

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

(ISPA)

**PERFIL PSICOLÓGICO DO
CRIADOR DE EMPRESAS**

- INDICADORES DE SUCESSO -

**Dissertação de Mestrado em Comportamento
Organizacional**

ALUNO - JOÃO BAPTISTA PINTO DIAS

ORIENTADOR, Prof. Doutor ALBINO P. A. LOPES

Ref. 11769
Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

LISBOA

1996

**Instituto Superior de Psicologia Aplicada
(ISPA)**

**O PERFIL PSICOLÓGICO
DO CRIADOR DE EMPRESAS**

- INDICADORES DE SUCESSO -

**- Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional -
de**

- João Baptista Pinto Dias -

Ref. 11769
Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

Orientador: - Prof. Doutor Albino Pedro Anjos Lopes

Lisboa, 1996

Agradecimentos

Gostaria de deixar aqui expresso o meu sincero agradecimento aos ilustres peritos pelo determinante contributo que me deram para a estruturação deste trabalho e aos jovens empresários a, disponibilidade e o acolhimento dispensados.

O agradecimento mais significativo devo-o, naturalmente, ao Prof. Doutor Albino Lopes, não só por me ter sugerido este tipo de trabalho, mas também pela preciosa orientação que sempre me dispensou. Sem o seu douto conselho e precioso estímulo, este trabalho não teria sido realizado.

Quero, também agradecer ao Prof. Doutor Luís A. Reto, as facilidades concedidas bem como o seu inestimável apoio; e ao Dr. Carlos Pé-Curto a preciosa colaboração dispensada.

Agradecimento singular merecem os colegas de mestrado, Dr^a Maria de Lurdes Asseiro e Dr. Alberto Lebres, pela apreciável ajuda e estímulo que me prestaram.

Deixo também expressa a minha gratidão à colega Maria José Martins e à Ana Paula Americano pela preciosa colaboração na transcrição das entrevistas que fazem parte deste trabalho.

À minha mulher quero agradecer, especialmente a paciência e compreensão que, nestes últimos tempos, teve de me dispensar de forma redobrada.

Ao meu filho (*o João Emanuel, a quem dedico este trabalho*), agradeço a tolerância e compreensão sempre manifestadas, especialmente na fase mais exigente do meu trabalho.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	I
Índice geral.....	II
Índices das figuras e quadros.....	IV
- <i>Resumo</i>	V
- Introdução.....	1
Cap. I.Contextualização da Pesquisa, Definição e Abordagem do Problema.....	9
<i>Nota introdutória</i>	9
- <i>Contextualização da Pesquisa</i>	10
Antecedentes - Colóquio para o desenvolvimento da zona.....	10
- <i>Conclusões do Colóquio</i>	9
- <i>Criação de uma Associação de Desenvolvimento Local</i>	13
Estudo de Diagnóstico de Potencialidades da zona.....	13
- Programa de Intervenção.e seu Desenho	14
-Filosofia do projecto de programa.....	16
-Estrutura do projecto de programa.....	16
- <i>Implementação do Programa</i>	17
-O Problema e sua definição.....	18
-O Perfil Psicológico do Empreendedor.....	27
Introdução.....	27
-Contexto da Sociedade post-Industrial.....	28
- Estado actual da investigação no domínio da criação de empresas.....	39
Introdução.....	39
Situacão actual da investigação.....	40
- Contribuições disciplinares para a compreensão do fenómeno da criação.	46
Criação de Empresas em meio envolvente.....	46
Teoria das organizações e criação de empresas.....	48
Marketing e criação de empresas.....	49
- Níveis de escolaridade e criação de empresas.....	51

- Estratégias "intra-empresariais" nas PME's.....	52
- A Criação de empresas e o efeito mobilizador da Comunicação.....	55
✓ Estratégias de sucesso.....	56
- Criação de empresas e Impacto na criação de emprego, etc.	60
✓ Novo olhar sobre o problema do sucesso/fracasso na criaç. de empr.....	63
✓ Questões do crescimento das empresas recém-criadas.....	65
- Sistema de apoio à criação de empresas	70
✓ Perfil psicológico do criador de empresas (<i>McClelland, Ettinger, etc.</i>).....	72
Motivações de autonomia e poder.....	78
- Conclusões	86
Cap II. - Método	87
Introdução.....	87
Caracterização da Investigação-Ação/Observação Participante.....	88
Os Sujeitos / caracterização da Amostra.....	93
Seleção dos jovens com potencial empreendedor.....	95
Instrumentos de selecção dos candidatos.....	95
Critérios de Selecção.....	97
As provas de Selecção.....	98
Cotação das provas.....	100
Procedimentos metodológicos de recolha de informação	104
Instrumentos de Recolha de Informação.....	104
Entrevistas exploratórias aos peritos de terreno.....	104
Entrevistas aos jovens empresários.....	105
Metodologia do tratamento de dados.....	105
Análise de conteúdo temática.....	106
<u>Cap. - III. Apresentação dos Resultados.....</u>	110
Introdução.....	110
Apresentação dos resultados globais desagregados por indivíduos.....	112
Apresentação dos resultados relativos à hipótese de Trabalho.....	119
Caracterização dos Jovens empresários (Pessoas, Empresas, Projectos).....	120
Cap. - IV Discussão dos Resultados e Conclusões.....	127
Síntese	131
Conclusões.....	133
V Referências Bibliográficas.....	134

INDICE DOS QUADROS

Quadro nº 1. -Caracterização das personalidades entrevistadas para o diagnóstico..... 14

“ “ 2. -Criação de empresas em regiões deprimidas..... 16

“ “ 3. -Categorias ou dimensões de sucesso, segundo os peritos..... 22

“ “ 4. -Tipologia de categorias de empresários..... 82

“ “ 5. -Ordenação dos candidatos seleccionados..... 93

“ “ 6. -Resultados dos motivos, por cada candidato..... 112

“ “ 7. -Dados globais e “scores” dos motivos, desagregados por idade e sexo..... 114

“ “ 8. -Os mesmos dados comparados e com a aplicação do teste de Mc Nemar..... 115

“ “ 9. -Comparação entre os motivos e sub.grupos..... 117

“ “ 10. -Os que elaboraram (ou não) projecto final..... 120

“ “ 11. -Modo exemplificativo do registo da análise de conteúdo..... 123

“ “ 12. -Modelo de uma ficha de percurso pessoal..... 124

“ “ 13. -Comparação do percurso pessoal com a grelha das categorias..... 124

“ “ 14. -Dimensões dos que apresentaram (ou não) projecto final..... 125

“ “ 15. -As mesmas dimensões avaliadas pelo teste de Mc Nemar..... 125

INDICE DAS FIGURAS do TEXTO

Fig. 1. ..Complexidade do fenómeno da criação de empresas..... 41

Fig. 2. ..Factores que influenciam a performance das empresas..... 64

Fig. 3. ..Matriz dos critérios que permitem identificar o tipo de jovens , no que toca aos motivos..... 95

Fig. 4. ..Gráfico do perfil de motivos dos jovens que elaboraram projecto final..... 116

Fig. 5. ..Gráfico do perfil de motivos dos jovens que não elaboraram projecto final..... 116

Fig. 6. ..Gráfico conjunto do perfil de motivos dos jovens dos dois sub-grupos..... 117

INDICE DOS ANEXOS

Anexo -A Criação de Empresas em França e Portugal, na década de 80.....	01
Anexo -B Síntese das conclusões do Colóquio de Montalegre/90.....	11
Anexo -C Estatutos da A.DE.RE-Barroso.....	15
Anexo -D Diagnóstico de Potencialidades endógenas.....	26
Anexo -E Guião da entrevista exploratória (conceitos teórico-práticos).....	36
Anexo -F Entrevistas Exploratórias aos peritos de terreno (análise do conteúdo).....	39
Anexo -G Plano de formação cumprido pelos jovens empreendedores.....	46
Anexo -H Guião da entrevista do trabalho de campo e questionário.....	61
Anexo -I Caracterização dos jovens empreendedores.....	64

RESUMO

“As regiões que falharam a modernização agrícola ou industrial deverão orientar-se por critérios de post-modernidade, tirando partido da biodiversidade, das tradições e da autenticidade das culturas locais”

in, Jornal “O Público” de 28 de Abril de 1994

As pequenas empresas e as micro empresas estão cada vez mais presentes, não apenas em sectores tradicionais, mas também em alguns domínios modernos da indústria e dos serviços.

Quando se fala de pequenas empresas, por vezes é-lhes atribuído o adjectivo de “familiares”, uma designação genérica que coloca a questão da relação possível entre família e empresa, nomeadamente, no que respeita à identificação dos saberes e da pertinência dos suportes familiares para o lançamento de novas actividades empresariais.

As empresas familiares e as micro-empresas são cada vez mais encaradas na União Europeia como a solução para muitos casos de desemprego e, sobretudo, para a renovação do tecido empresarial de determinadas zonas ou regiões.

Em Portugal, estas representam 95% do tecido empresarial -a maior proporção existente no total dos países da Europa Comunitária.

O objecto específico da nossa investigação é o perfil psicológico do criador de micro-empresas.

O ponto de partida situa-se, precisamente, na ideia de que serão as micro-empresas o esteio da actividade empresarial num determinado território, onde os saberes e os suportes familiares mais facilmente podem ser aproveitados e rendibilizados.

Em termos de questão a investigar preocupou-nos, especificamente, saber:

- se existem características de personalidade que possamos considerar indicadoras de êxito no processo de criação de micro-empresas;
- e, como é que as competências se transferem e são concretizáveis e,
- em que medida as variáveis de contexto, nomeadamente, as de natureza familiar são preditivas do êxito empresarial.

O projecto de criação de micro-empresas, aqui estudado por nós, integra-se numa acção de carácter experimental que procurava articular as potencialidades do território e o lançamento de micro-empresas, com base no potencial empresarial dos jovens locais.

Os autores consultados apontavam para a importância do perfil psicológico do criador de empresas e foi essa pista que nos propusemos seguir como fio condutor da reflexão, a par do acompanhamento no terreno, da experiência em apreço.

Não se trata propriamente de um *estudo de caso*, com características monográficas nem de um *estudo extensivo*, com resultados de carácter estatístico, controlados quanto à sua representatividade.

Trata-se, mais propriamente, de uma investigação/acção, em que se partiu de um projecto prévio, decorrente de um estudo anterior de diagnóstico de potencialidades endógenas, projecto este, que incluiu um programa de formação com vista à elaboração de projectos finais de criação de pequenas e micro empresas.

A técnica da pesquisa utilizada pode ser considerada como próxima da *observação participante*.

Através de entrevistas em profundidade foram auscultados dois peritos de terreno para colher as suas opiniões sobre se seria de considerar importante, para se ser empresário de sucesso, a existência de características pessoais de personalidade.

Aos jovens candidatos a empresários fizeram-se entrevistas do mesmo tipo, tendo também sido feita observação directa aos contextos organizacionais dos jovens empresários, entretanto instalados e, desenvolvidas amplas conversas informais com todos eles.

Como participámos, ao longo do tempo, em várias sessões de grupo, durante os meses do curso de formação foi-nos possível fazer, ainda, um aprofundamento da investigação com dados dessa mesma observação participante.

Caracterizámos, catorze casos relativos aos jovens que completaram o curso "*Conservar para Desenvolver*", cuja formação e desenvolvimento de projecto respectivo tivemos ocasião de seguir de perto.

Os resultados encontrados permitem concluir da pertinência do levantamento do perfil psicológico e do carácter preditório de sucesso empresarial da tipologia de motivos criada por McClelland.

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas foram criadas muitas pequenas e micro empresas em Portugal, sendo grande parte delas de carácter familiar. Efectivamente, é significativo o número de familiares dos fundadores que nelas trabalham.

Com efeito, as pequenas empresas e as micro empresas estão cada vez mais presentes, não apenas em sectores tradicionais, mas também em alguns domínios modernos da indústria e dos serviços. *(anexo A)*¹

Quando se fala de pequenas empresas, por vezes é-lhes atribuído o adjectivo de “familiares”, -uma designação genérica- como se as relações entre família e empresa tivessem, em todas as situações, características basicamente idênticas ou como se o sentido do termo fosse inequívoco (ou tão evidente), que dispensasse análise mais aprofundada.

Guerreiro,² (1994), propôs-se estudar a contribuição das famílias na actividade empresarial numa tese de sociologia de elevado interesse no que respeita à identificação dos saberes e suportes familiares para o lançamento de novas actividades empresariais.

A este propósito, esta autora afirma que, a partir da década de 80, passou a ser dada maior atenção -pública, política e analítica- às pequenas empresas e tem sido cada vez mais evidenciada a sua importância no tecido económico. Efectivamente, os governantes estão vendo nas empresas familiares e nas micro-empresas a solução para muitos casos de desemprego e, sobretudo, para a renovação do tecido empresarial de determinadas zonas ou regiões.

¹ - Conf. “Demografia das Empresas” MESS, DE-Quadros de Pessoal (1995).

² - Guerreiro, M^a das Dores “Famílias na Actividade Empresarial, 1994 -tese de doutoramento em Sociologia

Com efeito, tanto as suas potencialidades, como as suas ineficiências face às mudanças tecnológicas e às evoluções económicas têm sido objecto de debate, tendo merecido, inclusive, a apreciação de políticos, de estadistas e de estudiosos.

A nível europeu o interesse pelo estudo das PME's é crescente e são elaborados estudos³ e relatórios circunstanciados sobre a criação de PME's e, nomeadamente, sobre as chamadas micro-empresas que empregam até nove trabalhadores. Em Portugal, estas representam 95% do tecido empresarial -a maior proporção existente no total dos países da Europa Comunitária.⁴

O objecto da nossa investigação é o perfil psicológico do criador de micro-empresas. O ponto de partida situa-se, precisamente, na ideia de que serão as micro-empresas o esteio da actividade empresarial num determinado território, onde os saberes e os suportes familiares mais facilmente podem ser aproveitados e rendibilizados.

O trabalho de Dores Guerreiro (1994) sugere, ainda, que a relação entre família e empresa é um elemento caracterizador por excelência, do pequeno empresariado em Portugal, pelo que, embora não seja esta a preocupação específica do nosso estudo, a variável "família" não deixará de estar presente na nossa pesquisa.

Em termos de questão a investigar preocupa-nos, especificamente:

- saber se existem características de personalidade que possamos considerar indicadoras de êxito no processo de criação de micro-empresas;

³ - Guerreiro, M^a das Dores "*Famílias na Actividade Empresarial*" 1994 -tese de doutoramento em Sociologia

- Gandra, Leonor "*Entreprendre en France. La Création d'entreprises par les Portugais en Ile-de-France*", 1994. -Dissertação de mestrado, defendida na Universidade de Poitiers.

- Kotlok "*Les portugais de France*", thèse de doctorat, Université de Poitiers, département de géographie, 1994.

- Cordeiro e da Silva, "*Les Portugais de France. Communautés locales, création d'entreprises et réseaux professionnels communautaires*", in 'Nouveaux comportements immigrés dans la crise', Paris, Mire - 1988.

- Bèlbahri, "*L'insertion par l'économie. les micro-entreprises à caractère social dans l'agglomération lyonnaise*", Lyon, Arièse, 1986. Rapport de recherche pour le compte du Ministère des Affaires Sociales.

- Bigata, "*Un portrait des travailleurs indépendants*", in *Economie et Statistique* n^o 215, 1988, pp. 38-44.

4. - "*Entreprises in Europe - Second report*," Luxembourg, Office for Official Publications Communities, 1992, pp.3 e seguintes e pp. 191 e seguintes.

- saber, também, como é que as competências se transferem e são concretizáveis e,
- em que medida as variáveis de contexto, nomeadamente, as de natureza familiar são preditivas do êxito empresarial.

Descrição do projecto

Este projecto de criação de micro-empresas integra-se numa acção de carácter experimental que procurava articular as potencialidades do território e o lançamento de micro-empresas, com base no potencial empresarial dos jovens locais.

Assim, o objecto deste estudo envolve uma experiência de formação para um conjunto de 14 jovens, realizada numa região periférica do Noroeste de Trás-os-Montes conhecida por “Terras do Barroso”- zona preservada, do ponto de vista paisagístico, património construído e cultural, mas muito desertificada em termos de população, devido à forte emigração que a tem afectado desde os anos 60.

A partir de um estudo de levantamento de necessidades de formação e detecção de potencialidades endógenas da zona, em que o autor participou, em 1991, foi elaborado um diagnóstico e pensou-se num projecto que ajudasse a travar a corrente migratória que tem avassalado a zona e a privou dos seus melhores valores.

Em 1993, foi possível desenhar esse mesmo projecto integrado de desenvolvimento local, que adiante se explicará (cap.I) e que contemplava acções de formação para jovens candidatos a empresários, para empresários já estabelecidos no terreno e para jovens necessitados de qualificações, habilitando-os para conseguirem emprego na região, quer no seio das pequenas e médias empresas existentes, quer naquelas que viessem a ser criadas pelos jovens empresários.

Feita uma primeira pesquisa bibliográfica, rapidamente nos demos conta de que não existiam grandes referências de estudos aprofundados sobre esta problemática.⁵

Algumas reflexões dos autores consultados apontavam para a importância do perfil psicológico do criador de empresas e foi essa pista que nos propusemos seguir como fio condutor da reflexão, bem como o acompanhamento no terreno, da experiência em apreço. Posteriormente, demo-nos conta que a pesquisa teórica avançou nos diversos países em paralelo com o nosso trabalho de terreno, sobretudo em França, pelo que tivemos oportunidade de aproveitar esses mesmos estudos.

Encontrámos, assim, um significativo conjunto de estudos e elaborações teóricas que se debruçam sobre a temática dos criadores de empresas, em França e outros países. Terá sido certamente, a profunda crise de 92/93 que orientou os investigadores para este terreno de trabalho.

Construiu-se, para a pesquisa-acção que ajudámos a desenvolver, uma abordagem própria a partir de algumas sugestões parcelares provenientes de diversas áreas disciplinares.

Sendo esta pesquisa realizada segundo uma perspectiva psicossociológica, foi ao corpo teórico da psicologia e da psicossociologia que se foram buscar os instrumentos conceptuais para o desenvolvimento dos vários níveis da problematização:

- a construção do objecto do estudo;
- a sua composição em dimensões analíticas;
- o ajustamento da estratégia metodológica seguida;
- a orientação da observação com teorias auxiliares pertinentes;
- e para a interpretação da informação recolhida.

⁵ - Constatando a falta de estudos e de investigações nacionais, neste domínio, entre outras diligências, contactámos a Associação dos jovens Empresários (Lisboa, Porto e Coimbra) e nada obtivemos.

Destacam-se, em especial, os contributos das teorias de *McClelland* e de Jean-Claude *Ettinger*, para o processo de selecção dos jovens futuros empresários, bem como as teorias e as técnicas de análise de conteúdo para o estabelecimento de categorias a partir das declarações dos entrevistados.

Um estudo com este perfil, teve ainda de recorrer a referências teóricas complementares, de âmbito interdisciplinar, como sejam, o apoio em autores das ciências da gestão, da economia, da geografia económica, da sociologia, da antropologia, da demografia e da história.

Esta estratégia permitiu pôr em prática um procedimento de construção tipológica em que se iam obtendo dois tipos de resultados:

- a determinação das dimensões de análise mais adequadas à especificação do conteúdo das opiniões dos peritos, da literatura e dos próprios jovens, objecto da formação para a criação de empresas,
- e a inventariação das principais tipificações das características de personalidade observáveis nos indivíduos objecto de estudo, a respeito desse conjunto de dimensões.

Não se trata propriamente de um *estudo de caso*, com características monográficas nem de um *estudo extensivo*, com resultados de carácter estatístico, controlados quanto à sua representatividade.

Trata-se, mais propriamente, de uma investigação/acção, em que se partiu de um projecto prévio, decorrente de um estudo anterior de diagnóstico de potencialidades endógenas, projecto este, que incluiu um programa de formação com vista à elaboração de projectos finais de criação de pequenas e micro empresas.

O autor pôde participar em todo o processo de preparação do projecto, na sua realização e no acompanhamento posterior da actividade dos jovens formandos, -o que lhe possibilitou a permanência de largos períodos de tempo em contacto estreito com os jovens objecto do

presente estudo, de modo que a técnica da pesquisa utilizada, pode ser considerada como próxima da *observação participante*.

No capítulo do método (cap.II) explicitar-se-ão estes conceitos de investigação/acção e de observação participante.

A técnica de recolha de informação mais utilizada e que melhor serviu os nossos objectivos foi a entrevista em profundidade.

Pareceu-nos, contudo, necessário auscultar em primeiro lugar os peritos de terreno para colher, através de entrevista não-directiva e gravada, as suas opiniões sobre se seria de considerar importante, para se ser empresário de sucesso, a existência de características pessoais de personalidade.

Aos jovens candidatos a empresários fizeram-se entrevistas do mesmo tipo, tendo também sido feita observação directa aos contextos organizacionais dos jovens empresários, entretanto instalados e, desenvolvidas amplas conversas informais com todos eles.

Como participámos, ao longo do tempo, em várias sessões de grupo, durante os meses do curso de formação foi-nos possível fazer, ainda, um aprofundamento da investigação com dados dessa mesma observação participante.

Como já ficou referido (e será melhor explicitado, cap.I), tomou-se como campo de observação o universo dos jovens formandos de uma acção de formação, "*Conservar para Desenvolver*" ocorrida em Montalegre, sob a responsabilidade da SE.MAR.TE, por solicitação da Associação dos Amigos do Barroso, da qual o autor era um dos principais animadores.

Caracterizámos assim, catorze casos ⁶ relativos a outros tantos jovens, cuja formação e desenvolvimento de projecto respectivo tivemos ocasião de seguir de perto.

Oportunamente, faremos referência a cada caso ou entrevista, apresentando, ainda, uma ficha pessoal com um conjunto de tópicos biográficos.

O conjunto do trabalho está dividido em quatro capítulos, precedidos desta introdução e seguidos de alguns anexos.

O 1º -centra-se na contextualização da pesquisa e na análise técnica das entrevistas exploratórias, a partir das quais se define o problema e, ainda, na revisão de literatura sobre o problema da criação de empresas e o perfil do criador de empresas.

O 2º -procede à formalização do método utilizado, precedido de uma *introdução* (com 4 momentos -diagnóstico do potencial, entrevistas exploratórias, projecto de intervenção -amostras, instrumentos, procedimentos e técnicas de tratamento) e a *estratégia de intervenção* e de *observação participante*.

O 3º -apresenta os resultados obtidos (as entrevistas cotadas, a investigação e o exame da maneira como encaminharam os seus projectos).

O 4º -traduz a discussão dos resultados e perspectivas, detendo-se nos processos dos jovens, enquanto empresários e fundadores de empresas e procura deixar apontadas algumas linhas de análise a respeito das características indicadoras de sucesso dos empresários.

⁶ - Efectivamente, foram seleccionados para o curso, 15 efectivos e mais 2 suplentes. No entanto, só foi possível entrevistar 14 deles, dado que os restantes já se haviam ausentado da zona (Outubro/95).

I.
(CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA)
ANÁLISE DO PERFIL
PSICOLÓGICO DO CRIADOR DE
EMPRESAS E
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

**CAP. I.- CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA,
DEFINIÇÃO E ABORDAGEM TEÓRICA DO PROBLEMA
DA CRIAÇÃO DE EMPRESAS**

Nota Introdutória

Ao iniciarmos este capítulo da contextualização da pesquisa pretende-se explicitar o interesse da mesma para a região de que o autor é originário, parecendo conveniente ou mesmo necessário esclarecer a actividade do próprio, no sentido de desenvolver um processo que conduzisse à criação de uma “região qualificante”.

Trata-se de uma designação que, desde há cerca de quatro ou cinco anos, tem vindo a ser aplicada às regiões, a partir da analogia com a de “organização qualificante”. (STAHL, 1993).

É nesse sentido que o acento da pesquisa se coloca sob a tónica do desenvolvimento das qualificações dos actores sociais e da detecção de potencial empreendedor entre os jovens.

Contextualização da Pesquisa

Antecedentes e envolvimento da população

O autor foi um dos fundadores e o principal dinamizador da Associação dos Amigos do Barroso, que promoveu e coordenou um Colóquio em Montalegre (Agosto/90), subordinado ao tema “Eixos de Mudança e Desenvolvimento em Terras do Barroso” e cujas actas a mesma associação editou.¹

Com este colóquio pretendeu-se, essencialmente, despertar e dinamizar os empresários, as autarquias, a população local e os barrosões residentes no exterior, especialmente os de Lisboa, com o objectivo de proporcionar aos habitantes da região de origem, a criação de um instrumento em prol do desenvolvimento regional, assente sobre um conceito que ligasse a conservação e o desenvolvimento - dado que, nem todo o tipo de desenvolvimento é desejável.

“*Conservação e Desenvolvimento*”, foram os termos mais utilizados na altura do congresso e serviram de mote a todo o programa de intervenção que aqui é referido.

A reflexão orientou-se, desde a origem, no sentido da necessidade de fomentar um tipo de desenvolvimento compatível com o estado de conservação da natureza e do património construído, definidos como “*a riqueza mais importante do ponto de vista regional*”, como hoje é corrente dizer-se, na sequência das reflexões do Prof. Boaventura Sousa Santos (1994):

¹ - Cf. “Barroso entre a Conservação e o Desenvolvimento”, edição da Associação dos Amigos de Barroso, 1992.

“As regiões que falharam a modernização agrícola ou industrial deverão orientar-se por critérios de post-modernidade, tirando partido da biodiversidade, das tradições e da autenticidade das culturas locais”.²

A equipa, liderada pelo autor e responsável pela organização do referido congresso, seleccionou os seguintes temas e oradores:

- 1.-Ao primeiro conferencista -*Dr. José A. Pinho Neno*, foi colocada a seguinte questão: -“Existirá algum nexo de causalidade entre Emigração e Desenvolvimento ? e: -em que medida o desenvolvimento das pessoas que emigraram poderá repercutir-se, positiva ou negativamente, no desenvolvimento local da zona donde essas pessoas partiram?”

- 2.-A emigração tem sempre reflexos na demografia. Daí que o 2º conferencista, *Prof. Doutor Jorge Arroteia*, fosse confrontado com as perspectivas de reversibilidade ou de irreversibilidade da mudança que esta desertificação pode forçar: -“Será possível entrever um ponto de equilíbrio entre a tendência para a saída de recursos humanos excedentários e a criação de condições favoráveis ao desenvolvimento dos que ficaram?”

- 3.-Estas terras viram florescer formas colectivas de trabalho que fizeram a riqueza das gerações passadas e que perduram nos hábitos culturais deste povo.-“Aprofundar e retomar esta cultura será forma de passadismo ou de modernidade?” -Este foi o 3º tema tratado pelo *Prof. Doutor Albino Lopes*.

- 4.-Ao último conferencista -*Revº Pe. José Cabral* (da zona de Trancoso, muito ligado à emigração e a empreendimentos definidos genericamente como de economia social -pioneiro do desenvolvimento local) foi colocada a seguinte questão: -“Desenvolver uma região deprimida é ou não possível?” Com que meios e com que pessoas? -A experiência de Trancoso dá-nos esperança ou não?”

Os eixos de desenvolvimento traçados no Colóquio e apresentados pelo autor à autarquia e às forças vivas da região para reflexão posterior, constam de um documento inédito e de divulgação restrita, o qual -a esta distância- nos parece ter ainda plena actualidade.³

² - Cf. Jornal “O Público” de 28 de Abril de 1994.

³ - Para uma consulta mais pormenorizada às possibilidades de desenvolvimento inventariados, anexa-se o elenco das conclusões do colóquio. (*Anexo - B*).

Pareceu-nos, por outro lado, ter encontrado um caminho viável, através da fórmula “*conservar para desenvolver*”.

Sem dúvida que esta é a via que permite inverter a situação de depauperização e de desertificação do interior do país, tirando partido das potencialidades endógenas e da população autóctone, sem ter de criar actividades a partir do exterior.

Pretende-se deste modo *endogenizar o desenvolvimento* e evitar um tipo de desenvolvimento que designaríamos de moderno, pelas transformações que induziria na paisagem e nas pessoas, orientando-as para o sector industrial e de serviços sem tradição nem enraizamento nos hábitos locais .

Conclusões do colóquio

As trocas de impressões ocorridas durante o Colóquio e nas reuniões que se lhe seguiram (com a participação dos peritos convidados e de algumas personalidades marcantes da região), permitiram fazer o levantamento de inúmeras potencialidades da zona.

Esse levantamento sugeriu as seguintes linhas de desenvolvimento que constituem as ideias-força do projecto/programa a levar a efeito pela Associação de Desenvolvimento Local, criada na sequência desta acção:

- “Aspectos relacionados com a conservação, património natural e construído, as artes e ofícios tradicionais e os aspectos ligados à cultura própria da região”.
- Dimensão do desenvolvimento: Introduzir na região estruturas e processos capazes de valorizar as competências dos sujeitos, no sentido de uma gestão que salvaguarde a riqueza existente e introduza técnicas e aspectos inovadores, nos domínios da valorização dos produtos e serviços genuínos.

Criação de uma Associação de Desenvolvimento Local

Os resultados de todas estas iniciativas não são, evidentemente, fáceis de quantificar e eles deverão ser compreendidos à luz da teoria e prática da animação socio-cultural das regiões.

