradicional de mercado para uma perspectiva econômica que aglutina pessoas, redes e instituições (Stam, 2015).

O interesse acadêmico, político e empresarial em EEs cresceu consideravelmente nos últimos anos (Cao & Shi, 2020; Cavallo et al., 2019; Spigel & Harrison, 2018; Sussan & Acs, 2017). Porém, ainda existem lacunas a serem preenchidas. Entre elas: a falta de uma base conceitual sólida sobre o tema (Ritala & Gustafsson, 2018; Stam, 2018); a falta de atenção às conexões entre os participantes do ecossistema e à dinâmica de sua evolução (Roundy et al., 2018; Stam, 2018); e a escassez de estudos que os analisam partir do fenômeno da digitalização (Autio & Cao, 2019). Essa escassez é prejudicial, pois a digitalização pode ser considerada o motor da atividade empreendedora na atualidade. Ela revolucionou a maneira como os empreendimentos são criados, entregam e capturam valor, perturbando empresas estabelecidas com modelos de negócios inovadores (Autio et al., 2018).

O termo ecossistemas empreendedores digitais (EEDs), criado por Sussan e Acs (2017) e revisado por Song (2019), surgiu para preencher essa última lacuna, tendo sido usado para abordar os ecossistemas empreendedores de maneira condizente com as especificidades da era digital. A terminologia representa uma intercessão entre os conceitos de EEs e Ecossistemas Digitais (EDs). Os EDs podem ser considerados organizações nas quais agentes independentes conectados digitalmente interagem entre si de maneira modular, a fim de criar valor mútuo, abstendo-se do gerenciamento de uma autoridade hierárquica (Jacobides, 2019).

Um EED é formado por quatro componentes: (1) Atividade do Usuário Digital: refere-se à atividade primária dos usuários, isto é, se são consumidores ou produtores; (2) Empreendedores Digitais: empreendedores digitais, o que inclui desenvolvedores e agentes que contribuem para a criação e manutenção das plataformas; (3) *Marketplace* Digital: intermediários das tecnologias digitais; (4) Infraestrutura da Governança Digital: diz respeito a todas as políticas e regulamentos governamentais que regem atividades sociais e econômicas

de usuários, agentes e plataformas em nível local, nacional e internacional (Sussan & Acs, 2017).

De acordo com Song (2019), o conceito agrega às noções de EE e ED. Em primeiro lugar, contribui para a literatura do empreendedorismo ao considerar as implicações da tecnologia digital. Em segundo lugar, reconhece o papel dos consumidores, que também são pouco estudados, principalmente no campo dos negócios. Terceiro, contribui para o ecossistema empreendedor ampliando sua perspectiva. Apesar de reconhecer esses avanços, Song (2019) propõe uma nova estrutura para os EED: (1) Atividade do Usuário Digital: um grupo heterogêneo de usuários diferenciados por sua atividade primária, isto é, consumidores ou produtores; (2) Tecnologia de Empreendedorismo Digital: todos os agentes que contribuem para a experimentação, inovação empreendedora e criação de valor nas plataformas; (3) Infraestrutura da Governança Digital, que permanece igual ao original.

No entanto, os estudos sobre EEDs também apresentam lacunas, como a escassez de estudos sob a perspectiva da psicologia social (Sussan & Acs, 2017). Importante frisar que a escassez de pesquisas no campo das ciências humanas e sociais é apontada por vários pesquisadores do campo dos EEs (Roundy, 2016; Spigel & Harrison, 2018). Como explica Roundy (2016), a falta de estudos nessa área é um problema, pois a construção de ecossistemas ocorre principalmente por meio de processos cognitivos e culturais. Na visão de Spigel e Harrison (2017) essas pesquisas se fazem necessárias tanto para validar a importância dos atributos individuais quanto para identificar se os componentes ditos cruciais para construção e evolução dos EE, de fato são.

O presente artigo surge para contribuir ao enfrentamento dessa lacuna, indo na esteira de pesquisas que abordam o processo do empreendedorismo sob a perspectiva de ecossistemas dinâmicos e sob a lógica da digitalização. Objetivamos investigar como o tema da subjetividade, central na área das ciências humanas e sociais, aparece nos estudos científicos acerca de ecossistemas empreendedores digitais. Visamos fornecer uma contribuição às pesquisas futuras por meio do mapeamento de temas vinculados aos processos de subjetivação dos EEDs, considerados centrais (Roundy, 2016; Spigel & Harrison, 2018).

O texto está estruturado da seguinte forma: na primeira seção, descrevemos o método utilizado. Na segunda seção, apresentamos os resultados com base nas três grandes categorias de análise: relação consigo mesmo, relação entre os membros e relação com o ambiente. Na terceira seção, discutimos os resultados e elencamos as contribuições teóricas e práticas do artigo. Na conclusão, apresentamos as limitações deste estudo fazemos indicações às pesquisas futuras.

### 3.3 Método

O método utilizado foi a revisão sistemática de literatura (Litte et al., 2008). As buscas foram realizadas no portal *Web of Science* (WoS) em maio de 2021, combinando-se os termos digital, *entrepren\** and *ecosystem*. WoS foi o banco de dados escolhido porque é mais seletivo, cobrindo publicações com maior fator de impacto (Aghaei et al., 2013). Pesquisamos por artigos dos últimos 5 anos a fim de manter apenas estudos atuais e por todos os tipos de publicações com a finalidade de ampliar a perspectiva de análise.

A pesquisa retornou 159 resultados os quais tiveram seus títulos e resumos exportados automaticamente para uma tabela em formato .csv. Todos os resumos foram lidos e, quando necessário, o texto completo também. Das 159 publicações, selecionamos apenas aquelas que tinham foco no ecossistema como um todo, excluindo aquelas que: (1) focavam em alguma indústria específica, (2) focavam em algum *stakeholder* específico, (3) focavam em alguma tecnologia específica ou (4) focavam em algum impacto específico. A Tabela 1 ilustra o foco das 159 publicações, indicando também quantas publicações haviam sobre cada um dos temas mencionados.

**Tabela 1**

*Foco das 159 publicações exportadas*

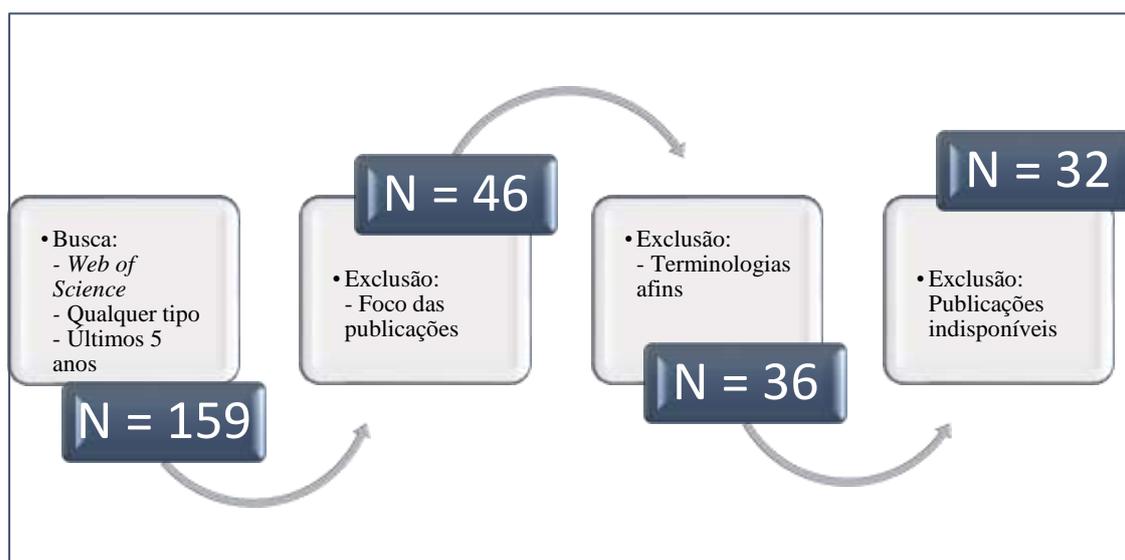
INDÚSTRIA		STEAKHOLDER		TECNOLOGIA		IMPACTO		ECOSSISTEMA	
Mídia	9	Universidades	12	Plataformas	7	Econômico	7	EED	8
Saúde	6	Micro empresas	7	Blockchain	5	Ambiental	1	EE	9
Educação	5	Startups	6	Softwares	3	Governamental	3	ED	6
Finanças	5	Freelancers	3	Internet das coisas	2	Geográfico	2	Inespecífico	10
Transporte	4	Investidores	2	IA	1	Financeiro	2	Outros termos	15
Lazer e cultura	4	Aceleradoras	1	Big data	1	Social	2		
Alimentícia	2			Nanotecnologia	1	Outros	5		
Outras	4			E-commerce	1				
Total	39	Total	31	Total	21	Total	22	Total	46

Dessa seleção, restaram 46 publicações. Posteriormente, foram excluídas 15 publicações que usavam outras terminologias — *clusters*, ecossistema de inovação,

ecossistema de inovação empreendedora, ecossistema de serviços e ecossistema de startups — , pois embora sejam termos correlatos, há diferenças entre eles (Appio et al., 2021). Após essa seleção, restaram 36 publicações. Por último, foram excluídas 4 publicações que não estavam disponíveis. A Figura 1 ilustra os critérios do processo de seleção:

**Figura 1**

*Critérios de inclusão e exclusão*



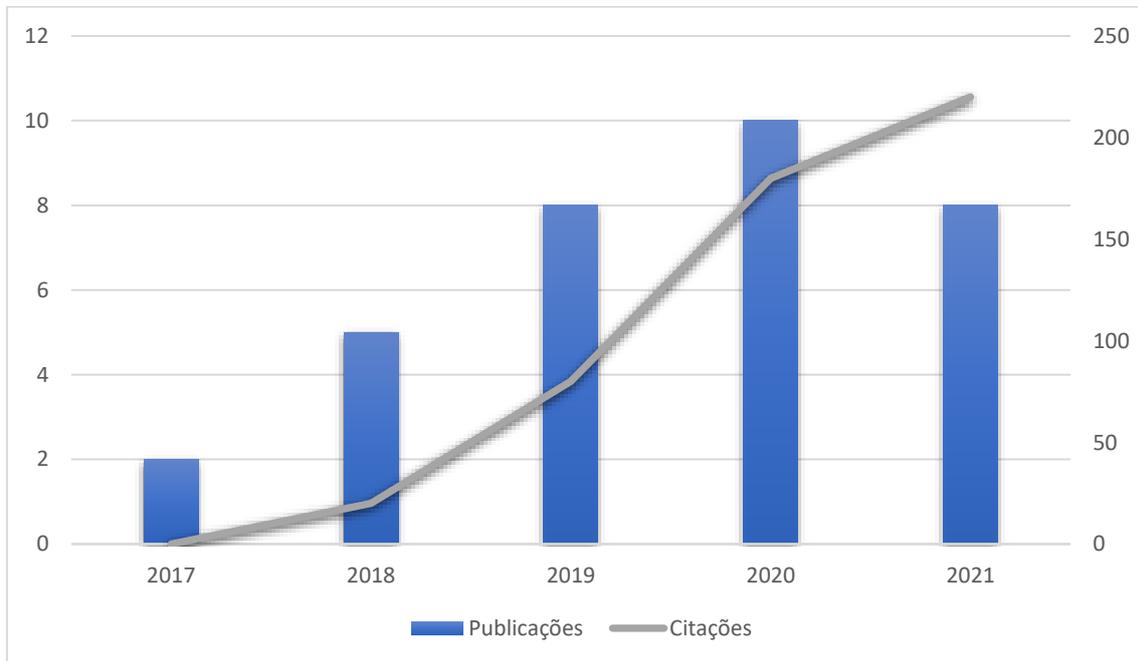
As 32 publicações foram analisadas por meio da análise temática de conteúdo (Braun & Clarke, 2006). Após “leitura flutuante” dos textos, identificamos os aspectos mais recorrentes ligados ao tema da subjetividade, que foram transformados nas três grandes categorias de análise.

### 3.4 Resultados

Os resultados mostram que o número de publicações e citações sobre a temática cresceu muito nos últimos anos, apesar de ainda não ser tão extenso à altura de sua relevância. Isso confirma o crescimento do interesse do tema por acadêmicos (Cavallo et al., 2019; Song, 2019; Sussan & Acs, 2017), ao mesmo tempo em que aponta a necessidade de se investir ainda mais em pesquisas acerca do assunto. Conforme ilustra a Figura 2, embora a busca tenha sido feita em maio de 2021 esse ano já lidera o ranking de citações, além de ter se equiparado ao ano de 2019 em quantidade de publicações:

**Figura 2**

*Publicações e citações no decorrer dos últimos anos*



Os autores, revistas e países que mais publicaram estão descritos na Figura 3, bem como os métodos e termos utilizados nas publicações selecionadas.

**Figura 3**

*Termos, autores, países, revistas e métodos mais recorrentes*

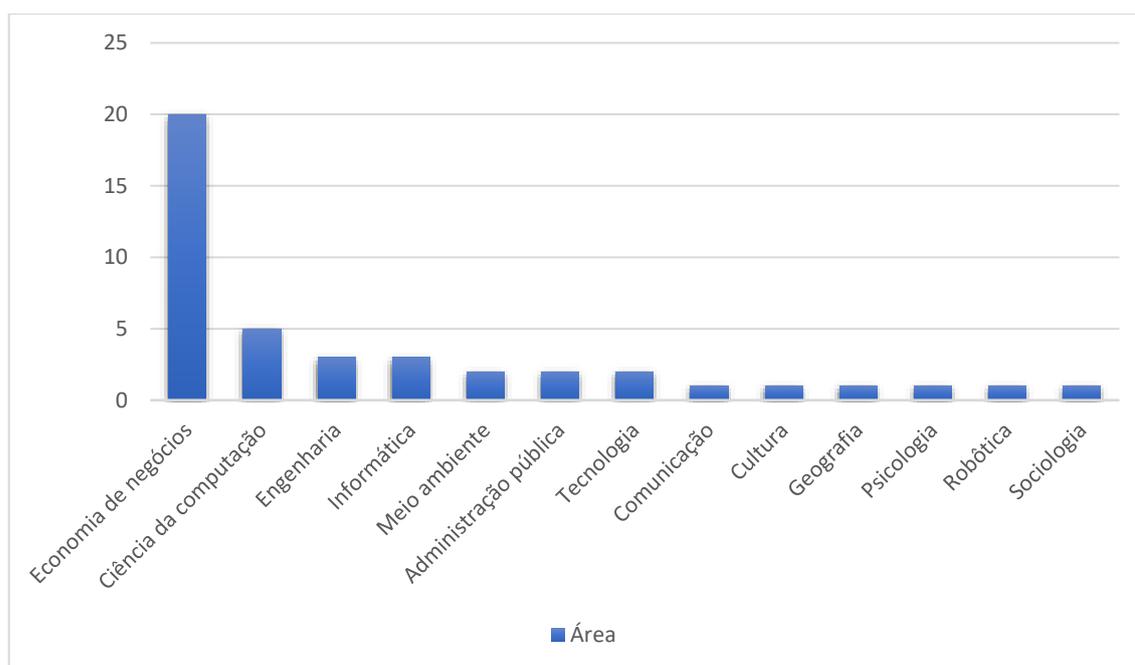
Termos	Autores	Países	Revistas	Métodos
<ul style="list-style-type: none"> <li>•EED: 8</li> <li>•EE: 9</li> <li>•ED: 6</li> <li>•Inespecífico: 9</li> <li>•Total: 32</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Du W.Y.: 3</li> <li>•Autio E.: 2</li> <li>•Kraus S.: 2</li> <li>•Nambasin S.: 2</li> <li>•Ratten V.: 2</li> <li>•Satalkina L.: 2</li> <li>•Steiner G.: 2</li> <li>•Others: 17</li> <li>•Total: 32</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inglaterra: 8</li> <li>•USA: 8</li> <li>•Itália: 5</li> <li>•Austrália: 3</li> <li>•China: 3</li> <li>•Others: 5</li> <li>•Total: 32</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Small Business Economics: 3</li> <li>•Information Systems Journal: 2</li> <li>•Sustainability: 2</li> <li>•Strategic Entrepreneurship Journal: 2</li> <li>•Others: 23</li> <li>•Total: 32</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Empíricos: 16</li> <li>•Teóricos: 13</li> <li>•Revisão: 3</li> <li>•Total: 32</li> </ul>

Sobre os resultados acima, é importante notar a falta de consenso entre os termos utilizados, o que confirma a fragmentação dos estudos, corroborando com achados de pesquisas anteriores (Ritala & Gustafsson, 2018; Stam, 2018). Notamos também que as publicações a maioria das publicações são empíricas. Esse achado vai na contramão de estudos recentes que apontam a prevalência de pesquisas teóricas (Nambisan & Baron, 2021; Satalkina & Steiner, 2020), o que mostra uma mudança das pesquisas nesse sentido.

No que se refere às áreas de publicação, há coerência com o que a maioria da literatura aponta, de que existe escassez de estudos nas áreas das ciências humanas e sociais (Roundy, 2016; Spigel & Harrison, 2018), conforme mostra a Figura 4:

**Figura 4**

*Áreas das publicações*



A escassez reflete na questão da subjetividade, foco deste artigo, pois a maioria das publicações não trata diretamente do trabalho dos sujeitos sobre eles mesmos, isto é, da produção de novas subjetividades. Identificamos que o tema da subjetividade, na maioria das publicações selecionadas, aparece em três níveis: (1) em menor número, sob a relação da pessoa consigo mesmo, sobretudo como gestão entre liberdade e autocontrole; (2) com mais frequência, sob a relação entre os membros, sobretudo como gestão entre confiança, competição e colaboração; (3) também de forma mais recorrente, sob a relação com o ambiente,

principalmente como gestão entre segurança e risco. A Tabela 2 explica como conceituamos cada categoria e resume os resultados elementares.

**Tabela 2**

*Categorias e resultados*

<b>CATEGORIA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>IMPACTOS</b>
Relação consigo	Refere-se à relação de cada membro consigo mesmo.	Depende não apenas das motivações e características de cada um, como também do contexto familiar, econômico e social.	Experenciado como gestão entre liberdade e autocontrole. Pode gerar tanto satisfação no autodesenvolvimento constante como excesso de trabalho e pressão.
Relação entre os membros	Refere-se às relações entre agentes e usuários do ecossistema.	Depende da confiança dos usuários, do espaço para a concorrência e da colaboração entre os agentes. A colaboração, por sua vez, depende da identificação com uma causa comum, da flexibilidade e adaptabilidade dos líderes.	Experenciado como gestão entre confiança, competição e colaboração. Pode gerar tanto trocas mútuas como imitação entre os agentes.
Relação com o ambiente	Refere-se às condições políticas, econômicas e sociais de cada ecossistema.	Depende da infraestrutura de cada região, da abertura do estado à digitalização e do suporte que ele oferece ao desenvolvimento e sustentabilidade do ecossistema.	Experenciado como gestão entre risco e segurança.

### **3.4.1 Relação consigo**

A maioria das publicações que aborda essa questão, faz isso sob a perspectiva de que os empreendedores digitais estão em busca de autonomia e liberdade (Bandera & Passerini, 2020; Kim, 2020; Leung & Cossu, 2019; Nambisan & Baron, 2021). Essas motivações, associadas ao contexto de competição e incerteza no qual os empreendedores digitais estão imersos, leva-os a ter que fortalecer constantemente o seu autocontrole (Nambisan & Baron, 2021). Além disso,

a experiência do empreendedorismo digital como um todo parece não ser tomada de forma totalmente negativa por eles. Uma análise dos sentimentos relacionados ao empreendedorismo digital por meio da *hashtag* #digitalentrepreneurship mostrou que 53,49% das 31.017 publicações analisadas transmitiram sentimentos positivos sobre o empreendedorismo digital, 3,28% transmitiram sentimentos negativos e 43,23% foram neutras (Wilk et al., 2021).

A necessidade de autocontrole resulta em práticas e técnicas associadas (Nambisan & Baron, 2021). A cultura de aprendizagem contínua e o compromisso contínuo com o autodesenvolvimento aparecem como práticas recorrentes. Essas práticas parecem ser inclusive o motivador comum por trás da decisão de ingressar e trabalhar em startups do ecossistema chinês. A presença de “uma atmosfera de aprendizado” (Xiao et al., 2020, p. 17) foi muito bem vista pelos informantes da pesquisa: “você aprende muito mais em um ano trabalhando em uma *startup* do que em três anos trabalhando em uma empresa estabelecida” (Xiao et al., 2020, p. 17).

Porém, embora a principal motivação dos empreendedores pareça ser uma vida com liberdade e autonomia, há discursos de motivações em torno do empreendedorismo como ferramenta de desenvolvimento econômico e geração de empregos para as nações (Alghatam, 2017; Leung & Cossu, 2019; Wilk et al., 2021). Um entrevistado do ecossistema digital taiwanês, por exemplo, disse: “se mais e mais pessoas quiserem mudar, então o ambiente mudará. Não se trata de estar zangado com seus pais ou zangado com seu governo; mas, podemos começar por nós mesmos?” (Leung, Cossu, 2019, p.276). Na visão dos autores, essa é uma perspectiva que individualiza a resposta a políticas, econômicas e questões sociais, pois mesmo com a retórica de mudar o mundo, os empreendedores digitais estão longe do ativismo na esfera pública. Contudo, conforme lembram Autio e Cao (2019), a mudança de política é um “processo coletivo” em que várias partes interessadas estão envolvidas.

Bandera e Passerini (2020) mostraram que, entre os empreendedores digitais, o foco futuro se correlaciona positiva e fortemente com “risco”, em comparação com empreendedores tradicionais. Os autores descobriram, a partir da disparidade na correlação entre risco e ansiedade entre empreendedores digitais e tradicionais, que o empreendedor digital não considera o risco uma fonte significativa de ansiedade, enquanto o empreendedor tradicional percebe o risco com um forte sentimento de ansiedade: “esses traços de personalidade podem não parecer tão românticos quanto algumas percepções hiperbólicas dos fundadores do *Google*, *Apple*, *Snapchat* e *Facebook*, mas podem, de fato, representar bem esses fundadores” (Bandera & Passerini, 2020, p. 22).

O contexto externo parece contribuir para isso, como mostraram Leung e Cossu (2019) ao constatar que quase todos os empreendedores digitais no estudo de Taiwan são relativamente jovens (com idade entre 20 e 40 anos), da classe média em expansão, a maioria com alto nível de escolaridade e experiência de trabalho em empresas de tecnologia, improváveis de terem responsabilidades familiares significativas o que, portanto, leva-os a poderem assumir um empreendimento arriscado. Os autores lembram que já se comprovou que o apoio da família é importante para os negócios nascentes, seja por meio de apoio financeiro, influência do status econômico e social ou suporte emocional.

Isso vai na direção do que é mencionado por Kraus et al. (2019), de que os obstáculos em relação as estruturas sociais para se tornar um empreendedor tradicional também existem para se tornar um empreendedor digital. Os autores mencionaram ainda que a experiência internacional do empreendedor desempenha um papel crítico, pois aqueles que passaram um tempo no exterior tendem a explorar possibilidades mais rapidamente do que outros. Isso mostra que além das motivações internas, o contexto externo como condição econômica, social e familiar também influencia na experiência dos empreendedores digitais.

Os problemas em relação à relação consigo apareceram, em primeiro lugar, no que tange o avanço veloz das tecnologias digitais, o que resulta na necessidade de um rápido desenvolvimento de produtos, serviços, infraestrutura, bem como na necessidade de feedback contínuo do mercado. Assim, é cada vez mais difícil para os empreendedores digitais acompanharem o avanço tecnológico sem serem suplantados por concorrentes. Para conseguirem isso, esses empreendedores, em comparação com os empreendedores tradicionais, não seguem um plano predefinido ou altamente definido. Em vez disso, seus comportamentos e decisões são moldadas em todo o processo do empreendedorismo, sendo caminhos cada vez mais dinâmicos, determinados por diversas atividades com prazos incertos. (Kraus et al., 2019).

Diante disso, os empreendedores enfrentam muitos desafios e muita pressão (Du et al., 2018). Segundo os autores, pessoas que costumavam trabalhar em grandes empresas ficaram chocadas com as longas horas que deveriam trabalhar em uma *startup*. Os entrevistados de Xiao et al. (2020) contam que trabalham horas extras por conta própria, em solidariedade aos seus colegas de trabalho e à organização, além de passarem o tempo livre lendo e estudando para aprimorarem suas habilidades. Um entrevistado de uma *startup* de finanças, por exemplo, ficou tanto tempo no escritório que levou um saco de dormir para pernoitar na sala de conferências da organização durante a semana, a fim de reduzir o tempo e custo de deslocamento. O motivo mais frequentemente citado para tanto engajamento no trabalho não foi ordens superiores ou

afins, mas a crença em uma causa comum e o desejo de “criar algo do nada” (Xiao et al., 2020, p.09).

Para Leung e Cossu (2019), a rejeição da vida corporativa tradicional para o empreendedorismo denota a transição para um novo tipo de economia, “informal” e “precária”, e representa a disseminação do ideal neoliberal que individualiza questões políticas, econômicas e sociais.

