



## ATA DE APROVAÇÃO / APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (TCC) 2025

Aos vinte e oito dias do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e cinco, o acadêmico **Paulo Márcio Amorim Dias** apresentou, perante a banca examinadora composta pelos(as) professores(as) abaixo assinados(as), o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado:

**“Mapeando o potencial empreendedor na Aldeia Córrego Seco: Um estudo sobre atitudes e práticas empreendedoras na comunidade indígena”**

Após a apresentação e apreciação do trabalho, a banca examinadora considerou o acadêmico **APROVADO**. Ressalta-se que a aprovação final do TCC está condicionada ao envio da versão final do trabalho, em formato PDF, por meio do Sistema Acadêmico (SISCAD) e para o e-mail da Coordenação do Curso de Administração, até a data limite de **03 de dezembro de 2025**.

As principais observações da banca foram encaminhadas por e-mail para o autor e orientador.

- Realização das alterações indicadas, conforme registrado nos arquivos encaminhados à discente pelos membros da banca examinadora.

**Banca Examinadora:**

- Presidente: Profa. Dra. Isadora Bacha Lopes
- Membro: Profa. Dra. Ana Grazielle Lourenço Toledo
- Membro: Prof. Dr. José Alexandre dos Santos

**Acadêmica:**

Paulo Márcio Amorim Dias

Aquidauana, 28 de novembro de 2025.

NOTA  
MÁXIMA  
NO MEC

\*\*\*\*\*  
**UFMS**  
É 10!!!  
\*\*\*\*\*



Documento assinado eletronicamente por **José Alexandre dos Santos, Professor do Magisterio Superior**, em 28/11/2025, às 14:48, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

**NOTA  
MÁXIMA  
NO MEC**

\*\*\*\*\*  
**UFMS**  
**É 10!!!**\*\*\*\*\*



Documento assinado eletronicamente por **Isadora Bacha Lopes, Professora do Magistério Superior**, em 28/11/2025, às 14:49, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

**NOTA  
MÁXIMA  
NO MEC**

\*\*\*\*\*  
**UFMS**  
**É 10!!!**\*\*\*\*\*



Documento assinado eletronicamente por **Paulo Marcio Amorim Dias, Usuário Externo**, em 28/11/2025, às 14:57, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

**NOTA  
MÁXIMA  
NO MEC**

\*\*\*\*\*  
**UFMS**  
**É 10!!!**\*\*\*\*\*



Documento assinado eletronicamente por **Ana Grazielle Lourenço Toledo, Professora do Magistério Superior**, em 28/11/2025, às 18:49, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufms.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **6072429** e o código CRC **319D2B21**.

#### **COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (BACHARELADO)**

Rua Oscar Trindade de Barros, 740 - Bairro da Serraria

Fone:

CEP 79200-000 - Aquidauana - MS

**Referência:** Processo nº 23450.000107/2020-15

SEI nº 6072429

# **UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL**

Paulo Márcio Amorim Dias

Movó`iti nótuvaka

Herurúxoti vekoku unako koeku ra (movó`iti nótuvaka)

Ihikaxovoti kixóvoku unako koeku ra kó`ovokutihiko kopénoti.

Mapeando o potencial empreendedor na Aldeia Córrego Seco: Um estudo sobre  
atitudes e práticas empreendedoras na comunidade indígena.

AQUIDAUANA-MS

2025

Paulo Márcio Amorim Dias

Movó`iti nótuvaka

Herurúxoti vekoku unako koeku ra (movó`iti nótuvaka)

Ihikaxovoti kixóvoku unako koeku ra kó`ovokutihiko kopénoti.

Mapeando o potencial empreendedor na Aldeia Córrego Seco: Um estudo sobre atitudes e práticas empreendedoras na comunidade indígena.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência do curso de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, sob a orientação da Professora Dra. Isadora Bacha Lopes

AQUIDAUANA - MS

2025

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

---

Orientadora - Profa. Dra. Isadora Bacha Lopes  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/CPAQ

---

Membro - Profa. Dra. Ana Grazielle Lourenço Toledo  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/CPAQ

---

Membro – Prof. Dr. Jose Alexandre dos Santos  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/CPAQ

AQUIDAUANA,MS

2025

## RESUMO

O presente estudo investiga o potencial empreendedor na Aldeia Córrego Seco, integrante da Terra Indígena Limão Verde, em Aquidauana (MS), analisando atitudes, competências e motivações empreendedoras dos moradores da comunidade. Aplicou-se a Escala de Potencial Empreendedor (EPAI/IAPE) a 37 participantes (população total = 164), composta por 11 itens distribuídos nas dimensões Competência de Gestão, Competência Social, Motivação Empreendedora e Competência Psicológica, avaliados em escala Likert de 1 a 5 pontos. As médias por item variaram entre 2,51 e 4,00, sendo a maior média associada à capacidade de obter recursos ( $M = 4,00$ ) e a menor à capacidade de persuasão ( $M = 2,51$ ). As médias por dimensão foram: Competência de Gestão (3,18), Motivação Empreendedora (3,10), Competência Psicológica (2,93) e Competência Social (2,80). Os resultados apontam um perfil empreendedor moderado, com destaque para planejamento e mobilização de recursos — entendida no contexto Terena como ativação de redes de parentesco, reciprocidade e apoio comunitário. As menores pontuações concentram-se em persuasão, mobilização externa e criatividade; contudo, interpretações interculturais mostram que pontuações reduzidas não refletem ausência de liderança, mas modos coletivos de decisão e formas de mobilização próprias do povo Terena. Conclui-se que o empreendedorismo na aldeia articula saberes tradicionais, estratégias de subsistência e adaptações ao mercado, recomendando-se análises complementares de fidedignidade e aprofundamento qualitativo para integrar práticas culturais e concepções indígenas de trabalho e autonomia.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo indígena; Práticas empreendedoras; Gestão de recursos.

## ABSTRACT

This study investigates entrepreneurial potential in the Córrego Seco Village, part of the Limão Verde Indigenous Land in Aquidauana (MS), by analyzing the attitudes, competencies, and entrepreneurial motivations of community members. The Entrepreneurial Potential Scale (EPAI/IAPE) was applied to 37 participants (total population = 164), consisting of 11 items distributed across the dimensions of Management Competence, Social Competence, Entrepreneurial Motivation, and Psychological Competence, evaluated on a 5-point Likert scale. Item means ranged from 2.51 to 4.00, with the highest mean associated with the ability to obtain resources ( $M = 4.00$ ) and the lowest with persuasion skills ( $M = 2.51$ ). Dimension means were: Management Competence (3.18), Entrepreneurial Motivation (3.10), Psychological Competence (2.93), and Social Competence (2.80). The results indicate a moderate entrepreneurial profile, with emphasis on planning and resource mobilization—understood in the Terena context as activating kinship networks, reciprocity, and community support. Lower scores were concentrated in persuasion, external mobilization, and creativity; however, intercultural interpretations suggest that reduced scores do not reflect a lack of leadership but rather collective decision-making processes and mobilization strategies specific to the Terena people. It is concluded that entrepreneurship in the village integrates traditional knowledge, subsistence strategies, and market adaptations, recommending complementary reliability analyses and qualitative deepening to incorporate cultural practices and Indigenous conceptions of work and autonomy.

**Keywords:** Indigenous entrepreneurship; Entrepreneurial practices; Resource management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1 Inventário de Avaliação do Potencial Empreendedor (IAPE©/EPAI).....	9
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
3.1 Justificativa da escolha da Métrica.....	12
3.2 Tipo de Pesquisa e Abordagem.....	12
3.4 Instrumentos de Coleta de Dados.....	13
Bloco I – Dados sociodemográficos.....	13
Bloco II – Potencial Empreendedor (IAPE©/EPAI).....	13
3.5 Procedimentos de Coleta de Dados.....	13
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>14</b>
4.1. Aldeia Córrego Seco.....	14
4.1.1 Contexto político e social do objeto.....	16
4.1.2 Interações com o Estado e outras entidades.....	18
4.2 Panorama das variáveis analisadas.....	19
4.2.1 Perfil dos respondentes.....	19
4.2.1.1 Competência de Gestão – Média Geral: 3,18.....	24
4.2.1.2 Competência Social – Média Geral: 2,80.....	25
4.2.1.3 Motivação Empreendedora – Média Geral: 3,10.....	25
4.2.1.4 Competência Psicológica – Média Geral: 2,93.....	25
4.2.2 Motivação Financeira.....	26
4.2.3 Autoeficácia, Planejamento e Determinação são Moderadas.....	27
4.2.4 Rede de Contatos e Resiliência: Médias Intermediárias.....	28
4.2.5 Fraco Protagonismo e Baixa Autonomia.....	29
4.2.6 Contradições Internas ao Perfil.....	31
4.3 Resultados da escala IAPE©/EPAI - Potencial Empreendedor.....	32
4.4 Revisão do Diálogo Teórico.....	36
4.5 Discussão geral.....	38
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A Aldeia Córrego Seco, localizada na Terra Indígena Limão Verde, em Aquidauana (MS), constitui um dos núcleos mais antigos do povo Terena e mantém práticas culturais, produtivas e comunitárias fortemente enraizadas em sua organização social. Segundo dados do SIASI/SESAI (2014), a Terra Indígena Limão Verde abriga mais de 1.260 indígenas, enquanto a Aldeia Córrego Seco reúne 164 moradores distribuídos em 53 famílias. Apesar da relevância histórica e cultural desse território, ainda são escassas as análises acadêmicas sobre como atitudes, competências e práticas empreendedoras se manifestam nesse contexto específico, marcado por relações de coletividade, desafios estruturais e acesso desigual a oportunidades de formação e geração de renda.

No campo da Administração, grande parte da literatura sobre empreendedorismo está associada à criação e gestão de negócios formais. Entretanto, Souza e Lopes Júnior (2005) reforçam que o empreendedorismo também se expressa como atitude e como disposição para identificar e transformar oportunidades, independentemente da existência de um empreendimento formal. Essa compreensão é especialmente relevante em comunidades indígenas, nas quais práticas empreendedoras podem assumir formatos distintos dos modelos empresariais tradicionais, vinculando-se a dimensões culturais, coletivas e territoriais. Assim, investigar o empreendedorismo indígena implica considerar tanto características individuais quanto valores comunitários.

Diante dessas particularidades, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como se manifesta o potencial empreendedor entre os moradores da Aldeia Córrego Seco, considerando suas motivações e competências em um contexto sociocultural diverso daqueles em que os instrumentos de medição foram originalmente validados? Para orientar essa investigação, definiu-se como objetivo analisar o potencial empreendedor na comunidade a partir do Inventário de Avaliação do Potencial Empreendedor (IAPE©/EPAI), identificando tendências motivacionais e competências psicológicas, sociais e de gestão que sustentam o agir empreendedor.

A escolha dessa métrica fundamenta-se na robustez psicométrica do modelo de Santos, Caetano e Curral (2010; 2014), que organiza o potencial empreendedor em dimensões amplas e independentes da existência de negócios formais. Essa característica é essencial para o presente estudo, uma vez que a realidade produtiva da aldeia envolve atividades agrícolas, artesanato, organização comunitária e outras práticas que não se enquadram estritamente no

empreendedorismo empresarial. Ao mesmo tempo, reconhece-se que o instrumento foi originalmente validado com estudantes universitários, o que demanda cautela na interpretação dos resultados e atenção às diferenças culturais que influenciam o significado de conceitos como liderança, persuasão e visão estratégica.

A relevância acadêmica desta pesquisa reside na ampliação da compreensão do empreendedorismo em contextos socioculturais ainda pouco explorados, contribuindo para superar visões homogêneas que desconsideram as múltiplas formas de expressão do fenômeno. Do ponto de vista empírico, o estudo oferece informações úteis para iniciativas de fortalecimento do desenvolvimento local, permitindo identificar potencialidades individuais que podem subsidiar ações comunitárias, políticas públicas e projetos de etnodesenvolvimento alinhados aos valores e à realidade do povo Terena.