O resultado mais palpável materializou-se na criação de uma associação de desenvolvimento local **-(A.DE.RE-Barroso)** a qual, no artº 3º, dos seus estatutos⁴ propunha o seguinte:

“- O objecto social consiste em levar a efeito acções que visem o Desenvolvimento Regional de Barroso, tais como:

- Alín. a) A defesa dos legítimos interesses regionais;*
- Alín. b) O desenvolvimento da actividade cultural e económica;*
- Alín. c) A criação de infra-estruturas e equipamentos e*
- Alín. d) A valorização e formação profissional.”*

Estudo de Diagnóstico de Potencialidades da zona

Aquela associação, de parceria com a Associação dos Amigos do Barroso (e herdeira do dinamismo criado por esta), decidiu coordenar e *promover um estudo de diagnóstico*⁵ das necessidades de formação, em ordem à criação de emprego qualificado nas PME's locais, de caracterização das potencialidades endógenas da zona com vista à criação de actividades e de projectos de desenvolvimento regional, tendo sido produzido um relatório técnico circunstanciado.

As entrevistas realizadas a cerca de 30 personalidades da zona, alguns deles Pequenos e Médios Empresários, revelaram algumas indicações preciosas.⁶

⁴ - Ver *anexo C* (Caderno de Anexos)

⁵ - A descrição mais pormenorizada do diagnóstico das potencialidades endógenas, é apresentado no *anexo -D*

⁶ - Conf. Estudo da CEDES, 1991.

Quadro nº 1 - Caracterização sócio-profissional dos entrevistados:

<i>Categoria socio-profissional dos entrevistados</i>	
Autarcas (Câmara Municipal e Juntas de Freg.)	4
Gestores Comerciais	3
Gestores bancários	2
Profissionais de hotelaria	2
Dirigentes de organismos públicos	2
Médicos	2
Agricultores	2
Agentes de Desenvolvimento	1
Agentes de Viagens	1
Empreiteiros de C.Civil	1
Industriais	1
Párcos	2
Profissionais de Turismo	1
Total	24

De acordo com os entrevistados, os projectos de desenvolvimento relativos ao sector terciário pressupõem a disponibilidade de mão-de-obra qualificada sem a qual não é possível avançar na sua execução.

Igualmente, os inquéritos realizados a cerca de três centenas de jovens alunos dos anos terminais das escolas e aos menores de 35 anos, que ainda permaneciam na zona, forneceram elementos interessantes, que permitiram confirmar tais carências e descobrir muitas potencialidades endógenas.

Deste modo, ressaltou evidente que, sem formação, não existem perspectivas de aumento de postos de trabalho e as únicas referências que existem a este respeito, têm a ver somente com a substituição dos que eventualmente saem da zona.

Programa de Intervenção (e seu desenho)

Com base nas conclusões do diagnóstico foi proposto um programa de intervenção que visava juntar a actividade potencial, a existente e o emprego a desenvolver (os jovens a serem formados para as actividades a criar), tendo o autor acompanhado a produção teórica deste modelo.

Seguidamente, descrevem-se as linhas mestras do projecto, que teve a colaboração do autor, desenhado pela equipa da SE.MAR.TE -empresa que conduziu o projecto no terreno.

Entendemos que nas regiões deprimidas, não basta fazer investimentos e criar empregos para inverter o ciclo do subdesenvolvimento.

Quanto a nós, é necessário que o emprego a criar seja qualificante e que o investimento contemple um nível de diversidade e de complexidade empresarial que permita dotar a região de massa crítica em recursos humanos, capaz de inverter o ciclo da depauperação humana, permitindo, ao mesmo tempo, às empresas locais sustentar os seus próprios projectos de desenvolvimento. Nesse sentido, o projecto de intervenção priorizou, acima de tudo, acções de formação, dimensionadas de acordo com as necessidades inventariadas, as expectativas dos formandos e os objectivos a atingir.

Mais do que a ideia de concorrência, intentámos privilegiar a ideia de complementaridade empresarial pois, será o sucesso de umas empresas que acaba por gerar mercado para as restantes.

O programa, uma vez desenhado, foi apresentado no IEFP ao gestor do PO 60, “*acções inovadoras*”, tendo merecido a aprovação e adoptado a *denominação “Conservar para Desenvolver”*, retomando a síntese do trabalho feito no congresso fundador, a que acima nos reportámos.

Filosofia do Projecto de Programa

A ideia base deste projecto visava articular as necessidades das empresas, os perfis profissionais e os serviços de valor acrescentado necessários à eficácia de gestão das empresas, ou seja: -tentar quebrar aquela espécie de círculo vicioso que bloqueia o desenvolvimento das regiões deprimidas do Norte de Portugal e, concretamente, a zona do Barroso.

Foi nosso entendimento que um projecto de intervenção, capaz de quebrar o círculo vicioso que tem bloqueado a região, só terá êxito a prazo, se conseguir inverter o processo de empobrecimento dos recursos humanos de uma região.

Estrutura do Projecto de Programa

A filosofia geral que presidiu ao desenho do programa pode resumir-se do seguinte modo:

Quadro nº2 - criação de emprego em regiões deprimidas

Hipótese de trabalho

R E C U R S O S		
<i>Empresários existentes</i>	<i>Jovens e/ potencial empresar.</i>	<i>Jovens á proc. de 1º emp.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de negócio - Algum saber técnico - Algum Capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Algum Saber Técnico - Projecto empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade Básica



OBJECTIVOS

- Postos de trab. qualificantes
- Empresas qualificantes
- Região qualificante



CONDIÇÕES A CRIAR

- . Desenvolvimento de capacidades empresariais em jovens com potencial (formação geral e formação tutorada, visando a constituição do seu projecto empresarial
- . Desenvolvimento da capacidade de procura activa de emprego no grupo dos jovens técnicos (Clube de emprego)
- . Desenvolvimento de uma cultura de inter-cooperação ao nível dos empresários locais e desenvolvimento do negócio
- . Desenvolvimento do associativismo e mobilização das instituições.

Lopes e Reto (1994) ⁷

⁷ - Conf. Revista "Formar", IEFP nº 12, (1994), 41-48.

A hipótese de trabalho apresentada neste quadro (nº.2) teve em conta os *recursos reais existentes* -(os *empresários estabelecidos*, detentores de experiência de negócio, algum saber técnico e determinado capital; os *jovens com potencial empresarial*, detentores, também, de algum saber técnico e portadores de um projecto empresarial e os *jovens à procura de emprego*, sem qualificação profissional) e, prosseguindo determinados objectivos, procurou criar as condições entendidas como activadoras de desenvolvimento.

Implementação do Programa

Para levar a efeito este desiderato, a acção começou por um *curso de formação de formadores*,⁸ sob a responsabilidade da SEMARTE, em que o autor interveio como formador, tendo na ocasião preparado os seguintes temas e suportes materiais dos formadores de terreno:

- “Potencialidades da zona e Tradições Preservadas” (paisagem conservada e património construído integrado na paisagem), face às novas tendências turísticas e de lazer daqueles que procuram regiões com estas características,
- Fluxos resultantes da emigração interna e externa, por época do ano e por características comportamentais e de consumos;
- Actividades económicas de carácter formal e informal, etc.

O objectivo das intervenções do autor ao participar na formação dos formadores a enviar para o terreno, visava dar-lhes uma perspectiva sobre as oportunidades, no espírito do programa “Conservar para Desenvolver” e com o propósito de dinamizar este pressuposto de base, de maneira a que o objectivo final da acção não se perdesse.

A partir do momento em que o processo foi desencadeado nas suas três vertentes, já referidas, -formação dos empresários existentes, as novas oportunidades a desenvolver

⁸ Cf. *anexo G'* (Caderno da Anexos).

pelos jovens criadores de empresa e as oportunidades de emprego ao dispor dos jovens à procura de 1º emprego- o autor propôs-se seguir todos os passos do programa, com objectivos de avaliação e de pesquisa.

O problema que parecia emergir desta acção e com interesse de pesquisa em psicologia social e comportamento organizacional, estava relacionado, preferencialmente, com o grupo-alvo dos jovens candidatos a empresários e poderia formalizar-se do seguinte modo:

- *Qual o perfil dos jovens que iriam conseguir (ou não) formular um projecto de empresa no espírito do programa, aproveitando potencialidades existentes sem colidir com o conceito de “Conservação” e levá-lo até à sua fase de implementação?*

O Problema e sua Definição

A implicação do autor neste projecto, enquanto actor interessado e dirigente associativo, facilitaria uma recolha bibliográfica sobre o tema da criação de empresas e a realização de entrevistas exploratórias com vista a uma correcta definição do problema que perspectivasse uma pesquisa consequente a partir do trabalho desenvolvido no âmbito do programa que temos vindo a comentar.

No IIEFP, diversos investigadores têm-se dedicado ao estudo da temática da “criação de empresas”, destacando-se os trabalhos de Pereira.⁹ (1991). Este autor inventariou um vasto

⁹ - Conf. Relatório de Estágio em França, patrocinado pelo Conselho da Europa, (1991).

conjunto de organismos e de experiências sobre a temática da criação de empresas na Europa, nos últimos 15 anos.

Relativamente à França, que privilegiou, dada a proximidade da sua cultura com a portuguesa, acompanhou durante anos o trabalho de algumas instituições vocacionadas para o acompanhamento da “criação de empresas”, entre as quais se destacam:

- ANPE - Agence Nationale pour l'Emploi;
- ANCE - Agence Nationale pour la Création d'Entreprises;
- AFFA - Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes;
- EGEE - Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise;
- UFJT - Union des Foyers de Jeunes Travailleurs;
- BG - Boutique de Gestion;
- GRP - Cabinet de Re-insérção Professionnel;
- CEE - Centres d'Études d'Emploi;
- ANACT - Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail;
- CEREQ - Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications;

A literatura de gestão consultada a este propósito, refere que desde 1979 se pode falar, em França, de um verdadeiro mercado de formação para a criação de empresas, com uma metodologia e uma pedagogia próprias. A este propósito, os temas e a pedagogia mais comumente trabalhados são:

- Detecção de capacidades para empreender;
- Riscos da criação de empresas;
- Conteúdos específicos nos domínios jurídico, social, comercial, informático, marketing financeiro e contabilístico;
- Estudos de caso;
- Jogos de gestão;
- Trabalhos de grupos.

Das investigações referidas por Pereira (1991), podemos listar um conjunto de condições de sucesso a potenciar e de riscos a evitar.

- *Condições de sucesso:*

- Conhecimentos profissionais, presentes no próprio ou facilmente apreensíveis pela sua disponibilidade em pessoas de família;
- Maturação do projecto, envolvendo o factor tempo (consideravelmente longo);
- Associação de familiares ao projecto, de forma directa ou indirecta;
- Bons conhecimentos de gestão (nomeadamente nos domínios da comercialização dos produtos, do marketing, da contabilidade, da gestão financeira e da gestão de recursos humanos).

- *Riscos a evitar:*

- Projectos mal concebidos;
- Precipitação na decisão;
- Deficiente conhecimento da actividade profissional, por parte do potencial criador de empresas.

O autor apresenta, ainda, uma tipologia de empresas criadas.

A partir do estudo sobre a história de criação de empresas, foram identificados três tipos ou situações distintas:

- 1.-*Criações de Substituição*; -casos em que não existe verdadeira criação, mas simples substituição de uma actividade reduzida ou desaparecida a montante.
- 2.-*Criações Periféricas*; -têm origem em empresas já existentes, as quais enquadram ou emprestam apoio logístico à nova empresa.
- 3.-*Criações "ex nihilo"*; -são estas as verdadeiras criações de empresas e não dependem de supressões a montante e cuja existência não depende, por isso, de terceiros.

Saliente-se que no trabalho que temos vindo a referenciar não há qualquer indicação acerca de estudos de perfil do criador de empresas, apesar de o tema do perfil psicológico fazer parte das reflexões existentes na literatura da gestão desde 1983.

A temática do estudo de perfil psicológico apenas é referida em relação com os casos de reinserção profissional, quando se trata de encontrar emprego para desempregados dentro da mais clássica abordagem da selecção de pessoal.

No ponto seguinte procura-se dar breve conta do procedimento metodológico e dos primeiros resultados empíricos da monografia, partindo das entrevistas exploratórias com os peritos do terreno.¹⁰

Como se optou por uma definição do problema a partir da realização de entrevistas exploratórias a peritos de terreno, para a definição das categorias que nos permitirão clarificar o problema propriamente dito, passamos a uma breve referência ao tema.

Após o estudo destes materiais e para melhor *contextualização e definição do problema*, optou-se pela realização de duas *entrevistas exploratórias semi-estruturadas, a dois reconhecidos especialistas* em modelos de criação de empresas.

Optou-se por um guião de entrevista não-directiva ou não estruturada¹¹, visando manter e encorajar o discurso dos entrevistados, mas procurando (sempre que tal se mostrasse necessário) conduzir o discurso para os temas relacionados com as dimensões da entrevista, previamente definidas (Mucchielli, 1984).

A apresentação dos resultados das Entrevistas Exploratórias, segue as grandes áreas orientadoras das entrevistas, estruturando-se em torno das unidades de análise definidas, do próprio discurso produzido pelos respondentes, conforme o quadro adiante, no qual se exemplifica o processo adoptado.¹²

O conjunto/sequência=*Unidades de registo+unidades de contexto+categorização das entrevistas*, permite chegar às seguintes categorias aglutinadoras -entendidas como pertinentes de um processo de selecção e formação de jovens criadores de empresas:

¹⁰ - A pesquisa empírica propriamente dita, junto dos formandos na região de Barroso, é desenvolvida após a abordagem teórica.

¹¹ - Conf. *anexo E*. As entrevistas com os jovens serão apresentadas posteriormente e tratadas, de modo idêntico, pelo método da análise de conteúdo temático que, mais adiante, se descreve.

¹² - No *anexo F* é fornecida uma análise completa das entrevistas, em termos de unidades de registo, contexto e categorização.

Quadro nº3-As categorias que agrupam as condições de sucesso empresarial

- 1.- *Conhecimentos técnicos relativos a um produto ou serviço;*
- 2.- *Conhecimentos de gestão*
- 3.- *Centração no meio envolvente pertinente (sentido de mercado);*
- 4.- *Capacidade de inovação e criatividade geradora de ideias;*
- 5.- *Sistema de valores próximo da cultura de profissão (no sentido que lhe conferem as investigações sobre subculturas profissionais);*
- 6.- *Experiência de exercício do poder em contexto organizacional ou em associações (percurso pessoal);*
- 7.- *Estatuto social, desejo de ascensão social e motivação centrada na autonomia (projecto pessoal);*

A análise do quadro das categorias permite verificar que os peritos de terreno, em primeiro lugar, distinguem com muita clareza, o conhecimento técnico relativo à produção (produtos/serviços) e os conhecimentos de gestão.

1-O conhecimento técnico, pelo menos em teoria, poderá ser obtido em escola, na família (pelo contacto com a empresa ou profissão dos pais ou familiares) ou ainda através de uma experiência pessoal anterior.

2- Os conhecimentos de gestão, pela necessidade da sua sistematização, exigem, por sua vez, formação adequada e sistematizada, pelo que a forma mais concreta de a obter seria a escola ou uma formação equivalente, estruturada para o efeito. O sistema de conhecimentos, quer teórico, quer de gestão é relativamente inquestionável, na medida em que os empregos e as empresas têm evoluído continuamente, no sentido de incorporar cada vez mais a componente “conhecimentos”.

3-A centração no meio envolvente está intimamente relacionada com o conhecimento do mercado (local, regional, etc.) de uma determinada actividade -os parceiros económicos (fornecedores, clientes, concorrentes, financiadores, etc.), com os quais o empresário deverá relacionar-se para obter êxito económico ou mesmo para se inserir num nicho de actividade concreta. muito embora, o relacionamento com o meio possa ser favorecido por determinados traços de personalidade, a ligação adequada ao meio envolvente pode ser melhor desenvolvida a partir de conhecimentos transmissíveis pela escola ou pela formação.

4-No que respeita, concretamente, à categoria “*capacidade de inovação e criatividade geradora de ideias*”, é indiscutível a sua pertinência, dado que, o contexto económico das empresas se tornou turbulento, exigindo uma adaptação contínua.

A forma, porventura mais actual, da adaptação da actividade das empresas ao conceito da turbulência, parece estar relacionada com a inovação e a criatividade, a qual, em boa verdade, deverá ser extensiva a todos os trabalhadores e não deverá ser apenas um problema do criador e/ou gestor da empresa.

Trata-se, porém, de uma dimensão que tem, fundamentalmente, a ver, por um lado com o perfil psicológico e, por outro, com a gestão adequada dessa mesma criatividade.

Não poderá, certamente, defender-se que a capacidade de inovação e criatividade seja o resultado de uma aprendizagem escolar ou profissional.

5-*O sistema de valores* da cultura da profissão parece decorrer ou, pelo menos, estar associado à autonomia e à responsabilidade no exercício de uma dada profissão. É este sistema de valores, baseado na autonomia e na responsabilidade, que permite às empresas identificar os subsistemas que poderão ser geridos com relativa autonomia ou dar origem a sectores de actividade autónomos.

6-*A experiência precoce de exercício do poder*, nomeadamente, a capacidade de liderança que pode estar associada com esse exercício de poder é algo a que se dá, habitualmente, muita importância.

O associativismo embrionário ou mais estruturado é, certamente, o terreno que permite um percurso pessoal adequado ao lançamento de experiências organizacionais mais avançadas.

Embora pareça haver uma dimensão de conhecimentos associada a esta categoria, ela traduz talvez mais a ideia de perfil de poder do que de aquisição de conhecimentos. De facto, quem desenvolve experiências de poder no contexto associativo é, normalmente, quem já possui alguma apetência e não quem tenha aprendido, por alguma razão, a exercer esse mesmo poder.

7-Finalmente, a *categoria ligada à ascensão social e a formulação de um projecto de vida para si próprio*, muito embora pareça estar relacionada com oportunidades, ela parece ser iminentemente uma categoria evocadora de características de personalidade.

Sintetizando:

Das sete categorias enunciadas pelos peritos, temos três *-(conhecimentos técnicos, de gestão e de mercado)* associadas aos conhecimentos e ao aperfeiçoamento e outras três *-(a inovação, o poder e a realização)*, mais associadas a características de personalidade.

O sistema de valores parece ser uma categoria à parte do sistema de conhecimento e das características de personalidade.

Finalmente, acrescenta-se que se atendermos a que a categoria das *'capacidades de inovação'* permite ser gerida em função das oportunidades de mercado, poderíamos concluir que, de acordo com os peritos de terreno, o problema da criação de empresas envolve vários tipos de procedimentos -a detecção das pessoas adequadas para liderar a criação de empresas, que essas pessoas sejam dotadas de conhecimentos relativos à técnica de produção, à gestão, às oportunidades do mercado e às características culturais adequadas ao plano de desenvolvimento de uma organização.

O problema que daqui parece decorrer é que, formação adequada e localização das pessoas adequadas, são duas faces de um só processo, tendente a incentivar a criação de empresas.

Se a formação é relativamente extensível e transferível, a ausência de esforço na detecção das pessoas adequadas faria, certamente, gorar todos os esforços e as melhores intenções para a criação de empresas em regiões carenciadas.

Procurando sintetizar a primeira parte deste capítulo destinada à definição do problema de pesquisa, vimos que esta decorre no contexto de uma região preservada, em que a conservação dos valores tradicionais se, por um lado, não possibilitou o acesso ao

desenvolvimento no passado recente, permite, agora, as condições adequadas a um desenvolvimento que potencia essa mesma conservação.

Através de entrevistas a peritos de terreno, de reconhecido mérito no domínio do saber relativo à criação de empresas, verificámos as dimensões do saber e do perfil pessoal, que consideram pertinentes à criação de empresas.

A definição de um problema de pesquisa que relacione estas duas problemáticas (da criação de empresas em zonas de fraco desenvolvimento económico), poderá, assim, ser encarada do seguinte modo:

-“A emergência de potenciais empresários numa região marcada pela desertificação depende da interligação de dois factores:

-1º) um contexto territorial que encerra potencialidades inexploradas pelos empresários residentes e

-2º) a existência de características de personalidade e de percurso pessoal complementados por uma qualificação no domínio de gestão.”

Se a vertente qualificação em Gestão, integrada no segundo factor é dominável através da formação e, se o primeiro factor é detectável por pesquisa de oportunidades, as características da pessoa e do seu processo exigem uma selecção rigorosa dos públicos-alvo a apoiar.

A dimensão crítica do problema da emergência de novos empresários, de acordo com esta formulação do problema, parece circunscrever-se à detecção das características de personalidade e de percurso das pessoas.

Esta formulação do problema possibilitou-nos orientar a nossa pesquisa teórica nas *três vertentes, apresentadas a seguir e* contidas nos dois factores indicados pelos peritos entrevistados:

1-Em termos de contexto territorial, que perspectivas teóricas foram abertas neste sentido e neste contexto de sociedade post-industrial, exigindo uma nova estratégia de desenvolvimento de tipo post-moderno?

2-Que perspectivas teóricas nos informam da importância da personalidade e da motivação para o sucesso empresarial?

3-Para onde apontam as investigações e teorias dos estudiosos e investigadores acerca do perfil de competências do criador de empresas, adquiríveis por formação, segundo os diversos tipos de empresa?

Nos pontos seguintes abordaremos, sequencialmente, cada uma destas três roblemáticas.

O Perfil Psicológico do Empreendedor

Introdução

Como já foi referido, anteriormente, a nossa pesquisa ocupa-se da problemática da criação de empresas e estuda uma experiência de terreno numa região em processo acelerado de desertificação humana.

Trata-se de reflectir, por um lado, sobre a figura do criador de empresas (o seu perfil e o seu saber-fazer no contexto das possibilidades existentes num determinado contexto) e, por outro lado, sobre as possibilidades de a sociedade tradicional -que se mantém sobretudo nas regiões mais atrasadas- se inserir numa dinâmica de refundação dos seus próprios valores.

É o momento de apresentarmos a perspectiva dos investigadores, estudiosos desta temática, que pudemos consultar.

Começamos por caracterizar a ideia de post-modernidade, na pegada de A.Touraine.

Seguidamente, procederemos a uma revisão de literatura acerca da problemática da criação de empresas.

Finalmente, estudaremos o perfil psicológico do empreendedor, na perspectiva de McClelland e de outros autores que se debruçaram sobre este tema.

Contexto da Sociedade Post-Industrial

Porque a nossa investigação se debruça sobre o projecto de intervenção numa região, fechada há séculos sobre si mesma, que “acorda” para o séc XXI após uma longa letargia muito próxima da mentalidade e da mundividência medieval, foi nosso entendimento dever iniciar esta abordagem teórica com algumas reflexões sobre a sociedade post-moderna, recolhidas do pensamento de A. Touraine.

Propusémo-nos, deste modo aprofundar a ideia, segundo a qual, o desenvolvimento actual da sociedade não tem de processar-se de acordo com os parâmetros que Touraine identifica como sendo os da modernidade.

O atraso ou exclusão de vastas áreas dos países desenvolvidos (e, por maioria de razão, dos menos desenvolvidos), deveria ser considerada como um mero facto ou como um resultado das deficiências ou crises da modernidade.

Procurámos, assim, questionar a possibilidade da passagem directa da pré-modernidade à post-modernidade, para empregarmos termos caros a Boaventura Sousa Santos¹³ e, que nos parece ir no sentido de Touraine.

A este respeito, parece-nos que a reflexão de Touraine (1969) se apresenta, a vários títulos, como podendo caracterizar o processo em que se encontram vastas regiões do interior do nosso país.

Esse processo, no entender do autor, resultaria do choque cultural entre uma sociedade tradicional e comunitarista, de certo modo fechada sobre si própria, face ao designado

¹³ - Conf. colaboração esparsa por vários n.ºs do jornal “o Público”, de 1994.

mundo moderno saído da Revolução Industrial. Esta atriu os indivíduos para as zonas industrializadas, utilizando preferencialmente uma força de trabalho não qualificado, fornecida maciçamente pelo processo migratório que das zonas rurais se encaminhava para as periferias das grandes metrópoles ¹⁴.

O choque do mundo fechado e centrado na ideia de comunidade, com o mundo centrado na ideia de mercado e de consumo, é que explicaria, segundo Touraine, a destruição dos valores tradicionais e a permeabilidade dos jovens dessas regiões tradicionais aos ideais da modernidade.

Os indivíduos saem de um mundo de pertenças para um mundo que lhes exige outro tipo de comportamentos e de atitudes, ficando, de certo modo, confinados apenas a uma situação, em que o que conta, é a sua força de trabalho e onde cada um só poderá subsistir, graças à sua capacidade de adaptação individual.

Do ponto de vista cultural, uma zona rural em vias de desertificação fica, assim, em risco de perda de valores, de solidariedades e de saberes, permanecendo porventura com os aspectos mais negativos hipertrofiados -como sejam os casos do caciquismo, do espírito fatalista e de situações de dependência, sustentadas pelo emergente Estado Social ou Estado Providência.. A capacidade de empreendimento nestas regiões estaria, assim, dependente de uma profunda mudança de quadro mental e de valores sociais, mais do que dos próprios meios financeiros ou infra-estruturais.

Tentando gerir este choque entre a sociedade colectivista que se desagrega e se refaz sobre os seus escombros, originando um círculo vicioso de fecho ao exterior e de dependência face ao Estado Social, tal dependência desencadeia uma ruptura com as hipóteses de desenvolvimento as quais estão associadas aos valores técnicos e da sociedade aberta.

¹⁴ - "La société post-industrielle", (1969)

Para a emergência de uma sociedade aberta no contexto do mundo tradicional, Touraine, na sua obra que estamos a seguir, apela à emergência do sujeito autónomo e capaz de se orientar pelo primado da acção individual.

O autor chama, precisamente, a este choque entre as duas culturas (a tradicional e a moderna) e à emergência do sujeito autónomo e criativo, capaz de compatibilizar o desenvolvimento e a tradição, a era da post-modernidade.

Pretende sublinhar, deste modo, as contradições resultantes do choque civilizacional, que atravessa o final do século XX e, ainda, mostrar como as consequências negativas da modernidade poderiam acabar por alimentar, paradoxalmente, o tradicionalismo e o integrismo, entre aquelas populações ou classes sociais que fossem ficando excluídas do progresso trazido pelo mesmo fenómeno da modernidade.

É assim, que as comunidades mais tradicionais se fecham sobre si próprias (como parece ter acontecido com o mundo da ruralidade portuguesa) até à sua exaustão actual e de que constitui exemplo paradigmático do nosso tempo -o fundamentalismo muçulmano.

As duas civilizações, a moderna e a tradicional, estão a entrar, progressivamente, em rota de colisão. Esta colisão está a acentuar-se, de tal maneira que ameaça, em muitos aspectos, a própria base da sociedade secularizada, pluralista, tolerante e laica.

A entrada em força das nossas comunidades ocidentais, por sua vez, numa era de violência, de caos, de incomunicação e de decomposição das instituições, nomeadamente, a família e a escola, seriam, a uma outra escala, indícios da mesma natureza que as do nacionalismo ou do integrismo.

Touraine, pretende englobar numa única visão teórica os fenómenos da separação entre sociedades ricas e as sociedades pobres, mas também o da possível implosão das sociedades ricas onde emergem, cada vez com mais força, a pobreza, a violência selvagem e o sectarismo julgados fenómenos específicos das sociedades pobres.

Interroga-se, pois, sobre a questão decisiva da sociedade de hoje: quais são as forças sociais, culturais e públicas capazes de recompôr este mundo dualizado -o mundo dos objectos e do consumo, por um lado, e o mundo das crenças, por outro, tornados estranhos um ao outro?

Na sua obra, Touraine realiza um percurso pelos autores que reflectem sobre a época da modernidade, a começar por Schumpeter e a terminar em Michel Foucault, para propôr o retorno ao sujeito como único recurso fiável, capaz de reconciliar o universo da objectividade e o da subjectividade.

Aos excessos da “destruição criadora” da industrialização em que o homem quasi perdeu a sua condição de cidadão para se tornar força de trabalho, Touraine considera que terá sido o movimento operário e outros movimentos de cariz popular que impuseram, durante anos de intensa luta social, a formação de uma democracia industrial.

Ironicamente, hoje assiste-se à decomposição da imagem do cidadão trabalhador com o seu direito ao trabalho e à justiça social, face ao aumento do desemprego e da precaridade do emprego.

Quando, porém, se apagam os reflexos dos grandes movimentos sociais, cada existência, em cada sujeito, procura o seu espaço pessoal.

Touraine adverte, porém, contra o mito de um retorno ao passado, na esperança de encontrar uma sociedade em que os jovens aprendessem com os seus pais ou com os seus mestres, com vista a tornarem-se cidadãos integrados.

Na reflexão que propõe trata-se de encontrar as formas de limitar ou controlar a decomposição social resultante entre o choque do universo dos objectos e o universo das crenças; do universo do mercado e o das comunidades.

O desafio só poderá ser resolvido, de acordo com o autor, através da dupla integração crítica e libertadora, nas duas ordens (a das trocas e a das crenças) pela afirmação do sujeito.

No dizer de Touraine, o post-modernismo caracteriza-se pelo aparecimento de um tipo de sociedade diferente da sociedade industrial - *a emergência de uma cultura e de relações sociais novas ligadas, porventura à substituição das indústrias materiais pelas indústrias culturais, entre outras transformações.*

O que melhor definiria esta sociedade dita post-industrial (ou programada) não é o aparecimento de novas técnicas, mas *o regresso à ideia de sujeito.*

É no sujeito que tem de ser colocada a ênfase, a fim de fazer transitar uma determinada sociedade (ou micro-sociedade) para a era da post-modernidade.