Kim (2020) faz críticas a esse tipo de análise, argumentando que na visão de Fridman “boa parte dessa transformação em subjetividades neoliberais é empreendida pelo próprio sujeito, fazendo uso de recursos populares que parecem distantes dos programas governamentais usuais de reforma neoliberal” (Kim, 2020, p. 221). O autor afirma que análises simplistas não são capazes de apreender a complexidade de subjetividades que oscilam entre mercados e bens comuns, como ocorre no ecossistema digital financeiro da Coreia do Sul, estudado por ele.

Em suma, nas publicações analisadas, a relação consigo mesmo aparece majoritariamente associada a busca dos empreendedores digitais por liberdade e autonomia, o que os leva a recorrer à técnicas e práticas de autocontrole. O desejo de transformação social também se configura como uma motivação recorrente. Além das motivações pessoais, o contexto econômico, social e familiar compõe a experiência deles. De modo geral, podemos dizer que as experiências são positivas, mas podem ser bastante problemáticas. Entre os principais desafios enfrentados, está a velocidade das mudanças, bem como o excesso de trabalho e pressão. O risco, ao contrário do que ocorre na experiência de empreendedores tradicionais, não representa um fator significativo de ansiedade e estresse para os empreendedores digitais.

### ***3.4.2 Relação entre os membros***

A relação dos agentes e usuários pode ser entendida, nos estudos sobre EDDs, como a relação entre o Atividade do Usuário Digital e Tecnologia de Empreendedorismo Digital (Song, 2019). Nos estudos sobre EDs, a relação dos membros está associada à não hierarquia da organização, à falta de um comando central e consequente necessidade de inter-relação entre os membros. Nos estudos sobre EEs, essa relação aparece associada a uma cultura de incentivo à colaboração e ao compartilhamento, o que é engendrado pelo efeito de rede (Autio & Cao, 2019). Além do apoio da família, o relacionamento com os membros da própria equipe e com

a rede de apoio como um todo permitem a ampliação do capital econômico e social dos empreendedores (Kraus et al., 2019).

Independente do termo utilizado, na maioria das publicações, a produção de subjetividades entre agentes e usuários dos ecossistemas perpassa pela competição, pela colaboração e pela confiança. Para esclarecer o porquê a competição faz parte desse processo, é importante dizer que a era digital transformou a lógica da concorrência, uma vez que houve redução de barreiras ao empreendedorismo (Kraus et al., 2019). Agora as empresas podem nascer, crescer e dominar o mercado mais rapidamente, ao mesmo tempo em que podem ser suplantadas por concorrentes em um ritmo mais rápido. Com isso, a estratégia de negócios padrão é criar uma plataforma e escalar o mais rápido o possível para manter as vantagens de ser pioneiro: “Em outras palavras, o crescimento orientado ao usuário não se tornou apenas uma possibilidade, mas, de muitas maneiras, uma necessidade de sobrevivência e lucratividade.” (Song, 2019, p. 580). Portanto, tudo se tornou mais veloz e flexível.

Nesse contexto, os ecossistemas representam uma espécie de unidade competitiva. Isso porque agora as empresas não competem apenas umas com as outras, contando exclusivamente com seus próprios recursos, conhecimentos e capacidades, mas passam a basear seus modelos de negócios em recursos compartilhados pela rede (Bouncken & Kraus, 2021). Ou seja, a competição ocorre entre ecossistemas, em vez de entre empresas individuais (Valdez-De-Leon, 2019). O diretor de Haidian Zhi Di, por exemplo, chamou o ecossistema de “novo organismo”, vendo-o como a vantagem competitiva de Zhongguancun (ZGC):

a vantagem competitiva de Zhongguancun não são os edifícios nem os espaços de trabalho subsidiados. É esse novo organismo construído nessas plataformas físicas. Este organismo é composto por organizações e pessoas de diferentes indústrias e com diferentes recursos. É o que torna Zhongguancun atraente. (Du et al., 2018, p. 1166)

Portanto, além da competição, a colaboração e o compartilhamento também fazem parte da experiência dos membros dos ecossistemas. Algumas pesquisas podem ajudar a esclarecer como isso ocorre na prática. Segundo Xiao et al. (2020), a identificação dos membros em torno de uma causa em comum contribui para a atmosfera de colaboração e compartilhamento. Os informantes da pesquisa que realizaram disseram que o ecossistema no qual estão imersos - da China -, tem uma “atmosfera familiar” que os incentiva a compartilhar conhecimentos e ideias uns com os outros: “temos a relação de camaradas... é como se tivéssemos atravessado a longa marcha juntos”. (Xiao et al., 2020, p. 09). Os informantes das três organizações estudadas

acreditam firmemente na visão e na missão da organização e, por isso, trabalham em conjunto para atingir os objetivos dela. Nesse caso, a colaboração e o compartilhamento acontece não porque os interesses individuais de cada membro são atendidos pelo trabalho conjunto, mas porque a causa da organização é algo em que eles acreditam.

Isso vai na direção do que explicaram Bouncken e Kraus (2021): “os membros organizacionais podem formar um entendimento intersubjetivo criando uma realidade aparentemente objetiva, que transcende suas representações individuais e compartilhadas em um grupo” (Bouncken & Kraus, 2021, p. 10). Os ecossistemas criam uma identidade intersubjetiva a partir de um aspecto da realidade, que não tem relação direta com o indivíduo, tal como algum objetivo, meta, reivindicação ou outra institucionalização da organização. Assim sendo, quanto mais fortemente o indivíduo se identifica com esse aspecto, mais profundamente eles estarão incorporados na comunidade (Autio & Cao, 2019).

Nos EDs, cabe aos líderes incentivarem a colaboração e apoiarem os participantes nesse processo (Valdez-De-Leon, 2019). Em geral, os EEs também se desenvolvem em torno de um empreendedor que auxilia na captação de recursos e na construção da reputação do ecossistema (Bouncken & Kraus, 2021). Desse modo, o nível de flexibilidade e adaptabilidade do fundador e/ou *Chief Executive Officer* (CEO) contribui diretamente para um empreendimento digital sucesso, pois estruturas participativas possibilitam ambientes mais inovadores e proporcionam a oportunidade de responder diretamente às forças do mercado (Kraus et al., 2019).

Contudo, Nambisan e Baron (2021) mostraram que, no caso de empreendimentos digitais, essa lógica expõe os líderes a um conflito de papéis, por vezes estressante, uma vez que eles devem cumprir obrigações como membro do ecossistema e como líder do seu próprio empreendimento, funções que têm objetivos e estruturas conflitantes. Segundo os autores, a relação entre conflito de papéis e estresse é mais forte quando os ecossistemas são mais fechados, ou seja, proporcionam aos empreendedores pouca liberdade de ação, do que quando o ecossistema é mais aberto, livre.

Outra maneira de promover a colaboração e a coesão entre os membros dos ecossistemas é através da disseminação de casos de sucesso. Os casos de sucesso fornecem evidências de que o ecossistema funciona e que é benéfico para seus membros, representando exemplos de práticas empreendedoras para outros imitarem. Em ecossistemas fracos a aprendizagem ocorre principalmente com base na observação do concorrente, em vez de troca mútua de experiências. (Autio & Cao, 2019).

Porém, como em ecossistemas não há hierarquia forte ou um ator central que dita regras a serem cumpridas, a imitação aparece como uma prática recorrente, inclusive no que se refere

à estrutura do ecossistema. O Vale do Silício foi citado como um ecossistema comumente imitado (Leung & Cossu, 2019; Li et al., 2017). O ecossistema de ZGC, por exemplo, imitou sua estrutura, como “centros de aceleração, capitais de risco, mentores empresariais, recursos educacionais e infraestruturas físicas (incluindo locais de colocação, instalações de telecomunicações, infraestrutura de transporte e proteção de segurança” (p. 09). Contudo, com as devidas adaptações, já que cada contexto é diferente (Li et al., 2017). No caso do ecossistema de Taiwan, vários entrevistados disseram que as carreiras de empreendedores de tecnologia dos EUA, como Mark Zuckerberg e Steve Jobs, inspiram seu percurso no empreendedorismo digital (Leung & Cossu, 2019).

As publicações analisadas mostram que um dos grandes desafios que os empreendedores enfrentam é o estabelecimento de confiança entre os participantes do ecossistema. Isso não é uma questão nova, mas ganhou muito mais importância na era digital (Kraus et al., 2019). Atualmente, os mecanismos de confiança estão embutidos nas tecnologias, a exemplos de certificações online, sistemas de avaliações e verificações de pagamentos, fazendo com que a confiança e, portanto, os negócios, não fiquem restritos à proximidade geográfica (Autio et al., 2018).

Portanto, as publicações analisadas mostram que a colaboração é fundamental em ecossistemas empreendedores digitais, uma vez que não há hierarquia rígida e comandos centrais. O processo de colaboração se dá a partir de uma causa que gera identificação entre os membros do grupo e deve ser incentivado pelos líderes. A liderança, geralmente, é exercida por empreendedores focais que assumem papéis, por vezes, conflitantes e inspiram outros membros por serem reconhecidos como casos de sucesso. Nesse contexto, a imitação é uma prática frequente, embora deva ser desencorajada em prol de compartilhamento mútuo de informações e experiências. O estabelecimento de confiança entre os participantes do ecossistema ganhou mais relevância, sendo um ponto central na experiência dos integrantes.

### ***3.4.3 Relação do ambiente digital***

Nos estudos sobre EED, o ambiente digital tem destaque devido ao conceito de Infraestrutura de governança digital (Sussan & Acs, 2017; Song, 2019). Nos estudos sobre EE, o ambiente digital não aparece de forma isolada, mas como a própria rede de apoio que facilita a união entre os membros e o sucesso dos ecossistemas. Essa rede é formada por incubadoras, mentores, empresas de capital de risco, aceleradoras, entre outras instituições e pessoas (Bouncken & Kraus, 2021). Nas publicações analisadas, o governo e as condições políticas da

região foram elencados como uma das principais pontas dessa rede (Autio & Cao, 2019; Madichie et al., 2021).

A maioria dos autores defende que é hora de os governos repensarem suas regras e regulamentos, atualizando-os conforme a lógica da era digital com a finalidade de encorajar usuários e agentes a participarem de atividades empreendedoras (Ansong & Boateng, 2019; Bouncken & Kraus, 2021; Cao & Shi, 2020; Song, 2019). Nesse sentido, Alghatam (2017) defende que agentes reguladores podem desempenhar um papel importante na formação dos ecossistemas. Nesse sentido, para ele, setores público e privado poderiam colaborar ao longo dos pilares reguladores, sociocognitivos e normativos.

Alguns exemplos de ecossistemas apoiados pelo governo ajudam a esclarecer como isso pode ser feito. Na Estônia, o governo lançou o programa *Tiger Leap* em 1996, que visava ter escolas totalmente equipadas com computadores, acesso à Internet e outras tecnologias da informação e comunicação. Uma das metas atingidas foi a inserção da disciplina Ciência da Computação em 84% das escolas. Depois da implementação do programa, o país passou a ser campeão em empreendedorismo na Europa (Mets, 2017). Em Bahrain, o governo criou recentemente quatro novas legislações para apoiar o ecossistema local: a lei de privacidade de dados, a lei de concorrência, a lei de falências e a lei de seguro saúde (Alghatam, 2017). O ecossistema de ZGC também contou com o apoio governamental, não tendo sido inclusive criado de forma auto organizada, mas pelo que os autores chamaram de “emergência espontânea sob orientação do governo” (Du et al., 2018, p. 1166). Nesse caso, o governo reduziu a burocracia para abertura de empresas, implementou bolsas de pesquisas para empreendedores, forneceu subsídios para aluguel de escritório, bem como passou a incentivar a cultura de colaboração e tolerância ao fracasso (Li et al., 2017).

A infraestrutura foi identificada como um dos principais aspectos do ambiente digital que precisam ser apoiados pelo governo. Na Nígeria e região, por exemplo, todos os agentes do setor agri-tech disseram que a infraestrutura era um desafio a ser enfrentado: “acesso à Internet, falta de conectividade móvel e largura de banda, falta de eletricidade em comunidades remotas impediram que muitas das soluções tecnológicas fossem implantadas e consideradas pelos agricultores.” (Madichie et al., 2021, n.p.).

Além da infraestrutura, as publicações apontam a necessidade dos governos apoiarem o ecossistema no quesito segurança digital (Alghatam, 2017; Song, 2019). Isso porque as divergências regionais atuais sobre segurança, liberdade e privacidade representam grandes desafios na era da digitalização (Song, 2019). Como a maioria das empresas digitais opera

globalmente desde sua entrada inicial no mercado, as regulamentações específicas de cada país são um grande fator de risco (Kraus et al., 2019).

Há, por exemplo, a necessidade de que os termos de privacidade sejam claramente definidos e mantidos por meio de um contrato social, uma vez que as violações desses direitos prejudicam a participação dos usuários. O Regulamento geral de proteção de dados (RGPD), lançada em 25 de maio de 2018 pela União Europeia, que assegura direitos de privacidade e controla informações pessoais, ilustra isso. O regulamento tornou mais difícil que empresas, governos e outras entidades tirem proveito dos dados dos usuários (Song, 2019). Lembramos, como fez o autor mencionado, que criar um conjunto certo de incentivos é uma tarefa difícil.

Além disso, os autores elencam a necessidade da criação de marcos legais para proteger as empresas da acirrada competição estagnante (Ansong & Boateng, 2019; A. K. Song, 2019). Como argumentou Song (2019), a competição representa um fator de sustentabilidade dos ecossistemas e o comportamento monopolista deve ser combatido por meio de algumas estratégias, como marcos legais.

Nesse contexto tão incerto, os membros vivenciam muitos riscos. Por isso, segundo as publicações, a rede de apoio — e principalmente o governo —, deve promover uma cultura de incentivo ao risco e tolerância ao fracasso. Isso encoraja os empreendedores a não verem o fechamento de uma empresa como algo ruim, mas como uma lição em uma jornada empreendedora (Du et al., 2018). No EED de ZGC, por exemplo, essa cultura é um fator que atrai empresários e os incentiva a permanecer, conforme declarado por um dos entrevistados: “Eu gosto da cultura daqui. Na Coreia, a cultura é jogar pelo seguro e evitar o fracasso. Todas as pessoas querem se tornar funcionários do governo. A comunidade empreendedora é muito pequena, apesar do quanto o governo a incentiva.” (Du et al., 2018, p. 1171)

Portanto, nas publicações estudadas, a relação do ambiente digital apareceu majoritariamente associada ao governo, que segundo os autores deve atualizar suas regras para se adaptar ao mundo digital. Entre as iniciativas necessárias, estão o investimento em infraestrutura e a criação de estratégias para garantir a segurança do ecossistema. Esses incentivos, além de contribuírem para atrair e manter empreendedores nos ecossistemas, pode fazer com que os participantes tenham uma melhor experiência.

### **3.5 Discussão**

Conforme os resultados evidenciaram, no que tange a autogestão, o empreendedorismo digital representa liberdade e autonomia para os empreendedores, o que implica em práticas de

autocontrole, como autodesenvolvimento e aprendizagem constantes. No que se refere à relação entre os membros, as publicações discutem majoritariamente: (1) a competição como um fator de sustentabilidade dos ecossistemas, (2) a colaboração como um aspecto central uma vez que não há hierarquia rígida (3) e a confiança como algo que se tornou essencial na era digital. No que se refere ao ambiente digital, a maioria das publicações analisadas discute a necessidade de adaptação do governo à digitalização, a fim de garantir o bom funcionamento dos ecossistemas.

Para além das descobertas discutidas acima, este artigo fornece importantes contribuições teóricas. Em primeiro lugar, porque partimos de um conceito já estabelecido — o de EED —, situando este estudo em uma base conceitual existente e fazendo assim avançar a literatura. Em segundo lugar, porque essa base situa a pesquisa de empreendedorismo na economia digital. Como muitos estudos ainda não exploraram as transformações provenientes da digitalização, esse é um diferencial importante. Terceiro, porque levamos em consideração a dinâmica inter-relacional entre os membros do ecossistema, entendendo esse conceito como algo dinâmico. Ponto importante segundo pesquisas anteriores, conforme discutido na introdução.

As contribuições práticas deste estudo também são relevantes. Identificamos que há prevalência de estudos que tratam da relação do ambiente e dos membros, em detrimento da autogestão. Isso indica que pouca atenção tem sido dada a relação dos usuários com eles mesmos, embora os aspectos subjetivos dos membros de um ecossistema sejam centrais para o seu desenvolvimento. Isso representa uma omissão prejudicial aos estudos, pois a própria ideia de EEs remete à relação entre atributos individuais e sociais. Logo, este artigo preenche uma lacuna nas pesquisas sobre EEDs, melhorando a compreensão acerca de como os aspectos de subjetivação estão sendo tratados na literatura atual. O entendimento disso pode fazer avançar não apenas a literatura. Porque incorporar iniciativas que apoiem uma melhor experiência das pessoas com elas mesmas pode melhorar a saúde dos ecossistemas empreendedores digitais.

### **3.6 Considerações finais**

Este estudo, porém, porta limitações. A primeira é proveniente da exclusão de publicações que tinham outros focos, mantendo apenas aquelas que tratavam especificamente de EEDs, EEs e EDs. Essa decisão foi necessária para filtrar o foco das publicações, mas reduziu o alcance da análise. Assim, os resultados aqui encontrados não podem ser estendidos às pesquisas que tratam de ecossistema empreendedores que não fazem menção à digitalização ou à ecossistemas digitais que não fazem menção ao empreendedorismo. A exclusão de termos

correlatos vai na mesma direção, configurando-se como a segunda limitação. Por último, tem-se uma limitação relativa ao desenho da pesquisa, que foi mais exploratório e menos específico, o que limita a compreensão e o alcance dos achados, ao mesmo tempo em que abre caminho para pesquisas futuras.

No que tange a relação dos indivíduos com eles mesmos, pesquisas futuras podem se concentrar em explorar algumas questões, a exemplo de: quais outras implicações dos processos de autogestão? Como os empreendedores vivenciam o autocontrole, autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua? Quais práticas e técnicas utilizam para isso? Se o risco não mobiliza muito estresse e ansiedade, o que mobiliza? Como eles lidam com o excesso de velocidade, trabalho e pressão? Qual a percepção deles sobre a influência externa (familiar, social, econômica) em seus empreendimentos? Explorações empíricas de indústrias e regiões específicas podem trazer indícios importantes sobre como gerar efeitos mais libertadores para os membros dos ecossistemas.

No que se refere à relação entre os membros, pesquisas futuras também podem se concentrar em fazer investigações empíricas. É necessário investigar como os membros – que possuem interesses distintos – podem se organizar melhor. Além disso, outros aspectos que perpassam pela relação dos membros merecem ser melhor analisados, já que esse é um ponto complexo e os aspectos identificados aqui obviamente não esgotam o que se passa nessas relações.

Por fim, no que tange à relação do ambiente digital, pesquisas futuras podem se concentrar em compreender algumas questões, a exemplo de: como é a gestão entre risco e segurança por parte dos governos? Quais as principais demandas dos ecossistemas nesse sentido? Quais iniciativas podem ser tomadas por parte dos governos? Quais os impactos dessas iniciativas para o campo coletivo? A relação do ambiente digital incita diversos questionamentos que merecem ser melhor investigados.

## 4. CONTROLE EM DELEUZE À LUZ DE SEUS CURSOS SOBRE FOUCAULT

### 4.1 Resumo

Propomos neste artigo investigar o conceito de controle no pensamento de Deleuze, a fim de compreender como essa noção pode ser útil para interpretar seu curto e instigante texto “Post-scriptum sobre a sociedade de controle” e assim problematizar os novos processos de subjetivação. Analisamos dois cursos que o filósofo ministrou sobre Foucault em 1986: “O poder” e “A subjetivação”. Dialogamos também com estudos contemporâneos sobre o tema. Concluimos que tendo as bases filosóficas de Deleuze em vista, ao falar de controle, precisamos considerar também as possibilidades de libertação envolvidas na produção de processos de subjetivação, o que é negligenciado por parte da literatura. Para Deleuze, além da luta, a criação configura-se como uma possibilidade de libertação frente ao novo diagrama de poder.

**Palavras-chave:** Deleuze; Foucault; Sociedade de controle; Subjetividade; Artigo teórico.

### 4.2 Introdução

O breve texto “Post-scriptum sobre as sociedades de controle” foi publicado pela primeira vez na popular revista *L'Autre de Michel Butel* e republicado no livro “Conversações”, que agrupou uma coleção de textos e entrevistas realizadas entre os anos de 1972 e 1990, pouco antes da última escrita de Deleuze e com Guattari, “O que é filosofia?” (Gilbert & Goffey, 2015). Nele, Deleuze (1990/1992) anunciou mudanças na modalidade de poder advindas com uma mutação do capitalismo e afirmou que, na época, vivenciava-se a transição da sociedade disciplinar para a sociedade de controle.

O texto é dividido em três partes: histórico, lógica e programa. A sociedade de controle é constantemente apresentada por comparativos com a sociedade disciplinar, que atingiu seu apogeu no início do século XX. Na sociedade disciplinar, os meios de confinamento tiveram auge e as pessoas tinham que recomeçar a todo tempo: iam da casa, para a escola, para o quartel, para a fábrica e eventualmente para o hospital ou a prisão. Nesse ínterim, eram identificadas por sua assinatura e número de matrícula; trocavam produtos e serviços por meio de moedas cunhadas em ouro e manejavam máquinas energéticas, tendo que lidar com os perigos da entropia e da sabotagem. O capitalismo, nesse momento, era de concentração e visava a produção, conquistando o mercado por especialização, colonização ou redução de custos.

Na sociedade de controle, as pessoas são regidas por uma linguagem numérica que transforma massas em dados e, ao invés de recomeçarem a todo o tempo, nunca terminam nada, estando em formação permanente. O essencial não é mais assinatura e matrícula, mas cifras e senhas que provêm acessos. Ao invés de moedas cunhadas em ouro, tem-se trocas flutuantes de uma porcentagem da moeda: “os homens não são mais confinados, são endividados” (p. 224). A lógica da fábrica é substituída pela da empresa e as máquinas passam a ser de informática, com perigos relacionados à interferência, pirataria e vírus. Nesse contexto, a corrupção ganha nova potência e há explosão de guetos e favelas. O capitalismo torna-se de sobre-produção, pois visa prioritariamente vender serviços e comprar ações, e o marketing passa a ser o principal instrumento de controle social (Deleuze, 1990/1992).

Além de se tornar um texto amplamente citado, o pós-escrito suscitou diferentes interpretações e análises. Alguns pesquisadores acreditam que Deleuze fez um bom diagnóstico da sociedade contemporânea (Corbanezi, 2018; Gilbert & Goffey, 2015; Goffey, 2015). No entanto, para outros, ele não trouxe nenhuma novidade no ensaio e ainda fez falsas previsões, “descrevendo como mudanças coisas que não são novas ou não estão acontecendo” (Kelly, 2015, p. 151). Há também quem defenda ainda que longe de ajudar a apontar saídas para as capturas do capitalismo, seu programa apenas previu o futuro (Dufour, 2008).

A nós, interessa que para parte da literatura o texto é “sombrio” e “pessimista”, representando uma descontinuidade do restante de sua obra (Culp, 2016; Galloway, 2004). Neste artigo, buscamos argumentar que é possível adotar outra interpretação. Em acordo com Gilbert e Goffey (2015), consideramos que algumas análises do texto em questão negligenciam o fato de que o filósofo estava tratando de um conceito bem específico de controle e acreditamos que compreender esse conceito pode levar a interpretações mais embasadas.

Uma possível explicação para as controvérsias suscitadas é a brevidade do ensaio, que não contempla mais do que quatro páginas. A falta de referências também parece contribuir para isso, uma vez que antes da publicação dos três módulos do curso que ministrou sobre Foucault entre outubro de 1985 e maio de 1986 - “As formações históricas” publicado em 2013, “O poder” em 2014 e “A subjetivação” em 2015 -, não havia como reconstruir o percurso do pensamento de Deleuze para elaboração desse texto.

Diante dessas lacunas, procuramos investigar as origens e nuances do conceito de controle a fim de agregar mais elementos para sustentar interpretações do pós-escrito. Optamos por analisar dois dos três módulos do curso que Deleuze ministrou sobre Foucault: “O poder” (Deleuze, 1986/2014) e “A subjetivação” (Deleuze, 1986/2015), por dois motivos. Em primeiro lugar, porque são os conteúdos que permitem retrair o percurso que Deleuze fez para escrever

o ensaio em questão. Em segundo lugar, porque ainda são textos poucos explorados na literatura nacional.

Ressalvamos que a contribuição deste artigo não está em agregar elementos para tentar decifrar o que Deleuze quis ou não dizer no texto, mas dar suporte à utilização do conceito de controle para que ele possa ser utilizado como uma “caixa de ferramenta” (Foucault, 1979), especialmente para problematizar os processos de subjetivação contemporâneos. Afinal, entendemos que conceitos podem ser utilizados como lentes para a análise de processos sociais, configurando-se como instrumentos úteis “para desenvolver novos modelos e novas formas de pensar o social, o que é em si uma forma de resistência” (Hui, 2015, p. 91).

Na primeira parte do artigo, apresentaremos questões relativas a ideia de controle presentes sobretudo no módulo do poder. Na segunda parte, enfatizaremos principalmente o módulo da subjetivação, quando aparece uma noção central para a compreensão do conceito em pauta: a de resistência. Articularemos os resultados com reflexões propostas por pesquisadores atuais com a finalidade de problematizar como os achados desta pesquisa podem ser úteis para pensar os novos processos de subjetivação. Por fim, apresentaremos as considerações finais do artigo.