Por fim, destaca-se que o autor deste trabalho é membro da comunidade e atual cacique da Aldeia Córrego Seco, o que confere proximidade e sensibilidade à coleta de dados, mas exige atenção metodológica para garantir rigor analítico. Os capítulos que seguem apresentam, respectivamente, o referencial teórico utilizado, os procedimentos metodológicos adotados, os resultados e sua discussão e, por fim, as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Considerando que o objetivo deste trabalho é ampliar a compreensão do empreendedorismo na comunidade indígena da Aldeia Córrego Seco, o referencial teórico apresenta os conceitos que fundamentaram a construção do instrumento aplicado. O principal referencial utilizado foi o Inventário de Avaliação do Potencial Empreendedor (IAPE©/EPAI), que identifica competências e características psicossociais associadas ao potencial empreendedor, adaptado à realidade sociocultural da aldeia.

O empreendedorismo pode ser analisado para além da existência formal de um negócio. Souza e Lopez Júnior (2005) destacam a distinção entre o proprietário-gerente — responsável pelas rotinas operacionais de um empreendimento — e o empreendedor, definido pela postura orientada à busca de oportunidades, à inovação e à transformação. Assim, possuir um negócio não implica, necessariamente, apresentar atitudes empreendedoras. Essa diferenciação reforça a importância de instrumentos capazes de mensurar dimensões subjetivas do comportamento. Neste trabalho, o empreendedorismo é compreendido como uma atitude, não como sinônimo de possuir ou administrar um negócio formal.

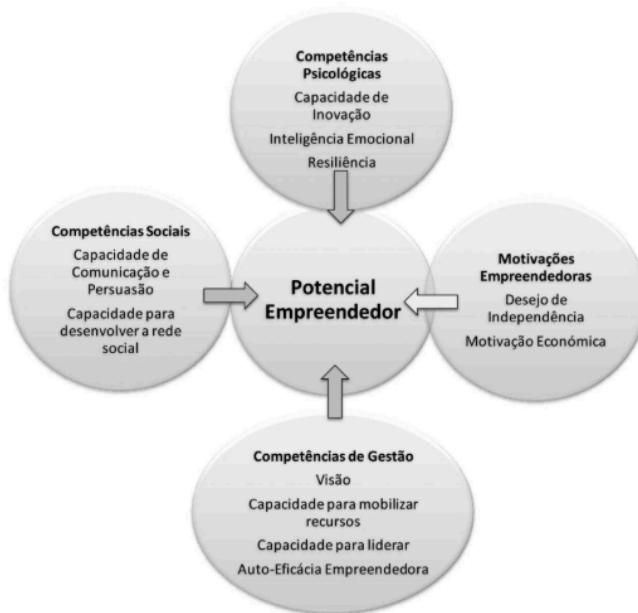
### **2.1 Inventário de Avaliação do Potencial Empreendedor (IAPE©/EPAI)**

Além da atitude empreendedora, é fundamental compreender o potencial empreendedor, entendido como o conjunto de motivações e competências psicossociais que predispõem o indivíduo ao agir empreendedor. O modelo proposto por Santos, Caetano e Curral (2010; 2014) apresenta uma estrutura robusta e amplamente validada.

O modelo organiza o potencial empreendedor em quatro dimensões de segunda ordem, equivalentes entre si (Figura 1):

- a) Motivações empreendedoras
- b) Competências psicológicas
- c) Competências sociais
- d) Competências de gestão

Figura 1 – Modelo conceitual de Potencial Empreendedor



Fonte: Souza, Caetano e Curral (2010).

Essas dimensões se desdobram em 11 subdimensões, definidas no instrumento original: desejo de independência; motivação econômica; autoeficácia empreendedora; inovação; inteligência emocional; resiliência; capacidade de comunicação e persuasão; capacidade de desenvolver rede social; visão; capacidade para mobilizar recursos; capacidade para liderar. (SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010).

As onze variáveis compõem o instrumento IAPE©/EPAI, posteriormente aprofundado em análises psicométricas por Santos, Caetano e Curral (2014). O inventário utiliza uma escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Estudos com diferentes populações, especialmente universitárias, demonstraram diferenças

significativas entre áreas de formação, reforçando a validade do modelo (SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010).

No presente estudo, o IAPE©/EPAI foi adotado como base analítica para compreender o potencial empreendedor da comunidade indígena, a partir das dimensões psicossociais organizadas por Santos, Caetano e Curral (2010; 2014). Suas onze subdimensões oferecem uma leitura abrangente das características individuais que predispõem os sujeitos ao comportamento empreendedor, permitindo identificar tendências motivacionais, sociais, psicológicas e de gestão.

O Potencial Empreendedor, segundo Santos, Caetano e Curral (2010), refere-se ao conjunto de motivações e competências que sustentam a predisposição ao agir empreendedor. As motivações empreendedoras refletem o desejo de explorar ou construir oportunidades, variando em função dos objetivos e valores pessoais. As competências de gestão incluem visão, mobilização de recursos, liderança e autoeficácia empreendedora. As competências sociais dizem respeito à habilidade de estabelecer relações de confiança, articular parcerias e construir redes. As competências psicológicas englobam, essencialmente, a capacidade de inovação — entendida como a habilidade de gerar e implementar novos produtos, soluções ou serviços — além de outros traços individuais relevantes para o agir empreendedor.

Assim, o Potencial Empreendedor é compreendido como um constructo multidimensional que integra motivações e competências fundamentais para sustentar o comportamento empreendedor em diferentes contextos. A adoção desse modelo permite analisar as capacidades empreendedoras da comunidade investigada com rigor conceitual e alinhamento metodológico, respeitando as especificidades socioculturais da Aldeia Córrego Seco.

A primeira dimensão, Motivações Empreendedoras, refere-se ao desejo de explorar ou construir oportunidades, variando de acordo com os objetivos e valores pessoais do indivíduo. Essa dimensão expressa os elementos internos que orientam a ação empreendedora, influenciando a disposição do sujeito para identificar possibilidades e transformar oportunidades em iniciativas concretas (SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010).

A segunda dimensão corresponde às Competências de Gestão, que abrangem habilidades essenciais para planejar, organizar e conduzir iniciativas empreendedoras. Nessa categoria incluem-se:

(a) visão, entendida como a capacidade de formular objetivos e estabelecer uma direção estratégica;

(b) mobilização de recursos, relacionada à habilidade de identificar, captar e utilizar recursos materiais, humanos e financeiros;

(c) liderança, definida como a competência para influenciar, orientar e coordenar pessoas; e

(d) autoeficácia empreendedora, que corresponde à crença do indivíduo em sua capacidade de realizar tarefas e superar desafios inerentes à atividade empreendedora.

A terceira dimensão, Competências Sociais, refere-se à habilidade de interagir com outras pessoas, estabelecer redes de relacionamento, comunicar-se de forma eficaz e construir laços de confiança. Essas competências são fundamentais para articular parcerias, favorecer processos cooperativos e ampliar o capital social necessário ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras.

A quarta dimensão, Competências Psicológicas, é composta pela inovação, compreendida como a capacidade de gerar e implementar novos produtos, soluções ou serviços. No modelo de Santos, Caetano e Curral (2010), a inovação figura como uma subdimensão das competências psicológicas, não sendo equiparada à totalidade dessa dimensão. Dessa forma, a dimensão psicológica refere-se a traços e disposições individuais que favorecem o agir empreendedor, entre os quais o artigo destaca, de forma explícita, a inovação como indicador central.

Assim, o Potencial Empreendedor é concebido como um constructo multidimensional que integra motivações e competências (sociais, de gestão e psicológicas) capazes de sustentar o comportamento empreendedor em diferentes contextos. A adoção desse modelo como base analítica permite compreender as capacidades empreendedoras da comunidade investigada com rigor teórico e fidelidade ao referencial utilizado (SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Justificativa da escolha da Métrica**

A escolha da métrica de Potencial Empreendedor de Santos, Caetano e Curral (2010) justifica-se pela sua capacidade de avaliar dimensões fundamentais ao perfil empreendedor — motivações, competências sociais, psicológicas e de gestão — altamente relevantes para o contexto da Aldeia Córrego Seco. Além de possuir validação psicométrica robusta, a escala apresenta flexibilidade que permite adaptações culturais e linguísticas, condição necessária para sua aplicação na comunidade indígena pesquisada. Seu uso possibilita mapear, com

maior precisão, potencialidades e limitações individuais, subsidiando estratégias de desenvolvimento local.

### **3.2 Tipo de Pesquisa e Abordagem**

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem quantitativa e caráter exploratório-descritivo, desenvolvido na Aldeia Córrego Seco, localizada no município de Aquidauana-MS, justificando-se pela necessidade de compreender, de forma objetiva e mensurável, o perfil de potencial empreendedor da comunidade indígena, com base em dados empíricos coletados por meio de instrumentos estruturados e adaptados ao contexto local. A abordagem quantitativa foi escolhida pela sua capacidade de transformar percepções subjetivas em dados estatísticos, permitindo comparações entre diferentes dimensões do potencial empreendedor.

### **3.3 População e Amostragem**

A população-alvo foi composta pelos moradores da Aldeia Córrego Seco, totalizando 167 indivíduos, distribuídos em 53 famílias, conforme dados da Unidade Básica de Saúde Indígena (UBSI). A distribuição etária da comunidade é composta por: 21 crianças (0 a 5 anos), 20 adolescentes (12 a 17 anos), 105 adultos (18 a 59 anos) e 21 idosos (60 anos ou mais).

Adotou-se uma amostragem não probabilística por conveniência, considerando fatores como disponibilidade dos participantes, interesse em contribuir com o estudo e consentimento livre e esclarecido. Buscou-se contemplar diferentes perfis sociodemográficos (idade, escolaridade, ocupação e gênero) para ampliar a representatividade dos dados coletados.

A participação da liderança comunitária foi essencial tanto na mobilização dos moradores quanto na organização logística da coleta de dados.

### **3.4 Instrumentos de Coleta de Dados**

O instrumento final foi composto por um questionário estruturado dividido em blocos. Os itens foram derivados de três escalas distintas e reorganizados em uma métrica unificada, utilizando escala Likert de 5 pontos (“discordo totalmente” a “concordo totalmente”), assegurando coerência interna e facilidade de aplicação em campo.

## **Bloco I – Dados sociodemográficos**

Inclui informações sobre idade, escolaridade, ocupação, renda, composição familiar e demais variáveis relevantes para contextualizar o perfil dos respondentes.

## **Bloco II – Potencial Empreendedor (IAPE©/EPAI)**

Foram incorporadas dimensões do modelo de Potencial Empreendedor de Santos, Caetano e Curral (2010), preservando os elementos centrais do instrumento original, como:

- motivações empreendedoras,
- visão,
- mobilização de recursos,
- liderança,
- autoeficácia empreendedora,
- competências sociais (comunicação, persuasão, redes sociais),
- inovação, subdimensão das competências psicológicas.

O instrumento original contém 11 subdimensões. Para aplicação no contexto indígena, alguns itens foram adaptados no vocabulário e reorganizados para maior clareza cultural, sem alterar a estrutura conceitual proposta pelos autores.

### **3.5 Procedimentos de Coleta de Dados**

A coleta foi realizada presencialmente, com apoio da liderança comunitária. As aplicações ocorreram em visitas domiciliares e encontros comunitários, respeitando os horários e as particularidades culturais da aldeia.

Durante a aplicação, foram apresentados os objetivos da pesquisa de forma oral e acessível, reforçando os aspectos éticos da participação voluntária e o consentimento verbal dos participantes foi devidamente registrado.

É importante ressaltar que a comunidade estudada é predominantemente do povo Terena, cujo idioma materno é o Terena. Notou-se que alguns falantes, especialmente os anciãos, demonstraram diferenças na compreensão das perguntas do questionário, essa dificuldade se deve, em parte, ao fato de que essa comunidade mantém a tradição da oralidade, com menos foco na escrita, além da maioria dos falantes da língua não serem alfabetizados ou terem dificuldade de leitura.

Acrescenta-se ao fato de que esta comunidade mantém algumas particularidades culturais no repasse de conhecimento, pois mantêm a tradição da oralidade, com menos foco na escrita. Outro ponto desafiador foi pontuação sobre as questões de lideranças,

considerando que o povo terena, culturalmente, é dividido em “clãs”, conforme explicado por Baltazar (2010):

A estrutura da organização social dos Terena era constituída pelo “Chefe de Guerra”, que presidia o “Conselho Tribal” da Aldeia. Esse conselho representava as metades endogâmicas, conhecidas como “Xumonó” e “Sukrikiano”. Cada metade tinha um chefe, chamado de “nâti”. Em caso de morte, o cargo era transmitido geralmente para o filho mais velho, que precisava demonstrar as aptidões individuais para ser “nâti”; caso contrário passava-se para o próximo filho que demonstrasse possuir tais aptidões. Essa indicação era submetida à aprovação do “Conselho Tribal” da Aldeia (BALTAZAR, 2010, p. 50).