O post-moderno afirma a dissociação completa entre o sistema e o agente. “O sistema é auto-referencial (*autopoiético*)”, dizia Luhman, enquanto que os agentes já não se definem por relações sociais, mas por uma diferenciação cultural.

No início do séc. XIX definia-se a sociedade industrial como o reino do dinheiro e do comércio.

Na sociedade capitalista emergente o mundo do dinheiro e o do trabalho pareciam estranhos um ao outro.

Foi necessário esperar pelos sindicatos e pelas ideias socialistas para descobrir, por detrás destas diferenças extremas, a existência de relações de produção. Hoje em dia, fala-se da nova sociedade, como da *era da informação*, ao mesmo título que da sociedade industrial se dizia que era a do *maquinismo*.

Numa reflexão recente, Touraine (1994) interroga-se:

“Quanto tempo faltará ainda para se descobrirem seres humanos e relações sociais por detrás dos técnicos e para se compreender que, por toda a parte se confrontam formas socialmente opostas de utilizar a informação e de organizar a comunicação, quer “absolutamente” -para reforçar os fluxos de informação que são também fluxos de dinheiro e de poder, quer “concretamente” -para reforçar o diálogo entre os locutores situados de modo desigual em relações de poder e autoridade) ?”

No entanto, crítico até ao fim, Touraine (1994) vê em muitos ideais, ditos post-modernos, uma interpretação sociologicamente superficial de transformações que fazem apelo a análises mais próximas das que foram utilizadas na sociedade industrial, do que em ruptura com elas.

Nos fenómenos, em que insiste frequentemente o pensamento post-moderno, vê mais situações de crise do que inovações duradouras. Muitas vezes, um apelo à diferença absoluta não é senão um comportamento de crise quando se separa do reconhecimento dos conflitos sociais e das apostas culturais.

Vivemos, pois, a passagem de uma sociedade a outra, repetindo-se o ciclo anterior vivido no séc. XIX, quase inteiramente ocupado pela passagem de uma sociedade comercial a uma sociedade industrial, ou seja, do ponto de vista político, do espírito republicano ao movimento operário que teria a sua expressão máxima no socialismo de Estado.

Uma sociedade não pode ser definida apenas por uma das suas dimensões: industrial, capitalista ou democrática. O importante é não esquecer que a *ideia de sujeito* é inseparável da de relações sociais.

Na sociedade programada actual, ainda marcada pelo individualismo, o indivíduo fica reduzido a um mero consumidor, a um recurso humano ou a um alvo, opõe-se à lógica dominante do sistema, afirmando-se como sujeito, contra o mundo das coisas e contra a reificação das suas necessidades em exigências de mercado.

Touraine (1994) mostra-nos a decomposição e a recomposição da ideia de sujeito, mas também as exigências crescentes das minorias e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento dos sistemas cibernéticos.

Não ver o conflito destes dois mundos, é não perceber que nenhum deles se define a si próprio, tecnológica ou culturalmente. Um e outro devem ser definidos em termos sociais, mais precisamente, pela sua oposição recíproca.

A sociedade de consumo, na sua cultura industrialista, leva ao extremo a supressão do sujeito -a substituição do objecto pelo sujeito- a ponto de fazer deste um objecto publicitário, recusando a distância entre os signos e o sentido.

Porém, Touraine prevê, igualmente, que é nesta cultura de consumo que se irá situar o campo da reivindicação do sujeito, da mesma maneira que a sociedade industrial constituiu o campo onde se formou o movimento popular e operário.

É impossível definir um conflito social se não se definir, ao mesmo tempo, o campo cultural no qual se insere e que constitui o cenário das relações entre organizações sociais diferentes.

É neste contexto que Touraine (1969), na sequência da crise de Maio 68 propunha que todo o esforço das instituições educativas e formativas se deveria orientar para a criação no sujeito, do desejo de ser indivíduo, de criar uma história pessoal, de dar um sentido ao conjunto das experiências da sua vida pessoal.

Numa obra de síntese, Touraine (1995), afirma que o sujeito para viver a sua vida, deverá constituir um programa de acção que passa pela construção do seu próprio nicho, combatendo com igual energia nas duas frentes, sem se deixar submergir pela frente dos mercados nem pela frente das comunidades, sem ceder à hegemonia dos centros de decisão económica e financeira nem se deixar fixar à tutela dos líderes autocráticos e totalitários dos

comunitarismos locais. Se ele (sujeito) apenas, se procura libertar do poder comunitário, nada o fará parar na sua atracção pelo mundo do consumo e das suas liberdades.

Mas se o seu projecto de vida se confina à luta contra o mundo das mercadorias, perderá, na sua própria comunidade, os apoios necessários ao desenvolvimento da sua vida individual.

A transformação do indivíduo em sujeito resultaria, pois, da combinação necessária das duas afirmações: a do indivíduo contra a comunidade e a da convicção contra o mercado.

Na sequência destas reflexões Touraine encontra no emigrante (interno ou externo) a figura emblemática resultante deste choque cultural. Efectivamente ele carrega a contradição da pertença cultural ao mundo das crenças e a da integração no mundo das mercadorias através da sua transformação em força de trabalho ou mesmo em mercadoria, aproximando-se o autor, neste caso, da crítica marxista.

Portanto, a solução para o choque de culturas que caracteriza a situação actual não advém pela via da emigração nem tão pouco, virá pelo retorno ou pela manutenção da cultura de origem.

Qualquer dos modos apela mais a uma ideia de conformismo que a uma ideia de mobilização.

A identidade colectiva do mundo comunitário pré-industrial e presente ainda maioritariamente nas sociedades recém desenvolvidas impede a emergência do sujeito; por sua vez, a mobilização do movimento popular e operário resultante da luta contra a injustiça social própria do universo mercantil acabaria por ser confiscada, no dizer do autor, pelos partidos totalitários que, em simultâneo, tendem a destruir a autonomia pessoal pela organização industrial do trabalho e a ameaçar a criatividade pessoal pelo apoio dado à difusão de uma cultura de massas.

O sujeito emergente, capaz de conciliar os contrários, através da sua luta nas duas frentes -a da invasão do seu íntimo pelos interesses mercantis ou pelas crenças comunitárias- obriga a uma formação assente na reflexão sobre o seu próprio percurso de vida com vista à elaboração de um projecto de vida autónomo.

Um projecto verdadeiramente autónomo seria aquele em que a afirmação da liberdade se sustentaria no apoio que o indivíduo encontra em si próprio ou seja, aquele que se encontra edificado sobre o desejo de ser diferente. A formação do sujeito tem como meta a união entre os valores universalistas do desenvolvimento, do direito, da técnica, por um lado e do particularismo, por outro; ou seja, do apelo à identidade, aos valores do espírito, às tradições locais, numa simbiose que Touraine propôs chamar de “modernização endógena”.

Esta modernização endógena, que pode representar uma solução para o equilíbrio entre a cidade e a envolvente rural, constitui, porém, um equilíbrio precário, na medida em que o desenvolvimento dela resultante pode entrar, rapidamente, em choque frontal com os valores culturais e com as formas de organização social anteriores que ainda estruturam as comunidades tradicionais.

É neste ponto que Touraine apela ao conceito de factores de produção do sujeito. Para se desenvolver como sujeito, o indivíduo tem de apoiar-se em si próprio numa manifestação ‘narcísica’ que se opõe à identificação a um líder, mas que dificulta igualmente o reconhecimento do outro como sujeito.

O processo de individualização terá, assim, de conciliar a centração sobre si próprio e o reconhecimento do outro como sujeito. Seria, com base nesta abertura ao outro, semelhante e diferente, que seria possível construir projectos colectivos de novo tipo, sem rupturas nem cedências bloqueadoras.

Por estas considerações vemos que, apesar de Touraine nunca se referir, expressamente, na sua obra, ao tema central que nos ocupa - "o perfil psicológico do criador de empresas", parece-nos, contudo, que a sua reflexão sobre a superação dos "malefícios do progresso" induzidos pela revolução industrial, apelando a um retorno ao sujeito é, particularmente, interessante e elucidativa do choque cultural que provocou o abandono das comunidades rurais do interior do país.

O desenvolvimento dessas comunidades partiria, assim, da necessidade de ultrapassar interesses corporativos que fizeram da Escola e do Sistema de Formação, criados para incentivar o progresso, verdadeiros obstáculos ao comércio das ideias; isto é, dificultando a integração dos valores locais em nome de uma abertura ao universalismo académico ou gestor.

A especialização das escolas, à imagem da especialização produtiva da revolução industrial, viria, assim, a acentuar, significativamente, a dificuldade do reconhecimento do outro e a facilitar a emergência do espírito acrítico do consumidor da cultura de massas.

Pensamos que a mesma transposição poderia ser feita para a educação de jovens das zonas rurais do interior do país. O ideal da formação escolar, um dos pilares da revolução industrial, facilitava a ruptura com as pertenças locais e, em simultâneo, dificultava os processos de subjectivação assentes no reconhecimento do outro, ajudando a fabricar a imagem de uma modernização exógena ou de uma necessidade de procurar a modernidade através da emigração forçada.

O desenvolvimento local e regional seria, assim, a resultante da cópia de modelos estranhos (de que são exemplos paradigmáticos as fábricas poluentes em locais preservados), em lugar de assentar sobre a possibilidade de levar os jovens a construir projectos de vida pessoal

integrados nos percursos colectivos das regiões ou dos territórios concretos, que conhecem, porque lá nasceram ou porque os adoptaram num processo de retorno à ruralidade.

As reflexões de Touraine parecem-nos, deste modo, poder sustentar a ideia de um desenvolvimento assente num diálogo crítico com a tradição.¹⁵

As ideias de Touraine parecem, ainda gozar de um cada vez maior impacto nas reflexões actuais sobre a “necessidade de pensar global e agir local”. Recentemente, apareceu o termo “glocal” para sintetizar esta moderna tendência para reunir dois grandes conceitos fundadores do pensamento post-moderno.

Numa linha muito próxima da de A. Touraine, o filósofo norte-americano, de origem japonesa, F. Fu Kuyama, identifica uma crise de confiança que traduz a ruptura do equilíbrio entre a tradição comunitária e a cultura individualista. Segundo o autor, a trajectória de autonomia de cada actor individual, a sua capacidade de empreender e de assumir riscos, deriva, em primeiro lugar, da confiança gerada pela partilha dos valores da comunidade de referência. Este capital social de primeira grandeza que é a confiança só poderá ser disponibilizado pela comunidade em favor dos indivíduos. Estes não poderão adquiri-los através da sua acção isolada (Peyrefitte, 1996).

¹⁵ - Daí a adopção do título ou o motivo fundador do nosso projecto de intervenção na região de Barroso: “Conservar para Desenvolver”, acompanhado de um rodado artesanal de um carro de bois, associando as ideias de tradição e de dinamismo.

Estado actual da Investigação no Domínio da Criação de Empresas

Introdução

A investigação sobre a criação de empresas, entre nós, apresenta-se tal como nos países anglo-saxónicos ou em França, como um problema crucial em face da crise do emprego que vivemos. Os resultados obtidos ao cabo de 20 anos, não permitiram ainda produzir ou testar modelos explicativos e predictivos neste domínio, de maneira concludente.

As dificuldades poderão dever-se a três aspectos do fenómeno, como sejam:

- a diversidade das situações encontradas;
- a complexidade do processo de criação de empresas;
- a dificuldade em considerar o factor tempo e o factor mudança, para analisar este processo.

As reflexões esparsas e o simples relato de casos, disponíveis, a este propósito, permitem concluir que seria ilusório pretender construir um modelo explicativo global e que, para tratar este assunto da criação de empresas, se impõe uma abordagem plural (Bruyat, 1993), onde, para além do nível jurídico e do económico possam ter lugar o sociólogo e o psicólogo.

Situação actual da investigação relativamente à criação de empresas

A investigação acerca da problemática da criação de empresas desenvolveu-se, principalmente, a partir do final da década de 70 nos países anglosaxónicos e tornou-se, cerca de dez anos mais tarde, num dos principais problemas das ciências empresariais.

Desde há algum tempo, nota-se que alguns estudiosos desta problemática começaram a centrar-se à volta do reconhecimento do indivíduo (empreendedor) como a fonte incontornável da criação de riqueza.

No entanto, emergem, actualmente, novas sensibilidades neste novo campo disciplinar,¹⁶ tornado num tema vasto e algo confuso. São essencialmente duas as principais correntes em confronto:

- Duffy e Stevenson (1984), a exemplo de Schumpeter privilegiam a inovação, qualquer que seja o seu contexto -a criação de empresas a partir do nada- ou aquilo a que se convencionou chamar o “*intra-empresariato*” (o desenvolvimento no interior duma organização existente, de uma inovação, concretizada por um dos seus empregados, autonomizando-se, em seguida ou não, como empresa).
- Outros investigadores (Gartner, 1990), na linha de Cantillon ou de Say,¹⁷ interessam-se pelo empreendedor como sendo aquele que assume os riscos e a responsabilidade de criar uma nova empresa.

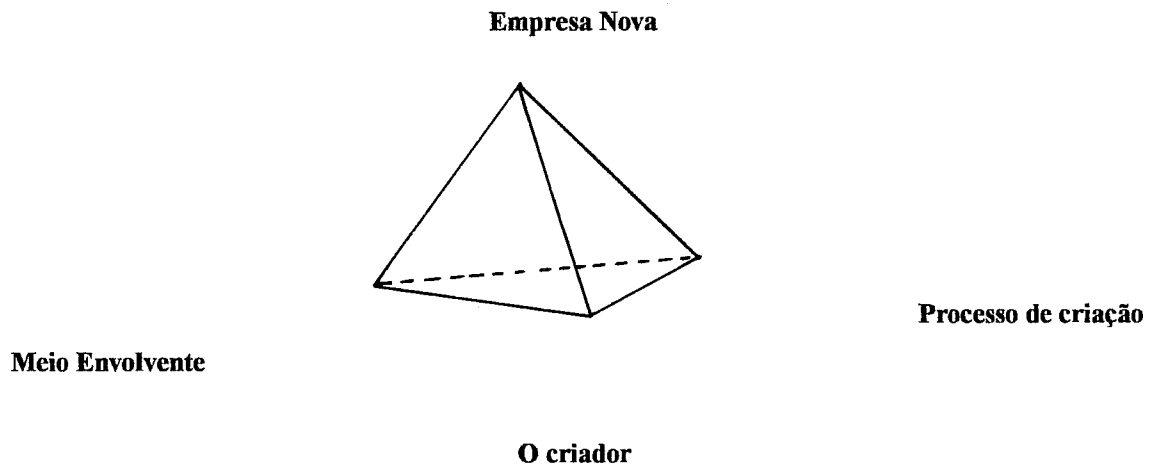
Como anunciámos na introdução será esta segunda perspectiva, aquela em que iremos, principalmente, inscrever-nos.

¹⁶ - Afourth Global Entrepreneurial Research Conference, que ocorreu em 1994 (INSEAD), pôs de novo em evidência a incapacidade da Comunidade Científica especializada em acordar sobre uma definição no domínio do “empresariato” (Harrison & al. 1994)

¹⁷ - Conf. Bibliografia Geral.

Segundo Bruyat (1993) a investigação em matéria de empresariado tem-se caracterizado pelo empirismo lógico. O mesmo autor afirma, por seu lado, que a criação de empresas é um fenómeno complexo e são muito diversificados os pontos de vista que podem ser considerados pelos investigadores.

Efectivamente, a compreensão do fenómeno passa pela tomada em conta de quatro dimensões, referenciadas na figura:



(Fig. nº 1)¹⁸

No mínimo, será entre estes quatro factores que o investigador terá de se situar.

A visão parcelar é antes o resultado da existência de disciplinas teóricas separadas; e é assim que normalmente:

- os psicólogos dão primazia à dimensão individual;
- os economistas privilegiam mais o meio envolvente;
- os economistas industriais privilegiam as relações estratégicas, as estruturas, as performances e farão referência ao processo.
- por sua vez os gestores, dão primazia á empresa e ao processo,
- finalmente, os sociólogos privilegiarão o indivíduo/empresa/meio .

¹⁸ - Bruyat, (1993).

Procurando evidenciar os aspectos do *fenómeno “criação de empresa”* que parecem estar na origem das dificuldades que os investigadores defrontam, o autor assinala: a sua diversidade, a sua complexidade e o seu dinamismo.

Sempre que se fala da criação de empresas, vem naturalmente ao espírito, a imagem do indivíduo que, contra ventos e marés vai criar e desenvolver uma empresa -fonte de riqueza e de empregos-, “... *fazendo dele um homem respeitado, um homem rico ...* “

Ora, a realidade é bem mais complexa. Efectivamente, além do espírito de empresa ou o facto de a criação de um valor novo -resultado de uma iniciativa individual- é muito pouco, considera o autor, o que há de comum entre a criação duma empresa artesanal (por um artesão com experiência que trabalha por conta própria) e a criação de uma empresa inovadora -com forte potencial de crescimento- (por um jovem engenheiro) ou, ainda, a criação de um pequeno comércio (por um quadro há muito tempo no desemprego).

Na verdade, para o 1º, trata-se do coroar normal de uma carreira com sucesso; para o 2º, o aproveitamento de uma oportunidade e para o último, a necessidade de criar o emprego que ele já desespera de encontrar.

Os factores-chave de sucesso, os meios a mobilizar, as aprendizagens a realizar, são diferentes. A diversidade dos criadores, os seus objectivos e os seus projectos, situando-se em contextos particulares, tornariam, assim, vã, sem dúvida, a procura de um modelo geral.

Note-se, então, que não há um conceito unívoco de “empresário”, nem existe um único paradigma para o definir. Há várias definições possíveis e muitas análises que permitem estabelecer um sem número de relações entre as circunstâncias concretas que rodeiam cada empresário e cada actividade empresarial.

Tomando em devida consideração o ponto de vista de Bruyat, não deixaremos, por agora, de -na esteira de Gartner- (1988) privilegiar *o sujeito criador de empresa*, mais do que o estudo do tipo de instituições, onde desenvolve a sua actividade.

Procuraremos justificar este ponto de vista, mesmo advertindo que apenas se trata de um ponto de vista (entre outros) e que é aquele que a psicologia pode aprofundar. Para precisarmos a noção de empresário utilizaremos a definição de Saporta (1994) que, de maneira lata, afirma que este é: -*“Toda a pessoa moral ou física, exercendo por sua própria conta, uma actividade profissional não assalariada”*.

Refira-se, no entanto, que:

- 1.- As empresas novas não são todas independentes. Efectivamente, uma nova empresa, ainda que juridicamente independente, pode ser controlada por um accionista maioritário (pessoa física) que pode, mesmo, estar à testa de várias outras, conduzindo assim ao aparecimento de pequenos grupos.¹⁹

Neste caso, a criação de uma empresa corresponde a uma lógica de crescimento interno, tal como foi definido por Paturel, (1981) ou à diversificação de uma actividade existente.

- 2.- Nem todas as novas empresas criam actividades novas. A simples atribuição de um número de identificação (NPC) não permite determinar com segurança se a nova empresa criou uma nova actividade ou se se trata da retoma de uma actividade preexistente.

¹⁹ - Este crescimento das PME's é denominado por Hupert (1981) de crescimento molecular ou em ramo, conduzindo ao aparecimento de hipogrupos - Julian e Matchesnay, 1987.

3.- São diferentes as lógicas que levam à criação de empresas. Efectivamente, as criações de empresas, tais como são recenseadas pelos sistemas estatísticos respondem a lógicas diversas. Identifiquemos algumas dessas lógicas:

- *A Lógica de “PMisação” Jurídica:* -transferência para uma empresa duma actividade existente numa estrutura jurídica nova (filial da empresa ou controlada por quase-integração);
- *A Lógica de crescimento interno :* criação de uma filial (directa ou indirectamente pelo intermediário do dirigente proprietário), destinada a desenvolver uma actividade nova;
- *A Lógica da retoma ou aquisição da empresa:* criação de uma empresa por um indivíduo que não era anteriormente, dirigente proprietário, retomando o todo ou parte das actividades e dos meios de uma empresa preexistente ou, recentemente, extinta;
- *A Lógica da criação “ex nihilo”:* Criação por um indivíduo ou por um pequeno grupo (assalariados, desempregados ...) de uma empresa independente, exercendo uma actividade nova.

Verifica-se, pois, o bem fundado da visão de Bruyat sobre a complexidade do fenómeno e das quatro dimensões a tomar em conta: a *nova empresa, a pessoa do criador, o processo de criação e o meio envolvente.*

A importância que iremos dar à pessoa do criador de empresas, não deve confundir-se com a persistência *do mito*, ainda bem presente entre nós, *”do criador solitário” que arranca na sua garagem e que, poucos anos depois, se encontra à frente de um grande número de efectivos, após um rápido e espectacular desenvolvimento,* mas, em que as outras dimensões sejam enunciadas e valorizadas.

Hoje, quase todos os investigadores começam a reconhecer a existência de diferentes lógicas que levam à criação de empresas, de modo a que os projectos de investigação resultem mais realistas e com o mínimo de distorções. (Brun e Mouriaux, 1993).

Surgiu, assim, um novo e mais lúcido olhar sobre as criações de empresa -diferente, para melhor- do que aquele que dominou a década anterior e foi possível chegar a conhecimentos mais precisos sobre as diferentes dimensões do fenómeno.

Basicamente, a investigação aponta duas grandes perspectivas:

- uma que se desenvolve nos países anglo-saxónicos, especialmente nos USA, há, efectivamente, já uma longa tradição no domínio da pesquisa relativa à iniciativa empresarial, com uma literatura pujante, vasta organização de congressos e variada publicação de revistas especializadas de autores de reconhecido mérito;
- e outra, de incidência mais europeia, centrada sobre a criação de pequenas empresas, também muito activa, como o atesta o crescente sucesso dos ateliers "RENT" (Research on Entrepreneurship) organizados anualmente num dos países filiados no "ECSB" (European Council for Small Business).

Assiste-se, desde há algum tempo, embora o fenómeno seja extremamente recente, a um "apelo" às disciplinas base da gestão (*estratégia, finanças, marketing, etc.*) e daquelas que lhe são aparentadas (*sociologia, psicologia, etologia*) com a finalidade de se poderem enriquecer e renovar os debates, que têm redundado, por vezes, em meras querelas de sacristia.²⁰

Os breves comentários que, em seguida se apresentam sobre alguns domínios funcionais, onde começam a emergir contribuições significativas, conforme a contribuição prestada por algumas das disciplinas a que se fez apelo, visam contextualizar melhor a contribuição da psicologia que, naturalmente, privilegiaremos em seguida.

²⁰ - Conf. dois números especiais "Entrepreneurship theory from an interdisciplinary perspective", da revista Entrepreneurship Theory and Practice (1991, nº 2 e 1992, nº 1).

Algumas Contribuições Disciplinares para a Compreensão do Fenómeno da Criação de Empresas

Neste ponto fazemos um apelo às contribuições das teorias da estratégia, da teoria das organizações e do marketing para a elucidação do fenómeno da criação de empresas.

Criação de Empresas e Meio Envolvente

A literatura consultada acentua a necessidade de *inserir em redes* as empresas a criar e da *constituição de mecanismos de acompanhamento* durante um período de tempo suficientemente longo, para evitar erros fatais antes da necessária maturação do projecto.

Estes dois aspectos (a existência de redes e a necessidade de maturação do projecto) parecem ser hoje em dia, factores de sucesso empresarial perfeitamente assumidos pelo conjunto dos investigadores.

Em Relatório Interno, da Direcção de Serviços de Estudos do Mercado de Emprego, do IEFP, da autoria de Pereira, (1994) reconhece-se que, efectivamente, não tem havido acompanhamento técnico às empresas (ILE's), pelo que se apresentam propostas de metodologia de acompanhamento das empresas, com o objectivo de poderem ser identificadas as situações tendentes para o sucesso ou o fracasso, a fim de prevenir o insucesso e reabilitar as empresas em situação difícil, quando tal fôr favorável²¹.

Pode-se afirmar, seguramente, que o paradigma estratégico (a decisão estratégica concebida como criação de recursos, em oposição à gestão corrente que se limita a explorar estes recursos) está indissociavelmente ligada ao acto empreendedor -o que deverá resultar no aparecimento de importantes contribuições da literatura estratégica quanto ao tema da criação de empresas. (W. Sandberg, 1992).

No entanto, a realidade é mais fria, pois faltam -mesmo nos USA- trabalhos da órbita da tradição estratégica, que se debrucem sobre a criação de empresa, apesar de, no começo dos anos 90 ter aparecido um renovado interesse da parte de algumas revistas.

Saporta, um dos investigadores europeus mais conceituados neste domínio, sugere a necessidade de se proceder a investigações que se proponham a exploração das chamadas "*barreiras da sobrevivência*" nos domínios da criação, dedicando-se a *identificar os tipos de ambiente "hostil" ou "favorável"* a esta mesma criação de empresas.

O autor chama a atenção para uma investigação a este respeito, conduzida por uma equipa americana, bem apoiada por uma importante base de dados, que demonstrou que de entre um bom número de indicadores sectoriais, três deles eram muito *favoráveis* à criação de empresas e aumentavam, em média, as taxas de sobrevivência, a saber: *a presença de mercados pouco diversificados, a pouca ou nula dependência face aos circuitos de distribuição e a necessidade de um nível de serviço importante associado ao produto.*

²¹ - Conf. o referido Relatório, de 10 de Maio de 1994, da Direcção de Serviços de Estudos do Mercado de Emprego (pp. 7 - 13).

Opostamente, uma clientela numerosa e fragmentada, a exigência de produzir por encomenda, a obrigação de recrutar pessoal muito qualificado, foram classificados como elementos “*hostis*”; isto é, redutores da taxas de sobrevivência.²²

Teoria das “Organizações” e Criação de Empresas

Bruyat (1994) refere que, em 1988, ocorreu uma controvérsia entre os Professores Carland e Gartner, a propósito de se saber se era preciso definir o empreendedor por *aquilo que ele é* (abordagem a partir dos traços -posição de Carland) ou por *aquilo que ele faz* (o esforço em criar uma organização -W. Gartner e seus colaboradores).

Este último ponto de vista, segundo o autor, parece ter dado origem a uma interessante corrente de investigação organizacional nos USA.²³

Jesuino & al. (1991) entra nesta controvérsia e aproxima-a do que se passa na teoria da liderança, onde se encontra o mesmo problema entre traços do líder e a acção do líder.²⁴

A este propósito, a investigação dos autores, situa-se mais no comportamento do empresário do que nos estudos dos seus traços de personalidade.

Esta problemática insere-se, como veremos, de pleno direito, no domínio da psicossociologia das organizações e comporta, ela própria, questões bastante complexas que a prendem com a teoria da liderança e com a teoria das fases de desenvolvimento de uma organização.

O estudo do perfil psicológico do criador de empresas situa-se, de certo modo, neste sub-ponto, mas de maneira nenhuma o esgota. A tomada de consciência do papel recíproco do

²² - Conf. M. Hay, P. Verdin, P. Wiliamson, 1993.

²³ - Na Europa têm sido desenvolvidos diversos trabalhos sobre as organizações emergentes, adoptando uma perspectiva construtivista.

²⁴ - Revista Portuguesa de Gestão, nº16, (1988).

criador de empresas e da empresa criada, enquanto realidade autónoma, é um dos campos apontados por diversos autores como estando destinados a desenvolver-se no futuro, neste domínio.

Outro tema de pesquisa consiste em estudar a passagem de uma empresa nova, dominada pelo seu criador, ao estado de verdadeira organização, dotada de uma identidade e de regras de decisão, capaz de escolher subconjuntos pertencentes ao meio envolvente: -os processos complexos da aprendizagem pelos quais a empresa criada escapa, pouco a pouco ao seu criador, relevam de uma abordagem metodológica de tipo qualitativo indutivo, repousando sobre uma análise histórica e na profundidade de casos reais. (V. De La Ville, 1993).

Marketing e Criação de Empresas

A relação que liga a disciplina do marketing com a criação de empresa é, a nosso ver, paradoxal. Sendo a abordagem “marketing”, crucial para o êxito da criação de empresas, não se encontra, praticamente, qualquer referência a este tema nos tratados consagrados a esta disciplina. Efectivamente, reconhece-se unanimemente que o problema crucial para os criadores é a existência de um verdadeiro mercado para o projecto e que o exame do posto de “vendas” e o “volume de negócios” são o ponto chave a partir do qual poderá ser avaliado todo o resto do plano de negócios.

As principais dificuldades, segundo os criadores, são admitidas como relevando do domínio comercial -como se depreende de diversos inquéritos realizados ultimamente. (ver D. Smallbone, 1989).

Poderemos, ainda, referir investigações de tipo “comportamental”, que analisam “o *que faz*” “ou o *que diz*” o *empreendedor* durante as primeiras semanas de existência da sua empresa (um pouco como H. Mintzberg fez no seu célebre estudo sobre os “managers”).

Uma dessas investigações estudou o conteúdo da ocupação do tempo de dois empreendedores debutantes, tendo um deles obtido mais sucesso que o outro no respectivo processo de criação.

Comparando as actividades dos dois, notou-se que aquele que obteve maior sucesso, empregou nitidamente duas vezes mais tempo que o outro em actividades do tipo: “*procura e contactos com clientes potenciais*”. (W. Gartner e J Starr, 1993).

A outra face do paradoxo reside no facto de o Marketing, enquanto disciplina só tardiamente se ter interessado pelo fenómeno da criação (excepção feita a alguns pioneiros na matéria -G. Hills e R. La Forge, 1992).