### **4.3 Controle: uma modalidade específica de poder**

Não é novidade que a ideia de sociedade de controle segue a trilha deixada por Foucault, que na visão de Deleuze (1990/1992) “analisou muito bem o projeto ideal dos meios de confinamento” (p. 219). É sabido também que Foucault (1978/2008a) discorreu sobre três técnicas de poder que se sobrepõem e correlacionam: as jurídico-legais, as disciplinares e as de segurança. Os dispositivos de segurança representam um marco nas relações de poder, uma vez que, ao contrário dos da lei ou da disciplina, não repercutem de maneira exaustiva, impositiva. Na lógica da segurança, não se visa governar efetivamente a totalidade dos súditos, nem vigiar os indivíduos pelo “panóptico”, mas deixar as pessoas e as coisas agirem, o que “quer dizer, essencial e fundamentalmente, fazer de maneira que a realidade se desenvolva e vá, siga seu caminho, de acordo com as leis, os princípios e os mecanismos que são os da realidade mesma” (Foucault, 1978/2008a, p. 61). Trata-se de governar de forma necessária e suficiente, uma vez que a liberdade aparece como um “elemento indispensável à própria governamentalidade” (1978/2008a, p. 475).

Diante disso, pesquisadores consideram que a última modalidade de poder no diagrama de Foucault pode ser assimilada ao conceito de “controle” em Deleuze (Gilbert e Goffey, 2015).

Porém, conforme explicam os autores, para Foucault, as modalidades de poder não representam fases históricas distintas, sendo coexistentes, uma vez que se interpenetram e se reforçam mutuamente. No diagrama de Deleuze, a modalidade de controle parece suceder a da disciplina.

Segundo Hur (2018), no curso que Deleuze ministrou sobre Foucault entre os anos de 1985 e 1986, Deleuze tratou da emergência do novo diagrama de poder. Entretanto, conforme ressalva o autor, no livro que escreveu sobre o filósofo não há referência a isso: “não sabemos se o livro foi enviado para impressão antes da realização do curso, ou se Deleuze preferiu não colocar essas novas reflexões na obra, por não estar tão seguro delas” (Hur, 2018, p. 173). Pontuamos que embora não haja menção ao termo “controle”, há uma discussão sobre o “super-homem” e suas “super-dobras” que, como veremos, serviu de base para o pós-escrito.

No curso, Deleuze (1986/2014) explica que, para Foucault, o poder não é uma forma, mas uma relação de forças — no plural —, o que é uma ideia “rigorosamente nietzschiana”. Nietzsche explicava essas forças por meio do conceito de vontade, já Foucault falava em “situação estratégica complexa”, o que não significa “complicado”, mas “múltiplo”. Segundo Deleuze, para Foucault, o poder é uma multiplicidade. Isso implica em não haver um único diagrama do poder, mas uma multiplicidade aberta de diagramas os quais são, si mesmos, constituídos por múltiplas singularidades e afetos. São esses diagramas de poder, compostos por múltiplas forças de fora que variam a depender do contexto, que se exercem no homem.

Portanto, a ideia de controle sustenta-se, antes de tudo, nas reflexões acerca do poder empreendidas principalmente por Foucault e Nietzsche. Mas há ainda uma terceira referência principal: Espinosa (Gilliam, 2019; Hur, 2016). Assim, nas referências de Deleuze haveria uma “trindade do poder” formada por Nietzsche, Espinosa e Foucault:

Nietzsche nos fornece um modelo dinâmico das forças, no qual há o interjogo entre as forças ativas e reativas. Espinosa traz a discussão da potência, como análoga ao poder de ser afetado. [...] Foucault traz uma elaboração do poder inédita, não mais o compreendendo como substância, mas como práticas, relações e estratégias (Hur, 2016, p. 189).

Sendo assim, embora os filósofos tenham especificidades próprias, podemos considerar que para os quatro o poder se inscreve em um plano de imanência. Espinosa e Nietzsche pensam os modos de existência como possibilidades de liberdade e criatividade, sem nenhum apelo a valores transcendentais. Por sua vez, Foucault o alude a critérios “estéticos”, de vida, que substituem avaliações transcendentais por imanentes (Deleuze, 1990/2005a). Logo, além do

pós-escrito ter recebido influência do pensamento de Simondon, principalmente através do conceito de modulação (Hui, 2015), recebeu também de Foucault, Nietzsche e Espinosa, sobretudo no que se refere ao plano de forças imanentes que se exerce no homem.

Essas influências indicam que há continuidade entre o pós-escrito e o restante de suas produções filosóficas, diferentemente do que defende parte da literatura (Culp, 2016; Galloway, 2004). Pesquisadores que fazem essa leitura, por vezes, sustentam-se na afirmação que Deleuze fez em 1990 em uma entrevista com Toni Negri, de que ele e Félix Guattari sempre “permaneceram marxistas”, ou, de que planejava escrever um livro sobre Marx no fim da sua vida (Schleusener, 2020).

Contudo, lembramos que logo após dizer que permaneceram marxistas, ele demarca algumas diferenças conceituais significativas com Marx. Em primeiro lugar, diferem-se por definir uma sociedade por suas linhas de fuga, não por suas contradições. Em segundo lugar, por não considerarem que uma sociedade é composta por classes, mas minorias. Em terceiro, por não definirem as máquinas de guerra pela guerra, mas por uma certa forma de ocupar, preencher ou inventar espaços-tempos. Os movimentos artísticos, por exemplo, seriam máquinas de guerra. Assim, na perspectiva de Deleuze, “já não dispomos da imagem de um proletário a quem bastaria tomar consciência” (Deleuze, 1990/1992, p. 213).

O que argumentamos aqui, portanto, é que analisando as origens das ideias de Deleuze acerca do poder, podemos dizer que não há descontinuidade entre o pós-escrito e o restante de sua obra. Afinal, ele desenvolveu as reflexões sobre o poder e, por conseguinte, sobre o controle, tomando como base autores que sempre o influenciaram: Espinosa, Nietzsche e Foucault. Além disso, como veremos, faz considerações importantes sobre resistências e emancipações, apontando, como sempre fez, para possibilidades de construção de linhas de fuga mesmo na era do controle.

Fato é que foi a partir dessas bases filosóficas que Deleuze (1986/2014) elencou três diagramas do poder. O primeiro é relativo ao tempo em que se operava máquinas simples, como a polia e os mecanismos de relojoaria. Nesse momento, compunha-se forças no homem de tal forma que seu composto era Deus. O segundo é referente ao período em que se operava máquinas energéticas e a vapor, uma composição de forças que tinham como resultado não mais Deus, mas o próprio homem: “assim, o século XIX estará sob a forma: ‘Deus está morto’; o que significa menos que Deus não existe e mais que o conceito de Deus não existe” (2014, p.5). O terceiro refere-se ao tempo das máquinas produzidas pelo silício, em que as composições de forças resultam no “super-homem”. Esse termo, ressalva Deleuze, é tomado

emprestado de Nietzsche, não tendo sido usado por Foucault. O super-homem não é mais nem a forma Deus nem a forma homem, mas um sistema chamado “homem-máquina”:

o que há de interessante hoje nas novas máquinas é a revanche do silício. É incrível, o silício retorna. Preferiu-se o carbono, mas em seguida: bum! [risos] Devido a um expediente tecnológico, é a revanche do silício. Não construímos memórias com carbono, mas com silício e creio que isso seja fundamental. Eu diria que o trabalho se reúne nas máquinas de terceira espécie, ou, em termos gerais, reúne-se no silício (Deleuze, 1986/2014, p. 23)

Um ponto merece discussão aqui: a empolgação com a qual Deleuze falou das máquinas da terceira espécie, o que retifica a hipótese de que não há descontinuidade nas reflexões acerca do poder e coloca em questão interpretações “pessimistas”. Entretanto, lembramos que mesmo sendo possível identificar a empolgação com que ele fala do silício, não é possível também localizar otimismo em suas falas. Isso porque Deleuze (1986/2014) afirma categoricamente que “nenhuma das três formas – Deus, homem e super-homem – é pura e nunca se pode dizer que são a maravilha. Eu insisto nisso porque tenho muitas preocupações” (2014, p. 15). Ele lembra que quando se escreve, faz-se inevitavelmente simplificações, e que mesmo Nietzsche foi mal interpretado ao falar do super-homem, como se estivesse dizendo que essa fase seria uma maravilha, o que não foi bem o que quis dizer.

As reflexões sobre o super-homem fizeram Deleuze (1986/2014) se questionar sobre a ascensão de uma terceira forma jurídica: “mesmo que haja sobreposição entre as formas, não poderíamos formular a partir dos textos de Foucault a hipótese de três formações jurídicas, e não duas?” (2014, p. 17). Note-se que, para Foucault (1978/2008a), não há uma sucessão soberania-disciplina-segurança, mas sobretudo sobreposições e um sistema de correlações. Não devemos esquecer, também, que “Foucault estava analisando os discursos do século XVIII que culminaram no neoliberalismo, e que Deleuze referia-se a uma realidade mais estrita” (Rodríguez, 2015, p. 373). Sendo assim, podemos considerar, como defende Corbanezi (2018), que Deleuze fez uma “apropriação” das ideias de Foucault.

Em seguida, ele se questiona sobre a nomenclatura dessa possível terceira forma, recorrendo à Burroughs para nomeá-la. O filósofo explica que se sente à vontade para utilizar o termo controle, pois Foucault conhecia Burroughs e tinha por ele grande admiração — especialmente por suas análises do controle social nas sociedades modernas após a 2ª Guerra, embora não o tenha mencionado em seus escritos. Ressalvamos, seguindo as trilhas de Gilbert

e Goffey (2015), que a frase "sociedades de controle" pode evocar uma imagem para alguns leitores ingleses de um sistema de poder altamente direcionado e centralizado, e a intenção de Deleuze era expressar justamente o oposto.

Os três pensadores estavam presentes no colóquio *Schizo-Culture*, que aconteceu em 1975 nos EUA. O evento representou “o ponto de inflexão para o que geralmente tem sido chamado de ‘teoria francesa’ nos Estados Unidos” (Massachusetts Institute of Technology, 2014). Na ocasião, Burroughs (2014) proferiu uma palestra denominada “Os limites do controle” na qual afirmou que as palavras são os principais instrumentos de controle e explicou que essa modalidade necessita de tempo e de oposição ou assentimento para ser exercida: “todos os sistemas de controle tentam fazer o controle o mais estreito possível, mas, ao mesmo tempo, se o conseguisse completamente não haveria mais nada para controlar.” (Burroughs, 2014, p. 39)

Assim, concordamos com Rodríguez (2015) quando argumenta que, para Burroughs e Deleuze, a informação está na base do novo diagrama de controle e que a fórmula do novo diagrama poderia ser: controle = segurança + informação. Lembrando que, para Foucault, a liberdade é indispensável na tecnologia de segurança (Foucault, 1978/2008a) e que, para Deleuze, “a informação é exatamente o sistema de controle” (1987, p. 11).

A partir dessas três formações, Deleuze (1986/2014) postula as três formas jurídicas. A primeira, que surgiu na Idade Média e terminou com a Revolução Francesa, operava um poder soberano o qual extraía do homem e decidia sobre a sua morte. A segunda, que surgiu após a Revolução francesa, operava um poder disciplinar o qual consistia em impor tarefas a conjuntos pouco numerosos de humanos, tomadas nos limites atribuíveis. “O que conta nessa formação, na verdade, não é a relação do homem com o soberano, mas do homem com o homem, para que dela saia o máximo de efeitos. O sujeito do direito não é mais o soberano, mas o homem” (Deleuze, 1986/2014, p. 18). A terceira, fundamentada numa “biopolítica das populações”, surgiu quando o direito se propôs a gerir a vida em multiplicidades abertas:

[A gestão biopolítica] se dá no espaço aberto, são grandes multiplicidades cujos limites não são atribuíveis. Elas só serão tratáveis pelo cálculo das probabilidades, daí o desenvolvimento do cálculo de probabilidades e o sentido dos controles sociais de probabilidades (probabilidades de ocorrerem casamentos em uma nação, de nascimentos, taxa de natalidade, núpcias, mortalidade, planejamento, expansão de cereais, erradicação dos vinhedos etc.). São populações também, não são só os homens

que são populações. Trata-se realmente de gerir as populações em espaços abertos (Deleuze, 1986/2014, p. 18).

Uma análise atenta das periodizações mostra que Deleuze nunca esteve muito seguro dessa questão: “bem, vocês podem decidir se há uma terceira formação ou se é o mesmo da segunda, se é a segunda formação em forma mais complexa” (2014, p. 18), apenas afirmou que ela inicia já no século XIX e explode no século XX. Em determinado momento do curso, associou a virada de uma forma a outra ao rádio e à televisão, mas em outra ocasião associou à cibernética (Deleuze, 1987). Também no curso, disse que o Hitler e Mussolini representaram o ponto de inflexão da disciplina ao controle, assim como Napoleão representou o ponto de inflexão da soberania à disciplina, mas na conferência de 1987 falou que a sociedade de controle só se tornaria evidente daqui quarenta, cinquenta anos. Independentemente dessas incertezas, assegurou que a sociedade disciplinar iria “deixar resquícios e permanecer por anos a fio” (Deleuze, 1987).

Após desenhar as três formas jurídicas, Deleuze (1986/2014) afirmou que é melhor prestar atenção aos procedimentos de controle que irão substituir a disciplina, e que está convencido de que “a terceira idade do direito não é melhor do que as outras duas”, principalmente por estar ligada à ascensão do fascismo. Nesse momento, é inegável o tom sombrio para com os rumos da sociedade. Porém, ele nunca se debruçou profundamente sobre esses temas (Rodriguez, 2015).

Apesar de demonstrar desalento político-econômico futuro nesse momento, cabe lembrar que o filósofo defendia constantemente que “a questão não é saber se isso é melhor ou pior” (Deleuze, 2005a, p. 6), mas “saber por que e contra quem se luta, em qual momento” (Deleuze, 1984/2014, p. 22). Para ele, a grande questão não é atribuir valor moral à nova era, mas “encontrar novas armas” (Deleuze, 1990/1992, p. 92).

Tem-se nessa reflexão uma questão central para a compreensão do conceito de controle, que merece ser melhor discutida: a noção de resistência. Para isso, prosseguiremos na apresentação do curso, abrangendo agora, sobretudo, o segundo módulo, denominado “A subjetivação”. Esperamos que esse arcabouço teórico conceitual promova sustentação para refletirmos sobre os novos processos de subjetivação.

#### **4.4 O outro lado do poder: a noção de subjetivação**

Ainda durante o segundo módulo do curso, Deleuze (1986/2014) lembrou que Foucault fez um intervalo de um ano entre a publicação de *Vigiar e Punir*, em 1975, e *A vontade de saber*, em 1976, e que nesse período apareceu outra novidade central em sua obra, além da mutação dos diagramas de poder: “a ideia de que numa sociedade, num campo social, não há somente pontos de afetar e pontos de ser afetado, mas um terceiro tipo: pontos de resistência, singularidades de resistência” (2014, p. 18). Apesar de ter feito esse intervalo, na visão de Deleuze, “Foucault nunca deixou de falar dela, de praticamente não falar senão dela, somente em condições que eram recobertas pelo problema do saber e pelo problema do poder” (2014, p. 18).

Assim, explicou que quando Foucault falava sobre “o outro lado da relação de poder”, estava falando dos pontos de resistência (2014, p. 20). A resistência, nessa perspectiva, não é heterogênea ao poder, mas algo que se passa nas relações de poder, por meio delas e se inscrevem nestas relações como irreduzíveis. Concluiu, então, que as resistências são inclusive primárias em relação ao poder: “em outras palavras, um campo social resiste ao poder antes de se estrategizar nas relações de poder” (1986/2014, p. 24). Segundo Deleuze (1986/2014), foi a partir do encontro com a noção de resistência que Foucault conseguiu abordar três eixos sucessivos: o eixo do saber, o eixo do poder e, por último, o eixo que vai além do poder, que o ultrapassa e invoca a vida: o da subjetivação.

Nesse momento, fica claro que não há possibilidade de compreendermos o conceito de controle sem entendermos o de resistência. Para explicá-lo, no segundo módulo do curso, Deleuze (1986/2017) retomou as ideias de Nietzsche. Segundo ele, em “*Vontade de potência*”, Nietzsche estava se referindo à mutação da potência que foi possível graças à emergência da filosofia: da concepção de “potência-soberania”, que visava assegurar a dominação ou promover a guerra, para uma potência de “afirmação da vida”. Em suas palavras: “afirmar a vida, e já não julgar a vida como faz o deus soberano. Romper com a concepção da potência-soberania é, então, o primeiro ato da filosofia, que faz da vida uma arte, ou seja, que cria novas possibilidades de vida” (Deleuze, 1986/2017, p. 201). Ou seja, a noção de resistência, para Deleuze, está associada a essa concepção de “libertação da vida” que ocorreu devido ao nascimento da filosofia, e que foi analisada por Nietzsche.

Para ele, em última instância, resistir é o que procuram fazer não apenas os filósofos, mas todos os grandes artistas: “sem dúvida, é isso que a escrita, os grandes escritores e grandes filósofos buscam fazer” (Deleuze, 1986/2015, p.29). Conforme explicou Ulpiano (1995a), a possibilidade de emancipação não está restrita apenas aos filósofos ou aos verdadeiros artistas, mas a todos nós: “é como se você resolvesse – e é isso que o artista resolve – assumir a sua

própria liberdade; resolvesse assumir a experimentação da sua própria vida, não deixasse a sua vida ser governada por poderes exteriores e viesse a fazer dela o que bem entendesse” (Ulpiano, 1995a, n.p.).

Para compreendermos melhor essa definição, podemos nos voltar novamente para a palestra “O ato de criação” (1987), em que o filósofo diferenciou resistência de contra-informação e, novamente, associa resistência à arte, ao ato de criação: “todo ato de resistência não é uma obra de arte, embora de uma certa maneira ela faça parte dele. Toda obra de arte não é um ato de resistência, e no entanto, de uma certa maneira, ela acaba sendo” (1987, p.186). No Abecedário, traçou novamente essa articulação: “criar é resistir efetivamente”, num exercício de “libertação da vida” (Deleuze, 1994). Logo, concluímos que, nessa perspectiva, o conceito de resistência – fundamental para compreendermos o de controle - está intimamente ligado ao de criação.

Após o desenvolvimento da ideia de resistência, Deleuze (1986/2015) afirmou que ainda que não nos demos conta, o livro “O uso dos prazeres” deriva de Nietzsche, embora Foucault tenha elaborado respostas muito diferentes das dele. Explicou que foi por meio do retorno aos gregos que Foucault conseguiu desenvolver o eixo da subjetivação, uma vez que os gregos aportaram uma nova concepção da força, inventando um eixo para além da relação poder-saber: “os filósofos gregos inventaram novas possibilidades de vida. Fizeram do pensamento uma arte” (Deleuze, 1986/2017, p. 200).

A identificação, por parte de Foucault, do eixo da subjetivação, foi possível porque no diagrama de poder grego — que consistia em uma “relação agonística entre agentes livres” —, havia uma premissa derivativa fundamental: que somente aquele que é capaz de governar a si mesmo, é capaz de governar os outros (Deleuze, 1986/2017, p. 204). O “governar a si mesmo”, portanto, não se reduz ao domínio das relações de poder (do governo dos outros), nem ao domínio do saber (do conhecimento de si e dos outros), é independente. Por isso, Deleuze (1986/2015) disse que os gregos inventaram a subjetividade e a converteram na regra facultativa do homem livre, ou seja, na aposta estética por excelência.

Nesse contexto, uma força — que antes só tinha relação com outras forças — passa a afetar a si mesma, operando uma “dobra”. A operação da “dobra” ocorre por meio de quatro aspectos: o primeiro, diz respeito a parte material de nós mesmos, ou seja, ao nosso corpo. No diagrama grego, por exemplo, o que está em voga são os corpos e os seus prazeres, enquanto no diagrama cristão, é a carne e os seus desejos. O segundo, diz respeito às leis, que podem ser, por exemplo, estéticas, divinas ou racionais. O terceiro, está relacionada à nossa relação com a

verdade. E o quarto, ao que esperamos para os sujeitos, como imortalidade, morte feliz ou liberdade (Deleuze, 1986/2015).

Como ocorrem com as configurações de poder, os modos de subjetivação que se desdobram são diversos: “há grotescas, há aterrorizantes, há sublimes, há belas etc. Mas o interessante é ver como em torno dos grandes corredores históricos se formam modos de subjetivação que se desenham” (Deleuze, 1986/2017, p. 226). Ele assegurou que quando escreveu “O uso dos prazeres” e fez o retorno aos gregos, Foucault tinha em mente o que sempre teve: “que modo de subjetivação podemos esperar hoje e agora?” (Deleuze, 1986/2017, p. 226). O próprio Deleuze, até o fim de sua vida, também não cessou de se questionar isso:

Quais são as novas lutas em relação às eventuais novas formas de poder? Segundo problema, que me parece menor, mas interessante: há um novo papel para o intelectual nessas lutas e em relação ao novo conhecimento? Terceiro problema: em que medida e como os modos de subjetivação que têm regra própria se relacionam com novas lutas, a ponto de poder decidir-se como fórmula que qualquer transformação das relações sociais implica novos modos de subjetivação? (Deleuze, 1987, p. 114).

Sabemos que por não se ter debruçado mais sobre essas questões, são pontas abertas em sua obra (Hur, 2016). Encontramos apenas algumas indicações importantes que nos ajudam a problematizá-las. Entre elas, a ideia de que na era do “super-homem”, poderíamos ver nascer “super dobras”, presentes no livro de que escreveu sobre Foucault (Deleuze, 1986/2005b). Todavia, em nenhum momento do livro, há explicações de como seriam as super-dobras, sabemos apenas que são dobras diferentes do que ocorriam na era das disciplinas, como as sabotagens nas fábricas.

Um interlocutor que nos ajuda a compreender a ideia de “super-dobras” é Ulpiano (1995a). Segundo ele, assim como a máquina termodinâmica no século passado libertou os nossos músculos, as máquinas da terceira espécie poderão libertar os nossos cérebros e nos permitir criar muito mais do que outrora. Lembramos que “criar”, nessa perspectiva, é resistir. Dessa forma, o século do super-homem pode significar a libertação do cérebro. Além disso, pode ocasionar também na conquista do código genético, da transcodificação, bem como na conquista do “agramatical”, isto é, na libertação das línguas standards que representam marcações de poder.

Isso não significa que o século do super-homem será melhor do que os anteriores, mas que nos permitirá produzir mais criações, mais pensamentos: “nós, no século XXI, não seremos

nem melhores nem piores, mas o mundo que se vai abrir para nós, vai ser aquele que vai dar liberdade ao nosso cérebro para produzir os pensamentos mais incríveis” (Ulpiano, 1995a, n.p.). Em outras palavras, a associação entre os seres humanos e as máquinas da terceira geração vão produzir novos modos de vida, novos processos de subjetivação, que não necessariamente são melhores, mas que abrem muitas possibilidades de criação, de “super-dobras”, de resistências. O século do super-homem permitirá isso, agora, como bem afirma Ulpiano: “o que esse super-homem vai fazer, aí eu não sei”.

Dessa forma, podemos nos perguntar se, na atualidade, quando “não nos falta comunicação [...] falta-nos criação.” (Deleuze, 1991/2010, p. 139) a possibilidade de resistência não está mais ligada a “criar” do que “contrainformar”. Nesse sentido, por que não usarmos os novos objetos técnicos a favor da arte? Afinal, como defende Ulpiano (1995b) “as tecnologias ou os objetos técnicos que o homem produz estão a serviço da arte do homem – ao invés de ser o contrário!” (n.p.). Hui (2020), por exemplo, defende o uso das tecnologias em sua diversidade, o que ele chama de “cosmotécnica”, para resolver problemas específicos de cada localidade. Para Zarifian (2002), na sociedade de controle as resistências podem ser substituídas pelo engajamento subjetivo, que se configuram, ao mesmo tempo, como o cerne de controle e possibilidades de emancipação.

Outra maneira de produzir “dobras” ou “super-dobras” seria associar a arte não apenas aos objetos técnicos, mas a nossa própria vida, já que na modalidade de poder exercida pelo controle a liberdade é intrínseca, como acontecia na Grécia. Assim, por que não usamos a nossa própria vida para produzir arte?

Por último, assim como fizeram Gilbert e Goffey (2015), também consideramos válido citar aqui o breve texto que foi incluído na contracapa do livro “Conversações”, pois nele o filósofo explica melhor o que os autores chamam de pragmática da 'não comunicação' em relação aos poderes:

É verdade que a filosofia não pode ser separada de uma raiva contra sua época, mas também de uma serenidade que ela nos garante. No entanto, a filosofia não é um poder. [...] Por não ser um Poder, a filosofia não pode travar uma batalha com os Poderes. [...] E não pode falar com eles, não tem nada a dizer a eles, nada a comunicar, apenas negocia. Como os poderes não se contentam em ser externos, mas também passam para dentro de cada um de nós, cada um de nós se encontra em uma negociação incessante e em uma guerra de guerrilha consigo mesmo, graças à filosofia (Deleuze, 1990/1992, n.p.)