Assim, é importante destacar que a avaliação dessas questões mostrou-se extremamente delicada, uma vez que a maioria das famílias pertence ao grupo Sukrikiano (guerreiros terena), enquanto poucos indivíduos são Xumonó (líderes).

Por fim, cabe ressaltar que a pesquisa sobre empreendedorismo foi conduzida com rigor e profundo respeito aos entrevistados, considerando que o contexto investigado ainda se encontra em luta pelo acesso a direitos básicos, como a cidadania.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1. Aldeia Córrego Seco

Aldeia Córrego Seco é uma comunidade integrante da Terra Indígena Limão Verde, uma das mais antigas comunidades do povo Terena, localizada no município de Aquidauana, Mato Grosso do Sul, em área rural, a uma distância aproximada de 18 km da área urbana, acessível pela rodovia MS-345, no sentido Aquidauana–Cipolândia. A aldeia limão verde possui uma área total de aproximadamente 4.086 hectares da Terra Indígena Limão Verde, abrigando uma população estimada em mais de 1.267 indígenas (SIASI/SESAI, 2014), e a aldeia Córrego Seco, atualmente possui 167 pessoas, dentro de 53 famílias.

A regularização e legalização definitiva das áreas da aldeia Córrego Seco, especialmente do território Limão Verde, ocorreu em 26 de fevereiro de 1973. Nesse dia, a escritura pública de doação do imóvel rural, conforme o Memorial Descritivo de Demarcação, foi registrada no Cartório do 3º Ofício, em Aquidauana, Mato Grosso (Santos, 2021).

Os registros históricos, segundo Santos (2021), apontam que o povo Terena habitava permanentemente a região do Pantanal (anteriormente Chaco) antes de se fixar na fronteira paraguaia. A Terra Indígena Limão Verde está situada entre os morros do Amparo, Vigia e a serra de Santa Bárbara, contava com uma população de mais de mil indígenas em 2014, conforme dados do SIASI/SESAI (SANTOS, 2021)

Conforme Roberto Cardoso de Oliveira:

[...] a comunidade existe desde a Guerra do Paraguai e que teria sido fundada por um tal de João Dias, bandeirante paulista. Este bandeirante, que vivia com uma índia Terêna, no lugar onde hoje é Aquidauana, teria cedido sua gleba para a fundação da cidade, mudando-se para Morrinho, uma légua a noroeste de Aquidauana. Trabalhava no lugar chamado Córrego Seco, a uma légua de Morrinho, com gado e roçados. Depois de sua morte, seus filhos abandonaram Morrinho e foram para Córrego Seco, no lugar chamado Limão Verde – onde já deveria existir uma concentração de índios Terêna – era o célebre Lutuma, conhecido em toda a região pelos seus feitos na Guerra do Paraguai. Com sua morte, deixou vago o posto, aproveitando-se João Dias para se apoderar da chefia da aldeia. Mas nunca morou em Limão Verde. Seu filho, Daniel Dias, herdando o lugar de —Capitão, é que passou a morar em Limão Verde. Os Dias se espalharam por Córrego Seco e Limão Verde e, hoje, o — Capitão de ambos os núcleos é Sebastião Dias, neto de Daniel (OLIVEIRA, 1976).

Com a fundação da Vila de Aquidauana em 1892, as Aldeias de Limão Verde e Córrego Seco foram incorporadas ao patrimônio público municipal, conforme documentado na Ata de Sessão da Câmara Municipal da Vila de Aquidauana de 7 de maio de 1907 (Santos, 2021).

Os estudos sobre a formação da Aldeia Limão Verde mostram que a comunidade se estruturou a partir de núcleos de parentesco extensos, com forte vínculo territorial e manutenção de práticas socioculturais próprias. Segundo Wanderley Dias Cardoso (2004), a formação comunitária está diretamente associada aos processos locais de organização familiar, à relação com o território tradicional e às experiências de autonomia social construídas ao longo do século XX.

De acordo com entrevista realizada no mês de junho de 2025 com com a responsável pelo Pólo base de saúde, a aldeia Córrego Seco possui uma população de 167 indivíduos, distribuídos em 53 famílias, com a seguinte estratificação etária: 21 crianças (0 a 5 anos), 20 adolescentes (12 a 17 anos), 105 adultos (18 a 59 anos) e 21 idosos (60 anos ou mais).

De acordo com o Cacique atual, Paulo Amorim, a economia da comunidade baseia-se primordialmente na agricultura de subsistência, com destaque para o cultivo de mandioca, abóbora, milho e cana-de-açúcar, além de outras frutas (informação verbal, 2025)<sup>1</sup>. As práticas econômicas tradicionais incluem a caça de animais, como cateto e paca, estritamente para consumo e não para esporte.

A produção de artesanato complementa essas atividades, sendo desenvolvida atualmente por três famílias, principalmente, de forma autônoma pelos artesãos em seu tempo livre, conciliando com o trabalho na roça. É importante ressaltar que a comunidade não conta com o apoio de ONGs ou programas privados. Futuramente, projeta-se o desenvolvimento do turismo de base comunitária como uma nova vertente econômica.

---

<sup>1</sup> Informação verbal fornecida pelo Cacique Paulo Amorim Dias da Comunidade Indígena, autor deste trabalho.

O acesso à comunidade se dá por uma estrada vicinal não pavimentada, composta apenas por chão batido em condições precárias. Ao longo do trajeto, alternam-se trechos mais firmes com áreas escorregadias, devido ao acúmulo de terra solta. Mesmo nos pontos mais estáveis, é comum a presença de muitos buracos, o que compromete ainda mais a trafegabilidade.

Veículos, especialmente caminhões, frequentemente enfrentam dificuldades para transitar pela via, sendo comum que fiquem atolados. Apesar das condições adversas, trata-se da única rota de ligação entre a comunidade, a cidade e outras localidades vizinhas.

#### **4.1.1 Contexto político e social do objeto**

Para compreender o contexto político e social da Aldeia Córrego Seco e sua governança, é preciso compreender a herança de liderança, de costumes tradicionais e aprendizados que refletem no crescimento da comunidade. Diferentemente do passado, quando a liderança era transmitida de geração em geração, baseado em linhagem familiar, quando os caciques pertenciam à linhagem de caciques, atualmente o cargo é ocupado por meio de votação, a cada três anos.

O processo de escolha de um cacique é por meio de eleições, a cada três anos, visando garantir a participação de todos os membros da comunidade, a partir de 16 anos, os quais podem votar e serem votados, inclusive as mulheres podem ser candidatas, garantindo assim a legitimidade de direitos.

As eleições são organizadas por comissões eleitorais compostas por membros da própria comunidade, e todo processo é garantido por Regimento Interno, para que o processo seja conduzido de forma autônoma e respeitosa às tradições locais. Os candidatos precisam ser moradores, há pelo menos seis meses ininterruptos na comunidade, ter idade mínima de 16 anos, ter participação ativa e conhecer bem a realidade e mostrar condições de buscar apoio de órgãos externos para garantir as necessidades básicas da Aldeia Córrego Seco. É permitido reeleição, quantas vezes a comunidade julgar válido.

Segundo Tapirapé (2016), o respeito e a legitimidade atribuídos ao cacique decorrem de sua formação tradicional, iniciada ainda na infância, quando aprende com os anciões sobre as responsabilidades, rituais e normas da vida comunitária. Esse processo de preparação e a conexão profunda com o conhecimento dos antepassados qualificam o cacique para conduzir a organização social e orientar a comunidade.

As mudanças nas exigências para ser cacique refletem uma evolução na forma como as comunidades indígenas se organizam e escolhem seus líderes. Embora a liderança tradicional

ainda seja respeitada, o uso de eleições democratiza o processo, permitindo que diferentes indivíduos possam assumir o papel de cacique, independentemente de sua origem familiar. A eleição é uma forma de promover a inclusão de todos os membros da comunidade no processo decisório, permitindo renovação de lideranças, trazendo novas ideias e perspectivas para a comunidade.

É importante destacar que o cargo de cacique não envolve remuneração, sendo exercido de forma voluntária e orientada pelo compromisso com o bem coletivo, uma das principais características é a ausência de compensação financeira reforça o caráter comunitário e a dimensão de serviço da função, que exige dedicação, responsabilidade social e capacidade de articulação com órgãos externos, sem que isso se traduza em benefícios materiais individuais.

Salienta-se que o cacique conta com o apoio dos conselheiros/lideranças, conhecidos como “conselho tribal”. Esse conselho é formado por três indígenas escolhidos pelo cacique, com base em sua confiança, para representá-lo em determinadas reuniões. Não há necessidade de cotas ou regras rígidas para essa escolha, pois o cacique tem total liberdade na definição dos representantes. Contudo, é comum incluir um ancião e mulheres dentro do conselho, embora isso não seja obrigatório, a prática reflete a compreensão do cacique sobre a importância de uma visão ampla, que se constrói a partir da diversidade de opiniões. Vale reforçar que não existe hierarquia ou cargos formais, mas sim funções de representação, uma vez que nem todos podem se deslocar para viagens ou participar de compromissos externos.

#### **4.1.2 Interações com o Estado e outras entidades**

A relação entre as comunidades indígenas e o poder público pode se estabelecer nos âmbitos federal, estadual e municipal. Cada uma dessas esferas possui responsabilidades específicas, mas é o governo federal que detém o dever principal de implementar políticas públicas voltadas à saúde, à educação, à assistência social e ao desenvolvimento sustentável das comunidades indígenas.

Contudo, a efetividade dessas políticas é frequentemente questionada. A escassez de recursos, a má gestão e, principalmente, a ausência de consulta prévia, livre e informada às populações indígenas comprometem a legitimidade e a eficiência das ações governamentais. Tal consulta, prevista em tratados internacionais e no ordenamento jurídico interno, é essencial para garantir a participação efetiva dos povos indígenas nas decisões que os afetam.

A Constituição Federal de 1988 reconhece aos povos indígenas o direito às terras tradicionalmente ocupadas até a data de sua promulgação, incumbindo à União a responsabilidade pela demarcação. No entanto, essa prerrogativa constitucional ainda é objeto

de contínuas disputas e controvérsias, refletindo a persistência de um cenário de instabilidade e de negação de direitos.

O processo de demarcação de terras indígenas revela-se especialmente complexo e moroso. Além disso, encontra-se frequentemente atravessado por disputas judiciais, pressões políticas e interesses econômicos diversos. Esse contexto tem gerado insegurança jurídica e alimentando conflitos territoriais, comprometendo a efetivação dos direitos territoriais assegurados aos povos originários pela própria Constituição.

Até mesmo entre as populações não indígenas são necessárias intervenções para fortalecer pequenos empreendimentos. Como destacam Feiden, Ramos e Schwanke (2020), a agricultura familiar continua enfrentando desafios que não consegue superar sozinha, especialmente em razão das transformações impostas pela modernização agrícola. Por isso, políticas públicas eficazes são fundamentais para garantir a continuidade, a estabilidade e a sustentabilidade dessas unidades produtivas.

Não obstante essa realidade, a inserção do indígena Terena aquidauanense na terra e na sociedade — marcada por processos históricos de apagamento, marginalização e pela persistência de estereótipos pejorativos — torna o cenário ainda mais adverso e desigual.