Os manuais de criação de empresas, o mais das vezes, dedicam apenas uma secção ou um capítulo às dimensões comerciais dum projecto; mas os conselhos dispensados, raramente tomam em consideração as condições especiais em que se encontra um criador (impossibilidade de utilização dos meios de informação tradicionais, credibilidade comercial a construir, etc.).

Os peritos de Marketing, por sua vez, praticamente, não fazem alusão aos problemas específicos de aplicação da disciplina ao domínio da criação de empresas.

Muito progresso há ainda a tentar, particularmente, em matéria de ensino distinto do paradigma do Marketing dominante, aproximando-o do de relação.

Falta, certamente, criar um Marketing do tipo construtivista, semelhante àquele que se usa para colocar no mercado tecnologias novas, que promete oferecer amplas vias de investigação aos especialistas.

Níveis de Escolaridade e Criação de Empresas

Se o problema da criação de empresas tem a ver com as características psicológicas do indivíduo, também é certo que a escolaridade e o nível de conhecimentos pesam forçosamente no êxito ou inêxito da experiência empresarial.

Assim sendo, torna-se essencial levar em linha de conta a escolaridade dos sujeitos no momento da selecção de candidatos à formação para a criação de projectos empresariais.

Esta questão é tanto mais importante quanto, um país como a Alemanha obriga a que o candidato a empresário seja possuidor de uma escolarização de nível superior, sem a qual se torna impossível fazer o registo da empresa.

Para avaliar este problema da escolaridade e o nível de conhecimentos dos candidatos a criadores de empresas, os autores usam a designação de “trajectória escolar” do sujeito. Os autores que se têm debruçado sobre esta questão entendem que uma trajectória de sucesso escolar permite perspectivar, mais eficazmente, o elevado grau de investimento e o grau de consciencialização dos riscos que a criação de uma empresa obriga a enfrentar.

A ideia destes autores consiste em pôr em evidência as potencialidades das escolas secundárias e sobretudo superiores, para estimular o espírito empresarial durante o seu percurso escolar.

Esta questão parece determinante, na medida em que a escola tem sido apresentada como fazendo emergir dois tipos de trajectórias (a do sucesso e a do insucesso) e em que qualquer destas não tem favorecido e emergência do espírito empresarial.

Esta situação deu origem a um verdadeiro ditado, inúmeras vezes citado por especialistas em gestão, segundo o qual, o espírito empresarial não emerge em contexto escolar. Picasso

consagrou para sempre esse ditado com a expressão:” o empresariado é uma profissão que ou nasce com o sujeito ou não se aprende nas escolas”.

Deve-se a Fayolle, (1994) algumas das reflexões mais interessantes, neste domínio. Formula a hipótese, segundo a qual, a ausência de uma cultura empresarial nas escolas superiores e noutros contextos escolares estará ligada ao fraco peso do ensino da gestão e à centração das escolas, quase exclusivamente, nos aspectos técnicos das respectivas disciplinas. Segundo esta hipótese, o espírito empresarial deve ser forçosamente conjugado com uma boa base de conhecimentos nos diversos domínios da gestão.

A grande questão colocada por Fayolle aparece evidenciada na forma como desenvolve a sua tese, no sentido de tentar as condições de criação do espírito empresarial no seio da escola superior, através da detecção precoce do espírito empresarial, reforçando-o com cursos de gestão que preparem os futuros licenciados para a criação da sua própria empresa.

Estes dois aspectos ou estas duas dimensões definidas por Fayolle (detecção precoce do espírito empresarial e a formação em gestão) permitiriam, segundo o autor, a emergência de uma trajectória escolar orientada para o desenvolvimento de um potencial empresarial que poderia, no futuro, dar origem a experiências empresariais.

Estratégias “Intra-empresariais” nas PME’s

O “Intra-empresariado” não é reservado somente às grandes empresas. As PME’s têm todo o interesse em o considerar como parte integrante de uma estratégia de inovação e desenvolvimento.

Embora pareça difícil “organizar” o intra-empresariado nas pequenas empresas, contudo, é possível sensibilizar os seus dirigentes para as dificuldades e para as oportunidades ligadas ao seu exercício.

Apoiamo-nos em Carrier (1991) para elucidar este ponto. Com base numa investigação sobre a emergência e a concretização de projectos intra-empresariais nas PME's, a partir das representações dos principais actores referenciados, este autor interroga-se sobre as condições e as modalidades de concretizar tal abordagem.

Entre a panóplia de conceitos organizacionais apresentadas na literatura actual para apoiar as empresas desejosas de aumentar a sua capacidade de inovação e a sua actividade, o intra-empresariado aparece como uma estratégia interessante.²⁵

É espantoso constatar como é que esta estratégia só tem sido considerada (quase exclusivamente) no contexto das grandes empresas; tanto mais que a inovação constitui, um imperativo crucial para as PME's.

E, como adverte Saporta (1989), o intra-empresariado é igualmente, crucial no que respeita à capacidade concorrencial face às grandes empresas e às adversidades da envolvente. Ora, o intra-empresariado e a PME são realidades onde a conciliação é possível e desejável.

Carrier (1991), aponta seis postulados em apoio desta afirmação²⁶:

- 1.As características do intra-empresariado não são exclusivas dos empregados das grandes empresas;
- 2.O intra-empresariado pode surgir como um aliado de 1ª para o proprietário dirigente de uma PME em crescimento;
- 3.A ausência de intra-empresariado numa PME não significa que não tenha lá o seu lugar;
- 4.Perder um intra-empresário pode ser mais importante numa PME do que numa grande empresa;
- 5.A PME é uma potencial incubadora de “intra-empresários”;
- 6.A PME constitui um terreno propício à inovação.

²⁵ - Ver ainda, a este propósito, os autores seguintes: Pinchot (1995); Bandt (1988); Burglman e Sayles (1987); Kuratko, Montagno e Horusly (1990) e Koenig (1989).

²⁶ - Adaptado de Carrier “Intrapreneurship et PME” (Rev. F. de Gestion, 16 (4) Novº, 1991, p. 20).

Este ponto 6, pela importância que o conjunto dos autores lhe atribui, desenvolvê-lo de maneira especial, tendo sobretudo em atenção, a habitual confusão entre inovação e recurso à tecnologia.

Reduzir a inovação à tecnologia é o mesmo que esquecer metade do problema. Efectivamente, inúmeras inovações têm sido feitas sem recurso a tecnologias avançadas. Há, pois, que alargar o conceito de inovação à gestão das PME's e transformá-las em verdadeiros ninhos de empresas, em lugar de "fabricar" ninhos artificiais.

Os autores consideram que:

- as PME's são mais férteis do que se crê à priori, em matéria de desenvolvimento de inovações variadas graças à criatividade dos seus empregados, tanto individualmente, como organizados;
- as PME's dirigidas por um empresário cuja ideia de negócios seja centrada no crescimento, constitui um terreno propício à emergência do intra-empresariato;
- a disponibilidade de um ou vários intra-empresários constitui um desencadeador importante da estratégia do "intra-empresariato";²⁷ (a vontade de empreender, de melhor enfrentar o seu universo concorrencial situa-se no 1º plano entre os factores de motivação "intra-empresarial");²⁸.

²⁷ -Burclemann e Syles (1987), classificam o comportamento estratégico dos actores inovadores em 2 grandes categorias:

-é autónomo quando o inovador decide por si (sem estimulação explícita) introduzir conceitos novos ou alargar os existentes...)

-é induzido se se inscreve numa lógica de inovação determinada pela empresa e se insere na lógica global, conforme á missão da empresa.

²⁸ -A importância dos tipos de motivações foi julgado relativamente ao número de motivações enunciadas na categoria e do primado que elas parecem ter no propósito dos seus dirigentes

A Criação de Empresas e o Efeito Mobilizador da Comunicação

Boutillier, (1996) analisa a problemática da criação de empresas a partir de uma perspectiva marxista. Deste ponto de vista o seu trabalho é significativo, na medida em que é raríssimo encontrar a temática da criação de empresas na literatura de inspiração marxista. De facto, neste tipo de abordagens, a temática da exploração associada ao empresariado é omnipresente.

Procura, no seu trabalho, distanciar-se, simultaneamente, daquilo que considera os excessos:

-do pensamento liberal -que só atende à pessoa do criador de empresas

-e da corrente estruturalista -que se fixa quase exclusivamente nas estruturas do sistema económico e social e na influência determinante deste sobre os comportamentos.

A partir do seu posicionamento marxista procura conciliar as duas visões. E é essa a novidade, tanto mais interessante, quanto a corrente marxista se encontra ainda muito influenciada pelo pensamento suportado pela filosofia estruturalista, de que Althusser é o autor mais emblemático.

Ao contrário das correntes maioritárias no marxismo, Boutillier mostra uma certa simpatia pela abordagem tradicional do liberalismo na criação de empresas. Afirma mesmo que, face ao perigo de uma crescente exclusão social, a criação de empresas se tornou num instrumento indiscutível para o combate do flagelo dos tempos modernos - o desemprego.

A sua tese procura fazer a distinção entre o que seria próprio do contexto e da personalidade do empreendedor.

Baseando-se, por outro lado, nos trabalhos de Bourdieu, aborda os conceitos de capital financeiro, capital cultural e capital social, para concluir que a ideia de capital social permite compatibilizar contexto e acção do indivíduo. O contexto ou seja, as suas relações com outros sujeitos, fornece ao empresário possibilidades em capital e em saber técnico e cultural necessários ao êxito empresarial, quando e se, este souber criar uma oportunidade ou espreitar uma oportunidade empresarial existente.

A grande competência que o empresário tem de possuir, na sua óptica, é a comunicação. O êxito empresarial estaria, deste modo, ligado à presença de motivações para mobilizar, em torno de si, o potencial económico e cultural ou técnico que o seu sistema de relações lhe permite.

Por outro lado, “*empreender*” é visto pela autora como um acto de decisão pessoal, evocador de um desejo de autonomia, de realização, de enfrentar riscos e desafios e de contrariar compromissos e ideias recebidas.

Por último, a autora aponta o “*saber de gestão*” como decisivo para o êxito da iniciativa empresarial.

O pensamento e a investigação de Boutillier confirma assim, em absoluto, a partir de pressupostos bem próprios, as correntes mais actuais neste domínio do saber, tal como se pode depreender da análise dos autores anteriormente citados.

Estratégias de Sucesso

Baseando-se em estudos sectoriais ingleses, Saporta (1994) vai ao ponto de afirmar que, mesmo tratando-se de novas empresas com tecnologia inovadora e com todas as condições

de sucesso, a falta de inserção numa rede capaz e, sobretudo, a falta de um acompanhamento indispensável durante o período crítico da maturação do projecto, faz perigar o sucesso da empresa recém criada.

O problema fica ainda melhor equacionado pela relativa unanimidade dos autores acerca dos dois factores agora referidos. Efectivamente, o apoio à criação de empresas, mesmo quando se trate de um processo leve e flexível, como a inserção em rede, não facilita a detecção dos factores de risco e das reacções do empresário emergente, face às dificuldades, quando tiver de passar a enfrentar a situação sozinho.

A este respeito a literatura pouco avança sobre a elucidação dos complexos mecanismos psicológicos, sociais e económicos que concorrem para que, nesse momento, o empresário dê ou não os passos decisivos para a consolidação da empresa e se evite a elevada taxa de insucesso, que incide sobre as empresas recém formadas.

Em alguns estudos (Saporta 1994) têm sido referidas situações similares em que, controlando as diferentes variáveis, tudo parece inclinar-se para a importância do factor psicológico, quanto à capacidade de dar os passos decisivos.

Deste modo, em situações comparáveis, uns avançam, outros abstêm-se de dar o passo decisivo, que constitui a criação de empresas.

A dar crédito a estes estudos, a tipologia das redes de inserção das novas empresas a criar e a qualidade do apoio a fornecer, deveria ter muito mais a ver com a rigorosa selecção dos sujeitos e a promoção de um elevado sentido de autonomia e de interdependência, devendo ser evitadas as condições que promovessem a dependência dos empresários emergentes face a qualquer tipo de apoio material ou institucional concedido.

Vejamos, entretanto, se a tese da importância do factor psicológico resiste à confrontação das diferentes experiências:

-Quando se trata de empresas formadas por trabalhadores despedidos, verifica-se que a enorme maioria das empresas criadas por este tipo de indivíduos sujeitos à força das circunstâncias, *geralmente não têm grande viabilidade*.

Os casos de sucesso que têm sido analisados a este respeito, dão conta que quase todos eles estão acantonados em actividades de muito fraca rendibilidade e encontram-se em situação de só resistirem enquanto não surge uma concorrência local, digna desse nome.

Uma outra forma de encarar esta problemática, prende-se com aquilo que poderíamos designar *de tipologia da criação de empresas*.

De facto, nem todas as empresas são do mesmo tipo, nem correspondem certamente, à diferença de perfil psicológico ou técnico dos potenciais empresários. Assim, haveria empresas ditas *de substituição*, -em que não existe verdadeiramente uma criação de actividade económica, uma vez que a nova empresa vem cobrir uma actividade já existente sob uma outra forma.

Neste caso concreto, na maior parte das vezes, trata-se de autonomizar juridicamente uma parte de uma outra empresa existente. Assim sendo, a inserção em rede é automática e a necessidade de maturação não se coloca.

Vemos, assim, que aquilo que pode marcar a diferença entre empresas deste tipo é, com toda a evidência, o perfil do empresário.

Um outro tipo de empresas é designado de empresas "*periféricas*" e ocorre quando uma actividade surge sob uma forma jurídica autónoma, podendo igualmente emergir no quadro das existentes.

A literatura chama empresas "*periféricas*" a situações como aquela em que um bar ou um café inicia a actividade de fornecimento de refeições, criando, para esse efeito uma 2ª empresa. O criador desta segunda empresa não se diferencia propriamente do gestor da 1ª e ficará sempre na órbita deste.

Podemos dizer, efectivamente, que neste tipo de empresas periféricas a ideia de rede e de maturação estão presentes, mas o perfil psicológico do 2º empresário não parece ser determinante. O desenvolvimento da nova empresa parece ficar a dever-se à evolução económica envolvente.

Para este caso concreto, a tese da importância do perfil psicológico parece não se mostrar pertinente.

Existe um 3º tipo de empresas a que os autores chamam de “*criação ex nihilo*” ou de raiz; quer dizer que não existe nenhuma empresa precursora ou em que se pudesse ter inspirado.

Este tipo de empresas é o mais difícil de tipificar quanto ao problema que nos ocupa.

Efectivamente, a literatura fala de insucesso, quando não se domina de alguma forma o saber técnico necessário, para além das precedentes condições de rede e de apoio à maturação do projecto. De onde há-de vir esse apoio, no caso da empresa criada de raiz; qual a sua eficácia e como poderá inserir-se numa rede?

Pensamos que a solução pode vir de quatro perspectivas diferenciadas:

- 1º- De um conhecimento técnico adquirido em escola ou empresas do ramo, noutras zonas e traduzível em empresariado;
- 2º- Em segundo lugar, esse saber técnico poderia emergir de outro saber existente na família ou estar com ele relacionado, (ex.: fazer enchidos caseiros e evoluir para uma empresa semi-artesanal, criando marca e nichos de mercado);
- 3º- O saber técnico poderá, ainda ser adquirido por “imitação”(benchmarking);
- 4º- Por último, esse saber técnico poderia ser fornecido por mecanismos próximos do “franchising”, em que esse saber técnico é comprado a empresas existentes noutros locais.

Nos três primeiros casos, a importância do factor psicológico parece evidente.

Quanto ao 4º caso, a determinante económica parece prevalecer.

Foi possível chegar a conhecimentos mais precisos sobre as diferentes dimensões do fenómeno e, mercê do esforço de muitos investigadores, passou a ser possível hoje falar-se da existência de diferentes lógicas que levam à criação de empresa. (Brun e Mouriaux, 1993).

Criação de Empresas e Impacto na criação de empregos, na riqueza regional e na renovação do tecido empresarial

A contribuição da criação de empresas para a criação de empregos, não é menosprezável, graças às possibilidades de inserção social que oferece a um bom número de desempregados, ou de jovens à procura de primeiro emprego.

Uma simples abordagem estatística permite verificar a globalidade do fenómeno. Mas como não conseguimos obter referências a estudos que explorem, neste domínio as estatísticas nacionais, socorrer-nos-emos, mais uma vez para ilustrar esta questão, recorrendo aos valores das estatísticas francesas.

Constatou-se, por exemplo, que só as empresas criadas em 1990, geraram 506.000 postos de trabalho. Cinco anos depois (1995) desse volume de emprego inicial, mantiveram-se cerca de 370.000. Por outro lado, mercê da acumulação sucessiva de novas criações de empresas, ao longo dos anos, verifica-se uma acumulação de novos empregos, da ordem dos 2.500.000 / 3.000.000 de novos postos de trabalho, acumulados em cada 5 anos; ou seja, cerca de 20% do emprego activo do sector produtivo (exceptuado o sector agrícola)²⁹. A ordem de grandeza deste problema pode medir-se pelo facto de, em cada ano, 4% dos desempregos estarem, pois, associados à criação de novas empresas.

²⁹ - Fonte, ANCE, 1992.

Segundo o mesmo estudo, estes números são consistentes com numerosas outras investigações realizadas em diversos contextos nacionais. (ANCE, 1992).

O efeito da criação de empresas não se mede somente em termos de emprego criado e consolidado.

Há que considerar ainda a riqueza gerada à sua volta, mesmo que diga respeito apenas a um pequeno raio circundante da zona dos projectos desenvolvidos.

Não é fácil, todavia, obter indicadores rigorosos neste domínio. Contudo, é possível ilustrar esta asserção, recorrendo, mais uma vez a estudos franceses.³⁰

-Num total de 25 empresas recém-criadas, segundo cálculos efectuados sobre o montante investido pelos empreendedores no ano de 1991 (cerca de 12 milhões de F.), 54% desse investimento, viria a beneficiar fornecedores de serviços e de equipamentos, sendo o restante consumido localmente, pela elevação do poder de compra das famílias beneficiadas pela criação de empregos.

Face a estes dados, conclui o autor, que por muito modestas que sejam estas criações, gozam, contudo, de um papel que não deve ser negligenciado na avaliação do desenvolvimento do tecido económico local.³¹

Semelhantemente deve ser considerada *como positiva*, a ligação que se estabelece entre a criação de empresas e o desenvolvimento regional e local, como prova um estudo realizado na Suécia,³² cobrindo 80 bacias de emprego daquele país.

Este estudo permitiu concluir que, assim como o meio é ou não favorável à criação de empresas, também a criação de empresas pode ser favorável ao próprio meio, podendo vir a gerar uma espiral de desenvolvimento.

³⁰ - por exemplo, um trabalho efectuado em Charante-Maritime.

³¹ - M. T. Lucot, (1992).

³² - (P. Davidsson e L. Lindmarck, (1993).

As criações de empresas gozam, como vemos, de um papel significativo no desenvolvimento do tecido económico local, sobretudo se contarmos com o efeito renovador.

Mesmo considerando a interpretação pessimista que sublinha o efeito da concorrência provocado pelo aparecimento de novas empresas, ocasionando o desaparecimento de outras já instaladas, poderemos argumentar pela inversa, invocando o efeito benéfico que é a substituição natural de serviços já envelhecidos e não competitivos, por outros novos, mais dinâmicos e actualizados.

A existência de movimentos rápidos nos dois sentidos (*turn-over*) não é um malefício para o desenvolvimento económico de qualquer região.³³

Outros estudos similares, efectuados em França,³⁴ relevam também a importância do fenómeno da renovação do parque, como benéfica para as regiões. As taxas de criação de empregos em empresas recém-formadas em relação ao parque das empresas nacionais, era de 7,3% (descontadas as variações geográficas). Efectivamente, se atendermos ao panorama regional dessas taxas, é manifesto que as regiões de mais fortes taxas³⁵ não são, de modo nenhum, as regiões do país mais empobrecidas no plano económico. Esta situação poderá derivar, entretanto, de um insuficiente trabalho de pesquisa acerca das potencialidades de desenvolvimento local induzido pela criação de empresas.

³³ - Conf. estudo sueco, já referido.

³⁴ - Conf. estatísticas da ANCE, 1992, referentes ao parque de emprego, em 1991.

³⁵ - Ille de France com 9,72%; Provence - Côte d'Azur com 8,72% e Languedoc com 8,33%.

Novo Olhar sobre o Problema do Sucesso/Fracasso na Criação e Empresas

É legítimo que nos questionemos sobre o significado dos termos de sucesso e fracasso na criação de empresas, uma vez que o fenómeno que designam é, normalmente, avaliado/medido pela perenidade ou cessação da actividade.

Não é legítimo ter uma visão estreita da avaliação, pois deixa no esquecimento as aspirações do empresário.³⁶ É que, por vezes, aquilo que é o sucesso para uma empresa pode ser o fracasso do seu criador e, vice-versa.

Também se não deve perder de vista a dimensão “aprendizagem” do fracasso, especialmente, se se trata de empresas criadas por jovens desprovidos de experiência de gestão, sem passado profissional ou carecidos de meios financeiros e apoios suficientes para arrancarem em segurança com um bom projecto que tinham em mente.

Um primeiro ensaio, admitindo algum falhanço, pode constituir para este tipo de criadores uma primeira experiência profissional interessante e pedagógica, no mínimo, semelhante àquela que os empregadores exigem aos candidatos ao emprego.

Entendemos, por isso, que os organismos de apoio deveriam conceder “o direito de não obter sucesso”, especialmente, ao analisarem os dossiers de candidatura, provenientes de candidatos com esta tipologia (jovens sem experiência de gestão, Saporta - 1994).

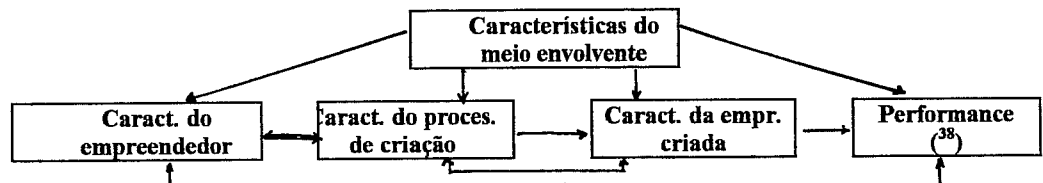
O problema do sucesso ou do fracasso é, pois extraordinariamente complexo e não se conhece nenhuma resposta global satisfatória.

³⁶ - Bruyat afirma que (...) “o projecto de criação é duplo; é um projecto ao serviço de outro projecto -(o projecto de vida do criador de empresas)”.

Falta informação-chave para os criadores (erros a evitar, precauções a tomar...) e para os agentes do sistema de apoio à criação (projectos a apoiar ou a desencorajar ...).

O quadro seguinte poderá ajudar-nos a expressar melhor o esta problemática.³⁷

- Factores que influenciam a performance das empresas recém-criadas



Fonte: A. Cooper (1993)

O modelo privilegia quatro grandes blocos de variáveis³⁹ ligados entre si, de modo a evidenciar laços de influência directa ou indirecta sobre a performance.

Pensamos também que este modelo permite ultrapassar a dicotomia apresentada por Jesuino e al. (1989) que opunha “aquilo que o criador de empresas é e aquilo que ele faz.” Seriam assim aspectos diferentes e não interdependentes.

Vejamos os aspectos mais salientes deste modelo:

Os defensores da abordagem estratégica da criação de empresa insistirão sobre o papel do meio envolvente (*a existência de um bom sector comercial, à entrada*) e, sobretudo, sobre a adequação entre as escolhas estratégicas de partida (*características da empresa criada*) e as características deste meio. A ligação directa (*Meio envolvente-performance*) inclui uma preocupação especial dos ecologistas.

Os investigadores apoiantes da tradição verdadeiramente empresarial interessam-se mais pelos dois primeiros blocos do esquema (*características do empresário: sexo, experiência*

³⁷ - (B. Saporta, 1994).

³⁸ - O termo “performance” é aqui utilizado para ressaltar a ideia de que o sucesso ou o fracasso não se traduzem exclusivamente pela perenização ou não perenização da empresa. Os factores listados no modelo são aqueles que podem ser avaliados desde a apresentação do projecto até à eliminação daqueles que são susceptíveis de intervir após a criação.

³⁹ - Poderia, também ter-se optado por outras variáveis, do tipo “moderador”, por exemplo, mas optou-se por esta estrutura que privilegia as variáveis do tipo “intermediário”.

anterior, meio familiar, etc.) e características do processo de criação (*utilização de técnicas de gestão na preparação do projecto, grau de planificação, utilização hábil das redes, etc.*)

A escolha de uma “boa” explicação é muito complexa devido à diversidade dos tipos de criações que inclui, isto é, as variações no modo de funcionamento do modelo.

Os investigadores, Livian e Marion (1991) demonstraram que, para os projectos de tipo “industrial” elegíveis para a fórmula de acompanhamento mais cuidado, as qualidades de realismo e de coerência do plano de negócios apoiado, no final do ciclo de formação, eram um indicador de sucesso do projecto -medido pelo grau de adequação entre os resultados obtidos no decurso dos dois primeiros anos de exercício e as aspirações apontadas no plano apresentado.

Este resultado evidencia a importância da ligação directa, característica do processo-performance previsto na base do esquema e dá razão aos partidários da fase planificadora na preparação do projecto de criação, mas ninguém diz que ela será pertinente em relação a outras categorias de projectos ou quando estão em causa determinados tipos particulares de meio envolvente.

Questões do Crescimento das empresas recém-criadas

As questões que se colocam neste ponto estão relacionadas com os processos de detectar e ajudar os criadores com potencial.

É sabido que muito poucas empresas recém-criadas serão capazes de se tornar importantes e de contribuir significativamente para o emprego.

Constituem, uma amostra, senão exclusiva (*todo o criador de empresa merece atenção*), pelo menos prioritária da parte do conjunto do dispositivo de apoio à criação e dos poderes públicos.

Conhecer o perfil dos “criadores-desenvolvedores”, isto é: aqueles que se distinguirão, alguns anos depois da criação, pelo progresso notório em termos de volume de negócios, do número de assalariados ou do montante de investimentos, não constitui tarefa inultrapassável. Efectivamente, os numerosos trabalhos realizados nos últimos anos permitiram tipificar uma série de “retratos”, a partir dos quais, apesar da sua relativa heterogeneidade, se podem destacar um certo número de traços comuns.

Sabemos que, para além de uma motivação acima da média, se caracterizam, também, por uma preparação “profissional” da criação, ancorada na valorização da ideia -uma lúcida avaliação dos meios exigidos e em consonância com o meio ambiente.

Este elevado grau de preparação aparece, muitas vezes associado a uma forte experiência em gestão e/ou no sector de actividade.

Junte-se a isto, um aproveitamento máximo das formas de apoio, bem como os recursos da envolvente e das redes de comercialização, tanto antes como depois da criação.

Constata-se, efectivamente, que as empresas que desenvolveram empregos e investimentos souberam, muitas vezes reorientar ou reorganizar significativamente as suas actividades e/ou a sua clientela.⁴⁰

Infelizmente, estes indicadores, além do seu carácter contingente a tal ou tal tipo de criação (industrial, em oposição às criações do sector de serviços, por ex.) não são totalmente satisfatórias na óptica da detecção, porque raramente descrevem características irrefutáveis,

⁴⁰ - Para mais detalhes, consultar o documento interno da ANCE, Outubro de 1993, (15 páginas), de A. Letowski: “*Profil des créateurs développeurs*”.

no momento da entrega do projecto, nem prevêm os comportamentos futuros dos respectivos promotores.

Consideraremos um *indicador seguro* -mas difícil de detectar- o carácter ambicioso e sério do conjunto “criador-projecto”, que é, normalmente, objecto de um exame rigoroso a quando dos procedimentos de selecção e de avaliação dos projectos. ⁴¹

Chegámos, pois, ao momento de saber o que é que, à partida, nos permite detectar o potencial de crescimento futuro de um projecto?

Muito embora tenha havido uma corrente que se interessou pelas diferentes fases do desenvolvimento das empresas, que garantia que todas eram candidatas a fazer um percurso de crescimento -o que Saporta (1994) chama de “tese determinista”- surge uma série de constatações empíricas que chega à conclusão que tudo está dito à partida: -(a escolha da forma jurídica -sociedade anónima-, a contratação de assalariados desde o arranque, a escolha de tal sector de actividade, o facto de o criador provir de uma grande empresa), constituiriam indicadores bastante seguros do desenvolvimento futuro daquele negócio (e a sua falta daria o inverso).

Se a existência dos dois primeiros critérios são nitidamente verificáveis através dos estudos do Centre d'Études de l'Emploi e do INSEE,⁴² os restantes indicadores -ou outros semelhantes- são menos estudados.

Por outro lado, Saporta (1994) cita um estudo britânico que concluiu ser, também possível ter sucesso em nichos de mercado que estão “*fora do clube dos grandes*”. ⁴³

Para atenuar um pouco a tese determinista, no plano da detecção de projectos com potencial, podemos dizer que, muitas criações, modestas à partida e previstas para assim continuarem, podem muito bem mudar de natureza, à medida que o criador toma gosto e

⁴¹ - Conf. Ettinger, *Revue Française de Gestion* 1º nº de 1995.

⁴² - F. Brun e M.F. Mouriaux; J. M. Cailles, (1989),

⁴³ - P. Westhead e S. Birley, (1993).

adquire segurança pelo seu novo métier e/ou à medida que o meio envolvente se torna mais favorável do que o previsto.