Três pontos são importantes para nós nesse trecho. O primeiro, que Deleuze, por meio da filosofia, criou os seus pontos de resistência, as suas linhas de fuga. O segundo, o fato de que a filosofia não é um poder e não visa travar uma batalha contra os poderes, apenas negociar com eles. Ou seja, ela não visa comunicar nada, configurando-se como um meio de resistência possível para outras pessoas também, ao lado de outras ciências e artes. O terceiro, que os poderes não são apenas externos, mas também internos, o que implica em negociações constantes de cada um consigo mesmo. Isso significa que o papel da filosofia — ou de outros meios de resistência — é também travar negociações constantes entre cada pessoa consigo mesmo, pois os perigos não estão apenas no fora.

Ressaltamos que estudar o conceito de controle em Deleuze é importante para buscar novas luzes, novas potências. Esperamos ter elucidado alguns caminhos possíveis ao longo deste ensaio. A nosso ver, compreender as novas configurações do poder pode ser útil para lidar com os perigos inevitáveis de qualquer progresso. Buscar novas luzes e potências na era do controle não é uma tarefa fácil, mas, como procuramos demonstrar, é possível e urgente.

#### **4.5 Considerações finais**

Este estudo mostrou que as bases filosóficas para a construção do Pós-escrito foram as teorizações de Foucault acerca das três tecnologias de poder, bem como determinadas ideias de Nietzsche e Espinosa - além das influências de Simondon, analisadas por Hui (2015). Partindo dessa premissa, argumentamos que não é possível fazer análises do texto sem levar em consideração essas bases e que, ao contrário do que sugere parte da literatura, não há razões para supor uma descontinuidade entre o texto e o restante de sua obra. Defendemos que o texto ressoa congruentemente com o restante de seus pensamentos e publicações e que, diante disso, é possível não o interpretar como pessimista (embora também não possa ser considerado otimista).

Acompanhando o percurso teórico de Deleuze a partir dos cursos que ministrou sobre Foucault, ficou claro que controle é uma nova modalidade de poder, caracterizada sobretudo pela proliferação da informação. Identificamos também que não é possível falar em poder e controle sem considerar as possibilidades de resistência associadas. Tanto na perspectiva dele quanto na de seus autores de referência, não existe controle sem possibilidade de libertação. Para Deleuze, essa possibilidade não está apenas na contrainformação ou na luta entre os

homens, mas sobretudo no ato de criação, na arte. Naquela que não visa comunicar nada, apenas inventar novos modos de vida.

Importante dizer que este estudo não está isento de limitações. Devido ao fato de termos concentrado nos cursos de Deleuze sobre Foucault, alguns escritos importantes podem ter sido negligenciados. Este estudo, portanto, não esgota o caminho traçado por Deleuze para conceituar o controle e, inclusive, abre novas direções para pesquisas futuras. Novas pesquisas podem se concentrar, também, em retratar o conceito de resistência em Deleuze. Isso seria importante para, assim como procuramos fazer aqui, utilizá-lo como uma ferramenta para analisar os novos processos de subjetivação que podem emergir na sociedade de controle.

## 5. AS PRÁTICAS DO ECOSSISTEMA BRASILEIRO DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

### 5.1 Resumo

Este estudo visou identificar as potencialidades e os problemas do ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação, na perspectiva de seus atores. Foram realizadas entrevistas narrativas com dez atores do ecossistema, das mais diferentes esferas. Os resultados mostram que, de forma geral, os atores avaliam positivamente as experiências que tiveram. Apesar disso, alguns desafios precisam ser superados, entre os quais: falta de recursos básicos no início do processo empreendedor, a baixa de conexão entre os agentes e a pouca diversidade. Os impactos socioeconômicos do ecossistema também foram vistos como potências, mas há necessidade de se “pensar global e agir local” e de se preparar melhor para a transformação digital. O estudo contribui para a literatura na medida em que identifica aspectos relevantes das práticas do ecossistema brasileiro, abrindo caminho para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, inovação, ecossistema empreendedor, ecossistema de inovação, entrevistas narrativas.

### 5.2 Introdução

Em números absolutos, estima-se que haja 53,5 milhões de brasileiros (18-64 anos) à frente de alguma atividade empreendedora, envolvidos na criação de novo empreendimento, consolidando um novo negócio ou mantendo um empreendimento já estabelecido (Bosman et al., 2020). No que se refere exclusivamente às *startups*, estima-se que existem cerca 13.475 mil, das mais variadas indústrias. O número cresceu gradualmente e teve o seu grande boom em 2018, quando atingiu a marca de 10.000 *startups*. A média de crescimento é de 26,75% por ano (Carrilo, 2020). Um mapeamento realizado pela Abstartup (2021) com 2486 empresas do tipo em 314 cidades brasileiras elucidou algumas características do ecossistema: 55% das *startups* estão em fase de operação e tração; a maioria delas atua nos segmentos de educação, saúde e bem-estar, finanças, agronegócio e e-commerce; 40,8% utilizam o Software As A Service (SAAS) como principal modelo de negócio; 49,5% adotam o modelo Business-to-

Business (B2B); 51,3% têm de 1 a 5 colaboradores; 64,8% nunca receberam investimento e 70,7% estão em busca.

Não é novidade que o ambiente no qual a *startup* está imersa influencia o seu desenvolvimento (Isenberg, 2010; Feld, 2012; Stam, 2015). Para tratar desse ambiente, pesquisadores e partes envolvidas têm utilizado termos como ecossistema de empreendedorismo e inovação ou ecossistema de *startups*. Esses ecossistemas são compostos por comunidades empreendedoras, líderes de comunidades, governo, universidades, investidores, entre outras partes interessadas (Feld, 2012). São Francisco, nos Estados Unidos, é considerada a melhor cidade para fundar e manter uma *startup*, justamente por ter um ecossistema forte (StartupBlink, 2022). O *ranking* é seguido por Nova York, Londres, Los Angeles e Boston. Entre as cidades brasileiras, São Paulo ocupa a melhor posição, aparecendo em 16º no *ranking* global, seguido por Curitiba, que ocupa o 141º lugar (Bragado, 2022). Em 2022, apenas 24 cidades brasileiras entraram no índice, sendo que em 2021 haviam 32 cidades. Apesar de cidades brasileiras terem perdido posições, o Brasil manteve sua posição como o país mais bem classificado na América Latina (Bragado, 2022).

Para além dessas estatísticas, estudos mostram que existem diversos desafios estruturais a serem enfrentados pelo ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação. Entre os principais, segundo Matos e Radelli (2020), estão a necessidade de se modernizar a regulação e qualificar as pessoas para um mundo em transformação digital. Para os autores, dez ações são necessárias para o fortalecimento do ecossistema do Brasil:

- 1) Ações inter-regionais de acesso a mercado: conectar startups e grandes empresas na região latino-americana [...];
- 2) Apoio na produção de dados específicos e confiáveis [...];
- 3) Apoio à financiamento no “Vale da morte”;
- 4) Apoio à grandes empresas buscando investir em startups [...];
- 5) Suporte à formação de mão de obra qualificada [...];
- 6) Suporte à articulação para modernização regulatória [...];
- 7) Incentivo ao investimento anjo e aceleradoras [...];
- 8) Estímulo à fundos nacionais para expansão em fases posteriores de crescimento acelerado [...];
- 9) Influência para uso do poder de compra governamental para inovação [...];
- 10) Priorização pelo empoderamento dos atores do ecossistema [...] (Matos & Radelli, 2020, p. 55).

Isso significa que apesar dos avanços, ainda existem desafios consideráveis a serem superados. Diante disso, buscamos identificar as potencialidades e os problemas do ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação, na perspectiva de seus atores. Esta investigação

faz-se relevante uma vez que pode produzir dados capazes de auxiliar tomadas de decisões relacionadas ao ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação, podendo contribuir também para a construção e aprimoramento de políticas de apoio ao empreendedorismo. A relevância deste estudo acentua-se ainda diante da escassez de indicadores validados sobre o tema empreendedorismo no Brasil, especialmente no contexto dos ecossistemas de empreendedorismo e inovação (Borges Junior et al., 2017; Gimenez et al., 2022). Lembramos que pesquisas já demonstraram que empreendimentos inovadores são fatores de desenvolvimento econômico e social (Matos & Radelli, 2020, p. 06).

Para alcançarmos esse objetivo, valemo-nos do arcabouço teórico-metodológico de Michel Foucault. O filósofo tem se tornado referência nas pesquisas dessa área no Brasil e no exterior, sobretudo em países anglo-saxões (Ferreira Neto, 2015). Como explica o autor, pesquisas que seguem essa linha se deslocam “de uma teoria do sujeito para construir uma analítica da subjetivação, implica no distanciamento de um enfoque ontológico e na aproximação de um olhar metodológico.” (Ferreira Neto, 2017, p. 21).

Dessa forma, concebemos o ecossistema brasileiro como um dispositivo, ou seja, como um fenômeno inserido em um jogo de poder-saber e subjetivações (Foucault, 1979, p. 244). Nas palavras do filósofo, um dispositivo consiste em: [...] um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas (Foucault, 1979, p. 244). Isso significa que analisar um dispositivo — no caso, o ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação —, consiste em identificar o conjunto de elementos que o compõe, ou o “regime de práticas” que se estabelece naquele contexto.

### ***5.2.1 Ecossistemas de empreendedorismo e inovação***

O conceito de ecossistema remete a uma nova maneira de organização das atividades econômicas, que se diferencia do padrão de cadeias de valor. Etimologicamente, ecossistema é composto pelas palavras gregas "*oiko*" – "*eco*", que significa "lar", e "*sýstēma*" - "*sistema*", que significa "complexo". A analogia mais recente e difundida que se faz do termo vem da biologia (Cavallo et al., 2019). Um ecossistema biológico é formado por dois componentes que interagem entre si, afetando-se mutuamente: as comunidades bióticas e os fatores abióticos. As comunidades bióticas são as diferentes espécies de seres vivos. Os fatores abióticos são os elementos externos, como a água, o sol e o solo. Um ecossistema, então, consiste nas relações

dos organismos entre eles mesmos e o ambiente em que estão inseridos: “conjunto de comunidades interagindo entre si e agindo sobre e sofrendo a ação dos fatores abióticos” (Ecosistema, 2022).

Em linhas gerais, o termo ecossistema pode ser utilizado para representar uma nova organização de cadeias produtivas ou, em linhas gerais, de atividades econômicas. Com o advento da digitalização e a consequente redução de custos para produção de produtos e serviços, indústrias que se organizam de forma rígida, hierárquica e competitiva passaram a conviver com setores que possuem arranjos os quais, sem excluir a competição, incluem a colaboração (Jacobides, 2019)

A noção de ecossistema foi introduzida no campo de negócios e gestão por Moore (1993), ao defender que empresas inovadoras devem atrair recursos de diversos tipos a fim de criar redes cooperativas. No entanto, embora seja reconhecido como pioneiro, Schumpeter já teria feito essa associação ao teorizar sobre o ciclo evolutivo da vida de uma empresa e a relação entre o contexto ambiental e as organizações econômicas (Colombo et al., 2019). Apesar da discussão acerca do pioneiro, é consenso que na década de 1980 e 1990 a noção eclodiu nos debates sobre empreendedorismo. Os estudiosos da época questionaram as explicações sobre empreendedorismo baseadas apenas na personalidade dos empreendedores, apontando para dois aspectos principais: (1) a interação entre atores e componentes é complexa; (2) a criação de novos empreendimentos é o objetivo final dos ecossistemas (Cavallo et al., 2019).

Portanto, o termo ecossistema empreendedor refere-se à conexão entre os empreendedores e as condições nas quais estão imersos: “um conjunto de elementos individuais — como liderança, cultura, mercado de capitais e clientes de mente aberta — que se combinam de maneiras complexas” (Isenberg, 2010, p. 3). Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), um ecossistema de empreendedor consiste em:

um conjunto de atores empreendedores interconectados (potenciais e existentes), organizações empreendedoras (por exemplo, empresas, capitalistas de risco, investidores anjos, bancos), instituições (universidades, agências do setor público, órgãos financeiros) e processos empreendedores (por exemplo, a taxa de natalidade de negócios, números de empresas de alto crescimento, níveis de empreendedorismo de alto impacto, número de empreendedores em série, grau de mentalidade de vendas dentro das empresas e níveis de ambição empresarial) que formal e informalmente se unem para conectar, mediar e governar o desempenho dentro do ambiente empresarial local (Organização para cooperação e desenvolvimento econômico, 2018, p. 05).

Foi na esteira do conceito de ecossistema empreendedor que surgiu a noção de ecossistema de inovação, também no início dos anos 1990s (Xu & Mass, 2019). Entre as definições mais recentes do termo, está a de Autio (2021), para quem um ecossistema de inovação é “uma comunidade de pessoas hierarquicamente independentes, mas participantes heterogêneos interdependentes que coletivamente geram uma saída em nível de ecossistema e oferta de valor relacionada direcionada a um usuário definido público” (Autio, 2021, p. 99).

Entre as iniciativas de descrição brasileiras, está a da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI, 2018). Segundo a Associação, um processo de inovação envolve alguns entendimentos, quais sejam: (1) Decisões são baseadas em testes e validações; (2) Testes rápidos, baratos e fáceis; (3) Que experimentos podem ser feitos constantemente e por todos; (4) Que o principal desafio da inovação é resolver o problema certo (5) Que o erro é aprendido barato e rápido; (6) Que o foco deve ser nos protótipos minimamente viáveis e suas iterações após o lançamento.

Como as próprias nomenclaturas indicam, os dois ecossistemas têm focos diferentes: um para os empreendedores, com ênfase no desenvolvimento do empreendedorismo; e o outro para a inovação, com foco na criação de valor por meio do desenvolvimento de inovações. Além disso, entre as principais semelhanças, podemos citar: a auto-organização; o fato de abranger componentes complexos; apresentar relações interdependentes entre diferentes atores; a não-linearidade, ou seja, natureza dinâmica; e adaptabilidade. Entre as principais diferenças: foco principal, mecanismos de contexto, papéis de atores individuais, a saída do ecossistema (Ianioglo, 2022). Apesar disso, alguns autores acreditam que eles estão intimamente associados e sugerem que eles são intercambiáveis (Xu & Mass, 2019).

A despeito dessa discussão, fato é que a partir dos anos 2000, esses conceitos ganharam força com publicações como a de Isenberg (2010) e Feld (2012), que se dedicaram a explicar como criar um ecossistema empreendedor local (Cavallo et al., 2019; Spigel & Harrison, 2018). Mais recentemente, Stam (2015) centrou as investigações dos ecossistemas empreendedores para o empreendedorismo "de alto impacto", isto é, inovador e orientado ao crescimento. Spigel e Harrison (2018), a partir dessa centralização, demonstraram que um ecossistema empreendedor é composto por onze atributos: cultura de apoio aos empreendedores, história de empreendedorismo, talento do trabalhador, capital de investimento, redes, mentores e modelos, política e governança, universidades, serviços de apoio, infraestrutura física e mercado aberto.

## **5.4 Método**

Seguindo a tendência da literatura internacional sobre ecossistemas de empreendedorismo e inovação, circunscrevemos como objeto de pesquisa apenas o empreendedorismo de alto impacto, ou seja, inovador e orientado ao crescimento (Stam, 2015). Desse modo, não foram incluídas empresas com modelos de negócios tradicionais ou que não visam escala.

No que se refere ao nível territorial, não há consenso na literatura, pois estudiosos têm investigado ecossistemas de empreendedorismo e inovação em nível municipal, regional e nacional (Cavallo et al., 2019). Apesar de concordamos que a dimensão local é relevante mesmo com os processos de digitalização e globalização, optamos por investigar o ecossistema a nível nacional. Isso porque as práticas de subjetivação perpassam extramuros, diferentemente de pesquisas que avaliam condições econômicas, por exemplo.

Por fim, lembramos que existem três fases principais em um ciclo de vida de um empreendimento: a) criação; b) crescimento e c) estabilidade ou fase de saída. Pesquisadores argumentaram que a literatura sobre empreendedorismo deve examinar o processo empreendedor global, desde quando um novo empreendimento é formado até sua saída (Cavallo et al., 2019). Optamos por seguir essa instrução, pois nosso objetivo era analisar a dinâmica do ecossistema.

Partindo dessas delimitações, selecionamos um ator de cada uma das esferas que compõem o ecossistema do Brasil. Um representante da esfera “Capital”, composta por fundos de investimento, investidores anjos ou aceleradoras. Um representante da esfera “Formação”, que abrange Universidades ou programas livres de formação empreendedora. Um representante da “Cultura”, composta por organizadores de eventos, comunidades ou veículos de mídia especializados. Um representante da categoria “Densidade”, que abrange *coworkings*, incubadoras, parques tecnológicos ou *Hubs* de inovação. Um representante da esfera “Regulação”, composta por Instituições de defesa ou entidades de representação. Um representante da esfera ao “Acesso ao mercado”, que abarca as iniciativas de conexão entre startups e mercado. E, também, um representante da categoria “Diversidade”, formada por entidades e iniciativas de promoção de diversidade (Matos & Radaelli, 2020). Além desses sete atores, selecionamos um empreendedor de empreendimento nascente; um empreendedor novo; e um empreendedor estabelecido (Global Entrepreneurship Monitor, 2019), totalizando dez sujeitos entrevistados.

Os cinco primeiros entrevistados foram selecionados a partir da rede de contatos da pesquisadora, que já teve uma vivência empreendedora. O convite foi realizado por mensagem via *WhatsApp*. Nesse momento, esclarecemos o propósito da pesquisa, tiramos possíveis

dúvidas e apresentamos os riscos e benefícios da voluntária participação. As entrevistas foram feitas via *Google Meet*, após entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Resolução CNS 466/12.

Sobre o perfil dos entrevistados, a maioria tinha entre 35 e 45 anos, quase todos com mestrado ou doutorado. Uma descrição mais detalhada encontra-se na Tabela 3:

**Tabela 3**

*Descrição dos entrevistados*

Pseudônimos	Formação	Função atual	Funções anteriores
Lara	Administração	Investidora de <i>startups</i>	Experiências como gestora nos setores público e privado.
Luca	Ciência da computação	<i>Head</i> de um programa de aceleração de <i>startups</i> de uma Universidade	Experiências como investidor de <i>startups</i> ; empreendedor de <i>startups</i> e organização de eventos
José	Engenharia civil	Diretor de uma aceleradora de <i>startups</i>	Experiência como empreendedor de <i>startup</i>
Ana	Psicologia	Sócia de uma aceleradora de <i>startups</i>	Experiência em instituições e programas de inovação
Maria	Relações internacionais	Diretora de um programa de inovação internacional	Experiências com programas de inovação nos setores público e privado.
Tiago	Engenharia de Produção	<i>Head</i> de inovação de uma grande empresa privada	Experiências como empreendedor de <i>startup</i> , agente de aceleração e investidor.
Taís	Relações Públicas	Fundadora e CEO de uma comunidade de mulheres na tecnologia	Experiências com programas de inovação no setor público
Cláudia	Comunicação Social	Fundadora e CEO de uma <i>startup</i> que ajuda mulheres em situação de violência doméstica	Experiências com programas de inovação nos setores público e privado
Rita	Pedagogia	Fundadora e CEO de uma <i>startup</i> de educação	Experiência empreendedora em negócios tradicionais
Ciro	Publicidade e Propaganda	Vendeu sua <i>startup</i> para uma empresa de tecnologia e hoje atua como diretor nessa empresa	Atualmente, também é investidor de <i>startups</i>

Foram realizadas entrevistas narrativas em duas etapas, conforme metodologia proposta por Rosenthal (2014). Na primeira, pedíamos aos entrevistados: “conte-me sobre sua experiência no ecossistema empreendedor brasileiro” e ouvíamos o relato principal sem fazer interrupções. Na segunda, fazíamos perguntas para gerar narrativas secundárias. Após a finalização das etapas, solicitávamos que os entrevistados indicassem nomes de possíveis novos informantes qualificados a serem entrevistados, conforme modalidade de amostragem não probabilística que usa cadeias de referência (Vinuto, 2014).

Para análise das entrevistas, seguimos a análise temática de conteúdo proposta por Bardin (1977/2004) e revisada por Minayo (2014), o que incluiu uma pré-análise das entrevistas, seguida da exploração do material e, por último, o tratamento e interpretação dos resultados. Tomamos como base, também, o passo a passo da análise temática descrito por Souza (2019). Dessa forma, realizamos um misto entre a abordagem do tipo “Codebook”, que parte de temas prévios, e a abordagem “Reflexive”, fluida e flexível (Souza, 2019). Isso porque a partir de estudos anteriores, entendemos que seria útil focalizar em três aspectos do ecossistema: as relações dos sujeitos com eles mesmos, as relações entre os membros e as relações com o ambiente. Partindo desses três temas, buscamos indutivamente os problemas e as potencialidades relacionadas a cada um deles. Dessa forma, construímos as seis categorias de análise, que seguem organizando os resultados a seguir.

As seis categorias criadas foram: a cultura de tolerância ao fracasso, os recursos chave, as conexões entre os membros, a questão da diversidade, os impactos socioeconômicos e a transformação digital. Para categorização do material disponível, contamos com o auxílio da ferramenta do *Google Docs* chamada *Hight Light Tool*. Buscamos construir o que Foucault (1978/2003) denominou como “poliedro de inteligibilidade”, conceito que ressalta a indefinição prévia do número de faces de uma prática e seu caráter inconclusivo. Assim, a conclusão aconteceu por meio de uma “saturação progressiva” e “forçosamente inacabada” (Foucault, 1978/2003, p. 340).

## **5.5 Resultados e discussão**

Os resultados já começaram a se apresentar antes mesmo do início das entrevistas. Isso porque, embora os entrevistados tenham sido selecionados a partir dos critérios descritos acima, vimos que a dinâmica do ecossistema é mutável e que um mesmo participante já passou por

muitas “funções”. Tiago, por exemplo, hoje ocupa a função de *head* de inovação de uma grande empresa, mas também já foi empreendedor inicial de *startup* e agente de aceleração:

então eu sei toda a dificuldade de como a startup tem [pouco] fluxo de caixa, como que ela consegue vender isso para um investidor [...] Com a aceleradora eu consigo entender como conversar com as duas partes. [...] E como grande empresa eu consigo entender o lado da grande empresa que a startup as vezes não consegue entender. Acha que a grande empresa tem dinheiro sobrando, que é fácil colocar. Então assim, tem esse lado. Eu acho que esse aprendizado, quando você passa por todas as etapas, ajuda muito. Até como investidor também (Tiago).

Para ele, portanto, essa mutação é positiva, pois assim um ator consegue se colocar mais facilmente no lugar de outro — o que ele chamou de “*skin in the game*” — entendendo com mais profundidade o que significa estar ali, quais são as dificuldades de cada posição. Isso mostra o dinamismo do ecossistema, que não opera por hierarquias fixas, como acontecia na época das cadeias de valores, fornecendo um panorama interessante sobre como as pessoas se mobilizam nesse contexto. Coloca, também, a questão sobre conflito de papéis, que por vezes pode de ser conflitante e estressante, conforme discutido por Nambisan e Baron (2021).

### **5.5.1 A cultura de tolerância ao fracasso e os recursos chave**

Empreendedores entrevistados disseram que sofreram certa “desilusão” no início do processo de construção de seus negócios. Cláudia contou que “começou iludida”, porque “é um mundo “extremamente *glamourizado*” e você não tem noção do que é o tamanho do buraco”. Luca lembrou que existem muitos “gurus” vendendo fórmulas do sucesso que, obviamente, não existem, o que pode contribuir para que haja essa ilusão. Na visão do Tiago, a solução é “não parar de pensar grande, mas, ao mesmo tempo, entender toda a dificuldade daquilo”. Ele frisou que, na prática, não se consegue clientes tão rápido quanto os empreendedores imaginam e que, portanto, é preciso se preparar para o processo e ir calculando os riscos na medida em que o tempo avança.

Luca lembrou que falar de fracasso no Brasil ainda é um tabu, e que só saem na mídia os grandes casos de sucesso, “a *startup* milionária”, e que “os outros milhões de casos a gente não fica sabendo, então passa uma sensação que é fácil, quando na verdade está todo mundo ali, lutando”. Assim, a cultura de tolerância ao fracasso apareceu como um fator decisivo para

aumentar ainda mais as ações no ecossistema, o que já foi demonstrado por outras pesquisas (Rocha & Andreassi, 2020; Torres & Souza, 2019; Wallner & Menrad, 2011). Os atores devem estar dispostos a correr riscos e tolerar os fracassos que inevitavelmente vão ocorrer no processo, mas essa cultura ainda não é tão difundida no Brasil como acontece em outros países, a exemplo de Israel e dos EUA (Rocha & Andreassi, 2020). Aprender com os erros e considerá-los parte do processo ainda é um desafio cultural a ser superado.

Na visão de Cláudia, a desilusão acontece porque “vendem um sonho neoliberal lindo, fantástico, de você é capaz. É óbvio, você é capaz, mas se tiver um *background* que seja sólido, né, e se tiver um bom financiamento também”. Segundo ela, muitas vezes, os empreendedores não têm “*background* nenhum”, “base nenhuma”, o que dificulta muito o processo. Dois aspectos relacionados à falta de base merecem ser melhor discutidos: a falta de recurso financeiro e a falta de conhecimentos específicos, necessários para a construção de um negócio.