Essa condição estrutural não apenas afeta as possibilidades concretas de geração de renda, mas também influencia a forma como as atitudes empreendedoras são construídas e percebidas no cotidiano da comunidade. Assim, ao iniciar a análise do potencial empreendedor por meio da Escala IAPE©/EPAI, é fundamental reconhecer que as respostas obtidas emergem de um contexto atravessado por desigualdades históricas, relações comunitárias específicas e modelos distintos de ação coletiva. **Como será possível observar nos resultados apresentados no tópico seguinte, essas condições moldam diretamente as médias obtidas e a interpretação das dimensões avaliadas pela escala.**

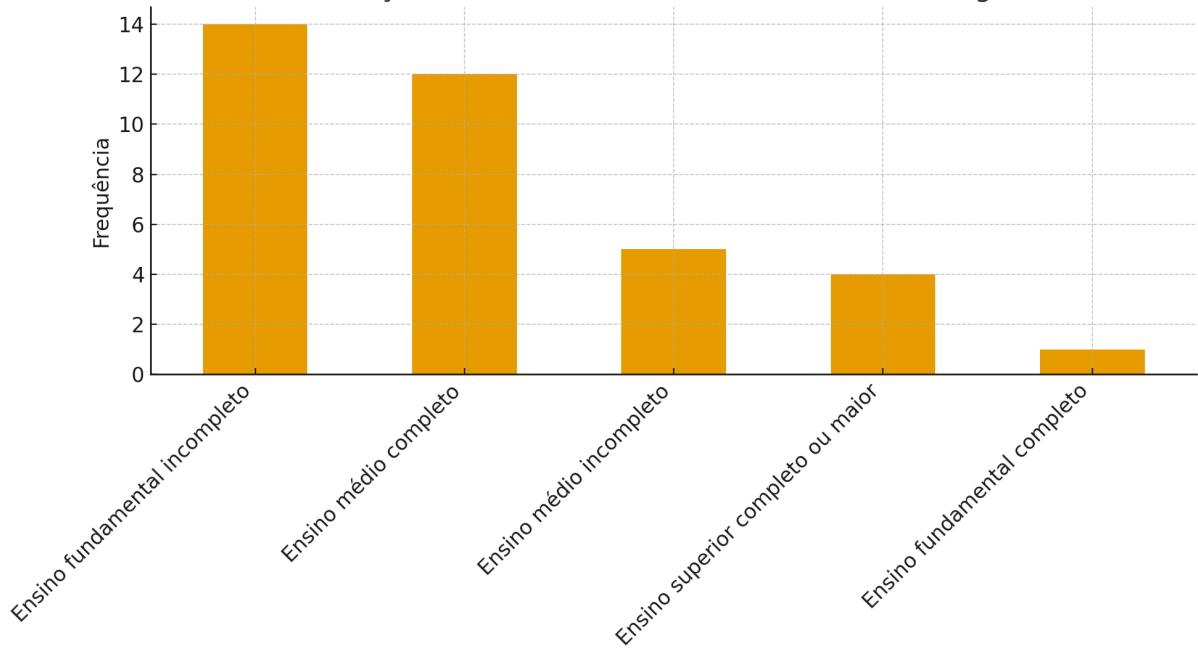
## 4.2 Panorama das variáveis analisadas

Esta seção apresenta uma visão ampla dos principais resultados obtidos na avaliação das variáveis estudadas. São destacadas tendências gerais, níveis médios de desempenho e aspectos que se sobressaem positiva ou negativamente, objetivando oferecer uma compreensão sintetizada dos achados, servindo como base para interpretações e discussões posteriores.

### 4.2.1 Perfil dos respondentes

A média geral de cada variável foi calculada com base nas respostas de todos os participantes, a quantidade de respostas obtidas foi de 37 indivíduos (22,56%) do total da população de 164, considerando todo aspecto da população que contém grande quantidade de crianças e adolescentes que não responderam. Já os idosos em sua maioria foram representados porém responderam ao questionário com auxílio do pesquisador, justamente um dos maiores desafios encontrados, grande parte deste público não é alfabetizado ou tem certa dificuldade de leitura e compreensão. Os adultos não fogem desse contexto educacional, porém apresentaram menos dificuldades com relação a como preencher e entender as perguntas.

Figura 2 - Distribuição do nível de escolaridade da população da Aldeia Córrego Seco



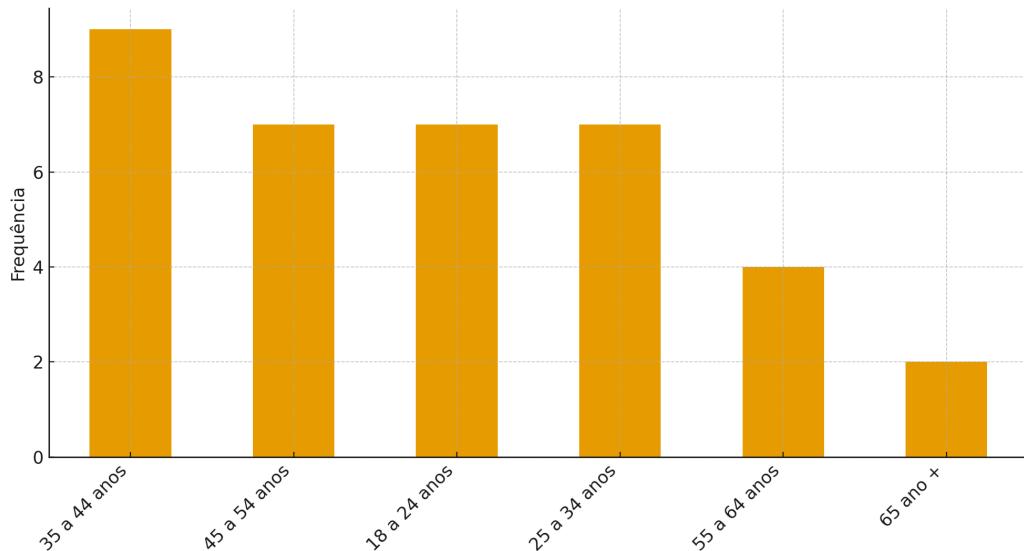
Fonte: autor, 2025.

A maior parte dos participantes possui ensino fundamental incompleto ou médio completo, enquanto apenas uma minoria alcançou o ensino superior, tal predominância de níveis educacionais mais básicos ajuda a explicar a necessidade de apoio na leitura e interpretação das perguntas, especialmente entre idosos, mas também entre parte dos adultos. A presença reduzida de indivíduos com escolaridade mais elevada reflete o contexto local, caracterizado por oportunidades educacionais limitadas.

A análise das faixas etárias dos participantes da Aldeia Córrego Seco revela uma distribuição diversificada entre adultos jovens, adultos de meia idade e idosos, demonstrando que a amostra contempla diferentes fases do ciclo de vida. As faixas de 18 a 24, 25 a 34 e 35 a 44 anos representam parcela significativa dos respondentes, seguidas pelo grupo de 45 a 54

anos e, em menor proporção, pelos indivíduos com mais de 55 anos. Essa variedade etária permite observar percepções, necessidades e experiências distintas dentro da comunidade, tornando o conjunto de dados mais representativo das vivências dos adultos da aldeia.

Figura 3 - Distribuição etária da aldeia Córrego Seco



Fonte: autor, 2025.

Os dados foram tabulados com base nas médias obtidas para cada variável e, posteriormente, agrupados por dimensão analítica, conforme a estrutura proposta pelos autores da escala, tal processo de tabulação permitiu organizar as respostas de forma sistemática, garantindo uma leitura clara e objetiva dos resultados. A metodologia adotada assegura que cada variável seja representada por sua média, possibilitando comparações consistentes entre os diferentes aspectos avaliados.

A escala utilizada variou de 1 a 5, sendo 1 indicativo de baixo potencial e 5 de alto potencial. Essa classificação, aplicada na tabulação, possibilitou identificar tanto os pontos fortes quanto os aspectos que ainda requerem desenvolvimento no contexto local. Ao consolidar os dados em médias, foi possível reduzir dispersões individuais e obter uma visão mais precisa sobre tendências e padrões comportamentais.

Por fim, a tabela apresentada resume o resultado da tabulação, exibindo as médias gerais de cada pergunta. Essa síntese é fundamental para interpretar os dados, pois oferece uma visão panorâmica que orienta análises mais aprofundadas e decisões estratégicas. A partir dessa tabulação, torna-se viável compreender quais dimensões apresentam maior potencial e quais demandam ações específicas para fortalecimento.

Tabela 2 - Média geral

Variável	Média
----------	-------

Na maioria das situações consigo que as outras pessoas façam o que eu quero.	2.51
Quando decido iniciar algum projeto de negócio, sei que consigo levá-lo até ao fim.	3.35
Vou-me esforçar para vir a ter o máximo de dinheiro possível.	3.57
Geralmente consigo definir estratégias eficazes para concretizar os objetivos que pretendo.	3.43
Em períodos difíceis tenho tendência a focalizar-me naquilo que me ajuda a superá-los.	3.14
Normalmente consigo encontrar os recursos necessários para concretizar as iniciativas que tenho.	3.05
Geralmente consigo mobilizar as pessoas para as iniciativas que proponho.	3.03
Uma das coisas que é mais importante para mim é ter um trabalho em que sou meu patrão.	2.84
Conheço pessoas de regiões (lugares) muito variados.	3.16
Frequentemente surpreendo as pessoas com as minhas ideias novas.	2.76
Eu reconheço facilmente as minhas emoções logo que se manifestam.	3.05

Fonte: O autor, 2025.

Os resultados indicam variação entre médias de 2,51 a 3,57. A menor média foi observada no item “Na maioria das situações consigo que as outras pessoas façam o que eu quero” ( $M = 2,51$ ), enquanto a maior média correspondeu ao item “Vou-me esforçar para vir a ter o máximo de dinheiro possível” ( $M = 3,57$ ). Esses números, embora informativos, exigem cautela interpretativa, especialmente quando aplicados a um contexto cultural distinto daquele em que a escala foi originalmente validada.

Na literatura tradicional de empreendedorismo, a liderança costuma ser associada à capacidade de direcionar pessoas, assumir protagonismo individual e influenciar comportamentos. Contudo, no contexto Terena, a liderança assume outra configuração: trata-se de um processo sobretudo coletivo e relacional, sustentado por práticas de consulta, escuta atenta e participação ampliada. A liderança política nas aldeias — exercida por caciques, conselhos e anciãos — baseia-se em mecanismos de consenso, nos quais decisões importantes raramente são tomadas de forma unilateral. Trata-se, portanto, de um modelo que privilegia a prudência e a coesão comunitária, e não a imposição individual de vontades.

Diante disso, as médias mais baixas observadas nos itens relacionados à persuasão e mobilização de pessoas não podem ser interpretadas automaticamente como ausência de

liderança ou fragilidade social. Esses resultados podem refletir a valorização de formas de influência que não se enquadram no padrão individualista pressuposto pela escala. Entre os Terena, influenciar não significa “convencer o outro”, mas cultivar relações, dialogar com respeito e construir decisões compartilhadas. Assim, a pontuação mais baixa pode indicar não um déficit individual, mas uma forma distinta — e culturalmente coerente — de compreender influência e liderança.

Esse contraste também se expressa na relação entre autoeficácia e autonomia: embora itens associados ao planejamento e à capacidade de concluir projetos tenham apresentado médias mais elevadas, iniciativas que dependem de ação individual aparecem mais moderadas. Um dos participantes sintetizou essa lógica ao afirmar: “A gente sempre conversa antes de fazer algo novo, ninguém decide sozinho”. Essa fala aponta para algo central: no contexto indígena rural, qualquer iniciativa exige consulta à família extensa, mobilização de diferentes mãos e acesso a recursos que dificilmente são obtidos individualmente. Trata-se de uma noção de iniciativa profundamente coletiva, que não se traduz diretamente nos termos usados pela escala.

No caso da inovação ( $M = 2,76$ ), é igualmente importante evitar interpretações apressadas. O item do instrumento avalia a frequência com que a pessoa “surpreende os outros com ideias novas”. Porém, em comunidades como a Terena, a ideia de “ter ideias novas” não está desvinculada da continuidade cultural. Muitas inovações são incrementais, emergem da adaptação de saberes ancestrais e não necessariamente são percebidas pelos indivíduos como “novas”, mas como extensões naturais do que já se faz. Assim, uma média mais baixa não significa ausência de inovação, mas pode indicar que a forma de inovar presente na aldeia não se enquadra na noção individualista e disruptiva pressuposta pela escala.

Outro ponto relevante emergente nos resultados diz respeito à diferença entre a motivação econômica ( $M = 3,57$ , maior média do conjunto) e o desejo de independência, associado à ideia de “ser o próprio patrão” ( $M = 2,84$ ). Embora ambos pertencentes à dimensão de Motivações Empreendedoras, os valores sugerem que, entre os participantes, a busca por renda aparece mais claramente do que a aspiração à autonomia formal típica do empreendedorismo individualizado.