Os processos de aprendizagem organizacionais e individuais podem explicar mudanças de trajectória difíceis de prever à partida e os resultados de estudos estatísticos americanos demonstram que se poucos jovens empresários crescem durante os 4 primeiros anos, cerca de 1/3 deles cresce nos dois anos seguintes e, aproximadamente, metade, leva mais de oito anos a desenvolver-se, após a criação.⁴⁴

Uma questão que se poderá colocar acerca da continuidade do interesse do empresário é a seguinte: Será que os empresários/promotores, irão permanecer, uma vez estabilizada a sua empresa e cumpridos os objectivos iniciais?

A exploração dos factores explicativos do fenómeno designado pelo termo “empresariato persistente” (*continued entrepreneurship*) constitui uma ilustração renovada do velho tema do crescimento da empresa e que deu aso, nos últimos anos, ao aparecimento de interessantes trabalhos de investigação (P. Davidsson, 1991).

Que fazer, então para ajudar os dirigentes das empresas recém-criadas a não se contentarem, somente com os resultados obtidos e a serem capazes de “dobrar o cabo” do crescimento?

Primeiramente é necessário conhecer bem quais os mecanismos complexos que estão na origem de tal desencadeamento. Ora, apesar das contribuições das diferentes correntes teóricas para este problema, aqueles mecanismos permanecem ainda pouco claros e mal conhecidos.

Os desenvolvimentos mais promissores neste domínio consistem, em nosso entender, em interrogar directamente os interessados (os dirigentes) e em estudar o fenómeno *ex ante*

⁴⁴ - Conf. B. Kirchof e B. Phillips, 1989.

(*examinando porque é, ou não, desejado o crescimento por parte do dirigente*) mais vezes do que *ex post* (*investigando os factores explicativos dum crescimento verificado*).

Uma primeira pista, de execução difícil, mas interessante do ponto de vista metodológico, consiste em reconstituir o campo perceptual do dirigente sob a forma de “*mapa cognitivo*”, depois de entrevistas aprofundadas e não-directivas. Os diferentes laços de causalidade, evidenciados por esses mapas cognitivos, permitem captar a visão do entrevistado acerca do seu negócio e do respectivo desenvolvimento futuro ou a sua percepção acerca das diferentes dimensões (*obstáculos, meios, oportunidades, etc.*) da problemática crescimento/não-crescimento, tal como ele a sente no momento da entrevista. (M. Jenkins, 1993).

A segunda pista, mais acessível e superficial, consiste em submeter os dirigentes a um questionário, abordando directamente o problema do crescimento, tal como eles o concebem.

Um estudo recente permitiu confirmar a ambiguidade e a complexidade do dilema “Crescer ou não crescer”, no espírito da maior parte dos dirigentes.

Também aqui, merecem ser destacadas as ideias recebidas, como a recusa sistemática ao crescimento, por medo dos riscos ou da perda do controlo.

Para muitos dos entrevistados o objectivo do crescimento é percebido como quase tão prioritário como a procura da rentabilidade e, um nível de risco moderado associado a este crescimento, é aceite. Um outro risco -o da ausência de crescimento- aparece, em sentido oposto, bem como os impedimentos que bloqueiam a empresa no seu desenvolvimento.

Pior que a dificuldade financeira, é a falta de capacidades de gestão (equipa e colaboradores) que é citada como um dos bloqueios maiores a este respeito (M. Hay e K. Kamshad, (ano?).

“Sistema de Apoio” à Criação

Saporta (1994) reclama, a este propósito, que se façam mais coisas neste domínio, sugerindo, entre outras, as seguintes recomendações:

- Mais escuta mútua entre os profissionais da criação e o mundo académico,*
- Maior atenção às sub-categorias de criadores com potencial,*
- Maior interesse em estudar as experiências realizadas noutros países*

Relativamente à escuta mútua entre os profissionais da criação e o mundo académico refere uma experiência da universidade de Bordéus, realizada em 1993, que conseguiu patrocinadores para os projectos de estudantes e outros profissionais de criação de empresas (responsáveis de ninhos de empresa, animadores de câmaras de comércio, conselheiros independentes, etc.), abrindo-lhes, na própria universidade, um curso de formação contínua neste domínio.

Além desta iniciativa de mecenato (meritório, já de si), pôde garantir um amplo campo de investigação apoiada no conhecimento do terreno, garantindo, ainda, uma imersão nas realidades quotidianas vividas pelo criador durante as diferentes fases do projecto.

Quanto à atenção a conceder às subcategorias de criadores com potencial recomenda que se proporcionem encontros entre pessoas que têm experiência profissional e os que são portadores de projectos técnicos de qualidade, de modo a poderem, a partir daí beneficiar de apoios pessoais e financeiros.

Uma capacidade para a utilização hábil das técnicas de gestão, falta por vezes, a este tipo de empreendedores; daí a necessidade de fórmulas de apoio e acompanhamento técnico pensadas especificamente para este público-alvo.

No que respeita ao interesse em estudar as experiências realizadas noutros países, Saporta sugere, para o efeito, a concretização de uma rede europeia de organismos de acompanhamento, ao mais alto nível.

Em síntese, as investigações citadas referem a importância dos conhecimentos técnicos e de mercado, da gestão cultural e da capacidade de inovação, para além, evidentemente, da questão crucial da pessoa do criador de empresas.

Perfil Psicológico do Criador de Empresas

Sendo nosso objectivo descobrir alguns aspectos relevantes subjacentes ao perfil do criador de empresas, interessou-nos, sobremaneira, uma breve abordagem às teorias de McClelland, porque os seus conceitos sobre motivação nos permitem compreender melhor as elaborações de Ettinger que aplica concretamente aquelas ideias ao tema do perfil do criador de empresas.

É pois, na base da teoria de McClelland (1975 - 1985) e na sequência dos trabalhos de Ettinger (1983, 1989, 1995), que procuramos analisar a literatura psicológica dedicada ao perfil do criador de empresas.

Foi possível definir, segundo uma tipologia criada a partir da teoria de McClelland (1961) dois tipos de criadores de empresas:

- 1.-aqueles que possuem *um baixo motivo de "poder" e um alto motivo de sucesso*, -os designados **empreendedores independentes**,
- 2.-aqueles que revelam *um elevado motivo de "poder" e, em simultâneo, um elevado motivo de sucesso*, -os designados **empreendedores criadores de organizações**, com potencial de crescimento.
- 3.-e aqueles que manifestam *um elevado motivo de sucesso associado a um motivo de afiliação moderada*, os designados **empreendedores emergentes**.

McClelland (1975) é considerado como um dos principais inspiradores da reflexão actual sobre os motivos do indivíduo. Efectivamente, a noção de motivação foi inicialmente

desenvolvida por Atkinson (1958) e particularmente aprofundada por McClelland (1961 e 1965), a partir dos trabalhos de Murray (1938), sobre o estudo das necessidades humanas. Murray no seu “Estudo sobre as Necessidades Humanas” (1938), isolou cerca de 20 necessidades, entre as quais *destaca as necessidades de sucesso, de afiliação e de poder*, que McClelland (1961 e 1965) e Atkinson (1958) desenvolveram na “Teoria da Motivação para o Sucesso”.⁴⁵

Deve-se, também a Murray a elaboração do teste projectivo conhecido por “Thematic Aperception Test” (TAT),⁴⁶ que McClelland vai utilizar como instrumento privilegiado para o seu diagnóstico de necessidades ou de motivações presentes numa dada população.

Apresentamos, de seguida, uma breve explicação do pensamento de McClelland (1961) sobre a motivação para o sucesso e as elaborações que fez em 1985, a partir das teorias de Winter (1973), sobre a motivação para o poder, pelas implicações que estas teorias têm no conjunto das características de personalidade que julgamos serem imprescindíveis nos criadores de empresa de sucesso.

McClelland inicia os seus estudos, procurando, à sua maneira, elucidar a questão levantada por Weber para encontrar a relação entre a ética protestante e o capitalismo, com base nos trabalhos de Winterbotton que põe em relação o sucesso dos filhos com o grau de independência e do treino de competências assegurado pelos pais, (Brown, 1965).

McClelland deduz daqui, que o modelo de educação parental influencia nos filhos a motivação para o sucesso.

No decurso dos seus trabalhos chega à conclusão que *o motivo de sucesso ou de realização é decisivo para explicar a eficácia dos criadores de organizações bem sucedidos*; mas este motivo não se revela suficiente para explicar a eficácia dos gestores das *grandes*

⁴⁵ - Citado por Lopes e Reto, in “Liderança e Carisma”, (1992).

⁴⁶ - Teste projectivo apresentado publicamente, pela 1ª vez, em 1935.

organizações, propondo que neste caso *a motivação para o poder tem um papel central*. Efectivamente, os gestores de organizações grandes, estão interessados acima de tudo, em influenciar os outros; daí que, no caso vertente, os dirigentes ou empresários apresentem uma forte necessidade de poder.

Esta constatação da importância do motivo de sucesso primeiro, seguidamente do motivo de poder e ainda mais manifestamente do motivo de afiliação levou McClelland a fazer a distinção entre um empresário (que inicia a sua actividade económica) e um líder de grandes organizações, postulando que, para o primeiro, o motivo do sucesso continua a ser determinante, enquanto para o segundo, o vector dominante será a motivação para o poder, mantendo-se o projecto como importante, apesar de tudo.

McClelland estrutura a sua teoria dos motivos em torno de *três vectores principais: o sucesso, o poder e a afiliação*.

Falando de poder, distingue entre poder pessoal e social, medindo este através do *índice de inibição da acção*, por entender que o poder social será mais elevado quando o índice de inibição da acção é mais elevado também. Postula ainda que os motivos são interiorizados através de um processo de socialização e que os mesmos se estruturam hierarquicamente, variando essa hierarquia de indivíduo para indivíduo.

Será então o peso diferenciado de cada motivo que determina a configuração motivacional de cada sujeito (perfil dos motivos).

Os três motivos, atrás mencionados, mais utilizados pela teoria de McClelland, bem como a inibição da acção, poderiam ser descritos do seguinte modo:⁴⁷

- *O Motivo de Sucesso* - “Centra-se na procura da excelência e aparece associado aos comportamentos seguintes: assumpção de riscos moderados -desejo de autonomia, aceitação de responsabilidades pessoais, utilização do feed-back, inovação, relacionamento preferencial com peritos, etc.”,

⁴⁷ - Conf. Lopes e Reto, in “Liderança e Carisma”, (1992).

- ***O Motivo do Poder*** - Pode definir-se como a necessidade de provocar impacto e ainda associado mais frequentemente a comportamentos de pressão, influência, preocupação com prestígio, riscos elevados e jogos de poder”.
- ***O Motivo de Afiliação*** - Caracteriza-se pela preocupação em manter ou recuperar relações afectivas positivas exibindo como comportamentos dominantes: a tendência para cooperar (mas em situações de baixo risco), preferência pelo relacionamento com base na amizade e na confiança, mais do que na competência.
- ***A Inibição da Acção*** - McClelland diz que a inibição da acção reflecte o grau de controlo do actor sobre a sua própria actividade e o grau de importância que o grupo a isso atribui. Quando conjugado com o motivo do poder revela o tipo de orientação que esse motivo assume.

Assim, inibição elevada e poder elevado, revelariam orientação para o poder social; inibição baixa e poder elevado, seriam indicadores de uma orientação para o poder pessoal.

A medição destes motivos tem sido realizada sistematicamente nas últimas décadas, tanto a nível laboratorial, utilizando as pranchas do TAT e outros testes projectivos, como em contexto organizacional, histórico ou político, através do recurso à análise documental e biográfica.

Com base nas teorias que estes autores defendem e tendo em conta a bibliografia, as experimentações e as elaborações em que se apoiam *é possível enunciar alguns resultados neste domínio*, acerca dos quais existe consenso significativo, tais como:

As características de personalidade dos indivíduos são fundamentais na explicação da sua actividade económica, social e política.

Uma forte motivação para o sucesso está mais associada aos empreendedores (fundadores de empresas ou gestores de PME's) e ainda aos líderes emergentes (em pequenos grupos)

Uma forte motivação para o poder está associada a líderes políticos ou gestores de grandes organizações, em que este motivo é essencial para a explicação da capacidade de influência destes líderes, bem como para as situações dramáticas.

A eficácia empresarial ou política está associada, quer a cada motivo, isoladamente, quer à articulação dos motivos entre si (perfil da configuração dos motivos).

A este propósito, Winter (1976) no seu estudo sobre candidatos presidenciais americanos, afirma que “mais importante que o score dos candidatos num simples motivo, é a relação existente entre os três scores”, isto é, ao perfil de motivos apresentado.

A eficácia está igualmente associada ao clima e ao contexto organizacional ou social.⁴⁸

No caso dos líderes eleitos (políticos) o contexto social e político selecciona o perfil do líder a eleger, não podendo falar-se, por isso, de um perfil ideal de motivos. Segundo Barber (1980) e Winter (1987) haveria nestes casos um ciclo de motivos.

Desta síntese sumária, *parece ser possível inferir-se que a teoria dos motivos se revela como instrumento útil*, não só no estudo dos fenómenos de liderança, mas também que *se apresenta como uma teoria contingencial dos “traços de personalidade dos grandes homens”*.

Jesuino (1987) sustenta esta leitura de contingência quando diz que “os resultados sugerem que também no domínio dos motivos se verificam relações de contingência”.

Ettinger (1989), que já dedicara a sua tese de doutoramento a este tema da criação de empresas, estabelece uma ligação entre “criação de empresas” e “criação de empregos”, pondo em evidência (pela análise das motivações empresariais) uma tipologia do empresário.

Afirma a existência de dois tipos de empresários:

⁴⁸ - Conf. Jesuino, 1987, pág. 44.

- Um, *motivado pela vontade de poder*, pode contribuir significativamente para o *desenvolvimento económico geral*;
- enquanto que o *outro, dominado pela necessidade de autonomia*, como que exclui todo o crescimento para a sua empresa.

O autor começa por afirmar que as motivações empresariais são a resultante de componentes pessoais e situacionais.

Depois do atractivo financeiro (muito invocado na análise do fenómeno), examina a influência da motivação de concretização (factor explicativo principal), de acordo com uma grande parte de autores, como: McClelland, (1976) e Timmons, (1970).

Analisa, de seguida, os efeitos dos factores de motivações que considera como particularmente portadores de inovação; -factores que podem aparecer combinados diferentemente, consoante os indivíduos.

Por fim, *sugere uma tipologia de empresário* que deverá cingir-se apenas à relação “criação de empresas - criação de emprego”.

Afirma, ainda, que o desejo de ascender ao cume da fortuna e do poder financeiro, constitui a parte bela da mitologia do “self-made-man”. Efectivamente, tal motivação pode existir, de início, junto de alguns indivíduos, influenciando até no acto da decisão.

No entanto, não deixa de ser uma motivação menor que se apagará, totalmente, face a outras motivações de criação de empresas, correndo o risco de contar muito pouco para os empreendedores.

Ainda que não o único, *o desejo de concretização é, sem dúvida, um dado importante na caminhada do empreendedor:*

Exemplos - ... *“Eu gostaria de ser bem sucedido, fazendo coisas à minha medida. ... Era isso o que eu queria realizar”...*; ... *“O que interessa é ter ideias, montar um negócio e, depois, vendê-lo”*. ... *“O que eu quero é criar e desenvolver novas actividades, empregar a minha criatividade em meu proveito, recebendo os frutos do meu esforço”*.

Constatamos aqui a existência de um “leit-motif”: -“*fazer coisas*”; *realizar*”; “*concretizar*”, *que corresponde perfeitamente à análise que McClelland faz do motivo de sucesso (1961).*

De notar que, se esta necessidade de realização fizer parte do *quadro genético* de alguém, poderíamos encontrar também a sua origem no respectivo quadro familiar. Assim, o papel de modelo desempenhado pelo pai, pela mãe ou um parente próximo, *poderá certamente estimular esta necessidade*. Também, noutros casos, *a rejeição da imagem paterna* por ser frouxa, medíocre ou demasiado autoritária, *poderá contribuir, por reacção, para exacerbar esta vontade de realização pessoal*.⁴⁹

É também observável em alguns casos, que esta motivação terá sido apoiada *pelo alto nível de inspiração desenvolvida na cultura familiar*, - Collins e Moore (1970).

Motivações de autonomia e de poder

Paralelamente a esta vontade marcada pela realização de coisas, entende o autor, que o comportamento dos empreendedores é, também, animado por uma necessidade intensa de poder.

Este aspecto revela-se, sequencialmente, de três formas:

1. - ***Rejeição do poder de outrem***; -que pode observar-se, indirectamente, na relação das experiências profissionais anteriores do indivíduo.

O autor afirma ter notado *a frustração criada num jovem quadro, empresário potencial, por causa do seu distanciamento dos centros de decisão* e ilustra esse sentimento com a seguinte declaração:

⁴⁹ - Testemunhos disso, encontram-se em muitos autores e nos mais elementares manuais de psicologia.

-(...)“Na grande empresa, as relações com o poder são-me difíceis; só se tornam aceitáveis, se eu puder negociar com o poder, -o que não é possível, devido à fileira interminável de chefias intermédias.”

Essencialmente, o que faz a diferença entre *um quadro de uma empresa* e *um empresário potencial* é a **necessidade de segurança** que aquele encontra na empresa; mas também, é isso o que limita a sua exposição às consequências da incerteza.

O empresário não partilha totalmente esta necessidade de securização. Tem mais a tendência de rejeitar tudo quanto considere super-protecção.

Por outro lado, a confiança que tem nas suas próprias possibilidades, faz-lhe aceitar uma taxa de incerteza mais elevada -aceitação que alguns autores qualificam de *gosto pelo risco*.

2. - *Desejo de autonomia, que é como que o credo do empreendedor*, no dizer de Ettinger. Manifesta-se através de diversas afirmações, como :

“... O facto de eu produzir camisas sem licença de fabricação, constituía para mim um passo mais para a autonomia. ...”. *“... Quero alcançar um grande grau de liberdade (relativo aliás) pois, posso ser livre de um patrão mas, com certeza, que serei escravo de meus clientes... . apesar disso, creio que terei uma vida mais satisfatória a todos os níveis ... ”*; *“... a isto há que juntar um sentimento muito forte de liberdade (...), com a experiência percebi que ela era um tanto ilusória. (...), senti-me muitas vezes tão dependente dos clientes e das suas exigências, que me julguei mais um empregado ...)”*.

“ ... Mas também é verdade que a situação de independente comporta um real nível de autonomia; (até aprendi a impor os meus métodos de trabalho, tornando-me autoritário, - coisa que eu dantes não era)!”

Apesar de experimentarem constrangimentos diversos, os empreendedores aceitam-nos, porque acontecem nas estruturas de sua criação, as quais não lhes foram impostas.

3.- *A procura de um poder cada vez maior*. Para além do simples desejo de autonomia, distingue-se, em muitas pessoas também, uma vontade crescente de poder.

Trata-se de um elemento mais da motivação:

“... é o elemento de posse. (...) possuir alguma coisa, como uma empresa, corresponde a uma vontade de poder que acredito possuir. (...) tenho o ensejo de dirigir uma organização.” “... ”

Um elemento, entre outros, é sem dúvida, o meu desejo de continuar a progredir na minha ambição de poder.”

Os conceitos de autonomia e poder aparecem tão estreitamente imbrincados no espírito dos empresários, que alguns falam de poder quando se trata de independência ou de autonomia. Na opinião de Ettinger, *as motivações empresariais colocam-se mais sobre: um continuum que vai da recusa do poder, à autonomia e, finalmente ao poder.*

No início da sua carreira, numa organização, os empresários dão mostras de uma forte sensibilidade às restrições estruturais que o poder de outrem exerce sobre a sua liberdade de acção, mas não sobre o seu poder pessoal. Efectivamente, a sua fixação sobre um elemento do poder impede-os de perceberem o poder que lhes conferem os seus recursos próprios na organização.⁵⁰

Neste contexto, o criador, que sai dos seus constrangimentos estruturais para criar a sua própria estrutura está, nitidamente, a privilegiar a autonomia sobre o poder.

Pouco sensível ao poder que detinha na organização que abandona, opta pelo direito de se governar pelas suas próprias leis, *preferindo ser “o 1º na sua aldeia, a ser o 2º em Roma”.*⁵¹

No entanto, é conveniente referir que nem todos os empresários limitam as suas aspirações à conquista da própria autonomia; havendo alguns que se colocam de tal modo longe, *sobre o continuum*, que dão mostras de necessidade de poder.

Ettinger confirma ter podido identificar esta vontade em muitos dos casos por ele observados, dizendo que, *tal necessidade de poder só encontrou, efectivamente, satisfação quando o desenvolvimento impresso à empresa criada resultou numa autêntica organização.*

⁵⁰ - in Revue F. de Gestion, n° 41, 24-30, (1983), “Profil Psychologic du Créateur d’Entreprise”.

⁵¹ - Antigo ditado romano.

Implicitamente, o desenvolvimento da firma até ao ponto de se converter numa organização tipo, implica que os seus criadores aceitem relações de poder que não serão somente eles a exercer -o que traz, sem dúvida, de novo limitações à sua liberdade de acção.

E o autor refere um caso, de entre os muitos por si estudados (de criadores pouco inclinados a privilegiar o poder sobre a autonomia), em que o empresário,

“... empenhado em produzir camisas, tinha aberto um atelier com dois trabalhadores apenas; mas experimentou desenvolver a sua empresa e, ao cabo de seis meses passou a ter um efectivo de vinte pessoas. ... Tendo-se atrasado, um dia, com o pagamento dos salários, os trabalhadores foram para a greve geral, no dia imediato. -o bastante para que o empresário, no dia seguinte, uma vez chegado à oficina, procedesse ao pagamento dos salários e apresentasse as cartas de despedimento de todo o efectivo.”

Esta drástica marcha atrás, só demonstra, quão contrária era esta evolução, às suas aspirações profundas !

Esta distinção entre poder e autonomia permite-nos pôr em evidência que o empresário não constrói sobre um único modelo e que não se define apenas pelo simples facto de fundar uma firma.

A partir de uma única realidade objectiva -a criação de uma empresa-, ele perfila o modelo mais subjectivo de dois tipos de empresário:

- Aquele que o faz motivado exclusivamente pelo desejo de autonomia;
- e aquele que está disposto a sacrificar, mais tarde uma parte da sua independência em proveito do poder.

E é esta distinção que constitui um dado importante da tipologia que iremos apresentar de seguida.

Partindo da análise *da motivação do poder*, é possível distinguir duas variantes da caminhada empresarial, que podem constituir uma tipologia de duas dimensões:

- uma representa o *continuum autonomia - poder*;
- a outra corresponde à *necessidade de ser criativo*.

Esta tipologia permite situar estas duas categorias de empresários, seja em relação aos *quadros das empresas*, seja em relação aos *pequenos independentes* e aos *profissionais liberais*.

Pode ser representada segundo o presente esquema:

(Quadro n° 4)

	AUTONOMIA - PODER	
Necessidade de ser criativo	Neces. de autonomia dominante	Neces. de poder dominante
Fraca	profissionais liberais	Quadros de empresas
Forte	Empresários independentes	Empres. criadores de organizações

Antes de proceder ao desenvolvimento destas diferentes categorias, convém sublinhar os limites do recenseamento de uma tipologia deste género.

As fronteiras entre categorias não são sempre tão nítidas como este esquema pode fazer crer.

Por outro lado, as “etiquetas” aplicadas a cada caso estão longe de traduzir a diversidade da realidade que se pretende ilustrar.

É evidente que tal tipologia não tem outro fim que não seja ‘precisar ideias’ para a reflexão.

No que respeita à categoria “trabalhadores independentes/profissionais liberais - quadros de empresas”, não iremos deter-nos sobre ela, dado que não está no âmbito do nosso estudo.

Limitamo-nos, apenas, a fazer as seguintes observações:

1.-No dizer de Ettinger, os independentes e profissionais liberais caracterizam-se por uma necessidade de criação, sem que se distinga alguma relevância de diferença nas aspirações de uns e de outros.

São indivíduos que se limitam a exercer, de maneira autónoma, uma actividade cujo conteúdo e estruturas são, na maioria das vezes, bem estabelecidas e, portanto, pouco susceptíveis de motivação. Estas actividades ocupam geralmente poucos meios humanos, para além dos próprios criadores

2.-Quanto às necessidades criativas atribuídas aos quadros das empresas, Ettinger afirma que, efectivamente, um quadro de empresa aspira menos a ter uma acção criativa que o

empresário, na medida em que a sua actividade se desenrola de acordo com uma política de estruturas e um processo que ele próprio não concebeu, uma vez que gere uma situação estabelecida, da qual raramente poderá ter sido autor -o que denota, de facto, ser limitado o valor criativo da sua acção.

Quanto ao empresário independente, este distingue-se, à partida, dos trabalhadores independentes, anteriormente referidos. Efectivamente, ao contrário daqueles, para o empresário independente, a criação de uma empresa, responde para ele a uma necessidade determinada de criação.

A actividade que ele desenvolve sob a forma de uma nova firma, não se assemelha nada aos “ofícios” nem às profissões liberais -que são exercidas dentro de um quadro regulamentado. Contém mais valor criativo no seu conteúdo, do que no seu modo de funcionamento e de organização.

Assim, o ofício de canalizador ou de advogado não apresentam, geralmente, um largo potencial de inovação.

Por sua vez, uma agência de publicidade (um dos protótipos da actividade criativa), oferece, não apenas pelo seu conteúdo mas também pelas suas estruturas e modo operacional, um terreno propício à satisfação da vontade criadora.

A concretização desta vontade criativa poderá, aliás, conduzir a empresa criada a transformar-se numa verdadeira organização, se algumas atitudes do seu criador forem, fundamentalmente, idênticas às do empresário-criador de organizações.

É esta distinção que Ettinger sublinha por a considerar rica em implicações para a estimulação da criatividade.

Como a sua posição na tipologia o sugere, o empresário-independente é dominado pela sua necessidade de autonomia.

Se esta dominância se exerce à custa das aspirações mais directamente voltadas para o poder, leva-o a criar aquilo a que poderíamos chamar uma “*pseudo-empresa*” -o que significa que se está perante uma actividade exercida, fundamentalmente, por um só homem (ferozmente independente) a quem as circunstâncias materiais obrigaram a rodear-se de algumas pessoas com quem ele reparte apenas tarefas de apoio, muito periféricas, só porque não as pode assumir pessoalmente.

- Faz lembrar um publicista que aceita pequenas ajudas na gestão de um ‘monte de fábricas’, assistido apenas, por uma secretária-telefonista e um contabilista.

Ainda que no seu conjunto, no plano formal e jurídico, possa constituir uma firma, no sentido habitual do termo, esta, todavia não pode ser qualificada de organização.

Esta pseudo-empresa, na realidade não é mais do que o produto das necessidades conjuntas de criação e de autonomia do seu criador.

Neste caso, como dizia Touraine (1969, p.196), “se a empresa prossegue somente fins privados, carece de qualquer função institucional e não tem nenhuma solidez organizacional”.

A predominância dos fins privados do seu criador, acompanhada da ausência de solidez organizacional, leva a que a sua actividade não possa ser considerada como uma empresa real e que, finalmente, a sua contribuição criativa, seria semelhante à dos trabalhadores independentes e profissionais liberais.

O empresário - criador de organizações é muito diferente do anterior.

Estamos perante o tipo de criador de empresas, que pretende desenvolver a organização e diversificar as suas actividades.

O retrato deste segundo tipo de empresário, constitui um corolário do primeiro.

Os empresários-criadores de organizações manifestam nitidamente a sua ambição de verem crescer as suas empresas.

Vêm o futuro das suas firmas em termos expansionistas, como:

-a criação de uma rede internacional de distribuição; o estabelecimento de um gabinete de vendas numa grande capital europeia; a informatização dos stocks; a diversificação para outros produtos; o desenvolvimento de uma actividade de venda por correspondência, etc.,

Em nosso entender, a melhor ilustração do tipo de “*empresário-criador de organização*”, poderá estar retratada no que se segue:

“(...) ...O meu desenvolvimento pessoal só me interessa se ele acompanhar o daqueles que trabalham comigo. Isto não significa que tenha criado uma estrutura pelo prazer de criar. Ela impôs-se pelos objectivos da empresa: -se eu quero adquirir uma posição de líder no mercado, tenho fatalmente que desenvolver a estrutura - ter claramente uma estratégia de crescimento”.

52

Esta análise mostra bem até que ponto os *empresários-criadores de organizações* se distinguem dos *empresários-independentes*.

Tal distinção essencial é verificável ao nível das empresas por eles criadas: -os primeiros criam unidades que permanecerão marginais⁵³; enquanto que os segundos dão origem a *verdadeiras empresas*, estas, marcadas pelo desenvolvimento económico⁵⁴.

Acabámos de pôr em evidência dois tipos de *empresários*, a nosso ver, muito contrastantes.

Ressalta da descrição destes dois tipos que as suas diferenças não são neutras no plano do desenvolvimento económico em geral.

⁵² - Exemplo apresentado pelo próprio autor (J.C.Ettinger).

⁵³ - Semelhantes ao que Lilles (1974, p. 5) apelida de firmas marginais.

⁵⁴ - “*high potential ventures and attractive small companies*”, na terminologia de Lilles - 1974, p. 5

Uma vez que os empresários-independentes, em função das suas motivações específicas, dão testemunho de objectivos malthusianos a este respeito; os empresários-criadores de organizações são capazes de trazer à economia e à sociedade um valor acrescentado. É evidente que haverá que ter em conta esta distinção na elaboração de uma política de desenvolvimento.