A falta de recursos financeiros apareceu como um tema recorrente. Nas palavras da Cláudia: “[empreendedorismo e inovação] é bom para quem já tem dinheiro, não é bom para quem vem de uma origem mais humilde”. Lara lembrou que na fase inicial de um negócio não há investimento anjo e que cabe aos empreendedores conseguir dinheiro de amigos e familiares. Esse momento inicial é comumente denominado “*fools, friends and family*”, em tradução livre, “família, amigos e tolos” e remete a pessoas que se arriscam a investir na *startup* de um conhecido na base da confiança (Dornelas, 2001). Ressaltamos que o apoio de conhecidos não se dá apenas com dinheiro, mas com influência do status econômico e social ou suporte emocional (Leung & Cossu, 2019). Isso faz com que pessoas de classes mais altas saiam na frente. Ciro, que já vendeu sua *startup*, fez questão de ressaltar que não veio de família rica, família “que tinha grana”, mas não podemos dizer que ele é maioria.

Lembramos, porém que pesquisas já demonstraram que os recursos financeiros são superestimados por empreendedores que “descontinuaram” a sua *startup* (Oliveira & Nogueira, 2015). Os autores apontaram que a falta de capital, para esses empreendedores, aparece como um dos três fatores de maior influência no fracasso, enquanto para os sobreviventes, a disponibilidade de capital é apontada como o fator de menor importância para a sobrevivência. Concordamos com os autores quando argumentam que isso pode indicar que caminhar desde o início com foco em demandas reais do mercado pode ajudar a viabilizar o empreendimento por meio de capital próprio. Além disso, pode ser um indicativo de que outros recursos, como conhecimentos em finanças, negócios e vendas, por exemplos, são primordiais.

Isso porque, na fala dos entrevistados, a falta de conhecimentos específicos também apareceu como um tema recorrente. Os sujeitos lembraram que a escola e a faculdade, muitas

vezes, não preparam a pessoa para empreender. Essa percepção encontra respaldo científico, pois já foi demonstrado que a educação no país, de forma geral, carece da abrangência de temas afins ao empreendedorismo, mesmo aquelas ligadas ao mundo dos negócios (Oliveira et al., 2013). Nesse sentido, Rita, que é da área da pedagogia, lembrou que a escola é um espaço desconectado da realidade: “a gente perde diversas oportunidades, talentos, pessoas incríveis que poderiam, dentro do percurso escolar, se descobrir excelentes empreendedores com ideias incríveis que poderiam colocá-las para funcionar”. Na sua visão, os alunos não são convidados a pensar, apenas a copiar e repetir fórmulas, o que vai na contramão do que se precisa para montar um negócio, pois “o empreendedor deve ser um pensador constante. Ele é um desafiador, ele testa ideias, ele critica, ele propõe”.

Concordamos com Toffler e Toffler (2012) quando afirmam a necessidade de que o sistema educacional seja reformulado para ficar mais condizente com a realidade atual. Pontuamos, porém, que mesmo pessoas experientes e com base formativa precisam aprender as especificidades do ecossistema. A investidora Lara, por exemplo, relatou:

eu tinha praticamente 50 anos de prática gerencial, de diretoria, de cargos executivos [...] e essa formação toda que eu tive e experiência de nada me adiantou para o mundo de empreendedorismo inovador. É como se você soubesse falar inglês muito bem, mas o pessoal estivesse falando em aramaico, rs. Então você sequer entendia o vocabulário, uma coisa muito impressionante.

Consideramos, portanto, que o meio de inovação por si só impõe a necessidade de conhecimentos específicos, que mesmo pessoas que dispõem de recursos podem encontrar dificuldades no processo. Isso reforça a importância de iniciativas governamentais, universidades, aceleradoras, incubadoras, *hubs* de inovação entre outros agentes do ecossistema: “esses espaços concedem às empresas um período de tempo importante, necessário para mover o negócio sem ter os custos de um espaço próprio e, na maior parte das vezes, oferecem incentivos associados ao processo” (Oliveira & Nogueira, 2015, p. 33).

Em suma, verificamos que no decorrer da jornada os empreendedores vão percebendo a necessidade de recursos que não estavam previstos. A falta de recursos — tanto financeiros como de conhecimentos relacionados a negócios — acentua ainda mais os entraves da jornada empreendedora, configurando-se como dificuldades recorrentes. Esse problema elitiza o meio e, por isso, reforça a necessidade de participação de iniciativas governamentais e agentes

institucionais no momento inicial de um empreendimento inovador, para fornecer os subsídios necessários a fim de facilitar e apoiar esse processo.

### ***5.5.2 A conexão entre os membros e a questão da diversidade***

Os empreendedores entrevistados disseram que o apoio recebido pelo ecossistema foi o grande facilitador de suas jornadas. A maioria apontou a construção de redes de contatos e a facilidade de se conectar com as pessoas como uma potencialidade do contexto brasileiro: “o ecossistema empreendedor do Brasil é muito acolhedor, as pessoas estão muito dispostas a te ajudar, muito, sempre. Tudo que eu precisei, em todos os momentos, desde quando eu comecei, eu sempre tive muito apoio” (Cláudia).

A cultura de trocas, principalmente entre empreendedores experientes e novatos, é um dos pontos chave de qualquer ecossistema empreendedor (Torres & Souza, 2019). Ciro, por exemplo, contou que uma conversa com outro empreendedor foi o que mudou o rumo da sua jornada empreendedora, pois foi assim que ele entendeu o quanto ainda tinha que aprender e conseguiu visualizar o caminho para alcançar o que almejava. Ele contou também que sempre usou eventos para se conectar com outros empreendedores e entender o mercado.

Na visão da Rita, a troca entre os empreendedores não é genuína, pois sempre há “interesse” por trás. Contudo, para o Tiago, o “interesse” não é algo ruim: ““ah, eu estou usando aquela pessoa”, mas aquela pessoa também está me usando. Mas não de um jeito pejorativo de usar as pessoas né, porque é uma constituição, é um crescimento mútuo”. Divergências à parte, ambos falaram sobre a importância da colaboração, inclusive entre os concorrentes, e defenderam que essa cultura deve ser mais difundida. Tiago explicou que, muitas vezes, duas soluções muito parecidas poderiam se unir para ganhar força e multiplicar, ao invés de somar, mas que ainda há dificuldades para se implementar esse pensamento.

Como explicou Taís, existem dois tipos de colaboração: a institucional e a orgânica, que se dá entre os próprios empreendedores. Ao que tudo indica, a orgânica funciona melhor, pois se dá de forma espontânea e natural: “estou precisando disso [...] ou então trocar uma ideia: aconteceu isso, vocês viram?” (Taís). Já a institucional carece de algumas amarrações, pois ainda existe dificuldade para que cooperações sejam efetivadas: “a universidade não conversa com o setor privado, que não conversa com o governo, e cada um está fazendo o seu. A gente tem iniciativas que estão até competindo ao invés de colaborar” (Maria). Na visão das duas entrevistadas, há carência de um líder que tome frente dessas articulações institucionais.

Taís mencionou um exemplo de como poderia ser feita essa conexão: a ponta da formação poderia se conectar com a ponta das *startups* que precisam recrutar talentos. Dessa forma, o governo poderia, em primeiro lugar, criar programas para que adolescentes do ensino médio tivessem experiências empreendedoras. Depois, levá-los a programas de jovens aprendizes, por exemplo, que conectaria essa mão de obra treinada a empresas de alto impacto. Segundo a entrevistada, esse tipo de iniciativa ajudaria a sanar o gargalo da falta de mão de obra, também citado como um problema por nossos entrevistados e por outras pesquisas. Como lembrou Maria: “hoje a gente já tá no momento em que existe muita oportunidade no mercado [...] é muito mais uma questão de se associar para aproveitar oportunidades maiores”.

A falta de articulação entre os atores do ecossistema também já foi um tema contemplado pela literatura. Fialho (2019) identificou que seus entrevistados mostram a necessidade de

realização de reuniões articuladas para a coesão do ecossistema empreendedor, a criação de premiações para o estímulo ao desenvolvimento de projetos de empreendedorismo, a realização de pesquisas aplicadas junto as empresas e ao poder público, a realização de eventos de interação entre as instituições, a realização de mais ações governamentais para o desenvolvimento econômico local, a definição de uma instituição para a relação do ecossistema local [...] (Fialho, 2019, p. 117).

Além desse, o problema da falta de diversidade apareceu na fala de todas as mulheres entrevistadas. Lembramos que não sem razão, pois segundo os dados da Abstartup (2021) 73,8% das 2486 *startups* brasileiras mapeadas foram fundadas por homens, 69% por pessoas brancas e 92,1% por heterossexuais. Além disso, 62,3% dos respondentes disseram não ter colaboradores com mais de 50 anos, 90,3% disseram não ter colaboradores com deficiência e 92% disseram não ter colaboradores transexuais. Nas palavras de Cláudia “existem mulheres empreendedoras [no ecossistema]? Existem, lá no cantinho das mulheres empreendedoras. Eu não sinto que ele ainda é respeitoso, diverso. Acho que ainda é muito frágil isso” (Cláudia). Rita citou um exemplo que ilustra as dificuldades enfrentadas por mulheres no ecossistema:

eu sou fundadora e CEO. Eu tenho uma sócia e um sócio. Quando estava todo mundo na mesa, conversando, sempre a direção da palavra ia para sócio, como se ele fosse a pessoa... sem me perguntar, a pessoa direciona o olhar para o homem. [...] Parece que a gente, mulher, quando está buscando investimento para *startup*, tem que se provar o

dobro. Parece que eles mesmo sem muita informação e com muito gogó conseguem captar muito dinheiro. A gente não. Se a gente não mostrar mesmo, não provar, a gente não sai (Rita).

Cláudia também relatou situações constrangedoras e argumentou que, na sua visão, trata-se de um problema estrutural, muitas vezes oriundo da infância, quando se considera que as mulheres são mais propensas para as áreas de humanas e os homens são mais propensos para as áreas de exatas. Ana disse: “Eu me via assim... muito... parte do ecossistema, orgulhosa de estar construindo ele, mas nem sempre... é... como chama... incluída. Então [...] são OS empreendedores, não são AS empreendedoras”. Para combater esse tipo de situação, todas as entrevistadas colocaram a necessidade de mais iniciativas de promoção à diversidade e inclusão.

Diante disso, vemos que a conexão entre os membros foi vista como potencial do ecossistema brasileiro, mas existem pontos de melhoria. A construção orgânica de rede de contatos e apoio foi percebida pelos entrevistados como potencialidade, mas ainda é necessário haver uma articulação mais efetiva entre os agentes, sobretudo os institucionais, além de mais inclusão e diversidade.

### ***5.5.3 Os impactos socioeconômicos e a transformação digital***

Os impactos econômicos e sociais apareceram como potencialidade. A maioria dos entrevistados ressaltou a importância do empreendedorismo e da inovação para o avanço do país: “eu estou convencida que o desenvolvimento do nosso país, a saída do buraco, passa muito pelo empreendedorismo. [...] Então eu participando do ecossistema, eu estou participando de uma possível retomada do desenvolvimento brasileiro” (Lara). Assim, a popularização das *startups* foi vista como fator positivo pela maioria por democratizar os conhecimentos e as ações de inovação.

Porém, algumas entrevistadas apontaram o foco na resolução de problemas locais como um desafio a ser superado. Um dos entraves para o desenvolvimento dessa cultura parece ser a falta de objetivos locais próprios, como se ainda ficássemos imitando o Vale do Silício. Uma das entrevistadas considera que esse pode ser um dos fatores que nos leva a ter dificuldade de criar soluções para problemas brasileiros:

a gente ainda tá num processo de amadurecimento de que o ecossistema precisa e de criar soluções que sejam realmente para o NOSSO ecossistema. A gente ainda replica muito e fica esperando: "Ah, quando o ecossistema brasileiro chegar nesse estágio que tal lugar tá" ou "a gente tem que fazer isso para gente chegar nesse estágio que o Vale do Silício tá", mas e as nossas soluções? E as nossas aptidões? Então assim, não tem muito esse olhar crítico, para o que a gente precisa, para quais são os nossos problemas, né. E os empreendedores que conseguem identificar os problemas mais específicos do nosso ecossistema estão nadando de braçada, né. Que são aqueles que estão criando crédito para desbancarizado, enfim, estão resolvendo os problemas aí que a gente tem para resolver (Ana).

Nesse sentido, a questão da “imitação” foi um tema recorrente na fala dos entrevistados. Isso apareceu tanto em um plano macro, por exemplo, na formulação de programas governamentais, como em um plano micro, a exemplo da busca de grandes empresas por inovação. Tiago explicou como a “imitação” acontece a nível micro, dizendo que muitas vezes a empresa não sabe qual é o seu objetivo e, por isso, se perde na inovação: “então, primeiramente você tem que entender o porquê você está inovando, acho que esse é a primeira pergunta que tem que se fazer na empresa. Por que que eu inovar? O que que eu quero com isso?”. Ele explicou que uma empresa pode querer inovar apenas para oxigenar a cultura, por exemplo, ou para alavancar seus resultados financeiros. A depender do motivo, os meios e as formas de se inovar devem ser diferentes. Nesse sentido, conforme comentado por duas entrevistadas, é necessário que os atores do ecossistema pensem global, mas ajam local. Nas palavras da Ana:

eu acho que com isso aprendi a ver — e eu já tinha muito dessa, dessa visão por causa da minha formação em cultura — que assim, não tem uma resposta, um jeito de ser, que a gente tem que construir a partir da identidade do NOSSO ecossistema, o nosso caminho. E um dos caminhos que eu acreditava muito era da Inovação frugal. Que eu acho que ainda pode ser um caminho, né. Então assim Inovação frugal é aquela que a gente cria para oferecer soluções que não existem ou que não chegam na base da pirâmide. Mas não são soluções ruins, são soluções econômicas (Ana).

Essa constatação de que há “imitação” no ecossistema também encontra respaldo na literatura. Pesquisas indicam que como em ecossistemas não há hierarquia forte ou um ator

central que dita regras a serem cumpridas, a imitação aparece como uma prática recorrente, inclusive no que se refere à estrutura do ecossistema (Leung & Cossu, 2019; Li et al., 2017).

No que tange a questão da transformação digital, não houve consenso nas respostas dos entrevistados. Isso indica que mesmo no meio de empreendedorismo e inovação, o digital ainda se configura como um desafio. Como lembrou Maria, “no Brasil, a gente está há 20 anos de defasagem nessa transformação digital, porque a gente não está nem fazendo transformação, a gente está digitalizando ainda”. Ela frisou que muitas pessoas não têm letramento digital e que é complicado falar disso quando se tem uma situação de exclusão digital. “É preciso olhar para o letramento digital e para uma conectividade segura e confiável”.

Mesmo os atores do ecossistema, que costumam estar em condição de privilégio, como se nota pelo perfil dos entrevistados, relataram dificuldades com relação ao processo de digitalização e transformação digital. Cláudia e Tiago contaram que enfrentaram dificuldades devido à pandemia: “E aí começou a pandemia, né, e foi um caos total, porque tudo que eu fazia era presencial. E foi muito difícil a minha adaptação, porque se perde muito no digital” (Cláudia). Para ela, “o digital permite que a gente se encontre, mas não é a mesma coisa, sabe?! Não é um negócio que você tá ali no mesmo ambiente que a pessoa e pode trocar ideia.” (Cláudia).

Outros, como Luca, foram otimistas e consideraram que esse processo gerou mais vantagens do que desvantagens: “A gente conseguiu muito rapidamente adaptar o modelo”. Na sua visão, o digital deixa o processo “mais transparente”, porque não prejudica *startups* que estão em outros locais do Brasil: “Precisamos de olho no olho para criar relacionamentos [...] mas não precisa ir para São Paulo fazer uma reunião”. Como ponderou José, quando disse que sentiu dificuldade de manter o engajamento dos mentores e empreendedores no digital, mas que esse formato permitiu a oferta da aceleração para empreendedores de outros locais, inclusive internacionais.

O receio com as modalidades online surpreendeu, por se tratar de pessoas ligadas à inovação. Mas, de acordo com o Fórum Econômico Mundial, apenas 21% das empresas concluíram seu processo de transformação digital e apenas 44% estão preparados para responder ou liderar esse processo de ruptura digital. Isso mostra que, embora as organizações estejam cada vez mais atentas às oportunidades, a transformação digital as expõe (Appio et al., 2021). Ainda há muito o que se feito nesse sentido, ainda mais em um país tão desigual como o Brasil.

Portanto, os impactos socioeconômicos do ecossistema foram vistos como ganhos, mas falta “pensar global e agir local” e se preparar melhor para a transformação digital. Esses dados

indicam falta de maturidade do ecossistema, que ainda precisa encontrar formas de se sustentar e crescer considerando a sua realidade própria, sem se moldar a partir de ecossistemas de outros países. Entender as especificidades locais, inclusive, parece ser necessário para avançar na questão da transformação digital.

## 5.6 Conclusão

Conforme discutido, entre as dificuldades que os empreendedores entrevistados enfrentaram no início do processo de construção de seus negócios estão a falta de cultura de tolerância ao erro e a carência de recursos básicos, sobretudo financeiros e de conhecimentos específicos. Nesse cenário, ressaltamos a importância do apoio da rede, em especial do governo. A construção de redes de contatos apareceu como potencialidade do ecossistema brasileiro, mas dificuldades relacionais, obviamente, existem. Entre elas, está a baixa articulação entre os agentes institucionais e a falta de diversidade e inclusão, fundamentais em qualquer contexto de inovação. Além disso, os entrevistados consideraram que os impactos econômicos e sociais do ecossistema são positivos, mas ainda falta “pensar global e agir local”, pois ainda se “imita” outros ecossistemas e empresas sem saber o porquê. Não houve consenso quanto a questão da transformação digital, mas, ao que tudo indica, é necessário que o ecossistema se prepare melhor para ela.

Em primeiro lugar, este estudo porta uma limitação devido ao modelo metodológico, já que por se tratar de pesquisa exploratória, não se aprofundou nos pontos levantados. Em segundo lugar, devido a delimitação nacional realizada, que não permitiu abranger as especificidades de cada localidade. Em terceiro lugar, porque não se pode considerar que o perfil e as ideias dos entrevistados refletem necessariamente o padrão do ecossistema. O número de mulheres entrevistadas indica isso, pois elas não são maioria, mas todas as entrevistadas indicaram outras mulheres, o que aumentou esse número. Se, por um lado, essa condição impõe limitações, por outro joga luz sobre questões com um ponto de vista diferente.

Pesquisas futuras podem se dedicar a explorar cada um dos resultados aqui levantados. Além disso, devido a força da transformação digital — ainda mais em um cenário pós-pandemia — ressaltamos a necessidade de que pesquisadores compreendam as diferenças entre o ecossistema de empreendedorismo e inovação e o ecossistema digital. Entendemos que existe uma intercessão entre os dois ecossistemas, mas que ela ainda é pouco institucionalizada.



## **6. PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADES EM NARRATIVAS DOS ATORES DO ECOSISTEMA BRASILEIRO DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO**

### **6.1 Resumo**

Este artigo visou investigar como as experiências no ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação concorrem para a produção de subjetividade de seus atores, sob a perspectiva de noções trabalhadas por Foucault e Deleuze. Os procedimentos metodológicos foram compostos por dez entrevistas narrativas com atores de diferentes segmentos desse ecossistema. Os resultados apontam que as experiências vivenciadas por eles podem se configurar tanto como práticas de sujeição, como práticas de libertação. O manejo de elementos como os desejos, as decisões, os aprendizados e os processos de trabalho é essencial para que as experiências se configurem de um modo ou de outro. Este estudo pode contribuir para o avanço das práticas no ecossistema empreendedor brasileiro e, paralelamente, abre espaço para que pesquisas futuras explorem melhor cada um dos elementos discutidos.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Inovação; Ecossistema empreendedor; Subjetividade; Narrativas.

### **6.2 Introdução**

O conceito de “subjetividade” sofreu diversas modificações no decorrer do tempo. Segundo Hall (1992) aconteceram cinco grandes avanços no pensamento sobre as teorias sociais e humanas na segunda metade do século XX que resultaram no descentramento do sujeito cartesiano, quais sejam: as teorias de Marx, Freud, Saussure, Foucault e os movimentos sociais. Apesar de seus argumentos, interessa para nós o processo de descentralização do sujeito, pois concordamos que não cabe mais falar em sujeitos fixos e determinados, mas em sujeitos concebidos e construídos, conforme também perspectiva de Foucault (1984/2004b):

penso efetivamente que não há um sujeito soberano, fundador, uma forma universal de sujeito que poderíamos encontrar em todos os lugares. Eu sou muito cético e hostil em relação a essa concepção de sujeito. Penso, pelo contrário, que o sujeito se constitui através das práticas de sujeição (assujeitamento) ou, de uma maneira mais autônoma,

através das práticas de liberação, de liberdade, como na Antiguidade – a partir, obviamente, de um certo número de regras, de estilos, de convenções que podemos encontrar no meio cultural. (Foucault, 1984/2004b, p. 291)

Nesse ponto de vista, portanto, a subjetividade é concebida de forma processual e o trabalho que os sujeitos realizam sobre si mesmos vão constituindo novos processos de subjetivação. Como explica Ferreira Neto (2017, p. 21) na obra de Foucault o tema da subjetivação passou a ser concebido a partir de dois vetores: “as práticas de assujeitamento e as práticas de si”. Essas últimas consistem no exercício de si sobre si mesmo, uma forma de se conduzir, isto é: “às formas das relações consigo, aos procedimentos e às técnicas pelas quais são elaboradas, aos exercícios pelos quais o próprio sujeito se dá como objeto a conhecer, e às práticas que permitam transformar seu próprio modo de ser” (Foucault, 1984/1998, p. 30).

Essa maneira de conceber os sujeitos e o trabalho que eles realizam sob si mesmos pode muito bem ser transposta para o mundo do empreendedorismo e da inovação, pois para que um novo negócio seja bem-sucedido os sujeitos envolvidos com o empreendimento devem fazer um trabalho constante sobre eles mesmos. Como afirma Bröckling (2016): “[o empreendedorismo] é um objetivo pelo qual os indivíduos lutam, um medidor pelo qual eles julgam sua própria conduta, um exercício diário para trabalhar sobre si mesmo e, finalmente, um gerador de verdade pelo qual eles chegam a conhecer a si mesmos.” (Bröckling, 2016, p. 03).

Para compreender o processo do empreendedorismo inovador, pesquisadores têm usado o conceito de ecossistemas, que, em última instância, refere-se a uma nova maneira de organização de cadeias produtivas ou, em linhas gerais, de atividades econômicas. Essa nova maneira de organização surgiu com o advento da digitalização e com a consequente redução de custos para produção de produtos e serviços. Assim, indústrias que se organizam de forma rígida, hierárquica e competitiva passaram a conviver com setores que possuem arranjos os quais, sem excluir a competição, incluem a colaboração (Jacobides, 2019). O conceito de ecossistema de empreendedorismo e inovação, especificamente, diz respeito a todas as pessoas, redes e instituições que promovem e sustentam o empreendedorismo inovador em determinado local (Stam, 2015).

Nesse contexto, a temática da subjetividade é de suma importância, pois fatores subjetivos não são secundários em ecossistemas de empreendedorismo e inovação, ao contrário, são fundantes. Pesquisadores já mostraram que a construção de ecossistemas se dá por meio de processos cognitivos e culturais (Roundy, 2016). Afinal, como lembra Ries “uma *startup* não

consiste num produto, numa inovação tecnológica ou até mesmo numa ideia brilhante. Uma *startup* é maior do que a soma de suas partes; é uma iniciativa intensamente humana” (Ries, 2012, p. 27).

Dessa forma, concluímos que nos ecossistemas de empreendedorismo e inovação se produzem determinados processos de subjetivação a partir dos trabalhos que os atores envolvidos realizam sobre si mesmos. A depender da forma que este trabalho é realizado, há produção de subjetividades mais ou menos autônomas. Mapear esse processo, portanto, além de poder contribuir para os próprios atores do ecossistema, pode contribuir para o ecossistema como um todo e, em última instância, para os impactos socioeconômico gerados por ele.

Tendo em vista essa lacuna e esses benefícios, visamos investigar como as experiências no ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação concorrem para a produção de subjetividade de seus atores, sob a perspectiva de noções trabalhadas por Foucault e por Deleuze. A seguir, serão apresentados o referencial teórico e o método utilizado na pesquisa de campo com os dez atores entrevistados. Em seguida, estão descritos os resultados com base nas quatro categorias de análise que foram construídas: gestão dos desejos, gestão dos afetos, gestão dos aprendizados e gestão dos processos de trabalho. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

### **6.2.1 Processos de subjetivação e Sociedade de controle**

No imbróglgio das tentativas de apreensão da sociedade ocidental contemporânea situam-se diversos autores e conceitos, além de Deleuze (1990/1992), filósofo que originou o termo “Sociedade de Controle”. A título de exemplificação podemos citar: Harvey (1989/2008), que usa o termo “Pós-modernidade”, Lipovetsky (2004/2011), filósofo que utiliza a nomenclatura “Hipermodernidade”; Bauman (1999/2001), autor que introduziu o termo “Modernidade líquida”; Debord (1967/1997), escritor situacionista que analisou a “Sociedade do espetáculo”; Han (2010/2015), filósofo responsável por criar o termo “Sociedade de cansaço”, Castells (1996/2012), sociólogo que introduziu a ideia de “Sociedade em rede” e Zuboff (2019), pesquisadora que trabalha com conceito de “Capitalismo de Vigilância”.