Essa distinção merece atenção porque pode refletir especificidades do contexto socioeconômico e cultural da comunidade. Em um território onde grande parte das atividades produtivas está ligada à agricultura familiar, ao artesanato e ao trabalho comunitário, a ideia de independência no sentido empresarial — como gestão exclusiva do negócio, tomada de

decisão individual e autonomia formal — pode não ter o mesmo significado que em contextos urbanos ou empresariais tradicionais. Assim, uma média mais baixa não indica ausência de ambição, mas pode sinalizar que a independência, tal como formulada na escala, não é percebida como valor central ou sequer desejável nos moldes do empreendedorismo hegemônico.

Por outro lado, a média elevada em motivação econômica pode dialogar com fatores distintos: desde a necessidade objetiva de complementar renda, passando pelas dificuldades de acesso a políticas públicas, até o interesse em fortalecer práticas produtivas que já existem na aldeia. Desse modo, o desejo de “melhorar de vida” e “ter mais dinheiro” pode estar menos relacionado à busca por autonomia individual e mais à intenção de suprir necessidades familiares, ampliar a segurança material e investir nas atividades coletivas que estruturam a vida econômica local.

Essa diferença entre motivação financeira e desejo de independência sugere que o empreendedorismo na Aldeia Córrego Seco talvez não se configure prioritariamente como um projeto individual de autonomia — mas sim como uma estratégia de sustento, continuidade cultural e fortalecimento comunitário. Essa hipótese reforça a importância de leituras interculturais da escala e abre espaço para investigações futuras que aprofundem como diferentes populações compreendem a ideia de “empreender” e quais valores atribuem a ela.

#### **4.2.1.1 Competência de Gestão – Média Geral: 3,18**

A Competência de Gestão apresentou a maior média entre as dimensões avaliadas, indicando que os participantes possuem percepção relativamente positiva sobre sua capacidade de planejar, organizar e conduzir atividades produtivas. As variáveis associadas — definição de estratégias (V4), mobilização de recursos (V6) e liderança operacional (V10) — sugerem que há familiaridade com processos cotidianos de coordenação, especialmente nas atividades agrícolas, artesanais e de organização comunitária. Embora não se utilize ferramentas formais de gestão, a experiência acumulada e o conhecimento tradicional favorecem a condução eficiente das tarefas diárias. Essa média reforça a presença de um perfil de gestão prática, adaptada às condições locais e sustentada por saberes ancestrais.

#### **4.2.1.2 Competência Social – Média Geral: 2,80**

A Competência Social apresentou a menor média, evidenciando que aspectos relacionados à persuasão, rede de contatos e mobilização de pessoas (V1, V7, V9) constituem

o ponto mais frágil do potencial empreendedor analisado. Os dados sugerem dificuldade em estabelecer articulações externas ou exercer influência direta em outros indivíduos, o que pode refletir valores comunitários que privilegiam a coletividade, o diálogo e a horizontalidade nas decisões. Além disso, fatores estruturais — como barreiras linguísticas, baixa escolaridade e experiências prévias de discriminação — podem limitar a construção de redes amplas fora da aldeia. Em síntese, essa dimensão revela desafios importantes para iniciativas que dependem de articulação social ou inserção em mercados mais amplos. Conforme relatado por um entrevistado: “*Aqui a gente cresce junto; se um tem sucesso, ajuda os outros também.*”

Nada obstante é a ligação com o território, pois sabe que o território tradicional é valioso, por isso é importante manter o senso de coletividade para o bem comum, fazendo práticas que contribuem para a manutenção do meio ambiente, considerando que os artesanatos terenas são produzidos por materiais como o buriti e as sementes.

#### **4.2.1.3 Motivação Empreendedora – Média Geral: 3,10**

A Motivação Empreendedora apresentou média moderadamente elevada, indicando que existe disposição para empreender, sobretudo pela busca de renda e autonomia econômica (V3, V8). Essa motivação, porém, está menos relacionada à visão de empreendedorismo inovador e mais a estratégias práticas de subsistência, um padrão comum em comunidades indígenas que conciliam tradição e necessidade financeira. Os dados revelam que, embora o desejo de independência não seja dominante, a motivação econômica aparece como propulsora importante das iniciativas produtivas, especialmente diante das limitações de acesso a serviços, trabalho e políticas públicas.

#### **4.2.1.4 Competência Psicológica – Média Geral: 2,93**

A Competência Psicológica apresentou média intermediária, sugerindo que habilidades como resiliência, criatividade e inteligência emocional (V2, V5, V11) estão presentes, porém em grau moderado. A resiliência mostrou-se mais consolidada, refletindo a experiência histórica de enfrentamento de adversidades e a força da organização comunitária. Já a criatividade e o reconhecimento emocional aparecem como aspectos que podem ser fortalecidos, possivelmente devido ao modelo de aprendizagem baseado na observação, na continuidade cultural e na prudência diante de riscos. Assim, essa dimensão revela tanto

potenciais quanto limites que influenciam a capacidade de inovar e lidar com desafios em ambientes externos ao território.

De maneira geral, os resultados apontam para um perfil empreendedor voltado mais para a gestão de recursos disponíveis e motivação financeira do que para a criatividade, inovação e articulação social. Esse cenário revela as tensões entre o modelo de empreendedorismo idealizado pelas políticas públicas e as práticas concretas das comunidades indígenas, que priorizam a continuidade cultural e a segurança econômica diante das incertezas do contexto contemporâneo.

De forma geral, os dados indicam um potencial empreendedor moderado na Aldeia Córrego Seco, as competências sociais apresentaram as pontuações médias, revelando fragilidade na mobilização de pessoas e na construção de redes externas. Esse conjunto de resultados evidencia um perfil empreendedor mais voltado para ações de geração de renda imediata.

Torna-se necessário considerar que, no contexto cultural Terena, a mobilização não se dá por estratégias convencionais, mas por mecanismos de reciprocidade, redes de parentesco e decisões coletivas, o que pode explicar as pontuações reduzidas em indicadores ocidentais de persuasão e articulação externa. Essas conclusões são fundamentais para subsidiar políticas públicas e programas de apoio que respeitem as práticas culturais e fortaleçam iniciativas comunitárias, articulando saberes tradicionais e estratégias de sustentabilidade econômica.

#### **4.2.2 Motivação Financeira**

Necessário considerar a diferença de perspectiva financeira entre os “purutuye” - como chamamos os não indígenas - costumam adotar uma visão fortemente orientada para o lucro, enquanto, nas comunidades indígenas, prevalece a lógica da coletividade e da manutenção das tradições. Não se pode afirmar, contudo, que todos os indígenas priorizam exclusivamente a coletividade; alguns já demonstram interesse em empreendimentos próprios e negócios particulares. Ainda assim, entre os indígenas aldeados, a tradição permanece muito presente, e a busca pelo dinheiro não é o objetivo central, mas sim a preservação cultural e o bem-estar comunitário.

A variável com maior média (V3: 3,57) foi “Vou-me esforçar para vir a ter o máximo de dinheiro possível”, indicando que o empreendedorismo é percebido prioritariamente como meio de obtenção de renda. Isso contrasta com autores como Limeira (2015), que alerta para os riscos de uma abordagem reduzida ao ganho financeiro como motor do empreendedorismo,

especialmente em contextos indígenas onde outros valores estão em jogo — como a cooperação, a manutenção da cultura e a preservação do território — também são centrais.

A análise qualitativa das trajetórias dos Terena no território brasileiro, do século XIX ao XXI, corrobora essa leitura. O trabalho assume três funções sociais principais: fornecer subsistência, servir como estratégia de deslocamento e auxiliar na inserção junto à sociedade não-indígena, especialmente no meio urbano. A migração das aldeias para as periferias urbanas é motivada por fatores inter-relacionados: cerca de 65,7% das famílias buscam trabalho, 29% buscam educação para os filhos e outras procuram assistência médica (MUSSI, 2011) evidenciando que a motivação financeira se insere em um contexto mais amplo de necessidades básicas e sociais.

Assim, embora o discurso institucional e teórico valorize criatividade, inovação e protagonismo como eixos do empreendedorismo, na prática, os dados revelam que os Terena direcionam seus esforços de forma pragmática, priorizando a geração de renda e a sobrevivência imediata, sem desconsiderar a importância da educação e da saúde. Essa realidade ressalta a assimetria entre o modelo idealizado de empreendedorismo e as condições concretas enfrentadas pelas comunidades indígenas no mercado urbano.

#### **4.2.3 Autoeficácia, Planejamento e Determinação são Moderadas**

Outras variáveis com média relativamente alta:

- **V4 (3,43)** – Estratégia para alcançar objetivos.
- **V2 (3,35)** – Determinação para concluir projetos.

Esses resultados indicam que os Terena possuem certa percepção de capacidade interna para planejar e executar ações. No entanto, essa autoeficácia não se traduz necessariamente em mobilização coletiva nem em iniciativas autônomas consistentes, especialmente quando influenciada por barreiras externas, como acesso limitado a recursos, desigualdade socioeconômica ou expectativas institucionais e comunitárias.

Essa constatação reforça que a autopercepção positiva, embora relevante, não garante prática efetiva, podendo refletir idealizações ou avaliações condicionadas pelo contexto. Além disso, observa-se que, em contextos indígenas, a ação coletiva frequentemente predomina sobre a iniciativa individual; nesse sentido, a determinação e o planejamento podem se manifestar mais fortemente em projetos familiares ou individuais, mas encontram limites quando se trata de inserção econômica urbana ou inovação empreendedora.

Apesar das dificuldades, as médias moderadas sugerem potencial de desenvolvimento. Com apoio, capacitação e mudanças nas condições externas, a percepção de autoeficácia pode ser convertida em ações concretas, apontando para oportunidades de políticas públicas e programas de incentivo que fortaleçam a autonomia e o protagonismo dos Terena. Investimentos em formação técnica, acesso a mercados e valorização da cultura podem transformar essa percepção em práticas efetivas.

A percepção de capacidade para “levar um projeto até o fim” deve ser compreendida no contexto da sabedoria prática herdada dos ancestrais. Atividades como agricultura, artesanato e produção de alimentos fazem parte de um ciclo contínuo de aprendizagem familiar e comunitária. Assim, a autoeficácia não deriva de autoconfiança individual, mas de uma segurança construída coletivamente, baseada em práticas transmitidas geracionalmente.

Durante as entrevistas, emergiram relatos que ilustram essas barreiras. Uma liderança destacou a dificuldade de sair da aldeia para vender seus produtos, mencionando o medo de errar no português e a timidez, fatores que se intensificam no contexto urbano. Sua fala sintetiza essa tensão: *“temos que buscar o saber do branco para não virar brincadeira e conseguir o que vamos buscar”*. Esse depoimento evidencia não apenas a necessidade de aprender códigos externos, mas também o peso do preconceito estrutural, ainda enraizado nas instituições.

#### **4.2.4 Rede de Contatos e Resiliência: Médias Intermediárias**

- **V9 (3,16)** – Rede de contatos.
- **V5 (3,14)** – Resiliência.

Essas dimensões mostram uma conexão mediana com o território ampliado e com a superação de desafios. No entanto, elas não se destacam como pontos fortes. A literatura sobre empreendedorismo social e comunitário (ex. Darolt & Rover, 2021) enfatiza a importância das redes de solidariedade e colaboração como diferencial competitivo. Nesse sentido, os dados sugerem uma fragilidade nas conexões externas, possivelmente limitando o acesso a oportunidades e a expansão de iniciativas empreendedoras.

Mussi (2011) reforça essa interpretação com dados, apontando que, no centro urbano, os Terena enfrentam baixa escolaridade (88,7% com Ensino Fundamental incompleto), alto desemprego (77,6%) e salários reduzidos (1 a 2 salários mínimos por família) - o que também foi um achado importante dos dados deste presente estudo - com impactos diferenciados segundo gênero. As mulheres, majoritariamente empregadas domésticas, enfrentam condições

de trabalho precárias e remuneração inferior, o que reforça a limitação do grupo em gerar autonomia financeira e social. Esses fatores estruturais interligam e refletem na dinâmica de organização social, tornando a inserção urbana mais complexa e dificultando a construção de redes de contato efetivas.