Conclusões e Hipóteses:

É possível detectar na literatura as mesmas dimensões essenciais que estão na origem da emergência do empresariado formuladas pelos peritos de terreno. Estes, chamavam a atenção, efectivamente, quer para o despertar do empresariado no âmbito da formação contínua, quer no contexto da formação inicial, para a importância dos conhecimentos técnicos e da gestão (geral, de marketing, da cultura e da inovação) bem como no que respeita ao seu percurso, como ao seu projecto de vida. A literatura de investigação confirma integralmente estas mesmas categorias que os peritos de terreno tinham formulado e legitima a importância do estudo do perfil dos empresários.

Neste sentido, parece-nos que Saporta (1994) tem razão quando, fazendo uma síntese dos estudos empíricos por ele consultados, que um dos principais esforços de reflexão se deveria centrar no estudo dos mecanismos mais eficazes para seleccionar bons empreendedores, bons projectos e boas formas de acompanhamento.

Isto é, conjugando a reflexão dos peritos e dos investigadores, parece-nos ser de concluir que o empresariado emerge em função do nível de conhecimentos, *quando e se* existir um perfil psicológico adequado.

II
MÉTODOS

CAP. II - MÉTODO

Introdução

Interessou-nos, fundamentalmente, analisar o sistema complexo e articulado de dimensões e de traços de personalidade que tipificam o candidato a empresário.

No aspecto metodológico, este trabalho procurou recolher dados a partir dos diferentes momentos do programa: -o diagnóstico, a selecção dos candidatos e o projecto de intervenção, conducentes à criação de empresas e, ainda, de entrevistas exploratórias a peritos desta matéria.

É possível detectar na literatura as mesmas dimensões essenciais que estão na origem da emergência do empresariado formuladas pelos peritos de terreno. Estes, chamavam a atenção, efectivamente, quer para o despertar do empresariado no âmbito da formação contínua, quer no contexto da formação inicial, para a importância da técnica e da gestão no seio das escolas secundárias e superiores; isto é: o empresariado emerge em função de certo nível de conhecimentos, nomeadamente, dos conhecimentos de gestão, *quando e se* existir um perfil psicológico adequado.

Pensamos, assim, ser legítimo formular a seguinte hipótese de trabalho:

-“Em igualdade de circunstâncias no que respeita à trajectória individual () (familiar escolar e de formação em gestão), os jovens, que desenvolvem projectos empresariais viáveis, são aqueles que revelam características de personalidade indiciadoras de espírito empresarial.”(**)*

Por sua vez, os incentivos à criação de empresas, com origem na família ou no Estado, não são, por si sós, garantias de sucesso.

(*) No conceito de “Trajectória individual” incluímos o acesso a saberes técnicos com origem nos contactos familiares ou, à cultura escolar (post-básica) e a formação em gestão empresarial adquirida a partir de um curso de formação especialmente concebido para jovens portadores de um projecto empresarial.

(**) O espírito empresarial será operacionalizado, neste trabalho, através do conceito de “necessidade ou motivo de sucesso”.

Caracterização da Investigação - Acção/Observação-Participante

Neste trabalho, procedemos a uma investigação de terreno que se configura a meio caminho entre a investigação/acção e a observação participante, pelo que acompanhámos activamente todo o plano de acção no terreno, com vista à elaboração da presente monografia, como já atrás foi dito.¹

¹ - Cap. I.

Caracterizaremos, por isso, de forma sintética, estes dois métodos de recolha de informação para melhor se compreender a nossa acção no terreno:

O método de Investigação-Acção, está relativamente ausente dos Manuais de Métodos e Técnicas de Investigação Social, clássicos e modernos.

Por esse facto, achamos oportuno recordar um espirituoso comentário de T. S. Kuhn (1970),² “... *No quadro do desenvolvimento da ciência, os manuais são filhos legítimos e, por isso, herdeiros da ciência normal -cristalizam e promovem valores consensualmente adoptados (ou com razoáveis pretensões a sê-lo) no seio da comunidade científica. ... Assim sendo, será legítimo concluir que a Investigação-Acção, não faz parte da metodologia oficialmente reconhecida nas ciências sociais (ou constitui uma inovação metodológica que tenta captar o reconhecimento e a adopção dos fornecedores da metodologia oficial). ... A compreensão do modelo positivista, decalcado na representação das ciências naturais, permitirá encontrar a chave desta exclusão sem contemplações.*”

Os trabalhos que recorrem à metodologia da *Investigação-Acção* passam, sem dúvida, pelo modelo positivista, mas tendem a ultrapassar as posições do positivismo e do empirismo dominantes. Ao dizer ‘ultrapassar’, o autor pretende significar que se retoma e conserva o que é inalienável na prática e na epistemologia do positivismo, mas fazendo-o numa *outra direcção*.

Deste modo poderíamos dizer que a investigação-acção, corresponde, como metodologia, *ao prolongamento da crítica racionalista do positivismo, por outras vias*.

Os autores, inspirando-se no triângulo - Observação/Teoria/Política do modelo positivista, têm dado preferência ao eixo da Observação/Teoria; e isto, porque a teoria sempre gozou da primazia nas operações de investigação; depois, porque a observação constitui uma

² - Conf. Thomas S. KUHN in “*The Structure of Scientific Revolutions*”, Londres, The Univ. of Chicago Press, 1970

análise da interacção entre o observador e o objecto, numa situação em que cada um é simultaneamente observador para si próprio e objecto de observação para o outro.

O trabalho pioneiro de 'action-research' deve-se a Kurt Lewin (1890- 1947) *que lhe deu corpo* no âmbito da *psicologia* e na linha de uma certa preocupação com os 'problemas sociais' da sociedade americana. Segundo ele, "não há acção sem investigação, nem investigação sem acção" -a acção, a pesquisa e o treino- constituem um triângulo ou seja, fazem um todo que se deve manter uno em benefício de qualquer dos ângulos.

Por outro lado, parece-nos importante reflectir um pouco sobre o conceito de Observação participante.

É frequente identificar a *investigação-acção com a observação participante*. E, cremos que há razões para isso:

- Por um lado, tanto uma como outra, quer na sua história quer na lógica da sua aplicação actual, estão ligadas à sorte das chamadas técnicas qualitativas que, por definição, são particularmente favoráveis à captação da subjectividade nos fenómenos sociais em estudo.
- Por outro lado, a dimensão das relações sociais não ocorre fora do contacto prolongado no campo de investigação.

A *observação-participante*, tem sido entendida como *uma técnica compósita* em que o contacto com o 'terreno' -objecto de estudo- terá de ser controlado, de modo a evitar, o mais possível, que haja transformações nele, impeditivas da correcta análise dos comportamentos.

Certamente, que haverá muitas situações de análise de fenómenos sociais em que a técnica da observação participante corre risco de não se desenvolver sem implicar transformações no objecto em estudo, (por ex., nos estudos de antropologia aplicada), em que a observação

assume, por vezes, o carácter de ‘militância’, Julgamos, porém, que tal não acontece no caso em apreço, dada a sua realidade específica.

Apesar de haver, pois, um parentesco muito próximo, entre a “*investigação-acção e a observação-participante*”, não é possível delimitar quaisquer fronteiras rigorosamente claras e fixas.

Daí que tenhamos referido na introdução geral a este trabalho tratar-se, de certo modo, de uma ‘*investigação-acção bastante próxima do modelo da observação participante*’.

Foi a tradição individualista anglo-saxónica que imaginou a prática do trabalho de campo com *observação-participante*, sendo tal metodologia, posteriormente, seguida pela escola culturalista americana e, um pouco mais tarde, pelos filósofos europeus (alemães e franceses)³.

A observação-participante distingue-se do trabalho de campo, sendo aquela pontual e este mais envolvente.

Contudo, ninguém hoje duvida que *observar participando* na estrutura de uma cultura que se estuda, como maneira de aprender para elaborar um documento, seja *um método científico*, uma vez que permite abstrair os factores constantes da conduta e compará-los com outras variáveis.⁴

Regressando à metodologia da “*investigação-acção*” verifica-se que esta se reveste de duas características bem distintas: a complexidade e o efeito de grupo.

- No que respeita ao *carácter complexo*, este implica três objectivos distintos, embora não exclusivos dela:
- Objectivos de *investigação*, isto é, a produção de conhecimentos sobre a realidade.

³ - “*Trabalho de Campo e Observação Participante em Antropologia*” (cap. V), Raúl Iturra, -in *Metodologia das Ciências Sociais*, 6ª ed. Afrontamento, (1986) - Biblioteca das Ciências do Homem,

⁴ - Raúl Iturra, op. cit. (1986).

- Objectivos de *inovação*, isto é, a introdução de transformações numa determinada situação com o propósito de dar solução a problemas idênticos.⁵
- Objectivos de *formação de competências*, isto é, o desenvolvimento de um processo de aprendizagem social, envolvendo todos os participantes em função dos dois primeiros objectivos, no quadro de um processo mais amplo de transformação social, cultural e política.

Por sua vez, estes três tipos de objectivos são perseguidos simultaneamente no arco de tempo em que se desenvolve o processo e evocam a necessidade de accionar metodologias específicas a cada um deles.

- Quanto à outra característica da “investigação-acção”, o facto de ser *um processo colectivo*, este envolve, na diversidade das suas acções e fases, não só a equipa de investigação, mas também, o grupo em estudo.

Thiolent (1985) que procurou sistematizar a metodologia da investigação-acção em estreita ligação com os cânones da investigação tradicional fundamental, distingue, apenas, uma fase exploratória e uma fase final, sem que uma sequência fixa de operações possa ser atribuída a uma fase intermédia p.(47).

Em consonância com esta metodologia específica misto de observação participante e de investigação acção, a recolha de informação para a presente monografia foi, em parte, coligida durante o processo de intervenção e, nomeadamente, através das provas de selecção, elaboração do projecto e apresentação pública do mesmo.

A entrevista de avaliação e de “follow up”, foi realizada cerca de um ano após o final da acção de formação.

⁵ - De notar que o programa comunitário “acções inovadoras”, que financiou este projecto, tinha como filosofia aprovar, somente, um modelo de cada tipo de intervenção para ser avaliado e, mais tarde hipoteticamente, multiplicado noutras regiões do país.

Os Sujeitos (Caracterização da Amostra)

Depois de termos referido na introdução, os objectivos que presidiram a esta pesquisa, bem como as estratégias de observação e análise adoptadas, importa fazer uma breve caracterização dos candidatos a empresários, entretanto seleccionados, e que constituem o objecto deste estudo.

Os sujeitos da nossa amostra são aqueles 16 jovens que, previamente, seleccionados, frequentaram o curso de formação ⁶ “Conservar para Desenvolver”, previsto no projecto programa concebido e financiado pelo PO 60 - “Acções Inovadoras”.

Eis a ordenação dos seleccionados para frequentarem o curso de formação para criadores de empresas:

Quadro nº 5 - Ordenação dos jovens empreendedores seleccionados

Identificação	Sexo	Idade	Habilit
ECBC	F	24	12º ano
AJF	M	26	12º ano
CRD	F	22	12º ano
MGMS	F	28	Bach
G. S.	M	23	12º ano
RMAM	M	24	9º ano
MRCF	F	25	Bach
ZMHF	F	26	11º ano
F. S. F	F	24	11º ano
MASC	M	23	12º ano
JBFS	F	26	12º ano
H C F	F	25	12º ano
A L M	M	26	11º ano
PMRA	M	28	11º ano
AGM	M	33	11º ano
VMPC	M	22	7º ano

A este grupo de formandos, com a finalidade de obter informações, foram posteriormente aplicadas pelo autor, entrevistas semi-estruturadas a partir das categorias resultantes das

⁶ - Os conteúdos programáticos constam do *anexo - F* (Caderno de Anexos).

entrevistas aos peritos de terreno, a fim de sabermos o que se passou com estes jovens, em termos de trajectória pessoal. Efectivamente, tínhamos pedido aos peritos de terreno que refletissem sobre as condições de êxito dos empreendedores.

Deste modo, estas entrevistas exploratórias feitas de acordo com um guião, baseado nas categorias dos peritos e segundo um método que é descrito mais adiante, neste capítulo.

Para chegar àquelas categorias utilizou-se a análise de conteúdo temática.

Os dados das provas de selecção, por sua vez, são por nós retomados, com vista a verificar se há diferença significativa entre os jovens. Efectivamente, foram encontrados dois sub-grupos entre os formandos: uns (8) que conseguiram apresentar projecto e os (8), que não apresentaram projecto final.

Para o confirmar e poder explicar, utilizaram-se os testes estatísticos de Spearman e de Man-Whitney.

O grupo tinha sido, em tempo, sujeito a um período de formação, cujos conteúdos apresentamos em anexo.⁷

O processo que conduziu à selecção daqueles dezasseis elementos iremos descrevê-lo, em seguida.

Trata-se de um conjunto de jovens, recrutados na zona, inscritos intencionalmente para este programa, e que foram seleccionados de entre um grupo mais numeroso, através de provas específicas.

⁷ - Ver *anexo - F 2* (Caderno de Anexos)

Seleção dos Jovens com Potencial Empreendedor

Instrumentos de Seleção dos Candidatos

O autor acompanhou de perto a seleção dos candidatos no que respeita à definição dos materiais que seriam utilizados para o efeito, tendo sido possível, em termos de pesquisa, definir dois critérios que, por sua vez, permitiram identificar vários tipos de jovens:

- *jovens com bases relacionais e materiais* (riqueza familiar, actividade de negócio já existente na família, etc.) facilitadoras da actividade empresarial;
- *e jovens com forte motivação empresarial.*

Estes dois critérios ou variáveis iriam permitir a construção da matriz seguinte:

+	Êxito incerto 3	Êxito provável 2
Bases relacionais e materiais facilitadoras	Êxito empresarial	Êxito incerto 1
-	improvável 4	
	-	Motivação empresarial +

Fig.3

À luz dos dois critérios, pretendia-se verificar o que sucedia, principalmente, nas situações 1 e 3, na medida em que os indivíduos da situação 4 seriam recusados no processo de

recrutamento e, quanto aos da situação 2 não poderíamos saber qual dos factores seria preditor do êxito.

A motivação empresarial estudada no âmbito da intervenção fora medida através de testes projectivos inspirados na abordagem de McClelland (1961). Por outro lado, as bases relacionais e materiais seriam pesquisadas através de uma entrevista de selecção, bem como, pela descrição feita por cada qual, do respectivo projecto de vida, com recurso, ainda, ao conhecimento que pudesse ser obtido por testemunhos diversos.

Partindo da teoria de McClelland e colaboradores, foi feita uma selecção dos indivíduos.

O processo de constituição do grupo dos jovens candidatos ao desenvolvimento de projectos de apoio à actividade empresarial da zona decorreu em duas fases, como aliás sucedeu com os dois outros grupos: -recrutamento e selecção através de *provas de avaliação psicológica e entrevista*.

O recrutamento deste grupo foi muito meticuloso, dada a natureza do projecto em causa, o qual requeria que os indivíduos a admitir possuíssem um conjunto de características facilitadoras da actividade empresarial.

Ainda que não seja possível falar de um conjunto de características universalmente potenciadoras deste tipo de actividade humana, é possível estabelecer um conjunto de dimensões psicológicas de base, que estão, usualmente, presentes nos indivíduos que demonstraram sucesso na criação e desenvolvimento de negócios.

Crêterios de Selec o

Partiu-se para o processo de selec o com a preocupa o de verificar as seguintes dimensões, consideradas essenciais e que correspondem, de certo modo, às que subjazem às teorias anteriormente descritas de McClelland e de Ettinger:

- Tolerância   ambiguidade** - trata-se de perceber em que medida os indivíduos resistem, sem desorganiza o interna, a situa es exigentes, pouco estruturadas e com elevados índices de incerteza;
- Complexidade cognitiva** - ou capacidade que os indivíduos exibem, quando confrontados com situa es-problema complexos, devem dar uma resposta igualmente diferenciada, tendo para tal, de analisar a situa o e sintetizar os seus elementos no sentido de tomar uma decisão;
- Internalidade** - em que medida os indivíduos se percebem a si mesmos como elementos com controlo sobre o meio, capazes de gerar mudanças ou, pelo contrário, se vêm mais como um paciente face a solicita es externas. Esta dimensão   essencial enquanto suporte para o dinamismo individual e a concretiza o das ac es;
- Perfil motivacional** - com base na investiga o recente sobre liderança pode-se afirmar que os indivíduos empreendedores se caracterizam por terem um perfil motivacional em que o motivo de realiza o se salienta face aos motivos de poder e de afilia o;
- Perfil de valores** - recobre as preferências dos indivíduos no que respeita   sua actua o em diferentes contextos organizacionais de natureza muito contrastada: as modalidades de consecu o de objectivos; as formas de trabalhar e de se relacionar com outros indivíduos; a preferência por actividades variadas, com desafios constantes; a necessidade de ordem e de estabilidade no mundo de trabalho.

A primeira fase deste processo -o recrutamento- teve três tipos de procedimentos, semelhantes aos utilizados para os outros dois grupos: Anúncio em três jornais locais e num de tiragem nacional; anúncio numa r dio local e divulga o directa através de um técnico da empresa responsável pelo processo.

Os candidatos, em número de 45, foram submetidos a provas de aptidão psicológica, iniciando-se a selecção propriamente dita.

As dimensões em análise foram as seguintes:

- perfil motivacional, (nomeadamente, motivo de poder, afiliação e realização);
- padrão de interesses profissionais, com especial atenção para a área da apetência pela actividade empresarial (McClelland);
- análise da descrição feita pelos próprios do projecto pessoal nos próximos três anos;
- e capacidade de expressão escrita.

Com estas provas reduziu-se o número de candidatos a 37, os quais foram seguidamente entrevistados.

A entrevista de selecção, por sua vez, recobriu as seguintes dimensões: *disponibilidade para frequentar o curso; consistência do projecto individual e características pessoais*.

Com base nos resultados desta segunda fase do processo de selecção, foram escolhidos 15 jovens efectivos e dois suplentes para frequentar o curso, tendo os critérios sido ponderados do seguinte modo:

- 20% para o perfil motivacional;
- 20% para os interesses profissionais;
- 30% para a existência de um projecto;
- 30% para a disponibilidade de frequentar o curso de formação e de elaboração de projectos.

As Provas de Selecção

Na sequência dos trabalhos de McClelland sobre “The Achieving Society”, os formandos foram testados, através do mesmo método seguido pelo autor, utilizando o “Test of the

Aperception Thematic” (TAT), de Murray, como forma de conhecer o perfil dos motivos dos candidatos, tendo sido usadas as mesmas pranchas que McClelland tinha seleccionado do TAT.

Os grupos foram passando pelas diversas formas de selecção e o mesmo psicólogo fez a sessão do TAT aos três grupos.

Utilizou-se este teste, a partir da passagem de pranchas projectadas (slides), sendo cada slide passado durante 20 segundos. A seguir à passagem de cada slide, era dado um minuto para escreverem uma história à base do que lhes pareceu que o slide contava (*apelo à imaginação criativa*). Findo esse tempo, mudavam de página e era passado o slide seguinte.

Eram ao todo seis os slides, o que permitia obter, no final:

- Seis histórias,
- A descrição do projecto de vida próprio (durante os próximos três anos)
- e, (tendo igualmente em conta os dados da entrevista de aprofundamento das motivações e de avaliação da coerência do projecto), foi elaborada uma lista dos 16 candidatos.

McClelland, em 1985, na sequência de Hackhausen, para além de estudar o material projectivo do tipo TAT, utilizou ainda uma perspectiva biográfica em que o indivíduo é convidado a contar a história do seu projecto de vida, empresarial ou outros, isto é, aquilo que se propõe realizar. Assinalou, assim, quatro formas de “need of achievement”, que a seguir se especificarão.

Tal como, anteriormente se disse, também neste caso se procurou obter por escrito o projecto de vida empresarial. Mas, por lapso ou falta de atenção, o material escrito estava, na maioria dos casos, desprovido de qualquer referência projectiva e apenas constavam referências descritivas, não tendo sido possível cotá-lo, do ponto de vista da grelha de motivos.

Apenas foram tomados, pois, em linha de conta, alguns aspectos pontuais, tais como:

- o conhecimento que a família tinha do ramo do negócio para que o projecto apontava,
- os meios económicos e outros que o candidato poderia esperar da família, etc.

Cotação das Provas

Deste modo, a opção não podia ser outra, senão cotar apenas os relatos derivados das pranchas, onde era possível a comparabilidade entre todos os candidatos.

As Histórias foram cotadas, de acordo com o método proposto pelo próprio McClelland, com as correcções e desenvolvimentos introduzidos por Whinter (1976), no sentido de averiguar três níveis de necessidades ou motivos:

1. Necessidade de *Realização (n-Ach)*,
2. Necessidade de *Poder (n-Pow)*,
3. Necessidade de *Afiliação (n-Aff)*.

Na cotação dos resultados seguiu-se o método de juizes, isto é: os três juizes que cotaram o material, deviam estar previamente de acordo com a classificação atribuída em (Realização, Poder e Afiliação). A utilização do método de juizes é mais uma vez inspirada da metodologia que McClelland aprovou na sua obra de 1961, com algumas especificações que acrescentou na obra "Human Motivation", (1985). Efectivamente, McClelland incorpora nesta obra a reflexão de Heckhausen, que assinala quatro formas de identificar o motivo de realização:

- a esperança de êxito,
- o medo de fracasso
- a diferença líquida entre os dois; ou seja, o designado resultado líquido da esperança
- e a soma de ambos.

Em termos práticos, Heckhausen, considerou haver motivo de realização, sempre que este está associado aos seguintes aspectos:

- necessidade de retroacção em termos de custo benefício;
- tarefas ou objectivos moderadamente difíceis;
- capacidade de inovação;
- preferência por risco moderado;
- persistência;
- responsabilidade pessoal.

Com base nesta reflexão, McClelland, estabiliza a sua noção de motivo de realização, socorrendo-se da metáfora de uma corrida de atletismo.

Vejamos, seguidamente, as sub-categorias do motivo de realização, com os respectivos exemplos por ele apresentados, inspirador daquela metáfora.

Vejamos, então, as características do relato que devem ser cotadas como motivo de realização:

- *Imagem de realização* -----exemplo.: "está pensando de correr melhor",
- *Necessidade de realização* ----- "quero fazê-lo bem",
- *Estado antecipatório do objectivo positivo* - "está a pensar quanto seria bom se o conseguisse"
- *Estado objectivo positivo* ----- "está feliz por ter ganho"
- *Estado objectivo negativo* ----- -"está infeliz por não ter ganho"
- *Acções* ----- "está a exercitar-se uma hora por dia"
- *Obstáculo no meio envolvente* ----- "a mãe pensa que está a passar tempo demais a correr"
- *Obstáculo na própria pessoa* ----- -"preocupa-se tanto que se atrasa"
- *Ajuda*----- "o treinador dá-lhe conselhos acerca do modo de melhorar".

A contagem de pontos é feita, ainda, de acordo com o autor, da forma seguinte:

Junta-se um ponto por cada referência e retira-se um ponto por cada relato sem referência ao tema realização.

Do mesmo modo, o motivo de afiliação foi definido, a partir das seguintes sub-categorias, tomando como analogia a explicação da vida doméstica.

Características cotadas como motivo de Afiliação:

- preocupação com os outros-- Ex.: “vive demasiado os exames dos filhos”,
- obstáculo vindo do medo ----- “censura as suas atitudes com base no ponto de vista da mulher”,
- obstáculo pessoal ----- “parece incapaz de decidir”,
- necessidade de afiliação ----- “gosta muito da esposa.”

Da mesma forma, se deve proceder para encontrar as características a cotar como motivo de poder.

Relativamente a este motivo, McClelland operacionaliza sub-categorias, quase decalcando as sub-categorias da realização, tomando agora com exemplo, um juri de concurso de arquitectura:

- prestígio do actor -----: ”famoso arquitecto”
- necessidade de poder----- “deseja ganhar uma competição”
- imagem de poder----- “a competição vai definir o nº 1 mundial
- obstáculo do meio ----- “F. roubou-lhe as melhores ideias”
- antecipação negativa ----- “teme terrivelmente perder”
- acto instrumental ----- “ocorreu-lhe uma grande ideia”
- efeito poderoso ----- “a sua ideia vai seduzir o júri.”

Este método de análise do, material escrito e a sua cotação ordena o grupo em dois sub-grupos.

A partir das notas brutas foi aplicado o teste estatístico de Spearman e obtivemos os valores significativos que nos permitiram ordenar a classificação dos seleccionados. Aliás, os valores foram confirmados, também, pelo MANN-WHITNEY.

Fixámos, de acordo com os investigadores (McClelland), como nível preferencial para ser empresário, a classificação obtida no factor **n-Ach** (*Necessidade de realização*) comparada

com um outro factor que não foi medido pelo teste, mas avaliado na entrevista (*ser portador de projecto empresarial e frequentar o curso “Conservar para Desenvolver”, associado às melhores condições económicas e relacionais, entre as quais se destacava a garantia de um financiamento mínimo*).

O material projectivo foi assim, cotado com base na grelha prévia que estas sub-categorias constituem, recorrendo ao método do acordo entre os três juizes para definir a aplicação de cada uma das sub-categorias às frases produzidas.

Ainda, de acordo com McClelland, procedeu-se da seguinte forma para qualificar os motivos:

Em cada aplicação de uma sub-categoria era cotada com um ponto. Quando um relato não continha sub-categoria nenhuma das categorias mais abrangentes, retirou-se um ponto às respectivas somas, a menos que o resultado já fosse igual a zero.

Procedimentos metodológicos de recolha de informação

Instrumentos de Recolha de Informação

Entrevistas Exploratórias aos Peritos de Terreno

A contextualização e definição do problema, constante do cap.I, foi realizada a partir de duas entrevistas exploratórias semi-estruturadas, *a dois reconhecidos especialistas* em modelos de criação de empresas.

Optou-se por um guião de entrevista não-directiva e não estruturada, visando manter e encorajar o discurso dos entrevistados, mas procurando (sempre que tal se mostrasse necessário) conduzir o discurso para os temas relacionados com as dimensões da entrevista, previamente definidas (Mucchielli, 1984).

No caderno de anexos, apresentamos alguns conceitos ⁸ sobre a entrevista exploratória

A estrutura temática das questões desencadeadas a partir das entrevistas desenvolveu-se em torno de três dimensões:

- A existência de características pessoais, necessárias para o despertar da ideia empresarial e indicadores de sucesso;
- A identificação de algumas dessas características;
- A influência de conjunturas específicas, tais como, o meio familiar e contexto social, facilitadoras da emergência de um projecto empresarial.

A realização das entrevistas foi precedida de um acordo informal do investigador com cada um dos entrevistados, sendo-lhes solicitada a sua colaboração para participarem no estudo,

⁸ - Conf. *Anexo - E* (caderno de anexos).

informando-os das características da investigação, bem como das razões de realização das mesmas.

Obtida a sua anuência, passou-se à discussão e realização verbal do acordo referente ao contexto e ao estabelecimento das garantias a vigorarem durante e após a realização das entrevistas.

Atribuímos especial relevo à circunstância de o entrevistado se centrar na sua vivência, preocupando-se, não tanto em dar uma resposta ‘correcta’ sobre o assunto, mas mais em transmitir a sua opinião sobre a questão colocada. (Ghiglione e Hattalon, 1993).

Entrevistas aos Jovens Empresários

As categorias extraídas das entrevistas dos peritos de terreno foram, posteriormente, utilizadas para a elaboração do guião de entrevista aos formandos que elaboraram um projecto empresarial, no final do curso de formação.

Com base nessa entrevista foi feita uma caracterização do percurso pessoal de cada um destes jovens, com vista a melhor interpretar o resultado empresarial conseguido.

Os dados recolhidos através destas entrevistas serão apresentados no cap. IV a quando da apresentação dos resultados e da caracterização dos jovens empreendedores.

Metodologia de Tratamento dos Dados

As duas entrevistas, semi-estruturadas, foram *gravadas*, proporcionando a constituição de um ficheiro de registos magnéticos por respondente, com duração de cerca de duas horas e meia cada, equivalendo a 24 pág. A4 dactilografadas.

Foram sujeitas a várias operações, que mobilizaram diferentes procedimentos analíticos, pelo recurso à análise de conteúdo, procurando obter um registo pormenorizado e sistemático dos temas e resultados obtidos nas entrevistas, fazendo a sua ligação através de um sistema de categorias (Burnard, 1991).

Análise de Conteúdo Temática

A “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter (por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens) indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições da produção destas mensagens”, Bardin (1979, p. 42)

É desta forma que chegamos à análise de conteúdo realizada, seguindo um conjunto de fases articuladas e em permanente recorrência (Burnard, 1991).

A partir das duas entrevistas iniciais foi fixado o protocolo escrito de cada uma delas. Confrontado com o *corpus* constituído pelo discurso dos dois peritos respondentes. Procedeu-se, depois, à devolução dos respectivos protocolos a cada um dos peritos, a fim de serem clarificadas algumas das referências manifestas, com possibilidade de comentários após a leitura, se os próprios o entendessem necessário, tendo os comentários sido discutidos e anotados.

Desta forma pretendeu-se obter um texto que, através de uma leitura atenta nos conduzisse a um maior esclarecimento dos dados nele contidos, com vista à sua codificação.

Bardin (1979, p. 103), fazendo referência a Holsti diz: “a *codificação* é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes ao conteúdo.”

Pela “leitura flutuante”, esta perspectiva tornou-se mais precisa, permitindo a tomada de notas úteis para uma consequente categorização e “possibilitando registar aspectos que chamam a atenção do investigador durante a fase inicial da análise” (Burnard 1991, p.462).