Nesse ínterim, como recorda Lazzarato (2011), “não faltam hoje descrições do homem ‘hipermoderno’, ‘impreciso’, ‘flexível’, ‘precário’, ‘fluido’, ‘sem gravidade’” (Lazzarato, 2011, p. 475). De acordo com ele, o novo estado subjetivo é referido na literatura clínica como “era da ciência” ou “discurso capitalista”. Na literatura sociológica de tradição durkheimiana, o indivíduo é remetido às “mutações morfológicas”. Na tradição marxista, à “expansão das

relações mercantis”. Na tradição weberiana, à extensão da “racionalização a todos os domínios da existência”. Em acordo com ele, porém, consideramos quadros gerais insuficientes para identificar as novas produções de subjetividades ocidentais, pois “se existe um novo sujeito, ele deve ser distinguido nas práticas discursivas e institucionais que, no fim do século XX, engendraram a figura do homem-empresa ou do ‘sujeito empresarial’ (Lazzarato, 2011, p. 475).

O estudo dessas práticas, tão fundamentais para a compreensão do sujeito ocidental contemporâneo, foi realizado por Foucault nos cursos “Segurança, território, população” (1978/2008a) e “Nascimento da biopolítica” (1979/2008b). Nos dois cursos, o filósofo estudou a razão de Estado do século XVII até o século XX (Ferreira Neto, 2019). No primeiro, de 1978, descreveu as tecnologias de poder que operaram na sociedade de soberania, disciplinar e de controle. Respectivamente, as tecnologias jurídico-legais, disciplinares e de segurança. No segundo, de 1979, analisou o liberalismo e os neoliberalismos alemão e o americano, dedicando-se ao estudo da governamentalidade neoliberal. Focalizaremos no americano por ser o berço das empresas digitais.

Bento (2019) explica que Foucault ilustrou o neoliberalismo americano a partir do conceito de capital humano, desenvolvida em grande parte por Schultz e Becker. Os economistas provocaram uma inversão na lógica de como se pensar o trabalho e o trabalhador, sendo contrários à Marx e aos liberais clássicos, ao defenderem que quando as pessoas compram bens e serviços fazem gastos de investimentos e não apenas gastos de consumo, uma vez que há também ganhos imateriais nessas aquisições. Por isso, em uma transação, sempre há fatores econômicos em jogo. Os trabalhadores fazem investimentos em si mesmos que são posteriormente capitalizáveis. Têm-se aí o novo *Homo economicus*, que nas palavras de Foucault (1979/2008b) é:

um empresário, é um empresário de si mesmo. Essa coisa é tão verdadeira que, praticamente, o objeto de todas as análises que fazem os neoliberais será substituir, a cada instante, o *homo economicus* parceiro da troca por um *homo economicus* empresário de si mesmo, sendo ele próprio seu capital, sendo para si mesmo seu produtor, sendo para si mesmo a fonte de [sua] renda. (Foucault, 1979/2008b, p. 301)

Assim, o *Homo Economicus* do neoliberalismo americano vive em constante risco, com a finalidade de estimular a concorrência e eliminar quem não quiser ou não puder ser um empresário de si mesmo, em semelhança a um “neodarwinismo de matriz econômica” (Bento, 2019, p. 238). Essa lógica americana de funcionamento não se resume ao governo, perpassando

também pela maneira das pessoas viverem: “liberalismo, nos Estados Unidos, é toda uma maneira de ser e de pensar. É um tipo de relação entre governantes e governados, muito mais que uma técnica dos governantes em relação aos governados”. (Foucault, 1979/2008b, p.301)

Há quem entenda o neoliberalismo como “a nova razão do mundo” (Dardot & Laval, 2009/2016). Para eles, o neoliberalismo é uma racionalidade que engendra um sistema normativo o qual se estende a todos os campos da vida humana. Porém, conforme argumenta Ferreira Neto (2019, p.09), esse tipo de análise generalista pode cumprir uma “função mais retórica que analítica”. Não podemos esquecer, também, que Foucault estava tratando de um conceito e de uma época bastante específicas e que, por isso, devemos ter cautela ao transpor essas ideias para outras realidades. Em seu curso, ele diferenciou o neoliberalismo alemão do americano, expondo suas várias diferenças. Ao dizer que o “liberalismo, nos Estados Unidos, é toda uma maneira de ser e de pensar” (Foucault, 1979/2008b, p.301), ele falava de uma realidade histórica e temporal específica.

Tendo em vista essas questões, neste artigo, buscamos não avaliar os tempos atuais de antemão para buscarmos uma postura realmente analítica, o menos enviesada possível. Optamos por seguir a perspectiva de pesquisadores como Harari (2018) segundo o qual o primeiro passo para compreender o século XXI é

aplacar as profecias de desgraça passando do pânico para a perplexidade. O pânico é uma forma de soberba. Advém do sentimento arrogante de que se sabe exatamente para onde caminha o mundo - para o fundo do poço. A perplexidade é mais humilde e, portanto, mais lúcida. Se lhe apetece ir rua afora a gritar: ‘Vem aí o apocalipse!’, experimente dizer a si mesmo: ‘Não, não é isso. A verdade é que não compreendo o que se passa no mundo’. (Harari, 2018, p. 38).

Entendemos que quando se adota *a priori* uma postura totalmente reativa - ou adepta - às diferenças, sem se analisar o que se passa especificamente em cada fenômeno, pouco se consegue avançar, inclusive no que se refere à construção de liberações. Concordamos com Lazzarato (2006) quando diz que a situação não é melhor nem pior do que no modelo *taylorista*, apenas diferente: “e é desta diferença que devemos partir para podermos compreender a sujeição dos trabalhadores à empresa, mas também as possibilidades de resistência” (Lazzarato, 2006, p. 114). Afinal, a história mostra que o resultado provável está em algum lugar médio entre os dois campos, cabendo a nós buscar acentuar os pontos positivos (Schwab, 2016).

Fato é que com base em estudos de Foucault, Deleuze (1990/1992) argumentou que passaríamos da era disciplinar para a era do controle. Para explicar as sociedades de controle, Deleuze (1990/1992) fez comparativos com a sociedade disciplinar, que atingiu seu apogeu no início do século XX. Na época, os meios de confinamento tiveram auge e as pessoas tinham que recomeçar a todo tempo: iam da casa, para a escola, para a fábrica; eram identificadas por sua assinatura e número de matrícula; trocavam produtos e serviços por meio de moedas cunhadas em ouro e manejavam máquinas energéticas, tendo que lidar com os perigos da entropia e da sabotagem. O capitalismo, nesse momento, era de concentração e visava a produção, conquistando o mercado por especialização, colonização ou redução de custos.

Na era do controle, as pessoas são regidas por uma linguagem numérica que transforma massas em dados. Ao invés de recomeçarem a todo o tempo, nunca terminam nada, estando em formação permanente. A lógica da fábrica e do salário é substituída pela da empresa, com suas modulações. O essencial não é mais assinatura e matrícula, mas cifras e senhas que provém acessos. Ao invés de moedas cunhadas em ouro, tem-se trocas flutuantes de uma percentagem da moeda: “os homens não são mais confinados, são endividados” (Deleuze, 1990/1992, p. 224). As máquinas são de informática e seus perigos dizem respeito à interferência, pirataria e vírus. A corrupção ganha uma nova potência e há explosão de guetos e favelas. O capitalismo é de sobre-produção, visa vender serviços, comprar ações, e tem o marketing como principal instrumento de controle social (Deleuze, 1990/1992).

A grosso modo, podemos pensar, com base em Toffler e Toffler (2012), que a lógica da fábrica pode ser simbolizada pela linha de montagem. Isso porque ela: massifica a produção; funciona de forma hierárquica e verticalizada; opera bens tangíveis; exige que cada trabalhador ocupe funções específicas, em ambientes internos, com horários rígidos e os remunera com base em horas trabalhadas. A sirena da fábrica e o relógio de ponto são os coordenadores do tempo nesse esquema, que mede a produtividade em função de horas trabalhadas. Para os autores, esse esquema mostra essencialmente o significado do termo emprego. Lembramos que o clássico filme “Tempos modernos”, de Charles Chaplin, ilustra muito bem todo esse processo.

Porém, ainda conforme os autores, o modelo padrão de emprego tem dado lugar a novas formas de viabilizar e definir o trabalho. O novo modelo, que pode ter sua lógica simbolizada pelo computador, tem as seguintes características: desmassifica a produção; funciona de forma mais horizontalizada; opera sobretudo bens intangíveis, como o conhecimento; busca por mão de obra qualificada e não apenas barata, pois exige do trabalhador habilidades e conhecimentos diversos; não restringe os trabalhadores em ambientes internos; atua com horários flexíveis, muitas vezes em fluxo contínuo; e oferta outros tipos de remuneração além de salários fixos,

como bônus e recompensas. Nesse esquema, o uso do tempo é mais acelerado, individual e irregular, exigindo dos sujeitos novas maneiras de se organizar pessoal e profissionalmente.

Diante desse novo cenário, como anunciou Deleuze (1990/1992) e Toffler e Toffler (2012) os sindicatos perdem força, tendo que fazer emergir novos formatos de resistências: “ligados, por toda sua história, à luta contra disciplinas ou nos meios de confinamento, conseguirão adaptar-se ou cederão o lugar a novas formas de resistência contra as sociedades de controle?” (Deleuze, 1990/1992, p. 225). Podemos pensar, também com Deleuze (1987), que o processo de criação é uma dessas maneiras. Questionamos, então, como esses novos processos de subjetivação operam no contexto do ecossistema de empreendedorismo e inovação do Brasil.

### 6.3 Método

Nesta pesquisa, seguimos a tendência da literatura sobre ecossistemas de empreendedorismo e inovação, circunscrevendo apenas o empreendedorismo de alto impacto, isto é, inovador e orientado ao crescimento (Stam, 2015). Optamos por realizar a pesquisa em nível nacional, pois consideramos que as práticas de subjetivação perpassam extramuros. Não há consenso entre os pesquisadores sobre isso, havendo pesquisas a nível municipal, regional e nacional (Cavallo et al., 2019). Além disso, abrangemos o empreendedorismo em suas três fases a) criação; b) crescimento e c) estabilidade ou fase de saída, como sugerido por Cavallo et al. (2019), pois nosso objetivo foi analisar a dinâmica dos fluxos do ecossistema, sem toma-lo como um dispositivo como estático.

Selecionamos um ator de cada uma das seguintes esferas que compõem o EE do Brasil: a) Capital; b) Formação; c) Cultura; d) Densidades; e) Ambiente regulatório; f) Acesso ao mercado; g) Diversidade; h) Empreendedor de empreendimento digital nascente; i) Empreendedor de serviço de empreendimentos digitais novos e j) Empreendedor de serviço de empreendimentos estabelecidos (Global Entrepreneurship Monitor, 2019). Os 5 primeiros entrevistados foram selecionados a partir da rede de contatos da pesquisadora, que já teve uma vivência empreendedora. O convite foi realizado por mensagem via *WhatsApp*. Nesse momento, apresentamos o objetivo do estudo, tiramos possíveis dúvidas e apresentamos os riscos e benefícios da participação. As entrevistas foram feitas via *Google Meet*, após entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Resolução CNS 466/12.

Todos os entrevistados têm formação superior, a maioria com mestrado ou doutorado. Apesar de terem sido escolhido pela função que ocupavam no momento da entrevista, muitos

deles já ocuparam outras funções no ecossistema, o que indica uma dinâmica fluida de funcionamento. A Tabela 4 fornece mais detalhes dos entrevistados:

**Tabela 4**

*Descrição dos entrevistados*

<b>Pseudônimos</b>	<b>Formação</b>	<b>Função atual</b>	<b>Funções anteriores</b>
Lara	Administração	Investidora de <i>startups</i>	Experiências como gestora nos setores público e privado.
Luca	Ciência da computação	<i>Head</i> de um programa de aceleração de <i>startups</i> de uma Universidade	Experiências como investidor de <i>startups</i> ; empreendedor de <i>startups</i> e organização de eventos
José	Engenharia civil	Diretor de uma aceleradora de <i>startups</i>	Experiência como empreendedor de <i>startup</i>
Ana	Psicologia	Sócia de uma aceleradora de <i>startups</i>	Experiência em instituições e programas de inovação
Maria	Relações internacionais	Diretora de um programa de inovação internacional	Experiências com programas de inovação nos setores público e privado.
Tiago	Engenharia de Produção	<i>Head</i> de inovação de uma grande empresa privada	Experiências como empreendedor de <i>startup</i> , agente de aceleração e investidor.
Taís	Relações Públicas	Fundadora e CEO de uma comunidade de mulheres na tecnologia	Experiências com programas de inovação no setor público
Cláudia	Comunicação Social	Fundadora e CEO de uma <i>startup</i> que ajuda mulheres em situação de violência doméstica	Experiências com programas de inovação nos setores público e privado
Rita	Pedagogia	Fundadora e CEO de uma <i>startup</i> de educação	Experiência empreendedora em negócios tradicionais
Ciro	Publicidade e Propaganda	Vendeu sua <i>startup</i> para uma empresa de tecnologia e hoje atua como diretor nessa empresa	Atualmente, também é investidor de <i>startups</i>

Realizamos entrevistas narrativas em duas etapas, conforme metodologia proposta por Rosenthal (2014). Na primeira etapa, pedíamos aos entrevistados para relatar a sua experiência

no EE brasileiro e ouvíamos o relato sem fazer interrupções. Na segunda, fazíamos perguntas que pudessem contribuir para o objetivo do estudo. Após a finalização das etapas, solicitávamos que os entrevistados indicassem nomes de possíveis novos entrevistados, conforme modalidade de amostragem não probabilística que usa cadeias de referência (Vinuto, 2014).

Para análise dos dados, seguimos a análise temática de conteúdo proposta por Bardin (1977/2004) e revisada por Minayo (2014), o que incluiu uma pré-análise das entrevistas, seguida da exploração do material e, por último, o tratamento e interpretação dos resultados. Tomamos como base, também, o passo a passo da análise temática descrito por Souza (2019). Realizamos uma abordagem reflexiva na qual seu “ponto principal não é alcançar acurácia, mas imersão e profundo engajamento com os dados” (Souza, 2019, p. 53). Dessa forma, construímos as categorias de análise de forma indutiva, a partir dos temas que apareceram nas falas dos entrevistados.

Os temas foram: desejos, afetos, aprendizados e processos de trabalho. Para nomear as categorias, incluímos o termo “gestão” com o intuito de indicar a perspectiva de necessidade de manejo desses elementos. Para categorização do material, contamos com o auxílio da ferramenta do *Google Docs* chamada *Hight Light Tool*. Buscamos construir o que Foucault (1978/2003) denominou como “poliedro de inteligibilidade”, conceito que ressalta a indefinição prévia do número de faces de uma prática e seu caráter inconclusivo. Assim, a conclusão aconteceu por meio de uma “saturação progressiva” e “forçosamente inacabada” (Foucault, 1978/2003, p. 340).

#### **6.4 Resultados e discussão**

O que a maioria dos entrevistados denominou como “autoconhecimento” apareceu como grande facilitador da jornada empreendedora, representando um fator indispensável segundo a maioria dos entrevistados: “o principal segredo para o empreendedor é se conhecer” (Rita). Por meio do “autoconhecimento”, os empreendedores relataram ter se tornado mais seguros de si, o que os ajudou a enfrentar todo o processo de construção de um negócio: “se eu não fosse uma pessoa muito segura de mim, talvez eu tivesse desistido (Rita). Nas palavras de Cláudia:

[...] o autoconhecimento é a base né. Eu não vou falar para você que eu sou uma pessoa tem a maior segurança emocional do mundo, mas foram anos para me entender enquanto mulher, enquanto ser humano, além da Cláudia empreendedora, além da Cláudia que é

mãe, além da Cláudia que é filha, que é amiga. Eu tive que me entender enquanto uma pessoa. Então assim, eu tive sessões de terapia, hoje eu não estou em terapia mais, mas assim, eu tive algumas sessões. Preciso inclusive voltar, porque faz muita falta.

Na visão dessa entrevistada, também o “autoconhecimento” foi o que permitiu aumentar a sua segurança para lidar com o processo de empreender. Com o objetivo de desenvolver o “autoconhecimento”, os entrevistados relataram que fizeram terapia, *coaching* e cursos: “na época eu fiz até *coaching*, porque eu senti necessidade de ter ajuda para superar essas barreiras assim de... da síndrome da impostora, das questões da mulher, sabe? Da dificuldade de se colocar... essas coisas que rodam as redes sociais” (Ana).

Para além do atravessamento de gênero colocado pela entrevistada — que não pode deixar de ser pontuado — podemos pensar que em todos os casos há um trabalho sobre si para a construção de subjetivações capazes de lidar com o tortuoso e incerto processo do empreendedorismo. Para compreender esses processos, podemos recorrer à Foucault (1984/1998), para quem a autotransformação é o exercício de si sobre si mesmo para se atingir um determinado modo de ser. Nessa perspectiva, para a autotransformação se configurar como um processo autônomo, de prática de si, é preciso haver exercícios de reflexão, o que implica também em um exercício ético: “A liberdade é a condição ontológica da ética. Mas a ética é a forma refletida assumida pela liberdade” (Foucault, 1984/2004c, p. 267).

Nesse sentido, nem todo processo de “autoconhecimento”, tal como denominado pelos entrevistados, envolve um exercício de prática de si, uma vez que para consistir nisso, é preciso haver existir reflexividade. De qualquer modo, as entrevistas mostraram a necessidade dessa prática no contexto estudado. E, para compreender melhor as especificidades implicadas nesse contexto, vamos analisar alguns fatores relatados pelos entrevistados, a começar pela questão das motivações e desejos.

#### **6.4.1 A gestão dos desejos**

Resgatando o início da jornada empreendedora de cada entrevistado, notamos que as motivações foram as mais diversas. Ciro contou que sua motivação inicial estava ligada às opções profissionais que ele vislumbrava após concluir a faculdade: ser *treinee*, “ir para São Paulo”, ou construir o próprio negócio. Rita contou que quando conheceu o ecossistema “descobriu um mundo de oportunidades” para “implementar as ideias que tinha”. Cláudia, por

sua vez, afirmou que não criou o seu negócio apenas pelo dinheiro, mas pela contribuição social que pretendia deixar para o mundo. Em suas palavras:

eu comecei a entender que aquilo [o meio do empreendedorismo inovador] era muito legal, só que não me contemplava, não me contemplava porque era só dinheiro, dinheiro, dinheiro, dinheiro e não é isso que me move, nunca foi isso que me moveu durante minha vida. E eu sempre muito incomodada com questões sociais, que foi quando eu descobri o empreendedorismo de impacto social, que você é capaz de ganhar dinheiro e fazer um em alguma coisa que realmente mude profundamente a vida de alguém.

Analisando as falas, em acordo com Faria (2018), consideramos que a motivação por trás da criação das *startups* está ligada a um desejo de liberdade e autorrealização. Na visão da autora, os empreendedores de *startups* lembram muito pouco os empresários do início do século XX, tendo eles encontrado os sentidos de suas vidas justamente no esgotamento do mundo corporativo. Segundo ela, seus “interlocutores” escolheram o empreendedorismo não só para sobrevivência profissional, mas para o seu “bem-estar psíquico”. Nas palavras da pesquisadora: “o empreendedor aparece como alguém capaz de cultivar a incerteza de tal modo que seu próprio projeto de *self* se torna entrelaçado com seus projetos empresariais” (Faria, 2018, p.210). Os resultados de sua pesquisa demonstram que havia no ambiente empreendedor estudado incentivo à uma vida “plena”, construída a partir de um mundo “no qual o sujeito precisa estar preparado para aproveitar quaisquer oportunidades disponíveis para seu avanço financeiro, pessoal e espiritual” (p. 213).

Essa constatação está de acordo com outros estudos, que apontam como principais motivações empreendedoras inovadoras o desejo de construir uma vida com mais liberdade e autonomia (Alghatam, 2017). Estudos também apontam que há discursos de motivações em torno do empreendedorismo como ferramenta de desenvolvimento econômico e social (Alghatam, 2017; Leung & Cossu, 2019; Wilk et al., 2021). No nosso caso, verificamos que o desejo de empreender pode estar ligado ao dinheiro ou a um propósito maior, mas, ainda assim, há vinculação com um desejo de autorrealização relacionado a construção de uma vida mais livre e autônoma. Cláudia, por exemplo, que falou sobre ter se encontrado no meio do empreendedorismo social, disse em outro momento: “[empreender] é ruim, mas é bom [risos]. Porque assim eu tenho liberdade geográfica para trabalhar onde que eu quiser”.

Na fala dos nossos entrevistados, portanto, a motivação por trás de empreender apareceu ora vinculada às questões profissionais, ora vinculada às questões sociais, mas em ambos os

casos vinculadas a um desejo de autorrealização. Recorrendo à Deleuze & Guattari (1972/2011), podemos entender esses desejos pela lógica da multiplicidade: “a produção desejante é uma multiplicidade pura” (Deleuze & Guattari, 1972/2011, p. 62). Nesse sentido, questionamos se não é a produção desejante que sustenta os empreendedores inovadores à frente de seus negócios, mesmo diante das dificuldades.

Identificamos, porém, que apenas esses desejos não se sustentam como combustíveis para as iniciativas empreendedoras, pois para que elas andem, precisam resolver os problemas de outras pessoas, ser soluções para os clientes: “então as vezes você chega com uma ideia que é uma dor<sup>3</sup> sua, mas ela é uma dor de todo mundo? Falar de dor é falar do outro!” (Rita). Na fala de Ciro também ficou clara essa posição: “tudo tem que partir do reconhecimento de um problema específico”. Como explicou Tiago: “no início, você é muito sonhador, acha que tudo vai dar certo. Depois você vê que as coisas não são bem assim, você tem que saber exatamente qual que é a dor, quem paga por isso, se a sua solução realmente resolve algo ou não”. Na visão dele, é preciso entender a dor primeiro, para depois empreender. Nas palavras de Lara: “O mercado não quer o que ele [empreendedor] quer. Ele tem que saber o que o mercado quer” (Lara).

Rita esclareceu que sempre teve o olhar voltado para a resolução de problemas, mas que esse olhar foi ficando cada vez mais apurado na medida em que sua empresa crescia. Isso mostra que a pessoa empreendedora deve estar aberta a entender e se adaptar às demandas do mercado, se quiser que seu negócio cresça. Contudo, apontamos para a possibilidade de um perigo inerente a essa demanda: o de que a produção desejante se perca. Pontuamos que a flexibilidade deve ser acompanhada de reflexão, para que não seja preciso abrir mão completamente do próprio desejo e dos sentidos próprios produzidos. Por isso, denominamos essa categoria como “gestão dos desejos”, pois consideramos que para se produzir subjetivações autônomas nesse processo, deve haver um manejo entre esses aspectos.

Em síntese, as entrevistas mostraram que a motivação por trás de construir um negócio inovador parece ligada a um desejo de autorrealização, mas que, no fim das contas, empreender é sobre atender ao outro. Geralmente existe um hiato entre a motivação inicial da pessoa empreendedora e a realidade do mercado e, para que o negócio avance, é preciso que ela esteja aberta a adaptar a sua ideia, afinal, não há empreendimento sem cliente. Nesse sentido, podemos pensar que deve existir um manejo entre o desejo da pessoa empreendedora e os problemas do cliente, na medida em que uma ponta não se sustenta sem a outra.

---

<sup>3</sup> O termo “dor” é comumente utilizado no meio para se referir aos problemas enfrentados pelos clientes.

### 6.4.2 A gestão dos afetos

Além da gestão dos desejos, identificamos que é necessário haver uma gestão dos afetos, já que o ecossistema é um ambiente volátil, que impõe transformações rápidas e constantes incertezas. Assim sendo, os atores precisam trabalhar a si mesmos para lidar com esse cenário. Entre os trabalhos que os atores realizam sobre si, saber lidar com os altos e baixos normais de um empreendimento inovador foi o mais citado: “um mês vai ser bom, no outro mês vai ser ruim, um mês vai atrasar as coisas, no outro vai ser melhor” (José); “Porque tem um dia que você está super animado, você está lá colocando toda a sua energia, e aí passa dois dias você está no limbo.” (Rita); “Tem que estar pronto para ir da derrota à glória ou da glória à derrota todos os dias. É difícil!” (Luca).

Luca argumentou que é possível aprender muito com o fracasso, inclusive de outras pessoas. Para ele, apesar de não existir uma “receita” do sucesso, ele seria uma “sucessão de fracassos rápidos”. Taís, por sua vez, lembrou que aprender a conviver com as incertezas é ainda mais fundamental no caso dos empreendimentos inovadores os quais precisam fazer testes rápidos: “então não é como os outros setores [...] Primeiro que para fazer um plano de negócio eram seis meses. Eram seis meses para fazer um plano de negócios, né?! Então agora tem que fazer um Canvas<sup>4</sup> em uma semana para você testar”.

A necessidade de que empreendedores inovadores saibam lidar com incertezas está colocada na literatura, bem como a necessidade de se desenvolver uma cultura de tolerância ao erro (Wallner & Menrad, 2011; Torres & Souza, 2019; Rocha & Andreassi, 2020). Segundo Torres e Souza (2019), que realizaram uma revisão da literatura sobre ecossistemas de *startups* de tecnologias, pesquisas já demonstraram que empreendedores de *startups* “devem estar dispostos a enfrentar os riscos e serem tolerantes as falhas que vão ocorrer no caminho. Além disso, eles devem estar dispostos a aprender com estas falhas”. (Torres & Souza, 2019, p.388). Essa percepção também vai ao encontro dos resultados de Faria (2018) a qual identificou que a pessoa empreendedora “aparece como alguém capaz de cultivar a incerteza de tal modo que seu próprio projeto de *self* se torna entrelaçado com seus projetos empresariais” (p. 210).