No entanto, a análise do território de origem e do trabalho na aldeia revela outra dimensão. Mesmo quando as atividades são utilitárias, elas mantêm uma conexão profunda com a terra e com os antepassados, que auxiliam na organização social e cultural do grupo. Essa dimensão mítica e comunitária sugere que a resiliência dos Terena não é apenas individual, mas fortemente enraizada em estruturas sociais, culturais e históricas, oferecendo suporte para enfrentar desafios urbanos e preservar identidade, mesmo diante de limitações materiais.

Ressalto que um artesão/intervistado que produz inúmeros artefatos e realiza entregas, mas evita se apresentar em eventos. Segundo outras lideranças, essa recusa não decorre de falta de habilidade, mas da timidez e do desconforto em ambientes que exigem exposição pública. Esses casos revelam como fatores culturais e emocionais se somam às barreiras estruturais, limitando a expressão plena da autoeficácia e da determinação.

Embora as redes de contatos externas e a resiliência individual sejam moderadas, o grupo mantém uma forma diferenciada de capital social, que combina tradição, solidariedade interna e vínculo com a terra, essa perspectiva amplia a compreensão do empreendedorismo indígena, demonstrando que, mesmo em contexto urbano, a sobrevivência e a organização social permanecem mediadas por valores comunitários e territoriais, não apenas por estratégias econômicas ou individuais.

#### **4.2.5 Fraco Protagonismo e Baixa Autonomia**

As médias mais baixas se concentram em variáveis que indicam:

- **V1 (2,51)** – Capacidade de persuasão.
- **V10 (2,76)** – Inovação (capacidade de criar ideias).
- **V8 (2,84)** – Desejo de ser “seu próprio patrão”.

É importante ressaltar que o instrumento não possui um item específico sobre criatividade, pois a associação entre criatividade e V10 decorre de uma interpretação analítica, já que o item de inovação avalia a capacidade de gerar ideias novas. Assim, qualquer referência à criatividade neste estudo deve ser compreendida como uma inferência teórica

fundamentada no indicador de inovação, e não como uma variável explicitamente prevista pelo modelo.

Da mesma forma, o termo autonomia aparece aqui como uma leitura interpretativa do item “desejo de ser seu próprio patrão”, que remete à independência e ao controle sobre a própria atividade produtiva. A média relativamente baixa dessa variável indica que esse tipo de motivação não se manifesta de forma robusta entre os participantes.

Contudo, ao interpretar esses resultados, é fundamental considerar a lógica cultural da comunidade Terena, especialmente no que se refere à forma como saberes e práticas produtivas são transmitidos. A aprendizagem por observação — e não pela verbalização direta ou pela iniciativa individual explícita.

O relato de aprendizagem da cerâmica ilustra como a transmissão de saberes ocorre de forma distinta na cultura Terena:

“[...] Quando eu fazia cerâmica eu não me lembro. E assim eu observava, por isso é que eu fazia cerâmica. Eu observava a avó e a tia é com isso que eu sobrevivia, é isso que eu imitei, é com isso que eu estou sobrevivendo para ajudar os meus filhos, ajudar os meus filhos.” (MUSSI, 2011).

Essa narrativa evidencia que a autonomia e a criatividade, na perspectiva indígena, estão mediadas pela observação, imitação e continuidade cultural, e não por formalidades ou processos estruturados típicos da cultura não-indígena.

Portanto, os indicadores de baixo protagonismo devem ser interpretados com cautela. Eles não revelam falta de capacidade ou interesse, mas sim uma lógica cultural distinta, na qual o empreendedorismo se vincula à manutenção da comunidade, à transmissão de saberes ancestrais e à relação com a terra. Esse contraste reforça a crítica de que muitos programas de fomento ao empreendedorismo em territórios indígenas reproduzem lógicas capitalistas externas, valorizando criatividade e iniciativa individual sem dialogar com os saberes, formas de organização e valores das comunidades.

Enquanto cacique, torna-se necessário apontar que a cosmovisão dos indígenas aldeados também é diferente daqueles que se encontram em contexto urbano, cada comunidade possui formas e regras diferentes de convivência em suas respectivas localidades, porém a parentalidade e a coletividade é uma “norma” que nos regem.

#### **4.2.6 Contradições Internas ao Perfil**

É importante destacar contradições entre algumas respostas:

- Enquanto estratégia (V4) e determinação (V2) aparecem bem avaliadas, mobilização de pessoas ( $V7 = 3,03$ ) e persuasão ( $V1 = 2,51$ ) são muito mais baixas.

Isso aponta para uma autopercepção positiva individual, mas com pouca capacidade de engajamento coletivo — o que é especialmente problemático em iniciativas comunitárias.

Azanha (2002) observa que, ao longo das últimas décadas, diversas comunidades indígenas foram atraídas para a lógica produtiva capitalista, passando a produzir bens voltados exclusivamente à comercialização, em resposta à necessidade de adquirir produtos antes obtidos por troca ou doação. Esse processo implicou uma mudança profunda na organização do tempo e do trabalho indígena, que passou a ser parcialmente regido pelas demandas externas do mercado.

Nesse cenário, a individualização das estratégias — refletida nos altos índices de determinação e planejamento pessoal — pode ser entendida como efeito da pressão mercantil sobre práticas tradicionalmente coletivas. O deslocamento de uma economia de reciprocidade para uma economia de mercado impôs formas de ação mais individualizadas, nas quais o sucesso depende menos da cooperação comunitária e mais da capacidade de adaptação às exigências externas.

Ao mesmo tempo, Azanha (2002) ressalta que há esforços indígenas no sentido de reverter essa unilateralidade, buscando inserir produtos próprios no mercado a partir de uma “vocação histórica e cultural específica” e mantendo o controle interno sobre o tempo e o ritmo de produção. Essa perspectiva sugere que o fortalecimento da mobilização coletiva ( $V7$ ) e da persuasão comunitária ( $V1$ ) pode estar diretamente ligado à retomada de formas de organização econômica próprias, baseadas em valores culturais e autonomia produtiva, e não na simples adaptação à lógica capitalista.

Assim, as contradições entre autoconfiança individual e fragilidade coletiva não são apenas questões psicológicas ou de perfil empreendedor, mas refletem tensões estruturais entre dois modelos de desenvolvimento: de um lado, o etnodesenvolvimento pautado no controle cultural e comunitário; de outro, a inserção dependente e subordinada ao mercado urbano-industrial. O desafio, portanto, está em reconstruir a capacidade de mobilização coletiva a partir das bases culturais Terena, preservando a autonomia sobre o tempo, o trabalho e o sentido da produção.

Além das dimensões quantitativas, é fundamental considerar que a própria aplicação da escala pode reproduzir elementos do racismo estrutural. Isso ocorre porque o instrumento parte de pressupostos individualistas, como a centralidade do trabalho autônomo, da busca por

rendimento financeiro e da liderança individual, que refletem valores da sociedade não indígena. Nas aldeias, porém, tais valores não são necessariamente indicadores de sucesso ou de “potencial”, mas sim respostas moldadas pela pressão social externa, pelo racismo velado e pela necessidade de “performar produtividade” para não serem vistos como “indígenas que não trabalham”. Assim, médias mais altas em itens como “esforçar-se para ganhar mais dinheiro” ou “buscar recursos” podem não representar contradição cultural, mas a expressão de uma realidade em que o bem viver comunitário é frequentemente deslegitimado, e a lógica capitalista é imposta como norma. Portanto, a escala não avalia apenas atitudes individuais, mas também os efeitos da violência simbólica que obriga indígenas a adotar comportamentos esperados pelo olhar branco urbano.

#### **4.3 Resultados da escala IAPE©/EPAI - Potencial Empreendedor**

A Escala de Potencial Empreendedor (IAPE©/EPAI) é composta por onze variáveis distribuídas em quatro dimensões: Competência de Gestão, Competência Social, Motivação Empreendedora e Competência Psicológica. Para fins de análise, cada variável foi agrupada conforme a estrutura teórica proposta pelos autores, permitindo observar como diferentes aspectos do comportamento empreendedor se manifestam entre os participantes da Aldeia Córrego Seco.

A Tabela 1 apresenta as variáveis avaliadas, as afirmativas que compõem o instrumento e suas respectivas dimensões analíticas.

Tabela 1 - Perguntas por dimensões

Pergunta (item aplicado na Aldeia Córrego Seco)	Variável (termo oficial do modelo IAPE/EPAI)	Dimensão
Na maioria das situações consigo que as outras pessoas façam o que eu quero.	<b>Capacidade de Comunicação e Persuasão</b>	Competências Sociais
Conheço pessoas de regiões (lugares) muito variados.	<b>Capacidade para Desenvolver Rede Social</b>	Competências Sociais
Quando decido iniciar algum projeto de negócio, sei que consigo levá-lo até ao fim.	<b>Autoeficácia Empreendedora</b>	Competências de Gestão

Geralmente consigo definir estratégias eficazes para concretizar os objetivos que pretendo.	<b>Capacidade para Liderar</b>	Competências de Gestão
Normalmente consigo encontrar os recursos necessários para concretizar as iniciativas que tenho.	<b>Capacidade para Mobilizar Recursos</b>	Competências de Gestão
Geralmente consigo mobilizar as pessoas para as iniciativas que proponho.	<b>Capacidade para Liderar</b> ( <i>o instrumento original mantém ambos os itens na mesma variável “liderança”</i> )	Competências de Gestão
Uma das coisas que é mais importante para mim é ter um trabalho em que sou meu patrão.	<b>Desejo de Independência</b>	Motivações Empreendedoras
Vou-me esforçar para vir a ter o máximo de dinheiro possível.	<b>Motivação Econômica</b>	Motivações Empreendedoras
Em períodos difíceis tenho tendência a focalizar-me naquilo que me ajuda a superá-los.	<b>Resiliência</b>	Competências Psicológicas
Frequentemente surpreendo as pessoas com as minhas ideias novas.	<b>Capacidade de Inovação</b>	Competências Psicológicas
Eu reconheço facilmente as minhas emoções logo que se manifestam.	<b>Inteligência Emocional</b>	Competências Psicológicas

Em síntese, os resultados quantitativos oferecem pistas importantes, mas precisam ser interpretados com cautela e à luz do contexto sociocultural. O que aparece como “baixa persuasão”, “baixa autonomia” ou “baixa inovação” pode expressar não falta de capacidade, mas a presença de modelos alternativos de ação, fortemente pautados pela coletividade, prudência e valorização dos saberes tradicionais. Eles levantam perguntas relevantes sobre possíveis tensões entre o modelo hegemônico de empreendedorismo — individualizado, competitivo e orientado ao protagonismo pessoal — e práticas que valorizam reciprocidade, prudência e participação coletiva. Essas questões serão aprofundadas no próximo tópico, ao analisar as médias por dimensão e explorar como esses padrões se articulam no conjunto do potencial empreendedor da Aldeia Córrego Seco.

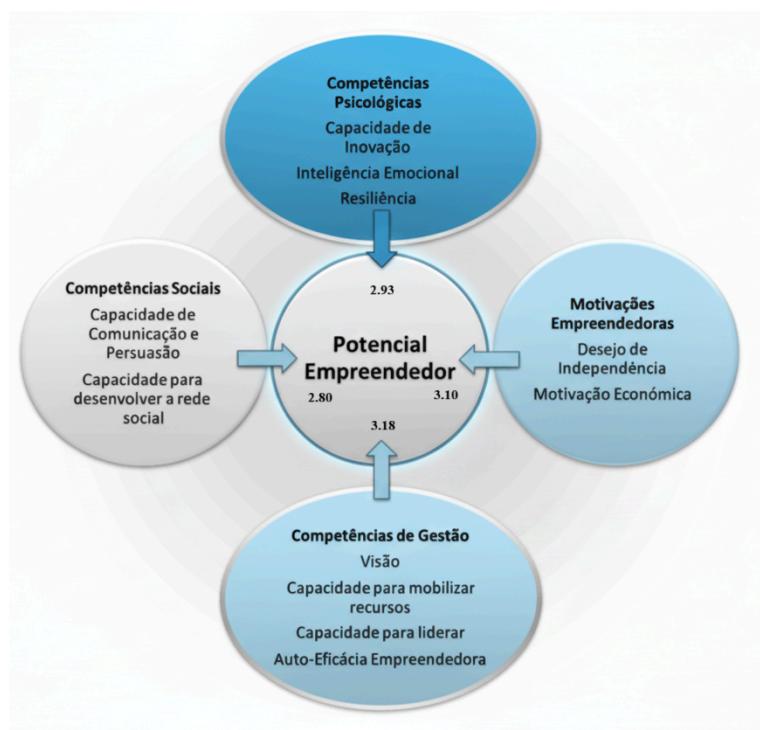
Tabela 3 - Média por Dimensão

Agrupando as variáveis por dimensão, temos a seguinte média geral para cada competência:

Dimensão	Variáveis Associadas	Média Geral
Competência de Gestão	V4, V6, V10	3,18
Competência Social	V1, V7, V9	2,80
Motivação Empreendedora	V3, V8	3,10
Competência Psicológica	V2, V5, V11	2,93

A análise das médias por dimensão evidencia um perfil moderado de potencial empreendedor entre os participantes, com diferenças relevantes entre os tipos de competências avaliadas.