Decorrente desta fase, procedemos à definição das unidades de análise e das categorias (Bardin, 1979).

Este autor, ao referir-se à *unidade de registo*, afirma que pode ser de natureza e de dimensões muito variadas.

Nesta ordem de ideias foram definidas como unidades de registo, frases significativas, encontradas no texto (Vala, 1990), correspondendo a uma regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é pré-determinada visto que o recorte depende do nível de análise e não de manifestações formais reguladas (Bardin, 1979).

Na perspectiva de Bardin (1979) a *unidade de contexto* serve de unidade de compreensão à unidade de registo, cujas dimensões são superiores às desta, sendo encontradas no contexto das respostas.

A importância do contexto da mensagem é tanto ou mais relevante se se considera que, em análise de conteúdo, se lida com frequências fracas ou elementos isolados, sendo fundamental a sua contextualização para compreensão exacta do sentido e redução do risco de erro.

A *categorização* é igualmente uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação.

Como refere Bardin 1979, p. 120), “o sistema de categorias deve reflectir as intenções da investigação, as questões do analista e/ou corresponder às características das mensagens dos respondentes”.

Nesta perspectiva optámos pelo estabelecimento de um plano de categorias que releva as características concretas dos materiais em análise e questões da investigação.

Esta estratégia, na perspectiva de Vala (1986), prevê que o quadro teórico do investigador oriente o trabalho exploratório, podendo contribuir para a definição e/ou reformulação da problemática a estudar.

Com o objectivo de evitar distorções provocadas pelo codificador será realizado um controlo da fidelidade das análises inter-codificadores e intra-codificador (Vala, 1986), pelo método dos juizes.

Tomou-se igualmente em consideração a relevância da validade, tanto da relação existente entre o conteúdo a analisar e as categorias definidas, como da relação entre as categorias e os objectivos da investigação (Grawitz, 1990).

A operacionalização da codificação apresentada traduziu-se, conforme consta da apresentação da análise de conteúdo (*anexo - F* - Caderno de anexos).

As categorias extraídas das entrevistas dos peritos de terreno foram, posteriormente, utilizadas para a elaboração do guião de entrevista aos formandos que elaboraram o projecto, como atrás anunciámos.

Com base nessa entrevista foi feita uma caracterização do percurso pessoal (trajectória) de cada um destes jovens com vista a melhor interpretar o resultado empresarial conseguido.

Entendendo nós que, a inversão do ciclo do sub-desenvolvimento nas regiões deprimidas, não se faz, apenas, com investimentos e criação de empregos, somos de opinião ser

necessário que o emprego a criar terá de ser qualificante e que o investimento deverá contemplar um nível de diversidade e de complexidade empresarial que permita dotar a região de massa crítica em recursos humanos, capaz de inverter o ciclo da depauperação humana, permitindo às empresas locais sustentar os seus próprios projectos de desenvolvimento.

Foi por isso que este projecto de intervenção priorizou, também, acções de formação.

A divulgação após a formação foi fundamental, por poder chamar a atenção sobre o tipo de iniciativas, mostrando que elas existiram, que houve sucessos e insucessos, por poder demonstrar que existiam na zona pessoas capazes e potencialidades por desenvolver, a exemplo do que, também, poderá ocorrer noutras regiões com graves problemas sócio-económicos, mostrando sobretudo, que são as gentes locais, com o apoio de algum “saber”, que deverão ser a alavanca decisiva para desenvolver a sua terra.

Esta divulgação teve o seu *ponto máximo* na realização de uma sessão de encerramento, concebida como um forum de iniciativas, onde os próprios jovens apresentaram os seus respectivos projectos de investimento, perante várias individualidades nacionais e locais.

III

RESULTADOS

CAP. III - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Introdução

Neste capítulo apresentamos os dados de terreno relativos à hipótese de trabalho emitida.

Como já referimos anteriormente, os dados que vamos apresentar neste capítulo são:

- em primeiro lugar, os “scores” obtidos pelos candidatos seleccionados, a partir da aplicação do TAT e de acordo com o método usado por McClelland e,
- em segundo lugar, os dados de natureza qualitativa recolhidos a partir das entrevistas semi-estruturadas, à mesma amostra de jovens, após a conclusão da acção de formação que os preparou para a apresentação de projectos empresariais.

O acento que colocámos sobre a natureza da investigação/acção do presente trabalho e do estatuto de observador participante em que nos colocámos desde o início, determinava que nos debruçássemos sobre as características que diferenciam ou aproximam cada um dos jovens seleccionados.

Esta análise permitir-nos-á verificar se existem sub-grupos, identificá-los e compará-los entre si, partindo das variáveis consideradas pertinentes para a verificação da hipótese.

O pequeno número de jovens que constituem o grupo de formação, apesar de importante em termos de região, não deixa de constituir uma amostra extremamente reduzida do universo dos potenciais jovens empresários portugueses das regiões do interior

desertificado, pelo que não temos qualquer pretensão a querer tirar, desde já, ilações tanto no que se refere aos perfis que possam daqui resultar, como à própria generalização do método de selecção de formandos com potencial empreendedor.

Pensamos, no entanto, que a raridade dos estudos empíricos no domínio da selecção de jovens empreendedores, a partir da ideia de perfil psicológico, justifica que analisemos, com a profundidade possível, este exemplo de terreno relativamente excepcional.

O conjunto dos dados, a partir dos quais caracterizaremos o grupo dos jovens seleccionados procura situar as variáveis independentes e a variável dependente, numa sinopse que permita visualizar o conjunto dos dados resultantes do processo de selecção.

Como variáveis independentes assinalamos os “scores” obtidos em termos de motivos (de realização, de poder e de afiliação). Como variável dependente, -ter conseguido apresentar, no final do curso, um projecto empresarial, satisfazendo todas as exigências que devem constar neste tipo de realizações e requeridas pelas entidades oficiais encarregadas do seu possível financiamento (IEFP, IAPMEI, IFADAP, entre outros).

Outras variáveis de caracterização são meramente descritivas e não estão contempladas na hipótese; tais como: o sexo, as habilitações e a idade; mas, ainda assim, procuraremos analisá-las e controlá-las através dos mesmos testes que se aplicam às variáveis independentes.

Apresentação dos dados globais, desagregados por indivíduo

QUADRO nº 6 - RESULTADOS DOS JOVENS SELECIONADOS E RESULTADOS DO FINAL DA FORMAÇÃO

Identif.	Sexo	Idad	Hab	Ach	Pow	Aff	P. A	PD ⁽¹⁾
ECBC	F	24	3	7	1	1	1	1
AJF	M	26	3	5	0	2	1	1
CRD	F	22	3	6	0	1	1	1
MGMS	F	28	Bac	4	2	5	1	1
G. S.	M	23	3	4	2	4	1	1
RMAM	M	24	2	4	0	1	1	1
MRCF	F	25	Bac	3	0	4	1	1
ZMHF	F	26	2	2	1	3	1	1
FSF	F	24	3	4	0	4	1	0*
JBFS	F	26	3	3	2	3	0	0*
HCF	F	25	3	2	5	4	0	x
ALM	M	26	3	2	1	3	0	x
MAC	M	23	3	4	0	1	1	x
JCST	M	22	3	1	2	2	1	0
AGM	M	33	3	0	1	0	1	x
VMPC	M	22	1	0	2	3	0	x

Nota -Nos casos em que o “score” de N/ACH, era baixo ou não se detectou uma ideia de projecto enquadrado nos pressupostos do programa (há pelo menos três casos de realização nula ou baixa e inexistência de projecto), estes foram compensados pela invocação, no acto da entrevista, da existência de meios fortes da família directa, com o propósito em ajudarem a montar um negócio, pelo que acabaram por ficar seleccionados para a frequência do curso.

Curiosamente, a distribuição permitiu seleccionar tantos homens como mulheres.

No capítulo das habilitações os candidatos com escolaridade inferior ao 11º ano, apenas foram seleccionados quando apresentavam meios familiares que permitiam antever a fácil montagem de um negócio em paralelo com uma actividade desempenhada por alguém de família.

Exemplo típico: -é o caso de um empresário de artes gráficas da região do Porto, tinha-se comprometido a montar uma pequena gráfica na região de Montalegre ao seu filho

¹ - **Explicação:** 1 = formalizaram, o seu projecto empresarial e concretizaram-no; x = completaram o curso, mas não chegaram a formalizar um projecto empresarial; 0* desistiram durante o curso de formação.¹

¹ - O tratamento técnico (análise de conteúdo) feito às entrevistas exploratórias consta do **anexo -F**.

(candidato ao curso), -o que lhe permitiu ser seleccionado, apesar do fraco score e baixo nível de habilitações.

O projecto empresarial definitivo viria a ser elaborado por metade dos formandos, verificando-se que apenas em dois casos, cujo “score” de realização era, relativamente alto (4 pontos) e um outro em que se conjugavam sobre alto, projecto e meios familiares, que não resultaram em projecto definitivo. Este último, no momento da entrevista, referiu que, quando acabar o curso de economia, talvez ainda volte ao seu projecto.

Dos que apresentaram projecto, apenas um dos candidatos apresentou um score de realização baixo mas, em contrapartida, tinha meios financeiros e apresentou um projecto muito bem estruturado.

Estes dados, desagregados, permitem-nos verificar que existem oito homens e oito mulheres, com idades compreendidas entre 22 e 33 anos -o que permite oficialmente classificá-los como jovens a todos eles, predominando o secundário completo como habilitações académicas mais comuns a todos eles, em que, apenas quatro não eram portadores de nenhum projecto empresarial, formalizado por eles próprios. (ele era formulado apenas como hipótese, mais ou menos do tipo: “... *quando for grande* ...”).

Mesmo assim, havia quatro que nunca tinham, ainda, pensado em criar o seu próprio emprego, muito embora tivessem familiares dispostos a ajudá-los a mostrarem um negócio, pelo que, por esse mesmo motivo, foram seleccionados para o curso de formação.²

Há oito indivíduos que conseguiram elaborar um projecto e oito que não conseguiram.

São ainda, também apresentados os “scores” de realização, poder e afiliação.

² - Na altura da inscrição foi-lhes perguntado se alguma vez tinham pensado na criação do próprio negócio, como solução para o desemprego.

Destes, os scores de realização (sucesso), em conjugação com a existência de meios familiares e a vontade explícita da família em montar um negócio, para além da existência de um projecto capaz de se enquadrar nas exigências do programa (que era trazer valor acrescentado à região sem colidir com o meio envolvente), eram determinantes para a admissão ao curso de formação.

Quadro nº 7 -Dados globais com os “scores” das frequências dos motivos (e as médias), desagregados por sexos e idades

<i>Caracterização</i>	<i>N.</i>	<i>Real.</i>	<i>X</i>	<i>Pod.</i>	<i>X</i>	<i>Afil.</i>	<i>X</i>
População seleccionada	16	51	3,2	19	1,2	41	2,56
<i>Apresentaram projecto</i>	8	<u>35</u>		6		21	
<i>Não apresentaram projecto</i>	8	16		13		20	
• Homens	8	20	2,5	8	1,0	16	2,0
-C/ projecto	3	<u>13</u>	4,3	2	0,7	7	<u>2,3</u>
-S/ projecto	5	7	1,4	6	1,2	9	1,8
< 25 anos	5	<u>13</u>	2,6	6	1,2	11	<u>2,2</u>
-C/ projecto	2	8	4,0	2	1,0	5	2,5
-S/ projecto	3	5	1,7	4	1,3	6	2,0
⇒ 25 anos	3	<u>5</u>	1,7	2	0,7	5	<u>1,7</u>
-C/ projecto	1	5	5,0	0	0,0	2	2,0
-S/ projecto	2	2	1,0	2	1,0	3	1,5
• Mulheres	8	31	3,9	11	1,4	25	3,1
-C/ projecto	5	<u>22</u>	4,4	4	0,8	14	<u>2,8</u>
-S/ projecto	3	9	3,0	7	2,3	11	3,7
< 25 anos	3	<u>17</u>	5,7	1	0,3	6	<u>2,0</u>
-C/ projecto	2	13	6,5	1	0,5	2	1,0
-S/ projecto	1	4	4,0	0	0,0	4	4,0
⇒ 25 anos	5	<u>14</u>	2,8	10	2,0	19	<u>3,8</u>
-C/ projecto	3	9	3,0	3	1,0	12	4,0
-S/ projecto	2	5	2,5	7	3,5	7	3,5

Com vista a verificar se alguma das variáveis (de controlo ou variáveis descritivas) permitiam definir a existência de diferenças significativas ao nível da variável dependente (a existência de sub-grupos com virtualidades explicativas), testou-se a probabilidade de o sexo, a idade ou as habilitações explicarem (ou não) a apresentação de projecto. (Conf *Anexo J* -Caderno de Anexos).

No quadro nº 9, pode verificar-se que nenhum dos sub-grupos assim formados, apresenta diferenças significativas. O teste aplicado foi o teste não-paramétrico “Wilcoxon”.

Quanto à variável que considerámos de controlo (o já ter um projecto formulado à partida - designado pela letra de código A), cruzada com as variáveis descritivas permite também verificar que não há diferença ao nível dos sub-grupos.

Pode, no entanto, observar-se que existe diferença significativa entre os que já tinham pensado num projecto de criação do seu próprio emprego e os que não tinham (4) pensado nessa criação do auto-emprego.

Quadro nº 8.-Comparação entre os que tinham (ou não) projecto inicial (A) e os que apresentaram (ou não) projecto final -(D) -Teste de McNemar:

<i>(N total = 16)</i>	<i>Projecto final (PROJ - D) -(N = 8)</i>		<i>Teste McNemar</i>
	<i>C/ Projecto final (8)</i>	<i>S/ Projecto final (8)</i>	
<i>S/ projecto -A (inicial)</i>		4	=4
<i>C/ projecto -A (inicial)</i>	8	4	=12
<i>N subtotal = 12</i>	8	8	P = 0.1250 (NS)

Nota -O quadro mostra que, dos 16 candidatos, os 4 que não tinham projecto inicial, também não elaboraram projecto final, apesar dos meios familiares existentes;
-e dos 12 que tinham projecto à partida, 8 foram até à elaboração de um projecto final e outros 4 desistiram a meio do percurso.

O teste de McNemar aplicado às duas situações, ou seja: os 4 que não tinham uma ideia de projecto à partida e os 12 que tinham, não permite verificar a existência de diferença significativa entre grupos.

No quadro nº 10, apresenta-se o perfil de motivos de cada um dos sub-grupos dos formandos, com vista a verificar se existem configurações de motivos diferentes em cada um dos sub-grupos. Para isso procedemos a uma comparação intra-grupos, (grupo por grupo).

Tomando como variável dependente o projecto aprovado por um júri que verificou a adequação de todas as valências e a sua conformidade com as exigências das entidades financiadoras, verificamos que o grupo se divide nitidamente em dois sub-grupos idênticos (de igual grandeza), sendo 5 do sexo feminino e 3 do sexo masculino, os que apresentaram projecto final.

Quanto às habilitações, dois dos que apresentaram projecto, tinham o 9º ano, tendo os restantes habilitações mais elevadas.

Os dados relativos à hipótese propriamente dita ou seja: motivos e elaboração de um projecto final os dados são, em 1º lugar apresentados de maneira a obtermos um desenho desse mesmo perfil.

O desenho do perfil de motivos dá-nos a seguinte configuração de cada um dos sub-grupos.

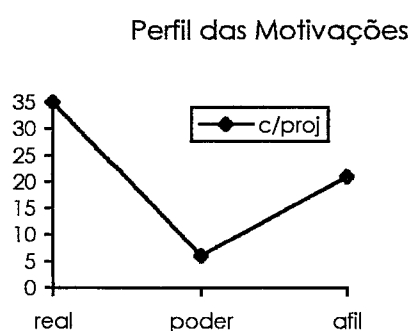


Fig. 4

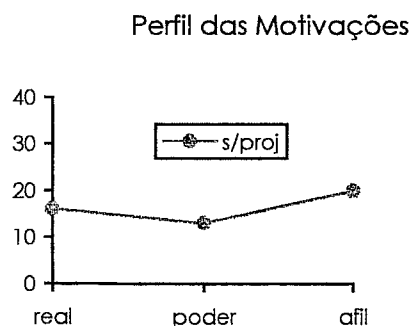


Fig.5

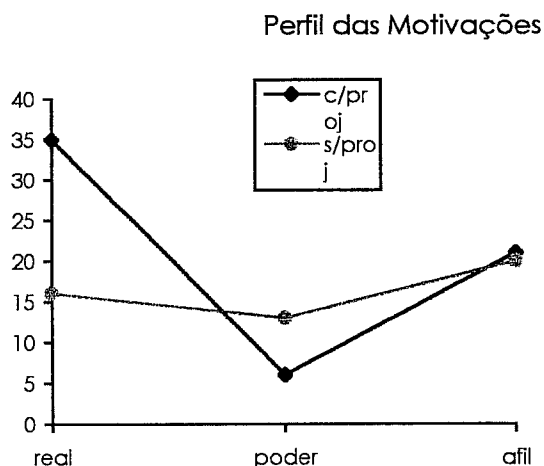


Fig.6

Estes gráficos permitem-nos mostrar que o perfil dos dois grupos é relativamente idêntico no que respeita ao poder e à afiliação e que a grande diferença se situa ao nível do motivo de sucesso (realização).

As medidas dos motivos (3 em cada grupo) dos dois sub-grupos (os que elaboraram e não elaboraram), são os seguintes:

Quadro nº 9 -Comparação entre motivos e subgrupos -os que apresentaram (ou não) projecto final,

Motivos	Pod/Real.	Teste W	Poder/Af.	Teste W.	Real./Af.	Teste W.
C/Proj final N = 8	$\bar{X}=0.750 /$ 4.375	P=0.0117 (S)	$\bar{X}=0.750 /$ 2.625	P=0.180 (NS) (*)	$\bar{X} 4.375 /$ 2.625	P=0.1763 (NS)
S/ Projecto N = 8	$\bar{X}=0.625 /$ 2.000	P = 0.7794 (NS)	$\bar{X}=0.625 /$ 2.500	P = 0.1763 (NS)	$\bar{X}=2.000 /$ 2.500	P = 0.4185 (NS)

Com vista a verificar se os perfis de uns e doutros são diferenciados, aplicou-se o teste de Wilcoxon aos “scores” dos motivos de cada sub-grupo, ou seja: procurámos verificar se haveria diferença significativa entre o motivo de realização e o motivo de poder; o motivo de realização e o de afiliação e o motivo de realização e o de afiliação do sub-grupo daqueles que elaboraram o projecto final, tendo-se procedido da mesma forma com o outro sub-grupo.

De acordo com a hipótese testámos, então os dois subgrupos relativamente a cada um dos motivos. O teste Wilcoxon é esclarecedor, mostrando que não há diferença significativa entre os dois sub-grupos quanto aos motivos de poder e afiliação, mas que, ao nível do motivo de realização (sucesso), a diferença significativa existe.

Para efeitos de controlo transformou-se a relação entre os motivos e a elaboração de um projecto de criação do seu próprio emprego. (ver teste do Lebesgue do dia 22.09.96)

Constata-se pelo teste de Mann-Witney que, em termos de realização, a tendência é próxima da diferença significativa; e que, em termos de poder existe diferença significativa entre os dois sub-grupos com os indivíduos que formularam essa ideia de projecto inicial a exibirem valores no “score do poder”, significativamente mais baixo, do que aqueles que não tinham formulado essa ideia.

O valor relativamente baixo e, ao mesmo tempo muito próximo dos dois sub-grupos, indicaria, só por si, a inexistência de diferença significativa. (o teste de Mann-Witney confirma-o).

Muito embora consideremos a idade, o sexo e as habilitações, bem como a existência (ou não) de projecto e de meios familiares, como não fazendo parte da hipótese, todas estas variáveis foram quantificadas e testadas com vista a verificar se possuíam ou não alguma validade preditiva da apresentação do projecto final.

Apresentação dos Resultados Relativos à Hipótese de Trabalho

Como vimos, a hipótese de trabalho pressupunha a existência de uma ligação entre a capacidade empresarial e o perfil psicológico adequado no contexto de uma região desfavorável.

À partida, o programa requeria que os indivíduos a admitir possuissem um conjunto de características facilitadoras da actividade empresarial. Partindo da teoria de McClelland e colaboradores, foi feita a selecção de 17 indivíduos (15 efectivos e 2 suplentes).³

A partir das notas brutas foi aplicado o teste estatístico de Spearman e obtivemos os valores significativos que nos permitiram ordenar a classificação dos seleccionados. Aliás, os valores foram confirmados, também, pelo MANN-WHITNEY.

Estes jovens seleccionados foram formados através de um programa de formação⁴ previsto, em que, ao mesmo tempo que lhes eram ministrados determinados conteúdos teóricos, procederam à elaboração do respectivo projecto empresarial, tendo sido, no final, apresentados vários projectos empresariais, a saber:

³ - Cumpre, no entanto, dizer que dos que iniciaram o curso, só conseguimos identificar 16 e, do universo dos seleccionados, só nos foi possível entrevistar 14, dado que dois deles já se tinham ausentado da zona.

⁴ - Ver *anexo - G*.

Quadro nº 10 -Referências dos que elaboraram (ou não) Projecto Final

Promotores	Projecto/Actividades	situação
A	Restaurante Típico "O Pote Barrosão"	em pleno funcionamento
B ⁵	Gabinete de contabilidade informatizada	sócia do "Pote B." (suspendeu o seu)
C	Oficina de Pintura e Bate-Chapas	em pleno funcionamento
D	Venda e instalação de Alarmes e auto-rádios	em pleno funcionamento
E	Estúdio de Design e Decoração	em pleno funcionamento
F	Rest. /Café/Bar "O ALTO RABAGÃO"	em pleno funcionamento
G. ⁶ (2)	Produção de "fumeiro tradicional"	Aguardam terreno da C.M.M.
H (2)	Agência de passeios turísticos	não formalizaram o projecto
I ⁷	Parque de campismo	não formalizaram o projecto
J	Criação de porcos, e produção de fumeiro	- não formalizou o projecto -
L	?	- não formalizou o projecto -
M ⁸	Montagem de uma creche	desistiu do curso (doença de familiares)
N	?	- não formalizou o projecto -
O	?	- não completou o curso -

OBS -De notar que, houve outros dois jovens que, embora completassem o curso, não chegaram a apresentar projecto.

Caracterização Jovens Empresários (Pessoas, empresas e projectos)

Neste § vamos apresentar os resultados finais depois da formação, traduzidos (ou não) na formulação de projecto empresarial.

Os formandos seleccionados frequentaram, como já referimos, o curso de formação previsto, (apresentado no *anexo - G*) tendo sido, no final, apresentados vários projectos empresariais.

⁵ - Desistiu do Gabinete de Contabilidade, por não deter as competências profissionais exigidas por lei.

⁶ - Falhou a promessa de um lote de terreno para instalação da unidade de produção, na zona industrial.

⁷ - Dificuldade em dispor de terreno adequado e aprovado pela autarquia.

⁸ - Doença grave do marido e filho forçaram-na a desistir do curso.

Outro conjunto de resultados é-nos fornecido pelas entrevistas feitas aos jovens candidatos baseadas nas categorias resultantes das entrevistas exploratórias.

Os resultados das entrevistas feitas aos jovens que entraram no curso, ainda que o não completassem por qualquer motivo, são apresentados, em pormenor, através de fichas individuais de caracterização, assim como os dados caracterizadores de todos eles, no caderno de anexos *-(anexo - I)*

Este sub-capítulo apresenta o percurso individual de cada um destes jovens empresários, em duas formas diferentes e complementares:

- A primeira constitui a grelha de análise de conteúdo das entrevistas gravadas feitas a cada jovem, tendo por base as categorias extraídas (através da análise de conteúdo) das entrevistas exploratórias feitas aos peritos de terreno;

- A segunda, consiste numa ficha individual do percurso de vida de cada um, resultante dos dados obtidos da entrevista referida na alínea anterior e do questionário que deu origem à caracterização apresentada no sub-capítulo antecedente, seguidas de uma síntese individual da análise da existência das referidas dimensões apontadas pelos peritos, terminando por um quadro-síntese comparativo (entre os que concretizaram ou não o projecto final).

No final de cada ficha, apresentamos um pequeno quadro de referência a cada uma das categorias, evidenciando a coincidência com as opiniões dos peritos.

As entrevistas aos jovens empresários foram conduzidas, de acordo com um guião de entrevista, que havia sido elaborado com base nas categorias retiradas do estudo das entrevistas aos peritos. (*anexo - E*).

Perante os dados do quadro-síntese comparativo ressaltam bem visíveis as categorias que os peritos apontaram como importantes para o sucesso empresarial, por um lado, e quais aquelas que os jovens apresentam e quais as que não detêm, por outro.

De momento apresentamos, somente, e a título de exemplo, uma ficha completa de um dos jovens com potencial empreendedor.

A ficha que retraza o percurso individual foi estruturada em 4 fases: percurso familiar, escolar profissional e social.

Quadro nº 11 - Exemplificativo do registo da análise de conteúdo das entrevistas aos jovens

Ficha 1.

UNIDADES DE REGISTO	UN. DE CONTEXTO	CATEGORIAS
“Decorreu da necessidade de emprego, apesar de ter feito vários cursos de formação. “(...) Já tinha alguma experiência de trabalho com a minha mãe, que me deixou um inventário muito completo de ementas antigas, que veio reforçar a ideia de me lançar neste projecto “	<i>Ideia de ser empresária</i>	1. -Conhecimentos técnicos relat. aos produtos/serviços
“A iniciativa do Curso “Conservar para Desenvolver” foi providencial. (...) Deu-me oportunidade de aprofundar a ideia do “Pote Barrosão”. (...) A formação foi excelente (...) aprendi muito, sobretudo, as técnicas de Gestão e Marketing foram preciosas.”		2 - Conhecimentos de gestão
“Acho que a zona tem futuro, (...) mais garantido, ainda, se forem criadas estruturas adequadas, forem formados profissionais capazes de acolher bem quem nos visita e (...) se mudar a mentalidade dos empresários existentes. (...) ” <i>O meu projecto vai ser o único restaurante típico da zona, creio bem</i> ”.	<i>A zona como base de desenvolvimento</i>	3. -Centração no meio envolvente (sentido de oportunidade)
“Essencialmente, a reflexão profunda e realista que me conduziu à consolidação da ideia, de modo a poder desenvolver este projecto com segurança. (...) Depois do curso, passei a ver tudo melhor e com mais profundidade, realismo e confiança -o que me tornou capaz de tudo jogar no meu projecto, o que fiz. Sinto, ainda, falta pessoal qualificado.		4. -Capacidade de inovação e criatividade, geradora de ideias
“(...) Faltam na zona, projectos voltados para as actividades de lazer e de desporto; a criação de um espaço condigno de confecção de artesanato típico, a produção industrial, (tipo confecção de produtos de lã) (...) Na área do turismo, para além da gastronomia, faltam instalações de acolhimento condigno”.		5.- Sistema de valores próximo da cultura de profissão
“(...) A reflexão profunda e realista levou-me à consolidação da ideia, de modo a desenvolver este projecto com segurança. (...) Aprendi muito (...) as técnicas de marketing foram preciosas; (...) passei a ver tudo melhor, com mais profundidade, realismo e confiança -capaz de tudo jogar no meu projecto”.		4. -Capacidade de inovação e criatividade, geradora de ideias
“A família, que inicialmente não acreditava na viabilidade do projecto, depois de ver, convenceu-se. (...) A minha vida, mudou e eu <i>passei a viver só para isto</i> . Abri em Julho de 95 e estou contente. Criei 4 postos de trabalho, mas preciso de mais pessoal. (...) e, estou decidida a ampliar o espaço.	<i>Envolvimento da família, impacto na sua vida e estado actual do processo</i>	7. -Estatuto social; desejo de ascensão; motivação centrada na autonomia

Quadro nº 12 - E.B.C.

Ficha 1

Percurso Pessoal***Familiar:**

-26 anos, nascida em Lisboa, casada, 2 filhos; marido operador de máquinas da C: M. M.
 -A mãe falecida, há uns 6 anos, excelente doceira, geria um pequeno Snack-Bar muito perto do local onde a filha instalou o "Pote Barrosão". O pai é pequeno empresário do sector do comércio de retalho, actividade independente da filha, estabelecido a mais de 12 Km. da vila. Aprendeu com a mãe a restauração, especialmente a cozinha típica regional. Já tinha alguma experiência de trabalho com a supervisão da mãe, que lhe deixou um inventário muito completo de ementas antigas;

***Escolar**

-Completo o 12º ano. Fez formação profissional de BAD e informática;

***Profissional**

-Trabalhou vários meses nos serviços da Divisão de obras da C. M. M. A ideia deste projecto decorreu da necessidade de emprego, apesar dos vários cursos de formação feitos.

• O Projecto:

-Achou providencial a iniciativa do Curso "Conservar para Desenvolver", pois deu-lhe a oportunidade de aprofundar o seu projecto em elaboração, o "Pote Barrosão". ... optou por criar a própria empresa e trabalhar para si mesma numa actividade que lhe pareceu menos bem representada na terra e para a qual tinha forte motivação e saberes importantes.

-Abriu um Restaurante Típico "O Pote Barrosão", para divulgar a gastronomia tradicional da zona e um Bar, também típico, onde, nas noites de Inverno, os contadores de histórias animam os serões da clientela. Prepara para breve, o lançamento de um pequeno cabaz com produtos tradicionais da região.