Nesse cenário, o que a maioria dos autores chamou de “resiliência” ou “persistência” torna-se fundamental: “Tem que ter persistência. Muita, né?! [Risos]. Persistência!” (Taís). Porém, como apontou Luca: “não pode confundir resiliência com cabeça dura. Tem que ir aprendendo e ir mudando. Não adianta ser proativo e cabeça dura” (Luca). Nesse sentido,

---

<sup>4</sup> Ferramenta visual para planejamento estratégico de negócios. Uma espécie de plano de negócio reduzido e otimizado.

podemos recorrer à noção de afeto em Deleuze (2002). “afecção remete a um estado do corpo afetado e implica a presença do corpo afetante, ao passo que o afeto remete à transição de um estado a outro, tendo em conta variação correlativa dos corpos afetantes” (Deleuze, 1970/2002, p. 56). Nessa perspectiva, os afetos aumentam ou diminuem as nossas potências.

Na visão de Oliveira (2017), que estudou a dinâmica prazer-sofrimento em *startups* do Maranhão, as consequências negativas do ambiente de “indefinição” no qual as *startups* estão inseridas são maiores do que as positivas: “as recompensas são quase sempre ilusórias” (Oliveira, 2017, p. 77). O autor identificou que no meio estudado operava “insegurança”, “dúvida”, “medo”, “frustração”, “desgaste” e “desânimo”, bem como pressões e cobranças por resultados, como se o sucesso ou insucesso das empresas dependesse apenas do desempenho individual de cada um. Como consequências dessas realidades, Oliveira (2017) elencou a “eufemização do sofrimento”, a “minimização da importância do retorno financeiro” e o “gosto pelo desafio” aparecendo como uma virtude.

Bruno (2018), por sua vez, analisou com mais ponderação os perigos do ambiente incerto no qual as *startups* estão imersas. Sua pesquisa, que focalizou em *startups* brasileiras de *softwares*, *hardwares* ou *websites*, mostrou que as palavras “responsabilidade” e “autonomia”, na fala dos seus entrevistados, apareceram vinculadas às palavras “incerteza” e à “tomada de risco”. Assim, concluiu que “ao mesmo tempo em que elogiam a suposta maior independência que teriam no empreendedorismo tecnológico, ressaltam que essa autonomia vem com o custo de uma maior insegurança, com a qual os empreendedores precisam lidar em seu dia a dia.” (Bruno, 2018, p. 68).

Em nossa análise, o cenário incerto implica tanto em perdas como em ganhos para os atores do ecossistema. Consideramos que análises dicotômicas, que avaliam os sujeitos envolvidos apenas como dominados, são insuficientes para compreender tudo o que se passa naquele contexto. Nosso estudo mostrou que em um ambiente tão incerto e inseguro, estar aberto às mudanças e saber lidar com as incertezas é fundamental. Os entrevistados apontaram a dificuldade que isso implica, mas não se mostraram reticentes. Assim, podemos falar que a vivência no ecossistema produz subjetivações mais aptas ao mundo atual, volátil e que apresenta mudanças constantes. Ressaltamos, no entanto, a importância do trabalho reflexivo sobre si mesmo para que o cenário incerto e inseguro não seja despotencializador.

### 6.4.3 A gestão dos aprendizados

Não é novidade que o meio de empreendedorismo e inovação impõe a necessidade de se desenvolver certas habilidades e competências (Eurico et al., 2022). Ciro, por exemplo, disse que tudo o que sabe hoje — desde vendas, marketing, finanças, até o conhecimento sobre si mesmo — deve às experiências que vivenciou nesse contexto. Nas palavras de José: “[o ecossistema] me mudou completamente”.

Além dos conhecimentos técnicos, como os citados pelo Ciro, as competências relacionadas à liderança, como falar em público e gerir pessoas foram bastante citadas. Três entrevistadas relataram que tinham dificuldade de fazer apresentações antes de se envolverem com o meio do empreendedorismo e inovação. Ana disse que desenvolver habilidades de liderança, de forma geral, foi bem difícil para ela. O atravessamento de gênero não pode deixar de ser notado nessa questão. Todas as mulheres relataram ter sofrido mais dificuldades de assumir essas posições simplesmente por serem mulher. O termo “síndrome da impostora” foi citado por três entrevistadas e por nenhum entrevistado.

Embora a ideia de formação permanente, como preconizada por Deleuze (1990/1992), seja frequentemente vista como perigosa, queremos demarcar outro ponto de vista. Os entrevistados da pesquisa, apesar de relatarem as dificuldades inerentes aos processos de aprendizagem e de solicitarem mais iniciativas de apoio aos empreendedores nesse processo, mostraram-se satisfeitos com as oportunidades de aprendizagens. Isso indica que o aprendizado contínuo, por si só, pode não ser algo ruim. Consideramos que ponto é o manejo desses aprendizados, de modo que não ocorra em excesso e por pura demanda mercadológica, mas também guiados pelo desejo dos próprios sujeitos. Lembramos que o próprio Deleuze se mostrou reticente quanto a essa questão:

vale a pena investigar os temas que nascem, que se desenvolverão em 40 ou 50 anos e que nos explicam que o espantoso seria conjugar escola e profissão. Seria interessante saber qual será a identidade da escola e da profissão ao longo da formação permanente, que é o nosso futuro e que não implicará necessariamente o reagrupamento de alunos num local de clausura. (Deleuze, 1987, p. 12).

Nesse cenário de demanda por formação contínua, como os entrevistados lembraram, ter proatividade torna-se essencial: “tem que ir falar com as pessoas. Se tu não for atrás, não

tiver pronta para ir em busca, estar disposta a tomar não, não vai acontecer” (Luca). Cláudia citou um exemplo que mostra a proatividade na prática:

Porque eu sou uma pessoa muito proativa. Então assim, eu busco muito as coisas acontecerem. Então a primeira vez que eu tive aqui na França, que foi quando eu descobri que o empreendedorismo era muito forte na questão das *startups* né, eu comecei a estudar sobre o ecossistema e tudo mais. E aí quando eu decidi mudar eu comecei a sondar as pessoas que estavam nesses *Hubs* onde eu queria me instalar. E foi quando eu descobri algumas pessoas e entrei em contato com elas pelo *LinkedIn*. Mande uma mensagem super simples: "olha eu estou de mudança para Paris e quero conhecer seu trabalho, eu acho muito interessante sua proposta". (Cláudia)

Tiago também citou um exemplo de proatividade prática:

Eu vejo que muita gente não é “*skin in the game*”. Eu sempre fui “*skin in the game*”. Eu criei a minha *startup* para entender como *startup* funciona, participei de aceleradora para entender como que aceleradora funciona, participei de uma grande empresa para entender como funciona, e fui investidor para entender como é o processo inteiro de inovação. Então eu coloquei o meu na reta. É exatamente isso, de colocar o meu dinheiro, quando eu era *startup*, o meu tempo, para entender todos os perrengues, toda a dificuldade e toda a facilidade (Tiago).

Esses exemplos corroboram com a ideia de Schawab (2016), de que houve uma mudança no conceito de "alta competência". Essa passou de educação avançada ou especializada + conjunto de competências inscritas a um domínio de especialização, para a capacidade para se adaptar continuamente e aprender novas habilidades e abordagens dentro de uma variedade de contextos. Todavia, ressaltamos a importância de que, nesse modelo, as pessoas entendam o porquê fazem o que fazem, além de saberem que não existe uma única maneira de fazer aquilo, conforme defende Zarifian (2009).

As entrevistas mostraram, também, que algumas dessas características podem ser demasiadamente cobradas: “sangue no olho, que corre atrás para mudar, para melhorar. O importante é não parar de evoluir” (José); “Tem que ter ‘sangue nos olhos e faca nos dentes’” (Lara). Nessas falas, essas demandas apareceram sem distanciamento e crítica, talvez pela função que a pessoa ocupa no ecossistema. Afinal, apesar de haver menos hierarquia, os

detentores de capital, como investidores, ocupam posições privilegiadas. Ponderamos que o autodesenvolvimento é importante, mas deve ser feito com cautela e respeitando os limites de cada sujeito. É fundamental que a lógica e o tempo do mercado não suplantem a lógica e o tempo subjetivos.

Logo, vimos que apesar das dificuldades, os atores valorizam as oportunidades de aprendizagens, tanto de conhecimentos — como em finanças, marketing, vendas, entre outros — como de habilidades e competências — como liderança, oratória, entre outras. Apesar disso, as entrevistas mostraram que a cobrança para que as pessoas empreendedoras se desenvolvam pode ser demasiada. Colocamos, frente a isso, a importância de que esse desenvolvimento seja saudável e respeitoso às diferenças de cada sujeito.

#### **6.4.4 A gestão dos processos de trabalho**

A gestão dos processos de trabalho também parece ter papel fundamental para a produção de subjetivações mais autônomas. Cláudia, por exemplo, reclamou do excesso de trabalho e relatou que em determinado momento entendeu que estava passando dos seus próprios limites e teve que diminuir o ritmo. Ela contou que passou “por situações horrorosas de ter que trabalhar 80 horas por semana e chegar no final e falar assim: ‘o que eu tô fazendo da minha vida? Não é saudável’”. Ao ser questionado sobre a sua rotina de trabalho, Tiago disse:

inovação se eu falar que tem rotina eu estou até indo contra a própria inovação. Mas eu vim para a gestão para criar essa rotina, então talvez o meu dia a dia não é tão rotineiro, mas da minha equipe sim. Então a gente tenta organizar o que cada um tem que fazer, o que tem que fazer de processo no dia a dia, para gerar o resultado que eu preciso depois. Que basicamente - se eu for falar de inovação aberta- eu tenho que buscar minhas dores, buscar solução no mercado e fazer o *match* para realizar uma prova de conceito e entregar (Tiago).

Desse modo, a organização da rotina e dos processos de trabalho parece ser fundamental para evitar excessos e adoecimentos. Para Cláudia, a pessoa que empreende deve estar ciente de que “vai ter que trabalhar muito, muito mais do que enquanto você é CLT”. Na sua visão: “se eu tivesse trabalhando enquanto CLT, eu estaria recebendo meu salário, cumpria as minhas 8 horas de trabalho, se meu chefe me mandar e-mail depois da 6:00 da tarde eu simplesmente

ignoro”. Mas no empreendedorismo “você não tem esse privilégio, né. E aí você tem que entender que você tem que estar disposto. Só que ninguém te avisa. Ninguém te avisa isso. Hoje se fala um pouco mais sobre essas questões” (Cláudia).

Entendemos que essa pode não ser a realidade das pessoas que trabalham em regime CLT, mas, com essa fala, queremos ilustrar uma visão sobre o excesso de trabalho no meio do empreendedorismo e pontuar que, mesmo assim, Cláudia hora nenhuma disse que pensa em desistir de seu negócio. Essa situação também apareceu nas *startups* estudadas por Bruno (2018). Segundo o pesquisador, a possibilidade de autonomia e gestão do próprio tempo faz com que empreendedores persistam mesmo em situações difíceis: “a maior liberdade na organização do trabalho na comparação com os empregos assalariados em corporações tradicionais ou na indústria atuam como importante elemento de mobilização subjetiva” (Bruno, 2018, p. 79).

Consideramos que a maneira com que os empreendedores manejam os processos de trabalho e gerenciam o tempo é de suma importância para a produção de subjetividades autônomas. Assim, é possível que eles desenvolvam estratégias para lidar com as demandas de trabalho, sem ficar totalmente sujeitos a elas. Taís, por exemplo, contou que aprendeu a se divertir e a gostar das viagens e dos trabalhos desenvolvidos. Ela relatou que em todas as cidades que ia “fazia questão de ir me conectando ali localmente com o sistema local, entender outras dores, entender sobre as pessoas e da realidade local”.

Essa situação pode se assemelhar ao processo descrito por Zarifian (2002). Segundo o autor, nas sociedades de controle, as resistências são substituídas pelo engajamento subjetivo, que se configura ao mesmo tempo como o cerne de controle e possibilidades de emancipação. Isso significa que o poder pode tanto funcionar de modo opressor como liberatório. Nesse sentido, segundo Zarafian (2002), a possibilidade de emancipação está no engajamento subjetivo de cada pessoa com o seu próprio exercício de poder, na medida em que “modulamos e contra-efetuamos” os acontecimentos.

Ressalvamos que não significa que cabe apenas aos próprios empreendedores fazer isso, pois deve haver um movimento por parte de todas as pontas do ecossistema para a construção de modos de trabalho mais livres. Nosso intuito é apenas demarcar que mesmo em um ambiente de controles fluidos, é possível emergir invenções de outra ordem, como fez a entrevistada Taís. Os processos de trabalhos flexíveis, ao mesmo tempo em que exigem muito dos sujeitos, fornecem mais possibilidades de invenções singulares e autônomas.

Em suma, o ecossistema de empreendedorismo e inovação traz consigo novos modos de trabalho os quais geralmente implicam em excesso pressão, mas, ao mesmo tempo, abrem mais

possibilidades de liberdades. Assim, uma boa gestão dos processos de trabalho é fundamental para que os processos de subjetivação que perpassam no ecossistema empreendedor se configurem de forma mais autônoma, menos assujeitada e capturada pelas demandas mercadológicas inerentes ao mundo dos negócios. A construção de invenções singulares é uma estratégia possível.

## **6.6 Considerações finais**

Neste artigo, abordamos os processos de subjetivação que perpassam no ecossistema empreendedor do Brasil, buscando fazê-lo por uma ótica complexa e não reducionista, sem tomá-los por contornos estáticos, mas por forças de naturezas diversas que se interpõe. Concluímos que as subjetividades produzidas nesse contexto podem se apresentar de modo assujeitado, muitas vezes devido ao excesso de trabalho e pressão que se instaura, sobretudo por questões mercadológicas. Mas podem também se apresentar de modo autônomo e libertário a partir do trabalho que os sujeitos envolvidos realizam sob si mesmos, fazendo com que as experiências ali vividas sejam potentes, tanto para a própria pessoa quanto para a sociedade.

Verificamos que entre os principais elementos a serem trabalhados pelos atores do ecossistema estão: a gestão dos desejos, que devem se sustentar frente às demandas do mercado; a gestão dos afetos, para que eles saibam lidar com as incertezas e as mudanças inerentes ao processo de construção de um negócio; a gestão dos aprendizados, para que a formação permanente não se faça de modo totalmente capturada, mas entrelaçada com sentidos próprios produzidos; e a gestão dos processos de trabalho, a fim de que a organização do tempo e dos modos de se trabalhar não sejam esgotantes, mas inventivas.

De modo geral, a pesquisa contribui para o ecossistema na medida em que aponta potencialidades e problemas a serem trabalhados, sobretudo no que tange questões subjetivas, pouco abordadas pela literatura científica atual. Porém, de forma alguma esgota a discussão sobre essas temáticas. Pelo contrário, demonstra a necessidade de que mais estudos sejam realizados para compreender como cada um dos elementos são trabalhados em ecossistemas específicos, a fim de que medidas tangíveis possam ser tomadas, contribuindo para o avanço das práticas dos ecossistemas de empreendedorismo e inovação.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, foram investigados os processos de subjetivação que perpassam no ecossistema de empreendedorismo e inovação do Brasil, tendo em vista as novas configurações do poder no contexto do trabalho. De modo geral, os resultados mostraram que o poder opera nesse contexto não somente pela lógica do controle, mas também da disciplina, e que as subjetivações produzidas podem ser mais assujeitadas ou autônomas a depender de como os atores trabalham sobre si mesmos e de como trabalham em seus negócios. Mostraram, ainda, que uma das possibilidades de emergência de subjetivações autônomas está ligada à criação e transformação de si ou de negócios, desde que haja exercício de crítica e reflexão nesses processos.

Apesar do primeiro artigo ter focalizado os ecossistemas digitais e não os ecossistemas de empreendedorismo e inovação, ele permitiu compreender como a literatura mundial têm abordado as relações entre esses ecossistemas e a temática da subjetividade. Desse modo, foi possível mapear o panorama mundial antes de tratar especificamente do ecossistema brasileiro. O segundo artigo também nos forneceu um panorama inicial, mas acerca do conceito de controle em Deleuze. O aprofundamento nesse conceito se fez necessário para utilizarmos-lo como um instrumento de análise dos processos de subjetivação do ecossistema brasileiro. O terceiro artigo, por sua vez, abordou as potências e os problemas vivenciados pelos atores do ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação, explicitando assim as práticas desse contexto a partir das experiências das pessoas envolvidas. Por fim, o último artigo discutiu, sem perder de vista os resultados anteriores, a produção de subjetividades nesse meio.

O primeiro artigo evidenciou que o empreendedorismo digital representa, para os empreendedores digitais, possibilidade de liberdade e autonomia, o que demanda deles constantes práticas de autocontrole. A velocidade das mudanças e o excesso de trabalho e pressão apareceram como principais desafios a serem enfrentados. No que se refere à relação entre os membros, vimos que assim como a competição, a colaboração e a confiança ocupam papéis centrais. Vimos também que a prática da identificação e da imitação são frequentes, e que o compartilhamento mútuo de informações e experiências deve ser encorajado. No que se refere ao ambiente digital, a maioria das publicações discutia a necessidade de adaptação do governo à digitalização, a fim de garantir o bom funcionamento dos ecossistemas.

O segundo artigo mostrou que as bases filosóficas para a construção do “Pós-escrito sobre a Sociedade de Controle” foram as teorizações de Foucault, Nietzsche e Espinosa. Ficou claro que controle, para Deleuze, é uma nova modalidade de poder, caracterizada sobretudo pela proliferação da informação. A partir dos achados, argumentamos que o texto ressoa congruentemente com o restante de seus pensamentos e publicações, ao contrário do que sugere parte da literatura. Defendemos que não é possível falar em poder e controle sem considerar as possibilidades de resistência associadas, o que é mais um indício de que é possível não interpretar como um texto pessimista. E que, para Deleuze, essa possibilidade não está apenas na contrainformação ou na luta entre os homens, mas sobretudo no ato de criação, na arte, na invenção de novos modos de vida. Podendo estar, inclusive, na invenção de si mesmo.

O terceiro artigo, um dos que tratou especificamente do ecossistema de empreendedorismo e inovação do Brasil, identificou que entre as potências do ecossistema, estão: os impactos socioeconômicos gerados e a construção de *networking*. Os atores, em geral, avaliaram bem as experiências que tiveram, e apontaram como problemas a serem superados: a carência de recursos chave no início do processo empreendedor, sobretudo financeiros e educacionais; a falta de mais conexão e articulação entre os agentes institucionais; a falta de diversidade e inclusão; de se “pensar global e agir local” e de se preparar melhor para a transformação digital.

O último artigo mostrou que as subjetividades produzidas no ecossistema brasileiro de empreendedorismo e inovação podem se apresentar de modo assujeitado, principalmente devido ao excesso de trabalho e pressão, mas podem também se apresentar de modo autônomo e libertário, a depender de como os atores trabalham sobre si mesmos e em seus negócios. Entre os principais elementos a serem trabalhados pelos atores do ecossistema estão: a gestão dos desejos, que devem se sustentar frente às demandas do mercado; a gestão dos afetos, para que eles saibam lidar com as incertezas e as mudanças inerentes ao processo de construção de um negócio; a gestão dos aprendizados, para que a formação permanente não se faça de modo totalmente capturada, mas entrelaçada com sentidos próprios produzidos; e a gestão dos processos de trabalho, a fim de que a organização do tempo e dos modos de se trabalhar não sejam esgotantes e acabem por prejudicar os sujeitos.

A ideia de que a produção de subjetividades pode se configurar de um modo ou de outro sustenta-se na perspectiva de que análises dicotômicas e reducionistas não fazem avançar, sendo, pelo contrário, perigosas. Defendo que é preciso analisar a fundo o que se passa em cada caso antes de fazer análises prévias. No caso do ecossistema em questão, por exemplo, as falas dos entrevistados mostraram que a partir do momento que o mercado suplanta o desejo dos

empreendedores, há possibilidade de sujeição. Que a partir do momento em que as suas criações resolvem problemas reais, há possibilidade de libertação. Em um processo eterno de produções subjetivas ora submetidas, ora livres. A possibilidade de libertação, contudo, está presente, mesmo em momentos de controles sutis. Lembro que um modelo de poder não deve ser considerado como melhor ou pior do que o outro. São diferentes e trazem consigo novos ganhos e novos perigos. Ao mesmo tempo em que o novo formato de controle exige dos sujeitos atenção contínua e, conseqüentemente, excessiva, abre espaço para mais possibilidades de libertação. Uma delas, é a própria construção de negócios que fazem sentido para o sujeito e para o mundo.

Sobre essa questão do poder, considero válido pontuar que a modalidade controle pôde ser identificada dinâmica na mutável do ecossistema — em que um mesmo participante já passou por muitas “funções” —, na necessidade de cooperação entre os atores e na demanda de aprimoramento constante sobre si mesmo, por exemplo. Isso porque as entrevistas indicaram que os atores precisam manter-se atualizados, flexíveis, abertos aos riscos e em eterno processo de aprendizado. O poder disciplinar, por sua vez, pôde ser identificado, por exemplo, na posição de privilégio ocupada pelos autores detentores do capital, como investidores e aceleradoras. Embora as pesquisas, conceitualmente, apontem que os ecossistemas funcionam de forma horizontalizada, hierarquizações permanecem. Em comparação às fábricas, há mais horizontalização, mas ainda não se trata de um ambiente horizontalizado. A falta de consenso com relação à transformação digital, mostrando que alguns atores não consideram efetivas as comunicações *online*, também é um indicativo do poder disciplinar.

Nesse sentido, principalmente a partir dos achados do primeiro artigo, podemos dizer que os ecossistemas empreendedores digitais operam mais sob a lógica do controle do que os ecossistemas de empreendedorismo e inovação. Não há surpresa nessa afirmação, porque a colaboração entre atores do ecossistema foi possível graças ao processo de digitalização, que barateou os custos de produção. Porém, como não fiz um comparativo entre os dois ecossistemas, essa afirmação fica como hipótese de uma futura pesquisa. Compreender o funcionamento de ecossistemas digitais, especialmente de maneira empírica e localizada, pode abrir portas para a compreensão de novos processos de subjetivação. Pesquisas futuras podem se dedicar, também, a compreender mais a fundo cada um dos resultados aqui levantados, sobretudo com investigações empíricas de ecossistemas locais.

## REFERÊNCIAS

- Abstartup. (2021). *Mapeamento do ecossistema de startups*.  
<https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades>
- Aghaei, A., Salehi, H., Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of science and scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18–26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Alghatam, N. H. (2017). *Public and Private Sector Collaboration to Establish Digital Business Ecosystems: An institutional analysis of digital business ecosystems in Bahrain*. [Conference presentation]. 20th Annual International Conference on Digital Government Research, Dubai, United Arab Emirates. <https://doi.org/10.1145/3325112.3325226>
- Ansong, E., & Boateng, R. (2019). Surviving in the digital era – business models of digital enterprises in a developing economy. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(2), 164–178. <https://doi.org/10.1108/dprg-08-2018-0046>
- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 4–20. <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>
- Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. (2018). *Novas alianças de criação de valor*. [Apresentação de conferência]. Conferência de Inovação. Gramado, Rio Grande do Sul. <https://anpei.org.br/site-novo/wp-content/uploads/2019/05/1.pdf>
- Autio, E., & Cao, Z. (2019). Fostering Digital Start-ups: Structural Model of Entrepreneurial Ecosystems. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences* 1(6), 5429–5438. <https://doi.org/10.24251/hicss.2019.653>
- Autio, E., Nambisan, S., Llewellyn, T. D. W., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
- Autio, E. (2021). Orchestrating ecosystems: A multi-layered framework. *Innovation Organization & Management*. 24(1), 96–109. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1919120>
- Bandera, C., & Passerini, K. (2020). Personality traits and the digital entrepreneur: Much of the same thing or a new breed? *Journal of the International Council for Small Business*, 1(2), 81–105. <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1724838>
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (3a ed., L. Reto & A. Pinheiro Trans.). Edições 70. (Original publicado em 1977)
- Baron, R. A., & Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. (A. Tasks Trad.). Cengage Learning.

- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. (P. Dentzien Trad.). Zahar. (Original publicado em 1999)
- Bento, A. (2019). Smash the state, Mr. Foucault? Liberalismo e Neoliberalismo em Michel Foucault. In *Neoliberalismo, liberdade e governo* (pp. 195–251). Sistema Solar.
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.
- Borges Junior, C. V., Andreassi, T., & Nassif, V. M. J. (2017). (A Falta de) Indicadores de Empreendedorismo no Brasil. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(3), 1–9. <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i3.771>
- Bosman, N., Hill, S., Ionescu-somers, A., Kelley, D., Levie, J. & Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor*. <https://www.gemconsortium.org/>
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2021). Entrepreneurial ecosystems in an interconnected world: emergence, governance, and digitalization. *Review of Managerial Science*, 16(1), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00444-1>
- Bragado, L. (2022). Brasil lidera ranking de melhor ecossistema de startups na América Latina. *Época Negócios*. <https://epocanegocios.globo.com/Startup/noticia/2022/06/brasil-lidera-ranking-de-melhor-ecossistema-de-startups-na-america-latina.html>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bröckling, U. (2016). *The entrepreneurial self: Fabricating a New Type of Subject*. (S. Black Tran.). Sage Publications.
- Bruno, L. (2018). *Empreendedoras de startups e trabalho imaterial no capitalismo cognitivo*. [Dissertação de mestrado]. Repositório Digital da Universidade Federal do Rio de Janeiro. [https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/1021/1/Luciana\\_Bruno\\_Mestrado\\_2018.pdf](https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/1021/1/Luciana_Bruno_Mestrado_2018.pdf)
- Burroughs, W. (2014). The limits of control. *Alphelis*. Recuperado em 06 de janeiro de 2023 em [https://aphelis.net/wp-content/2011/02/Burroughs\\_1978\\_The\\_Limits\\_of\\_Control.pdf](https://aphelis.net/wp-content/2011/02/Burroughs_1978_The_Limits_of_Control.pdf)
- Cao, Z., & Shi, X. (2020). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, 57(2), 75-110. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00326-y>
- Carrilo, A. F. (2020). Crescimento Das Startups: Veja O Que Mudou Nos Últimos Cinco Anos. *Blog Abstartups*. <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>
- Castells, M. (2012). *A Sociedade em rede*. (8a ed., R. Majer Trad.). Paz e Terra. (Original publicado em 1996)
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2019). Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1291–1321. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0526-3>

- Colombo, M. G., Dagnino, G. B., Lehmann, E. E., & Salmador, M. P. (2019). The governance of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 419–428. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9952-9>
- Corbanezi, E. (2018). Sociedades de controle: a interpretação deleuzeana de Foucault. *Estudos de Sociologia*, 23(45), 139–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.52780/res.11405>
- Culp, A. (2016). *Dark Deleuze*. The University of Minnesota Press.
- Dardot, P.; Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. (M. Echalar Trad.). Boitempo. (Original publicado em 2009)
- Debord, G. (1997). *A sociedade do espetáculo: comentários sobre a sociedade do espetáculo*. (E. Abreu Trad.). Contraponto. (Original publicado em 1967)
- Deleuze, G. (1987). *O que é o ato de criação?* [Vídeo]. Vimeo. Recuperado em 18 de dezembro de 2022 em <https://vimeo.com/398618968>
- Deleuze, G. (1992). *Conversações*. (P. Pelbart Trad.). Editora 34. (Original publicado em 1990)
- Deleuze, G. (1994) *O abecedário de Gilles Deleuze*. Biblioteca Nômade. Recuperado em 18 de dezembro de 2022 em <<http://www.bibliotecanomade.com/2008/03/arquivo-para-download-o-abecedrio-de.html>>.
- Deleuze, G. (2002). *Espinosa: filosofia prática*. (D. Lins & F.P. Lins). Escuta. (Original publicado em 1970)
- Deleuze, G. (2005a). O que é um dispositivo. In: *Michel Foucault, filósofo*. (W. Nascimento Trad., pp. 155-161). Gedisa. (Original publicado em 1990)
- Deleuze, G. (2005b). *Foucault*. (5a ed., C. Martins Trad.). Brasiliense. (Original publicado em 1986)
- Deleuze, G. (2014). *O poder: curso sobre Foucault* (M. Marinho Trad.). Cactus. Recuperado em 10 de dezembro de 2022 em <https://editorapoliteia.com.br/michel-foucault-o-poder/>
- Deleuze, G. (2015). *La subjetivación: curso sobre Foucault*. Cactus. Recuperado em 04 de janeiro de 2023 em <https://medicinayarte.com/img/Deleuze-Gilles-2015-La-subjetivacion-Curso-sobre-Foucault-Tomo-III-1.pdf>
- Deleuze, G. (2017). A questão da filosofia na Grécia. Governo de si e subjetivação. (D. Mizoguchi Trad.). *Mnemosine*. 13(1), 193-227. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/mnemosine/article/view/41718/28987>
- Deleuze, G & Guattari, F. (2010). *O que é a filosofia?* (3a. ed., B. Prado & A. Muñoz Trad.). Editora 34. (Original publicado em 1991)
- Deleuze, G. & Guattari, F. (2011). *O Anti-É-dipo: Capitalismo e Esquizofrenia*. (L. Orlandi Trad.) Editora 34. (Original publicado em 1972)

- Dornelas, J. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. (3a ed). Campus.
- Du, W., Pan, S. L., Zhou, N., & Ouyang, T. (2018). From a marketplace of electronics to a digital entrepreneurial ecosystem (DEE): The emergence of a meta-organization in Zhongguancun, China. *Information Systems Journal*, 28(6), 1158–1175. <https://doi.org/10.1111/isj.12176>
- Dufour, D. R. (2008). *The Art of Shrinking Heads*. Polity Press.
- Ecosystema. (2022). In *Wikipedia*. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ecosystema>
- English-Lueck, J.A. (2017). *Cultures@SiliconValley*. (2th ed.). Stanford University Press.
- Eurico, M., Noronha, S., Paulo, J. & Rufino, F. (2022). Desenvolvimento de Competências Digitais e Internacionais em Startups via Aceleradoras de Negócios. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*. 17(1), 46–63. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i1.641>
- Faria, L. (2018). *O poder dos sonhos: uma etnografia de empresas startup no Brasil e no Reino Unido*. [Tese de doutorado]. Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/179408>
- Feld, B. (2012). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in your City*. Wiley.
- Ferreira Neto, J. L. (2015). Pesquisa e metodologia em Michel Foucault. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(3), 411–420. <https://doi.org/10.1590/0102-377220150321914100420>
- Ferreira Neto, J. L. (2017). A analítica da subjetivação em Michel Foucault. *Revista Polis e Psique*, 7(3), 7–25. <https://doi.org/10.22456/2238-152X.76339>
- Ferreira Neto, J. L. (2019). Foucault, Governamentalidade Neoliberal e Subjetivação. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 35(512), 1–10. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e35512>
- Fialho, C. B. (2019). *O Fortalecimento do ecossistema empreendedor a partir dos seus domínios na percepção dos principais atores do ambiente local*. [Tese de doutorado]. Repositório Digital da Universidade de Santa Maria. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/19184>
- Foucault, M. (1979). *Microfísica do poder*. (R. Machado, Trad.). Graal. (Original publicado em 1978)
- Foucault, M. (1998). *História da Sexualidade II: O Uso dos Prazeres*. (8a ed., M. Albuquerque Trad.). Graal. (Original publicado em 1984)
- Foucault, M. (2003). Mesa redonda de 20 de maio de 1978. In M. B. Motta (Org.), *Estratégia, Poder- Saber: Ditos e escritos IV* (V. Ribeiro Trad., pp. 335- 351). Forense Universitária. (Original publicado em 1980)
- Foucault, M. (2004a). O cuidado com a verdade. In M. B. Motta (Org.), *Ética, sexualidade, política: Ditos e escritos V*. (E. Monteiro & I. Barbosa Trad., pp. 240-251). Forense Universitária. (Original publicado em 1983)

- Foucault, M. (2004b). Uma estética da existência. In M. B. Motta (Org.), *Ética, sexualidade, política: Ditos e escritos V*. (E. Monteiro & I. Barbosa Trad., pp. 288-393). Forense Universitária (Original publicado em 1984)
- Foucault, M. (2004c). A ética do cuidado de si como prática da liberdade. In M. B. Motta (Org.), *Ética, sexualidade, política: Ditos e escritos V*. (E. Monteiro & I. Barbosa Trad., pp. 264-287). Forense Universitária. (Original publicado em 1984)
- Foucault, M. (2008a). *Segurança, território, população*. (E. Brandão Trad.). Martins Fontes. (Original publicado em 1978)
- Foucault, M. (2008b). *Nascimento da biopolítica*. (E. Brandão Trad.). Martins Fontes. (Original publicado em 1979)
- Galloway, A. R. (2004). *Protocol: How Control Exists After Decentralization*. Massachusetts Institute of Technology.
- Gauthier & Morelix (2020). *The Impact of COVID-19 on Global Startup Ecosystems*. Startup Genome.
- Gilbert, J. & Goffey, A. (2015). Control Societies: Notes for an Introduction. *New Formations*, 84(84), 5–19. <https://doi.org/10.3898/newf:84/85.introduction.2015>
- Gilliam, C. (2019). The micropolitics of desire reproduced: A Nietzschean revolutionary-becoming in a post-industrial age. *Contemporary Political Theory*, 18(4), 583–603. <https://doi.org/10.1057/s41296-018-0278-4>
- Gimenez, F.A., Stefenon, R. & Júnior, E.I. (2022). *Ecossistemas empreendedores: o que são e para que servem?* PUCPress.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *Empreendedorismo no Brasil: Relatório executivo*. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade & Serviço brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <https://ibqp.org.br/gem/download/>
- Goffey, A. (2015). History of Control. *New Formations*, 85(3), 58–73. <https://doi.org/10.398/NewF:84/85.03.2015>
- Guattari, F. & Rolnik, S. (1996). *Micropolítica: cartografias do desejo*. (4a ed). Vozes. (Original publicado em 1986)
- Hall, S. (1992). *A identidade cultural na pós-modernidade*. (11ª ed., T. T. Silva & G. L. Louro Trads). (Original publicado em 1992)
- Han, B. C. (2015). *A sociedade do cansaço*. (E. Giachine Trad.). Vozes. (Original publicado em 2010)
- Harari, Y. N. (2018). *21 lições para o século 21*. (P. Geiger Trad.). Companhia das Letras.
- Harvey, D. (2008). *Condição Pós-Moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. (17a ed., A Sobral & M Gonçalves Trad.). Edições Loyola. (Original publicado em 1989)

- Hui, Y. (2015). Modulation after Control. *New Formations*, 84(84), 74–91. <https://doi.org/10.398/NewF:84/85.04.2015>
- Hui, Y. (2020). *Tecnodiversidades*. (H. Amaral Trad.). Ubu Editora.
- Hur, D. U. (2016). Poder e potência em Deleuze: forças e resistência. *Mnemosine*, 12(1), 210–232. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/mnemosine/article/view/41669>
- Hur, D. U. (2018). Deleuze e a constituição do diagrama de controle. *Fractal: Revista de Psicologia*, 30(2), 173–179. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5507>
- Ianioglo, A. (2022). *Innovation and Entrepreneurial Ecosystems*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.98055>
- Isenberg, D. J. (2010). The big idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–51. <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>
- Jacobides, M. G. (2019). *Designing digital ecosystems*. [Briefing Paper]. Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy, World Economic Forum, Geneva, Switzerland. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Digital\\_Platforms\\_and\\_Ecosystems\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf)
- Kelly, M. G. E. (2015). Discipline is control: Foucault contra Deleuze. *New Formations*, 84(84), 148–162. <https://doi.org/10.3898/newf:84/85.07.2015>
- Kim, B. (2020). The ecosystem of a ‘wealth-tech’ culture: the birth of networked financial subjects in South Korea. *Media, Culture and Society*, 42(2), 207–224. <https://doi.org/10.1177/0163443719853497>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2018-0425>
- Lazzarato, M. (2006). *As revoluções do capitalismo*. (L. Corsini Trad.). Civilização brasileira.
- Lazzarato, M. (2011). *O governo das desigualdades: crítica da insegurança neoliberal*. (A. Bigotte, M. Vieira, N. Leão Trans.). Edufscar.
- Leung, W.F., & Cossu, A. (2019). Digital entrepreneurship in Taiwan and Thailand: Embracing precarity as a personal response to political and economic change. *International Journal of Cultural Studies*, 22(2), 264–280. <https://doi.org/10.1177/1367877918821234>
- Li, Wenjie, Du, W., & Yin, J. (2017). Digital entrepreneurship ecosystem as a new form of organizing: The case of Zhongguancun. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 1–21. <https://doi.org/10.1186/s11782-017-0004-8>
- Lipovetsky, G., & Charles, S. (2011). *Os Tempos Hipermodernos*. (M. Vilela Trad.). Barcarolla. (Original publicado em 2004)

- Litte, J. H., Corcoran, J., & Pillai, V. (2008). Systematic Review and Data Analysis. *Oxford University Press*, 18(5), 01–14, <https://doi.org/10.1177/104973150831855>
- Madichie, N. O., Bolat, E., & Taura, N. (2021). Digital transformation in West Africa: a two-country, two-sector analysis. *Journal of Enterprising Communities*, 15(2), 246–257. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0114>
- Matos, F. & Radaelli, V. (2020). *Ecosystema de Startups no Brasil: Estudo de caracterização do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto brasileiro*. Banco Interamericano de Desenvolvimento. <http://dx.doi.org/10.18235/0002222>
- Mets, T. (2017). From the educational tiger leap program to the ICT startup booming in Estonia. [Conference presentation abstract]. 15th International Conference on Emerging E-Learning Technologies and Applications, Piscataway, New Jersey. <https://doi.org/10.1109/ICETA.2017.8102507>
- Minayo, M. C. (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. (18a ed.). Vozes. (Original publicado em 1994)
- Minayo, M. C. (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. (14a ed.). Hucitec. (Original publicado em 2004)
- Massachusetts Institute of Technology. (2014). *Schizo-Culture Conference Anniversary*. [Conference Presentation]. Semiotex. 3(2). Columbia University, New York. <https://mitpress.mit.edu/blog/schizo-culture-conference-anniversary>
- Moore, J. F. (1993), “Predators and prey: a new ecology of competition”, *Harvard Business Review*, 71(3), 75-83. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2021). On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems. *Journal of Business Research*, 125(1), 520–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.037>
- Organização para cooperação e desenvolvimento econômico. (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Oliveira, Carlos., Cozzi, A., Nogueira, V. & Costa, V. (2013). *O ecossistema empreendedor brasileiro de startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE*. Fundação Dom Cabral. <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-28442>
- Oliveira, C. & Nogueira, V. (2015). Causas da mortalidade de startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. *Fundação Dom Cabral*, 9(25), 26-33. <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>
- Proença, D., & Silva, E. (2016). Contexto e processo do mapeamento sistemático da literatura no trajeto da pós-graduação no Brasil. *Transinformação*, 28(2), 233–240. <https://doi.org/10.1590/2318-08892016000200009>

- Ratten, V. (2020). Entrepreneurial ecosystems: Future research trends. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 623–628. <https://doi.org/10.1002/tie.22163>
- Ries, E. (2012). *A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. (C. Szlak Trad.). Lua de Papel.
- Ritala, P., & Gustafsson, R. (2018). Q&A. Innovation and Entrepreneurial Ecosystem Research: Where Are We Now and How Do We Move Forward? *Technology Innovation Management Review*, 8(7), 52–57. <https://doi.org/10.22215/timreview/1171>
- Rocha, B. G., & Andreassi, T. (2020). Experiência Empreendedora no Brasil e nos EUA: Aspectos Culturais e Financeiros sob o Ponto de vista de Empreendedores Brasileiros. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(3), 361. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1403>
- Rodríguez, P. E. (2015). Diez preguntas a una posdata misteriosa sobre las sociedades de control de Gilles Deleuze. *Libro de Actas de Las VI Jornadas de Debates Actuales de La Teoría Política Contemporánea*. [https://www.academia.edu/33718989/Diez\\_preguntas\\_a\\_una\\_posdata\\_misteriosa\\_Sobre\\_las\\_sociedades\\_de\\_control\\_de\\_Gilles\\_Deleuze](https://www.academia.edu/33718989/Diez_preguntas_a_una_posdata_misteriosa_Sobre_las_sociedades_de_control_de_Gilles_Deleuze)
- Rosenthal, G. (2014). *Pesquisa social interpretativa: uma introdução*. (T. Costa Trad.). Edipucrs.
- Roundy, P. T. (2016). Start-up Community Narratives: The Discursive Construction of Entrepreneurial Ecosystems. *Journal of Entrepreneurship*, 25(2), 232–248. <https://doi.org/10.1177/0971355716650373>
- Roundy, P. T., Bradshaw, M., & Brockman, B. K. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Journal of Business Research*, 86(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>
- Satalkina, L., & Steiner, G. (2020). Digital entrepreneurship: A theory-based systematization of core performance indicators. *Sustainability*, 12(10), 1–22. <https://doi.org/10.3390/SU12104018>
- Schawab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. (D. Moreira Trad.). Edipro.
- Schleusener, S. (2020). Deleuze and Neoliberalism. *Cois of the Serpent*, 6(20), 39–54. <https://doi.org/https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:15-qucosa2-728605>
- Song, A. K. (2019). The Digital Entrepreneurial Ecosystem: a critique and reconfiguration. *Small Business Economics*, 53(3), 569–590. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00232-y>
- Souza, Luciana Karine de. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 71(2), 51-67. <https://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67>
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151–168. <https://doi.org/10.1002/sej.1268>

- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stam, E. (2018). Measuring Entrepreneurial Ecosystems. *International Studies in Entrepreneurship*, 1(1), 173–197. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63531-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63531-6_9)
- StartupBlink. (2022). *Global Startup Ecosystem Report*. <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>.
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5>
- Toffler, A., Toffler, H. (2012). *O futuro do capitalismo: a economia do conhecimento e o significado de riqueza no século XXI*. (M. Bernadelo, L. Esteves Trad). Saraiva.
- Torres, N., & Souza, C. (2019). Ecosystemas de Startup de Software: Resultados Iniciais no Âmbito do Estado do Pará. [Anais]. *Anais do XI Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação*. Porto Alegre, Rio Grande do Sul. <https://doi.org/10.5753/sbsi.2015.5887>
- Ulpiano, C. (1995a). Personagem conceitual e personagem estético. *Acervo Cláudio Ulpiano*. Recuperado em 13 de dezembro de 2022 de <https://acervoclaudioulpiano.wordpress.com/2017/01/24/aula-9-03021995-personagem-conceitual-e-personagem-estetico/>
- Ulpiano, C. (1995b). A potência não orgânica da vida. *Acervo Cláudio Ulpiano*. Recuperado em 13 de dezembro de 2022 de <https://acervoclaudioulpiano.wordpress.com/2016/10/18/aula-7-01021995-a-potencia-nao-organica-da-vida/>
- Valdez-De-Leon, O. (2019). How to Develop a Digital Ecosystem: A Practical Framework. *Technology Innovation Management Review*, 9(8), 43–54. <https://doi.org/10.22215/timreview/1260>
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. *Temáticas*, 22(44), 203–220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Wallner, D.T., & Menrad, M. (2011). *Extending the Innovation Ecosystem Framework*. Recuperado em 28 de novembro de 2022 em <https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Wallner-3/publication/268006642>
- Wilk, V., Cripps, H., Capatina, A., Micu, A., & Micu, A.E. (2021). The state of #digitalentrepreneurship: a big data Leximancer analysis of social media activity. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 17(21), 1899–1916. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00729-z>
- Xiao, X., Tan, B., Leong, C., Ter, F., & Tan, C. (2020). Powered by “Qinghuai”: The melding of traditional values and digital entrepreneurship in contemporary China. *Information Systems Journal*, 31(6) 769–802. <https://doi.org/10.1111/isj.12301>

- Xu, Z. & Maas, G. (2019). Innovation and entrepreneurial ecosystems as important building blocks. *Transformational Entrepreneurship Practices*. 15-32. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-11524-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-11524-1_2)
- Zarifian, P. (2002). Engajamento subjetivo, disciplina e controle. *Novos estudos*. 34(64), 23–33. Recuperado em 24 de novembro de 2022 em <https://cristianorodriguesdotcom.files.wordpress.com/2013/06/zarifian.pdf>
- Zarifian, P. (2009). O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. (2a ed). Senac.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future*. Public Affairs.

## ANEXO A - Glossário

**Aceleradoras:** Organizações que auxiliam *startups* a se desenvolverem e crescerem por meio de mentorias, investimentos, entre outros recursos.

**B2B:** Modelo de negócio em que a relação de consumo é entre empresas. Difere do modelo B2C, entre consumidores finais.

**Canvas:** Ferramenta visual para planejamento estratégico de negócios. Uma espécie de plano de negócio reduzido e otimizado.

**Coworkings:** Escritório compartilhado em que diferentes empresas trabalham no mesmo ambiente a fim de reduzir custos.

**Ecosistema:** Metáfora dos ecossistemas biológicos que remete a um sistema de organização mais horizontal o qual inclui a cooperação, sem excluir a competição.

**Ecosistema Digital:** Sistema de organização colaborativa/competitiva entre atores do meio digital.

**Ecosistema de Empreendedorismo e Inovação:** Sistema de organização colaborativa/competitiva entre atores do meio de empreendedorismo e inovação, como universidades, empreendedores, incubadoras, aceleradoras, cultura, governo, entre outros.

**Ecosistema de Inovação:** Sistema de organização colaborativa/competitiva entre atores do meio de inovação.

**Ecosistema Empreendedor:** Sistema de organização colaborativa/competitiva entre atores do meio de empreendedorismo, em geral, de alto impacto (inovador e orientado ao crescimento).

**Ecossistema Empreendedor Digital:** Sistema de organização colaborativa/competitiva entre atores que interseccionam o meio de empreendedorismo (em geral, de alto impacto) e o meio digital.

**Fundos de investimento:** Modalidade de aplicação financeira coletiva por parte de investidores de *startups*.

**Hubs de inovação:** Ambientes físicos ou digitais que promovem a conexão entre agentes e recursos de inovação.

**Incubadoras:** Semelhantes às aceleradoras, também auxiliam no desenvolvimento e crescimento das *startups*.

**Investidores anjos:** Pessoas físicas que investem em *startups* a fim de obter retorno financeiro.

**SAAS:** Modelo de negócio que oferta um *software* como serviço.

**Startup:** Organização em busca de um modelo de negócio lucrativo, recorrente e escalável (que cresce sem precisar aumentar os custos de operação proporcionalmente).

## APÊNDICE A - Pergunta norteadora e temas da entrevista

### **Questão geradora:**

“Conte-me sobre sua experiência no Ecossistema Empreendedor brasileiro. Você pode relatar todas as experiências que vierem à memória e utilizar o tempo que for necessário. No início eu não vou fazer nenhuma interrupção, vou apenas tomar notas. Não precisa se preocupar em atender às minhas expectativas, pois ao final retomarei alguns temas”.

### **Temas:**

- Quando e como começou a fazer parte do ecossistema?
- Para você, quais os maiores potenciais do ecossistema?
- Para você, quais os maiores problemas do ecossistema?
- Perguntar por detalhes que não foram explorados.

### **Informações gerais:**

Sexo:

Idade:

Formação:

Ocupação:

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

N.º Registro CEP: CAAE 46651921.0.0000.5137

Título do Projeto: Novos modos de trabalhar, viver e ser: uma cartografia do ecossistema empreendedor digital brasileiro

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que estudará a produção de subjetividades no Ecossistema Empreendedor Digital (EED) brasileiro.

Você foi selecionado(a) devido à sua experiência nesse ecossistema. A sua participação nesse estudo consiste em conceder uma entrevista narrativa, realizada de forma *online*. A entrevista iniciará por meio da pergunta disparadora: “conte-me sobre sua experiência no ecossistema empreendedor digital brasileiro”.

Os riscos envolvidos nesse estudo referem-se à possibilidade de haver algum desconforto no decorrer da narrativa, como um mal-estar ou constrangimento. Nesse caso, a entrevista será interrompida da forma mais natural e tranquila o possível.

Caso ocorra algum mal-estar ou constrangimento no decorrer da entrevista, a interrupção dos procedimentos poderá ser sugerida tanto pelo pesquisador quanto pelos sujeitos.

Sua participação é muito importante e voluntária e, conseqüentemente, não haverá pagamento por participar desse estudo. Em contrapartida, você também não terá nenhum gasto.

As informações obtidas nesse estudo serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as fases da pesquisa, e quando da apresentação dos resultados em publicação científica ou educativa, uma vez que os resultados serão sempre apresentados como retrato de um grupo e não de uma pessoa. Você poderá se recusar a participar ou a responder algumas das questões a qualquer momento, não havendo nenhum prejuízo pessoal se esta for sua decisão.

Todo material coletado durante a pesquisa ficará sob a guarda e responsabilidade da pesquisadora responsável pelo período de 5 (cinco) anos e, após esse período, será destruído.

Os resultados dessa pesquisa servirão para compreender a produção de subjetividades no EED brasileiro, ajudando a fortalecer suas potencialidades e a amenizar seus problemas, bem como para referenciar novos trabalhos e fazer avançar o tema dos EEDs no campo científico.

Para todos os participantes, em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa, será observada, nos termos da lei, a responsabilidade civil.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço da pesquisadora responsável, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Orienta-se que você guarde a sua cópia deste termo.

Pesquisadora responsável:

Bárbara Morais Fam / barbara.moraisfam@gmail.com / (31) 9.9835-5118

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, coordenado pela Prof.<sup>a</sup> Cristiana Leite Carvalho, que poderá ser contatado em caso de questões éticas, pelo telefone 3319-4517 ou e-mail cep.proppg@pucminas.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa é uma autoridade local e porta de entrada para os projetos de pesquisa que envolvem seres humanos. Tem por objetivo defender os direitos e interesses dos participantes em sua integridade e dignidade, contribuindo também para o desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos.

Belo Horizonte,

Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade para participar deste estudo.

Autorizo gravação em áudio     Não autorizo gravação em áudio

Autorizo gravação em vídeo     Não autorizo gravação em vídeo

Eu, **Bárbara Morais Fam**, comprometo-me a cumprir todas as exigências e responsabilidades a mim conferidas neste termo e agradeço pela sua colaboração e sua confiança.

---

Assinatura da pesquisadora

---

Data