Figura 4. Modelo conceptual do potencial empreendedor (adaptado)



Fonte: Adaptado de Santos, C., Caetano, A., & Curral, L. (2010, p. 6).

A Competência de Gestão apresentou a maior média (3,18), indicando que os participantes percebem em si mesmos maior capacidade de planejamento, definição de estratégias e organização para alcançar objetivos. Na Aldeia Córrego Seco, a subsistência

encontra-se em um ponto de equilíbrio entre tradição e contemporaneidade, marcada pela agricultura, pela produção artesanal de doces e pelos serviços braçais, atividades que precisam ser ressignificadas e apresentadas de outra forma ao mundo não indígena. Esse resultado dialoga com a realidade de outras comunidades envolvidas na agricultura e no artesanato, nas quais o planejamento e a gestão dos recursos disponíveis são essenciais para a sobrevivência e continuidade da produção. Como traz Darolt & Rover (2021):

A agroecologia poderia ser vista como um campo [...] que abrange todo o sistema agroalimentar [...], valorizando os mercados locais e os circuitos curtos, respeitando a cultura dos povos e comunidades tradicionais, aproximando o rural do urbano, a cidade do campo, o agricultor do consumidor.

Corroborando empreendedores precisam utilizar conhecimentos tradicionais para comercialização. Sousa *et al.* (2023) apontam que experiências como as Comunidades que Sustentam a Agricultura fortalecem economias locais e valorizam o trabalho rural, ao promoverem planejamento coletivo, diversificação produtiva e a gestão compartilhada dos recursos. Nesses arranjos, o saber tradicional se alia a práticas ecológicas contemporâneas, configurando uma forma de desenvolvimento sustentável pautada na autonomia, na solidariedade e na valorização cultural do agricultor. A subsistência da comunidade se baseia no que os ancestrais já faziam agora adaptado para comercialização.

Já a Motivação Empreendedora obteve média de 3,10, sugerindo que existe motivação para empreender associada à busca por autonomia e geração de renda. Isso reforça a percepção do empreendedorismo como um meio de subsistência econômica, em linha com estudos que mostram a centralidade da renda e do trabalho autônomo nas práticas empreendedoras em aldeias indígenas (Rocha, 2024).

As Competências Psicológicas alcançaram média intermediária (2,93). Embora próximas ao ponto de equilíbrio da escala, revelam limitações em aspectos como resiliência, inovação e inteligência emocional. Esses elementos são importantes para lidar com adversidades e propor soluções criativas em contextos de vulnerabilidade social e econômica, o que sugere uma fragilidade que pode comprometer a sustentabilidade de iniciativas empreendedoras de longo prazo (MIRANDA, 2020; SILVA; GOMES, 2022).

Por fim, as Competências Sociais apresentaram a menor média (2,80), destacando-se como o ponto mais frágil do perfil empreendedor analisado. Essa dimensão inclui variáveis ligadas à persuasão, liderança e redes de contato, fundamentais para empreendimentos coletivos e para inserção em circuitos de comercialização mais amplos (AMARAL *et al.*,

2021; CUNHA; SINGULANI, 2022). A baixa pontuação indica dificuldade em mobilizar pessoas e acessar redes externas, o que pode refletir tanto limitações estruturais, como a falta de transporte e de políticas públicas de incentivo, quanto barreiras culturais relacionadas ao modelo de empreendedorismo individualizado, pouco compatível com formas tradicionais de organização comunitária.

Entre os principais símbolos identitários do povo Terena, destacam-se quatro aspectos que evidenciam sua especificidade cultural em relação a outros grupos étnicos: 1. a prática herdada da família de origem, como a forma própria de preparo do solo para o plantio; 2. a fixação da moradia próxima a áreas de mata adequadas à agricultura; 3. a capacidade de incorporar elementos culturais externos para preservar a organização social; e 4. a manutenção da cultura material, como a cerâmica, juntamente com tradições orais, mitos e ritos religiosos (MUSSI, 2011). Assim, o autor identifica como símbolos identitários fundamentais do povo Terena dialoga diretamente com as práticas produtivas atuais, que articulam elementos tradicionais com estratégias adaptativas de inserção em mercados contemporâneos, sem que isso signifique a ruptura com a base cultural própria.

No contexto da Aldeia Córrego Seco, essa leitura torna-se particularmente significativa, pois evidencia que o trabalho e a produção local não se restringem à subsistência, mas configuram também práticas empreendedoras enraizadas na tradição cultural Terena. A agricultura familiar, o artesanato e a produção de alimentos, quando observados sob a ótica do empreendedorismo indígena, expressam tanto a continuidade dos saberes ancestrais quanto a capacidade de adaptação e inovação diante das demandas econômicas contemporâneas. O trabalho, além de instrumento de sobrevivência, constitui um eixo estruturante das atitudes empreendedoras presentes na comunidade, revelando a interdependência entre cultura, identidade e economia local.

#### **4.4 Revisão do Diálogo Teórico**

Os resultados apresentados dialogam diretamente com as reflexões de Mussi (2011), que, apoiando-se em Azanha (2002), mostra como o contato prolongado com a economia de mercado alterou significativamente as dinâmicas produtivas e sociais em comunidades indígenas. Azanha observa que muitas dessas sociedades foram "atraídas" pela lógica de consumo e pela necessidade de obtenção de recursos monetários, o que as levou a produzir bens voltados à comercialização — frequentemente em detrimento de suas práticas tradicionais de subsistência e de seus modos próprios de organização social.

Nesse sentido, a ênfase observada nesta pesquisa na motivação financeira e no empreendedorismo como meio de sobrevivência confirma essa tendência de adaptação forçada às lógicas capitalistas externas. Mussi (2011) problematiza justamente esse deslocamento, apontando que, quando a inserção indígena no mercado não parte de sua “vocação histórica e cultural específica”, mas é imposta por condicionantes econômicos, há o risco de enfraquecimento da autonomia comunitária e de redução do protagonismo coletivo.

As médias baixas nas variáveis de mobilização e persuasão refletem essa mesma tensão. Embora exista determinação individual e esforço para garantir renda, a capacidade de engajamento coletivo — essencial para iniciativas comunitárias — aparece comprometida. Isso pode ser interpretado como consequência direta do processo descrito por Azanha: ao se submeterem às imposições do sistema produtivo urbano-industrial, os sujeitos indígenas passam a atuar sob parâmetros de produtividade e competitividade, que desestruturam as formas tradicionais de cooperação e solidariedade que sustentavam o trabalho coletivo.

Limeira (2015) adverte para os riscos de compreender o empreendedorismo de maneira restrita, reduzido a um instrumento de geração de renda. Os resultados da presente investigação confirmam essa crítica: a dimensão Motivação Empreendedora apresentou média relativamente elevada, com destaque para a variável “*Vou-me esforçar para vir a ter o máximo de dinheiro possível*”, sinalizando que, na comunidade pesquisada, o empreendedorismo é majoritariamente concebido como estratégia de subsistência econômica.

Darolt e Rover (2021), ao analisarem práticas agroecológicas e de economia solidária, enfatizam a relevância das redes de cooperação e solidariedade como diferencial para a sustentabilidade de empreendimentos coletivos. Contudo, os dados desta pesquisa revelaram médias baixas nas variáveis relacionadas à competência social, em especial na capacidade de persuasão e de mobilização de pessoas. Isso sugere que as redes sociais existentes na aldeia são frágeis ou pouco mobilizadas, o que limita o alcance de iniciativas empreendedoras mais robustas.

FSC Indigenous Foundation (2024) ressalta o protagonismo, a agência e a autodeterminação como elementos centrais para as economias indígenas contemporâneas. Entretanto, os resultados do presente estudo evidenciam baixo protagonismo empreendedor, expresso tanto na reduzida autopercepção de inovação ( $M = 2,76$ ) quanto na menor valorização do desejo de autonomia (“*ter um trabalho em que sou meu patrão*”,  $M = 2,84$ ). Tal contradição aponta para um descompasso entre os discursos internacionais de valorização da agência indígena e as práticas locais observadas, ainda marcadas por condicionantes estruturais como a falta de recursos, infraestrutura e políticas públicas adequadas.

Darolt e Rover (2021) e a FSC Indigenous Foundation (2024) reforçam que a sustentabilidade das economias indígenas depende da autodeterminação, da agência e da recuperação das redes solidárias locais. Assim, os dados desta pesquisa sugerem um ponto crítico: embora o discurso do empreendedorismo esteja presente, o que se manifesta na prática é uma adaptação à economia de mercado que não necessariamente fortalece o protagonismo indígena, mas pode, ao contrário, reproduzir dependências e fragilidades estruturais.

#### **4.5 Discussão geral**

A análise dos resultados obtidos por meio da Escala de Potencial Empreendedor (SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010) revela um perfil de empreendedorismo moderado entre os participantes da Aldeia Córrego Seco, caracterizado por motivação financeira elevada, autopercepção positiva de planejamento e determinação, mas baixa capacidade de mobilização coletiva e protagonismo criativo.

Esses achados refletem a tensão entre dois sistemas de valores: de um lado, a lógica capitalista, que associa o empreendedorismo à autonomia individual e à geração de lucro; de outro, a lógica comunitária indígena, na qual o trabalho e a produção estão profundamente vinculados à terra, à coletividade e à continuidade cultural. Conforme destaca Mussi (2011), entre os Terena, o trabalho é não apenas um meio de subsistência, mas também um eixo simbólico da organização social e da transmissão de saberes — dimensão que, embora resista, vem sendo pressionada pelas exigências do mercado urbano-industrial.

A predominância da motivação financeira ( $M = 3,57$ ) confirma o alerta de Limeira (2015) sobre o risco de reduzir o empreendedorismo a um instrumento de obtenção de renda. Nos contextos indígenas, essa interpretação tende a obscurecer outros significados do trabalho, relacionados à solidariedade, à reciprocidade e à preservação do território. Contudo, como observa Azanha (2002), essa adaptação parcial ao mercado decorre, muitas vezes, da necessidade de suprir bens e serviços monopolizados pela sociedade não indígena, o que força as comunidades a produzirem para vender — e não apenas para o autoconsumo. Essa transformação acarreta uma reorganização do tempo e do trabalho indígena, impondo formas de atuação mais individualizadas e menos coletivas.

Esse processo explica parte das contradições observadas no perfil empreendedor. As variáveis associadas à estratégia ( $V4 = 3,43$ ) e à determinação ( $V2 = 3,35$ ) obtiveram médias altas, demonstrando confiança pessoal na execução de projetos. Entretanto, indicadores ligados à mobilização de pessoas ( $V7 = 3,03$ ) e à persuasão ( $V1 = 2,51$ ) foram muito mais

baixos, revelando fragilidade na articulação coletiva — um componente essencial em iniciativas de base comunitária. Essa dissociação entre autopercepção individual e capacidade de engajamento social reflete, segundo Azanha (2002), a transição de uma economia de reciprocidade para uma economia de mercado, na qual o sucesso passa a depender da produtividade individual e da adaptação às regras externas, e não da cooperação tradicional.