*** Social**

-O futuro da zona estará, provavelmente dependente da criação de estruturas adequadas, da formação de profissionais capazes de acolher bem quem nos visita e da mudança de mentalidade dos empresários existentes. Importa, ainda, criar actividades de lazer e de desporto e instalações condignas de alojamento. "A formação foi excelente; as técnicas de gestão e de marketing, preciosas. A reflexão profunda e realista que a partir daí pude desenvolver, conduziu-me à consolidação da ideia, de modo a poder desenvolver este projecto com segurança.

-Depois da formação, devido ao facto de passar a ver tudo melhor e com mais profundidade, realismo e confiança tornou-me capaz de tudo jogar no meu projecto, o que, efectivamente, fiz." ..Isto contribuiu muito para apostar neste projecto, juntamente com o facto de não haver um restaurante verdadeiramente típico cá na terra. Foi assim que constituímos uma sociedade pôr quotas, criando cinco postos de trabalho. Sinto que já preciso de mais pessoal qualificado ... Penso na ampliação do restaurante. "... A minha vida mudou; passei a viver só para isto. Abri em Julho de 95 e ... estou muito contente. -A família não acreditava na viabilidade do projecto Felizmente, depois de ver, convenceu-se.

Síntese:

Quadro nº 13- Comparando este percurso pessoal com a grelha de categorias dos peritos, verificamos o seguinte:

Categorias extraídas das entrevistas exploratórias	categorias presentes neste caso
1. Conhecimentos sobr/ Prod/Serv.	-Experiência de trabalho c/ a mãe e um inventário de receitas antigas.
2. Conhecimentos de gestão	-Adquiridos no curso de formação (<i>precioso</i>) = Gestão e Marketing.
3. Centração no meio/sentido mer.	-Criação de um restaurante típico de que a região carecia (5 P.T. criados).
4. Capacidade de inovação e criatividade geradora de ideias	-Inserção num nicho de mercado mal representado, -inovador o Bar com perspectivas culturais e o cabaz de produtos tradicionais.
5. Sistema de valores	-Sentido da qualidade; interesse na aprendizagem da verdadeira tradição; autonomia, autoconfiança; reflexão aprofundada e perseverança.
6. Experiência de exercíc do poder	-(Nada referido)
7. Estatuto social, desejo de ascensão, motivação centrada na autonomia	- Desejo de prosseguir na ascensão social que herdou dos pais- pequenos comerciantes em meio rural. Criar a sua empresa e trabalhar para si.

Obs. Apesar da formação profissional anterior, que foi inconsequente, teve de partir para outra e criar o seu próprio . negócio c/ 5 P.T. Dispôs do financiamento de cerca de 7.500.000\$00 pelo Programa "ILE"/ IEFP; entrou com capital próprio de igual montante e recorreu, também, à Banca.

Situação actual

"A minha vida mudou; passei a viver só para isto. Criei 5 P.T. e quero ampliar o espaço."

Seguidamente, apresentamos a síntese obtida dos valores referentes ao percurso de cada um.

Feita a análise qualitativa da situação, após a análise de conteúdo das entrevistas dos Jovens com potencial empreendedor, comentaram-se as entrevistas e chegou-se a um resultado final:

-Quais as categorias que os peritos de terreno apontaram como importantes para o sucesso empresarial e, quais os jovens que as exibiram e quais os que as não detêm?

-No final, obtivemos o seguinte resultado, apresentado no quadro a seguir:

Quadro nº 14 -Dimensões daqueles que apresentaram (ou não) Projecto final

Categorias	1 Saberes	2 Saber Gestão	3 S. de mercado	4 Valores	5. Inov. Criativ.	6 Exp.de Poder	7 Status Social
<i>Casos</i>						(1)	
1	1	1	1	1	1	0	1
2	1	1	1	1	1	0	1
3	1	1	1	1	1	0	1
4	1	1	1	1	1	0	1
5	1	1	1	1	1	0	1
6	1	1	1	1	1	0	1
7	1	1	1	1	1	0	1
8	1	1	1	1	1	0	1
SubTotal	8	8	8	8	8	0	8
9	0	1	1	1	1	0	1
10	1	1	0	1	1	0	1
11	0	1	0	1	1	0	1
12	0	1	0	0	0	0	1
13	1	1	1	0	0	0	1
14	0	0	0	0	0	0	0
Sub total	2	5	2	3	4	0	5

Nota (1) Há uma categoria indicada pelos peritos (a 6ª) que não encontramos em nenhum dos jovens da amostra, tanto dos que apresentaram projecto final, como dos que não o elaboraram.

Aplicando o teste não-paramétrico de McNemar, dado que tínhamos duas amostras relacionadas e pretendíamos verificar se havia diferenças entre pares de variáveis dicotómicas (ter ou não projecto final), obtivemos as seguintes notas Z e P:

Quadro nº 15 -Apresentaram ou não Projecto final

Teste McNemar

Casos	1	2	3	4	5	6	7	8	Subt	9	10	11	12	13	14	Subt	Teste		
																	Nota Z	McNem.	Sign.
<i>Categorias</i>																			
1. Saberes	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	1	0	0	1	0	2	2.6331	.0085	(S)
2. Gestão	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	0	5	1.1547	.2486	(NS)
3. S Merc	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	0	0	0	1	0	2	2.6331	.0085	(S)
4. Valores	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	0	0	0	3	2.1742	.0297	(S)
5. In.Criat.	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	0	0	4	1.6997	.0892	(NS)
6. Exp.Pod	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. E.Social	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	0	5	1.1547	.2489	(NS)

Estes resultados, sugerem-nos as seguintes reflexões:

- Verifica-se que existe uma dimensão que não se revelou pertinente, a 6ª -"experiência de exercício de poder", pois não aparece nuns, nem noutros, pelo que, não pudemos logicamente, tirar qualquer ilação acerca da validade da opinião dos peritos que a consideram importante para a experiência empresarial, na medida em que não nos foi possível detectar qualquer indicação que fosse no sentido positivo ou negativo.
- Temos, por sua vez, diferenças, mas não significativas, em três outras categorias: a 2ª "conhecimentos de gestão", a 5ª -"capacidade de inovação e criatividade" e a 7ª -"estatuto social".
- Restam, com diferenças significativas, três dimensões de extraordinária importância para a trajectória de vida e que parecem ser os verdadeiros sustentáculos da capacidade empreendedora ou seja, os "*conhecimentos pertinentes relativos ao negócio*" e que, em parte, estão associados a um contacto precoce com actividades capazes de os gerar no sujeito; "*a centração no meio envolvente ou sentido de mercado*"; isto é, conseguir detectar sinais indiciadores de actividade lucrativa no mercado de proximidade e o "*sistema de valores*", dificilmente alterável mesmo por formação clássica.
- As outras dimensões, consideradas importantes para os peritos e por nós não consideradas como distintivas do grupo que apresentou projecto, podemos considerá-las como importantes, mas não suficientes para levar a bom termo a iniciativa empresarial.
- Quanto à "*criatividade e capacidade de inovação*", cumpre ser cauteloso, na medida em que esta categoria evoca aspectos da personalidade e, portanto, dificilmente alteráveis pela formação clássica. Efectivamente, embora a diferenciação não seja significativa, ela está muito próxima do limiar de significância, pelo que deve ser considerada à parte das outras categorias em que se não revela diferença significativa.

iv

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

E

CONCLUSÕES

CAP. IV - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Nesta parte do trabalho procuraremos confrontar os resultados encontrados com as preocupações relativas à definição do problema e à verificação da hipótese de trabalho, por um lado; e por outro, ler-se-ão os resultados à luz dos conceitos prévios retidos na sequência da abordagem teórica.

A - Os dados das provas de selecção foram retomados, com vista a verificar a se há diferença significativa entre os jovens que apresentaram projectos e os que não apresentaram e quais as variáveis que distinguem os dois grupos.

B - Os resultados das entrevistas exploratórias, permitem integrar as reflexões da revisão de literatura e a experiência da pesquisa/acção.

Pelo que anteriormente foi referido a propósito da selecção dos jovens, (coincidente, aliás, com a opinião dos peritos) e na lógica dos autores estudados (McClelland, Ettinger, Saporta, Bruyat e Boutillier, entre outros), detectou-se a existência de um determinado potencial, explicável pelas características de personalidade, especialmente, *a necessidade de realização / desejo de autonomia*, medida pelo *TAT/McClelland*.

Neste caso o perfil psicológico revelou-se bom preditor dos resultados e, tal como se verifica a partir das reflexões de Touraine, *“as pessoas são importantes, apesar do seu contexto”*.

Por outro lado, a situação de enquadramento familiar, se ajudou nalguns casos (poucos), noutros não se revelou preditor.

Confirma-se, pois, a tese que vimos perspectivando a partir de McClelland, Ettinger, Saporta e Boutillier, para a criação de empresas “ex nihilo”, por indivíduos, a partir de si mesmos, isto é, da sua capacidade empreendedora.

Parece, pois, pertinente detectar portadores de projecto ou candidatos a empresários com um perfil empresarial, ou seja, *motivo de realização elevado* ou, pelo menos, *médio e afiliação moderada*.

A tomada em consideração destes elementos poderá evitar perdas de recursos e traumas da parte dos protagonistas.

Quanto à caracterização qualitativa dos jovens com potencial empresarial foi obtida a partir da análise qualitativa, partindo da análise de conteúdo das entrevistas, confrontadas com as categorias indicadas pelos peritos de terreno

Em primeiro lugar, parece-nos ser de referir que há uma aproximação indiscutível entre os resultados dos testes projectivos e a análise do percurso individual.

Os dados do percurso, analisados à luz das categorias definidas pelos peritos parecem recobrir, principalmente, os motivos de **realização e de poder**, ficando de fora da reflexão dos peritos qualquer alusão ao motivo de **afiliação**.

A 6ª categoria referida pelos peritos, ou seja, *(a experiência precoce do exercício de poder)* parece estar relacionada com o motivo do Poder. O perfil encontrado mostra um motivo de poder baixo, em qualquer dos dois grupos; e é curioso que na categoria “experiência de exercício do poder” que, indiscutivelmente recobre o motivo do poder, não se encontra nenhuma referência através da análise de conteúdo das entrevistas dos dois grupos.

A categoria nº 7 *(estatuto social, desejo de ascensão...)* tende para a não discriminação, na medida em que qualquer dos grupos apresenta “scores” equivalentes. Apesar de esta

categoria poder ter alguma relação com o motivo de *poder*, ela parece, no entanto, mais associada a um motivo que não foi de objecto de teste e que *tem sido designado como motivo de autonomia*.

Quanto à categoria Nº 2, (*conhecimentos de gestão*) em que o segundo grupo apresenta “scores” equivalentes aos do primeiro, em igualdade de circunstâncias com os da categoria Nº 7, ela tem a ver com o percurso escolar ou de formação profissional dos sujeitos e, não parece remeter para qualquer traço de personalidade. Efectivamente, a aproximação a um nível de conhecimentos desejável, em termos de gestão, poderá fazer-se pela via de um curso específico centrado na gestão dos negócios.

A categoria Nº 1 (*conhecimentos técnicos s/ produtos ou serviços*) parece intimamente ligada ao percurso familiar do sujeito e, nesse aspecto será extremamente difícil distinguir entre os traços de personalidade e a aprendizagem precoce de saberes pertinentes - o que parece que, embora ela seja uma categoria importante no pensamento dos peritos e que viria a revelar-se discriminativa, na realidade parece-nos ser de avançar cautelosamente neste domínio, dado que os conhecimentos profundamente interiorizados sobre produtos e serviços poderiam com relativa facilidade ser recuperados através de formação profissional adequada.

As categorias 3 e 4 (*centração no meio/sentido de mercado e inovação e criatividade geradora de ideias com interesse empresarial*) elas parecem recobrir o motivo de realização e a capacidade discriminativa que elas revelam é coerente com a diferença significativa entre os dois grupos encontrada ao nível daquele motivo.

A categoria nº 3 (*centração no meio e sentido de mercado*) poderá ainda ser aproximada à ideia analisada por nós à luz da escola de Touraine, dado que nela parecem presentes dois conceitos de sinal contrário. A centração no meio, efectivamente, tem a ver com o particularismo da riqueza e do potencial de desenvolvimento de determinada região.

Esta categoria evoca, por assim dizer, o próprio título do programa de formação e desenvolvimento que aqui nos serve de suporte de estudo, ou seja: as potencialidades de uma região preservada poderão servir de motor de desenvolvimento sustentado, quando abordados com um sentido de mercado aberto e pautado pela ideia de qualidade, capaz de atrair pequenos grupos de “clientes” vindos de um mercado global que ultrapassa as fronteiras da região.

Os resultados mostram ainda que a resolução do problema de emprego qualificado pode passar, em boa parte, pela detecção e apoio de jovens com potencial de realização, centrado na dupla vertente das potencialidades do meio e do serviço coligado.

A conjugação dos dois métodos subjacentes a este trabalho (testes de traços de personalidade centrados sobre a capacidade de realização e o perfil de motivos em geral e a análise do percurso pessoal dos indivíduos) parecem revelar potencialidades discriminativas, capazes de detectar jovens com potencial empreendedor com vista à criação de emprego num contexto de desenvolvimento sustentável.

A generalização, porém, do estudo fica dependente de outras réplicas que possam confirmar ou infirmar estes resultados.

Não pretendíamos, de modo nenhum, neste estudo dirimir a questão crucial levantada por Jesuino e al. (1989) acerca da importância relativa dos traços de personalidade, versus comportamento de gestores.

O trabalho aqui desenvolvido parece não deixar dúvidas de que no contexto da amostra, a análise dos traços de personalidade encontra paralelo no percurso individual e foi predictiva de capacidade de realização empresarial com sucesso.

Na análise das categorias dos peritos de terreno não é referido o processo de maturação e o tempo necessário para a concretização de um projecto. a análise dos percursos individuais dá, porém, a entender que esta variável é extraordinariamente importante no que respeita aos jovens com potencial empreendedor.

Existem, efectivamente, referências diversas ao factor tempo e, nomeadamente, ao tempo do curso preparatório para a elaboração de um projecto empresarial.

O estudo não tem condições para ser conclusivo a este respeito. Importa, no entanto, referir que em casos como os da amostra, os seis meses de formação se revelaram curtos e que, mais um ou 2 meses teria ajudado a superar os problemas encontrados aos mais diversos níveis do projecto: -marketing, financiamento, relacionamento em rede com outros projectos existentes ou a criar. A literatura consultada e, nomeadamente, o caso da França refere o factor tempo como crucial.

A precipitação, a economia, no que respeita a esta variável, pode revelar-se desestruturante, relativamente à elaboração eficaz de um projecto empresarial.

No caso vertente, os obstáculos derivados do meio envolvente (cultural, legal e político) revelaram-se muito mais complexos do que os jovens poderiam imaginar.

Em síntese:

Pelo que anteriormente foi referido a propósito da selecção dos jovens, coincidente, aliás, com a opinião dos peritos e na lógica dos autores estudados (McClelland, Ettinger, Saporta, Bruyat e Boutillier) detectou-se a existência de um determinado potencial, explicável pelas características de personalidade, especialmente, *a necessidade de realização/desejo de autonomia*, medida pelo

Neste caso o perfil TAT/McClelland revelou-se bom preditor dos resultados e, tal como se verifica a partir das reflexões de Touraine, (as pessoas são importantes, apesar do seu contexto).

Na amostra do perfil de motivos, revelaram-se muito importantes os criadores de empresas. Foi preciso dispor de instrumentos devidamente operacionalizados para detectar o potencial desejado. *Os instrumentos utilizados revelaram-se bons preditores.*

Por outro lado, a situação de enquadramento familiar, se ajudou nalguns casos (poucos), noutros não se revelou preditor.

O problema da criação de empresas e da criação de empregos em regiões em desertificação pode encontrar uma parte da solução com recurso a intervenções do tipo daquela que descrevemos.

Por sua vez, a psicologia social e o comportamento organizacional mostram possuir os recursos teórico-técnicos capazes de ajudar a discriminar os jovens do meio com motivação de ascensão social e de realização, os quais, com base em conhecimentos enraizados na região e com saberes resultantes da conceptualização moderna da gestão, podem resolver o tríptico desafio da criação de auto-emprego, da criação de outros empregos e da promoção do desenvolvimento sustentado.

Por outro lado, o estudo permite revelar que a canalização de meios (familiares ou outros) para a criação de empresas a partir de jovens sem perfil empresarial adequado pode revelar-se completamente eficaz.

Procurando avançar com uma discussão cautelosa dos resultados encontrados a partir das entrevistas, diríamos que, de todas as categorias evocadas pelos peritos, os cinhacimentos de de gestão parecem ser facilmente transferíveis. Saber gerir pode constituir um ganho, um valor acrescentadop para a retabilização de um negócio.

É algo que se aprende, independentemente, da capacidade prática de gestão. Pode saber-se tudo de gestão e não conseguir revelar competência de gestão. Por outras palavras, devemos ser cautelosos na apreciação dos saberes de gestão, relativamente á capacidade de bem gerir.

A redução da formação aos conhecimentos de gestão, nos casos em que se é financiado para desenvolver um negócio parece ser amplamente insuficiente, pese embora a sua utilidade.

Quanto à capacidade de inovação parece comportar-se como algo de decisivo em determinados ramos de negócio e, não totalmente pertinente noutros tipos de actividades.

Pode ser-se criativo e essa característica não indiciar capacidade empresarial, como se pode ser empresário no limite; mas já não se poderá ser empresário na sua ausência.

O saber técnico e o sentido de mercado parecem ser, dificilmente, substituíveis. A sua ausência parece ter um peso importante na capacidade empresarial.

Concluindo:

A partir dos dados qualitativos parece ser de concluir (tendo em linha de conta os dados dos que não apresentam projecto e a diferença significativa encontrada ao nível das dimensões) que parece ser imprescindível detectar portadores de projecto onde os saberes técnicos e o conhecimento e sentido de mercado de proximidade estejam bem ancorados na sua trajectória pessoal e, tanto quanto possível, estejam igualmente ancorados, o sistema de valores e a capacidade de inovação.

Quanto aos conhecimentos de gestão eles poderão não estar presentes, na medida em que eles são apreensíveis por formação adequada.

A experiência de exercício de poder e o estatuto social não parecem ser decisivos na amostra estudada e não seria possível tirar qualquer conclusão acerca da sua pertinência no estudo que efectuámos.

**REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ALBERT, F.; Fayolle, A. et Marion, Stéphane “L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises” (R. F. de G. N° 101 -1994).
- ANASTASI, A. “Testes Psicológicos” - Ed. Herder, Univ de S. Paulo , 1967,
- ANCE, (1992)-(*Agence Nationale pour la Création et développement d'Entreprises*) “Les créateurs d'entreprises”, (1988); et “Statistiques 1992 autour de la création d'entreprise”
- ANZIEU, D. “Os Métodos Projectivos”, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1989,
- ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS DO BARROSO, “Barroso entre a Conservação e o Desenvolvimento” - Actas do Congresso de Montalegre, - Eixos de Mudança e de Desenvolvimento ...- (1991).
- ATKINSON, J.W. e McCLELLAND, D. (1955) “The Achievement motive and recall of interrupted and completed tasks”- McClelland 'Studies in Motivation', Appleton -Century Corfts, New York,
- BENKO, G. “Les Théories du développement local”. in Sciences Humaines, N° 8, février-mars, 1995.
- BIRLEY, S. e WESTHEAD, P. “Characteristics of Independent Owner-Managed New Business in Great Britain” The Management School, Imperial College, Jan. (1993);
- BOIKIN, J. ; DIMANCESCU, D.; STATA, R. “The Innovators”, University of Pennsylvania Press,

- BRELET; Françoise, “Le Thematic Apperception Test (TAT) Fantasma et Situation Projective” - DUNOD, Bordas -Paris, 1986,
- BRYMAN, A.e CRAMER, D. (1992) ”Análise de Dados em Ciências Sociais”, Celta Editora, Oeiras.
- BRUYAT, C. “Criation d’entreprise: contributions épistémologiques et modélisation”, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, ESA Université Pierre-Mendès-France de Grenoble, 1993.
- BUTILLIER S. , UZUDINIS, D. L’Entrepreneur, une analyse socio-economique” - Economica, 1995
- CABRAL, J. P. (1983) “Notas críticas sobre a observação participante no contexto da etnografia Portuguesa” - in Análise Social, nº 76, Lisboa,
- CARLAND, J.; HOY, F.; CARLAND, J. A. “Who is an entrepreneur? is a question worth asking”. *American Journal of Small Business*, p. 33-39, 1988)
- CARVALHO, J.E. “O Balanço Social da Empresa”, Edit. Minerva, Lisboa;
- CEDES, -“Caracterização das Potencialidades de Desenvolvimento Endógeno... no concelho de Montalegre”, Relat. do Estudo encomendado pela A. A. do Barroso, (1991);
- CHANDLER, A. “La main visible des managers” -Económica, 1988.
- CLERC, D. “Déchiffrer l’économie” Édition Syros, 1995
- CPE “Qu’est-ce qu’entreprendre?” - Étude nº 7, Juillet 1983,
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977) “L’acteur et le Système : les Contraintes de l’Action collective”. Paris, Seuil.
- DE. - MESS (Departamento de Estatística) (1993), “ Demografia das Empresas”, Ministério do Emprego e Segurança Social, (982-1992).

- DRUCKER P. F. “Sociedade post-Capitalista” Difusão Cultural: Homens e Empresas, Lisboa, 1993;
- DRUCKER, P. “Innovation and entrepreneurship”, Perennial Library, 1986,
- ESDIME, “Formação para o Desenvolvimento Local em Meio Rural” -Colóquio do 5º Aniversário-, Relatório e Conclusões, Fevº de 1995.
- ESTEVES, A. J. “Investigação-Acção”, in Metodologia das Ciências Sociais - Biblioteca das Ciências do Homem, Edic. Afrontamento, (1986),
- ETTINGER, Jean Claude, ”Pratiques d’évaluation et de sélection de projects d’activités nouvelles en Europe” (R. F. de Gestion, nº 102, Janvier-Fevrier, -1995).
- ETTINGER, Jean-Claude, “Le Profil Psychologique du Créateur d’Entreprise” (Revue Française de Gestion, no 41 -Juin, Juillet et Août, 1983);
- FAYOLLE, A. ”La Trajectoire de L’Ingénieur Entrepreneur”, in Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, 1994,
- FRANK, H.; PLASCHKA, G. et ROESSEL, D. “Planing behavior of successful and non-successful founders of new ventures”, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 1, nº 2, p. 191 - 206, 1989.
- GARTNER, W. “Who is an entrepreneur? is the wrong question”. *American Journal of Small Business*, p. 11-32, 1988)
- GORDON, R. -”Sociologie du Travail”, n º1. de 1989.
- GREPME -”Les PME, Bilan et Perspectives” -Económica, 1994.
- GUERREIRO, Mª das Dores (1994). “Famílias na actividade empresarial” - Empresas familiares em Portugal- (*Dissertação de doutoramento em Sociologia, Lisboa - ISCTE*).

- HOLSTI, R. (1969) “A computer content-analysis programm for analysing attitudes: the measurement of qualities and performance” -in G.Gerbner, O.R.Holsti, K. Krippendorf, W. J. Paisley e P. J. Stone (edit. the Analyses of communication content -N.Y., Wiley,
- JAKUBOWICZ, M. “Formation Expérientielle et Mobilité Sociale: le cas limite des Créateurs d’entreprises”, AFPA (1990),
- JAKUBOWICZ, M. “Incubateurs, pépinières d’entreprises et AFPA”, AFPA Développement, février, 1989,
- JESUINO, J C. Anomia e Mudança na Sociedade Portuguesa, -in “Mudança Social e Psicologia Social”, (1981) -Livros Horizonte, Lisboa
- JESUINO, J C. “Processo de Liderança”, Livros Horizonte, Lisboa, 1987);
- JESUINO, J. C. REIS, E. e CRUZ, E. “Motivações Empresariais em Portugal, uma perspectiva Trans-Cultural” in Revista de Gestão Nº II-III Dez. 1988;
- KIRPENDORF, K. (1980) “Content Analysis, an Introduction to its Methodology” - Londres,
- LACOUR, C. “L’identité de la science régionale”- in P.H. DERYCKE “ Espace et dynamiques territoriales” -Economica - 1992.
- LANGEVIN, PH. “Le Développement Local -du mite à la réalité”, in -Cahiers du L.E.R.A.S.S., Octobre, 1990,
- LILLES, P. R. (1974). “New Business Ventures and the Entrepreneur” III. Richard D., Irwin.
- LOPES E RETO “Conservar para Desenvolver”, - edição do IEFP, Coleção ESTUDOS, (no prelo, 1996);
- LOPES, A. (1991) “Aproche Culturelle des Coopératives de Production au Portugal: Caractérisation, Autouts et Faiblesse du modèle”. (Tese de Doutoramento pela Universidade Católica de Luvaina- Bélgica).

- McCLELLAND, D. "The Human Motivation" (*Tradução espanhola*) 'Estúdio de la Motivación Humana' - Narcea, S. A. de ed., Madrid, 1989;
- McCLELLAND, D. e WINTER, D. G. (1969), "Motivating Economic Achievement" Free Press, N.Y.,
- MCCLLELAND, D. - "The Achieving Society" The Free Press, New York, 1967;
- MINTZBERG, H. "Estrutura Dinâmica das Organizações", Publicações D. Quixote. Lisboa, 1995;
- MITRANI, A.; DALZIEL, M. M. e BERNARD, A. "Homens e Competências -A Gestão dos Recursos Humanos na Europa", Zénite, 1994.
- MORIN, E., "Diriger dans la complexité." Colloque du 9 mars, 1989, *Entreprise et Progrès*, juin, 1989.
- MUSTAR, P. "L'entrepreneur Shumpétérien a-t-il jamais existé?" *Gérer et Comprendre*, p. 30-37, mars 2994.
- PERRIN, J. C. "La science économique et le fait territorial" - Cahiers du CER, nº 119 - 1990,
- PERROUX, F. "la notion de pôle de croissance", -in *L'économie du XXº siècle*- P.U.F. 1961,
- PEYREFITTE, A. Comentário ao livro de F.Fukuyama "Trust - The Social Virtues and the Creation of Prosperity"- The Force Press (1995) - in *Futuribles*, Fev. 1996.
- PORTELA, J. (1985) "Observação Participante (reflexões sobre uma experiência)" in 'Cadernos de Ciências Sociais', nº 3 - Julho de 1985- Afrontamento, Porto.
- PORTER, M. , "A Vantagem Cmpetitiva das Nações" -Editora campus, Rio de Janeiro, 1990;
- PRUDENTE, J. -"O Perfil do Novo empresário de Sucesso" - in *Inovação*, Revista do IAPMEI, nº 6, ano IV, 1994 (pág. 23-26).
- RETO, L e LOPES, A (1992). "Liderança e Carisma - O Exercício do Poder nas Organizações" (Editorial Minerva).

- RETO, L. (1991) “Leadership en situation égalitaire: Les cas des cooperatives de production au Portugal” -(Tese de doutoramento em Psicologia Louvain-la-Neuve).
- RETO, L. e LOPES, A. “Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura”, Economia e negócios, Lisboa, 1990;
- SAINSAULIEU, R., ”L’Identité au Travail”
- SAPORTA, B. “La création d’entreprises: enjeux et perspectives” (R.Française de Gestion n° 101, Novembre-Décembre, -1994)
- SHAPERO, A. “La formation à la fonction d’entrepreneur et être maître de sa vie”, CPE Études, Février, 1983,
- SHENTOUB, V. & all. “Manuel d’utilization du T.A.T.”-Approche Psychanalytic- Bordas, Paris, 1990,
- SILVA PEREIRA, J. C., (1991) “Criação de Empresas - uma alternativa ao emprego”, IEFP, Coleção Estudos;
- SILVA PEREIRA, J. C., (1991).“A Criação de Empresas por Jovens e Trabalhadores Desempregados” (relatório de estágio patrocinado pelo Conselho da Europa).
- SIMÕES LOPES, A. “Desenvolvimento Regional” -Fundação C. Gulbenkian, 2ª edição, Lisboa, 1984;
- SORRENTINO, R. M. (1974) “Extending Theiry of Achievement motivation to the study of Group Process”- in Atkinson, J. W. e Meynor, J. O. ‘Motivation and Achievement’, Hemisphere Publishing Wshington D.C.,
- STAHL, T., NYHAN, B. & D’ALOJA, P. (1993) - A Organização Qualificante - Uma visão para o desenvolvimento dos recursos humanos. “Eurotecnet” - C. da C. Europeia.
- TOFFLER, A. “Os Novos Poderes”, Coleção Vida e Cultura, Livros do Brasil, Lisboa, 1991,
- TOURAINÉ, A. (1969) “La Societé Post-Industrielle” Paris, Denoë.

- TOURAINÉ, A. (1994) "A Crise da Modernidade", Edição portuguesa do Instituto Piaget, Lisboa.
- TOURAINÉ, A. (1995) "Penser le Sujet", Paris - Fayonard.
- VALA, J. "Análise de Conteúdo", -in Metodologia das Ciências Sociais - Biblioteca das Ciências do Homem - Afrontamento, 1986,
- WEBER, M. (1930) "The protestant ethic and the spirit of capitalism" Scribner, N.Y;
(*tradução espanhola - 'a ética protestante e o espírito do capitalismo' -*
Premia, editora, México (1979)
- WINTERBOTTON, M.R. (1958) "The Relation of need for achievement to learning experiences in independence and mastery"- in Atkinson, J. W. 'Motives in fantasy. action and society', Princeton, N.J.,