As dimensões de rede de contatos ( $V9 = 3,16$ ) e resiliência ( $V5 = 3,14$ ) reforçam essa leitura. Ainda que indiquem alguma capacidade de adaptação e de conexão com o território ampliado, permanecem em nível intermediário. Como mostram Darolt e Rover (2021), o fortalecimento das redes de solidariedade e colaboração é fundamental para a sustentabilidade de empreendimentos coletivos.

A dimensão de Rede de contatos (3,16) em especial pode ter outra interpretação quando vista aos olhos de um indígena. No modelo original, rede social está ligada ao acesso a pessoas de diferentes regiões que possam favorecer oportunidades de negócio. Entre os Terena, entretanto, a rede de contatos é:

- territorial (aldeias vizinhas, parentes em outras terras indígenas),
- ritual (participação em festas e encontros tradicionais),
- familiar (clãs, laços de sangue e compadrio).

Portanto, a média intermediária deve ser interpretada como reflexo de redes densas, porém internas ao universo indígena, e não necessariamente voltadas à expansão mercadológica, como previsto no instrumento.

A ausência de políticas públicas específicas, somada às barreiras socioeconômicas apontadas por Mussi (2011) — como a baixa escolaridade (88,7% com ensino fundamental incompleto), o alto desemprego (77,6%) e a desigualdade de gênero —, dificulta a formação de redes efetivas e o fortalecimento da resiliência social da comunidade.

As médias mais baixas foram observadas nas variáveis de criatividade ( $V10 = 2,76$ ), autonomia ( $V8 = 2,84$ ) e persuasão ( $V1 = 2,51$ ), o que evidencia baixo protagonismo empreendedor. Entretanto, como demonstra Mussi (2011), a criatividade e a autonomia entre os Terena assumem formas distintas das ocidentais. O aprendizado pela observação e imitação, como no exemplo da cerâmica tradicional, revela que o protagonismo indígena se manifesta por meio da continuidade cultural, e não necessariamente pela inovação disruptiva valorizada pelo mercado. Assim, os baixos índices não indicam falta de potencial, mas sim uma lógica de ação e de conhecimento orientada pela coletividade e pela ancestralidade, incompatível com os critérios individualistas do empreendedorismo capitalista.

Esses resultados dialogam com a análise da FSC Indigenous Foundation (2024), que enfatiza a autodeterminação e a agência como fundamentos das economias indígenas contemporâneas. O desafio, portanto, consiste em construir modelos de empreendedorismo que partam das vocações culturais próprias e fortaleçam as redes internas, ao invés de reproduzir padrões exógenos de produtividade e competição.

Em síntese, a discussão geral indica que o empreendedorismo Terena deve ser compreendido como uma prática cultural híbrida, situada entre a sobrevivência econômica e a reafirmação identitária. Embora os indicadores quantitativos revelem limitações em competências sociais e criativas, os aspectos qualitativos demonstram uma forte orientação comunitária, sustentada pela solidariedade e pela relação simbólica com o território. A reconciliação entre essas dimensões — econômica, social e cultural — é o caminho para o etnodesenvolvimento, entendido, conforme Azanha (2002) e Mussi (2011), como a capacidade dos povos indígenas de controlar o tempo, o ritmo e o sentido de sua própria produção, assegurando autonomia sem romper com suas tradições.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o potencial empreendedor dos moradores da Aldeia Córrego Seco a partir da Escala de Potencial Empreendedor (IAPE©/EPAI), adaptando seus conceitos às especificidades socioculturais do povo Terena. A aplicação do instrumento revelou, desde o início, que medir o empreendedorismo em contextos indígenas exige uma postura metodológica cautelosa, especialmente diante da predominância da oralidade, das barreiras de leitura e interpretação e das diferenças de significado atribuídas a conceitos como liderança, inovação e autonomia. Tais desafios não invalidam o uso da métrica, mas evidenciam a necessidade de interpretações culturalmente ancoradas, sem as quais os resultados seriam reduzidos a leituras superficiais.

Os resultados apontaram para um perfil de potencial empreendedor moderado, com maior expressão nas Competências de Gestão e na Motivação Empreendedora, sobretudo no que se refere à busca por segurança financeira. Em contrapartida, as menores médias concentraram-se nas Competências Sociais e Psicológicas, associadas à persuasão, mobilização externa, inovação e autonomia. À primeira vista, essas fragilidades poderiam ser interpretadas como ausência de iniciativa ou limitação individual. Contudo, a análise contextual revelou que tais pontuações refletem, em grande medida, modos próprios de agir e decidir presentes na comunidade, que não se alinham aos pressupostos individualistas das escalas tradicionais.

O estudo evidenciou que, entre os Terena, trabalho, produção e iniciativa são dimensões indissociáveis da vida comunitária. A noção de liderança baseia-se em consulta, prudência e circulação coletiva das decisões; a inovação é compreendida como continuidade e adaptação de saberes; e a autonomia não está associada à figura do “patrão de si mesmo”, mas à possibilidade de manter a família, o território e a cultura. Assim, médias reduzidas em itens como persuasão, inovação ou independência não indicam ausência de capacidade, mas descompasso entre o modelo ocidental de empreendedorismo e as rationalidades que estruturam o cotidiano Terena.

Ao mesmo tempo, não se pode atribuir todas as limitações observadas exclusivamente a fatores culturais. Os dados revelaram barreiras estruturais significativas — como escolaridade reduzida, desigualdade de gênero, discriminação e dificuldades de circulação urbana — que influenciam diretamente a construção do potencial empreendedor. Nesse sentido, a baixa articulação externa, a pouca participação em mercados ampliados e a dificuldade de incorporar práticas inovadoras também refletem restrições concretas de acesso a recursos, serviços e oportunidades.

A análise integrada dos resultados demonstra que o empreendedorismo na Aldeia Córrego Seco é uma prática situada no encontro entre tradição e adaptação. Ele emerge de uma lógica de subsistência que preserva saberes ancestrais, ao mesmo tempo em que busca responder às exigências econômicas contemporâneas. Essa articulação revela que iniciativas de fomento ao empreendedorismo indígena precisam considerar, de forma equilibrada, tanto as dimensões culturais quanto as condições estruturais que moldam o agir empreendedor, evitando impor modelos que reforcem assimetrias ou ignorem valores comunitários.

A partir deste estudo, torna-se evidente que a mensuração do potencial empreendedor em comunidades indígenas deve avançar para abordagens metodológicas mais dialógicas e exploratórias, capazes de captar nuances que as métricas padronizadas não abarcam. Isso não significa abandonar instrumentos quantitativos, mas complementá-los com etapas que investiguem, por exemplo:

- o significado local de cada subdimensão da escala;
- de que forma liderança, autonomia, inovação e resiliência se manifestam culturalmente;
- quais aspectos refletem práticas tradicionais e quais indicam demandas de fortalecimento, formação ou incentivo externo.

A pesquisa também abre espaço para reflexões sobre o desenvolvimento de instrumentos específicos para contextos indígenas, que considerem centralidade da oralidade, padrões relacionais, territorialidade e modos próprios de organização social. Embora esse não

fosse o objetivo principal deste trabalho, os achados sugerem lacunas importantes nos modelos utilizados atualmente e apontam a necessidade de estudos que aprofundem a interface entre empreendedorismo, cultura e políticas públicas.

Conclui-se, portanto, que o empreendedorismo Terena não pode ser compreendido a partir de parâmetros exclusivamente ocidentais. Ele combina aspectos identitários, comunitários e territoriais, articulando trabalho, cultura e subsistência em um modelo próprio de ação econômica. Reconhecer essa especificidade é fundamental para que iniciativas de formação, fomento e apoio institucional respeitem e fortaleçam a autonomia das comunidades, contribuindo para trajetórias de etnodesenvolvimento que valorizem os saberes locais e as formas indígenas de produzir, decidir e existir.

## 6 REFERÊNCIAS

AMARAL, Letícia de Souza; SANTOS, Carine de Jesus; COSTA, Fernando Bastos; MOURA, Joana Tereza Vaz de; TORRES, Fátima de Lima. **Redes agroalimentares alternativas:** um olhar sobre a central de comercialização da agricultura familiar e economia solidária no Rio Grande do Norte (CECAFES). Revista Inter-Legere, [S. l.], v. 4, n. 30, p. c17235, 2021. DOI: 10.21680/1982-1662.2021v4n30ID17235. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/interlegere/article/view/17235>.

AZANHA, Gilberto. **Etnodesenvolvimento, mercado e mecanismos de fomento:** possibilidades de desenvolvimento sustentado para as sociedades indígenas no Brasil. In: RICARDO, Carlos Alberto; RICARDO, Fany (orgs.). Etnodesenvolvimento e políticas públicas: bases para uma nova política indigenista. São Paulo: Instituto Socioambiental, 2002. p. 29–37.

BALTAZAR, Paulo. **O Processo Decisório dos Terena.** Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo Puc-SP. 2010.

CARDOSO, Wanderley Dias. **Aldeia Indígena de Limão Verde:** escola, comunidade e desenvolvimento local. 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2004.

CUNHA, Stefane Henrique da; SINGULANI, Victória Ruffato. **Feiras livres de Viçosa**, potencialidades para economia criativa e comércio justo. Revista de Ciências Humanas, v. 3, n. 23, p. 1-15, 2022.

DAROLT, Moacir Roberto; ROVER, Oscar José. **Circuitos curtos de comercialização, agroecologia e inovação social**. Florianópolis, SC: Estúdio Semprelo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/229738>. Acesso em: 12/nov/2024.

FEIDEN, Aldi; RAMOS, Manoel João; SCHWANKE, Jéssica. **O comércio eletrônico como ferramenta de comercialização para a agricultura familiar**. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Toledo – Paraná, 2020.

FSC Indigenous Foundation. **Identificando os principais desafios das economias indígenas**. Disponível em: <<https://www.fscindigenousfoundation.org/pt-br/identificando-os-principais-desafios-das-economias-indigenas>>. Acesso em: 15/Nov/2024.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **Empreendedorismo Social no Brasil**: Estado da arte e desafios. In: Inovação em Cidadania Empresarial. 2015. Disponível em.: [https://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Empreendedorismo\\_Social\\_no\\_Brasil\\_ICE\\_FGV.pdf](https://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Empreendedorismo_Social_no_Brasil_ICE_FGV.pdf)

MIRANDA, Dayana Lilian Rosa. **Redes de cidadania agroalimentar e a construção social do mercado de orgânicos/agroecológicos em Florianópolis - SC**. Curitiba, 2020.

MUSSI, Vanderléia Paes Leite. **Questões indígenas em contextos urbanos**: outros olhares, novas perspectivas em semoventes fronteiras. *História Unisinos*, v. 15, n. 2, p. 206-215, maio/ago. 2011. DOI: 10.4013/htu.2011.152.07.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. **Do índio ao bugre**: o processo de assimilação dos Terena. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1976.

ROCHA, André. Lançamento do aplicativo ‘Mercado Solidário’ impulsiona agricultura familiar e economia solidária em Mato Grosso do Sul. Empreenda MS, 26 jul. 2024. Disponível em: <https://www.empreendams.com.br>. Acesso em: 17/Nov/2024.

SILVA, M. N. C.; GOMES, F. E. **Empreendedorismo Indígena:** uma revisão de literatura. Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação, 2022

SOUSA, Edimar dos Santos de; JUNQUEIRA, Ana Maria Resende; PANTOJA, Maria Júlia; SOUSA, Rúbia Nara Rinaldi Leão de. **Comunidades que Sustentam a Agricultura (CSA):** percepção de agricultores e coagricultores. Interações (Campo Grande), v. 24, n. 2, p. 445-460, 2023.

SANTOS, Susana Correia; CAETANO, António; CURRAL, Luís. Atitude dos estudantes universitários face ao empreendedorismo: como identificar o potencial empreendedor? Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, v. 9, n. 3, p. 2–15, out./dez. 2010.

SANTOS, Susana Correia; CAETANO, António; CURRAL, Luís. Psychosocial aspects of entrepreneurial potential. Journal of Small Business & Entrepreneurship, v. 26, n. 6, p. 661-685, 2013. DOI: 10.1080/08276331.2014.89231

TAPIRAPÉ, Edimilson Kaxanapio. **A Função do Cacique Apyāwa com sua Comunidade.** UNEMAT, Barra do Bugres, 2016.