



O PROCESSO DO EMPREENDEDORISMO – FASE DE
ARRANQUE

QUE FACTORES DETERMINAM O SUCESSO DAS
EMPRESAS EMPREENDEDORAS?

ANA RAQUEL VITAL ANTUNES MARTINS, Nº 13076

ORIENTADOR DA DISSERTAÇÃO

PROF. DOUTORA PATRÍCIA JARDIM DA PALMA

COORDENADOR DE SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO

PROF. DOUTOR LUÍS ANDRADE

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de: Mestre na
especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2011

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutora Patrícia Jardim da Palma, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para a obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da Republica 2ª série de 23 de Setembro, 2007.

AGRADECIMENTOS

Todo este árduo trabalho de busca de conhecimento, de pesquisa e análise não seria possível se não houvesse um background de pessoas únicas e extraordinárias que mostraram sempre o seu apoio, incentivo, encorajo, amor, carinho e dedicação. E é por essa razão que a elas quero demonstrar o meu agradecimento por poder ter o privilégio de as ter conhecido e de fazerem parte da minha vida.

À Professora Doutora Patrícia Palma por todo o conhecimento, apoio, preocupação e empatia que foram determinantes na conclusão deste trabalho. Pelo seu incentivo nos momentos mais stressantes e com maior dificuldade e por todo o seu profissionalismo e orientação que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

O meu muito obrigado à Professora Tânia pela paciência e dedicação nas explicações de Spss que foram fundamentais para esta fase da minha vida.

Aos meus colegas que conheci desde o meu primeiro ano de faculdade e que com eles tive momentos de partilha, amizade e cumplicidade. À Sofia Sá, Michelle Branco, Daniela Sequeira, ao Luís Chicalece por todo o percurso que percorremos juntos. E à Filipa, à Vânia Figueiredo e à Joana que para além de nos termos conhecido no 4º ano, partilhamos experiências e momentos marcantes.

Para além de não estarmos tanto tempo juntas como gostaríamos, agradeço a Andreia Oliveira por toda a amizade, partilha e pelas palavras de incentivo que tantas vezes fizeram sentido na minha vida e deram-me força para continuar a prosseguir no meu objectivo. À Tatiana Oliveira por tudo o que ela é na minha vida, pela amiga, confidente e colega de lutas constantes; pelas gargalhadas, lágrimas e abraços nos momentos em que mais precisava.

À minha grande amiga de sempre, Vânia Rodrigues por todo o apoio nesta fase da minha vida e compreensão pelas minhas ausências. Por todas as experiências que passámos juntas que foram simplesmente únicas e memoráveis.

Aos amigos, Hugo Rodrigues, Susana e Hélder Vilareal, Raquel e Samuel Correia que também contribuíram com apoio, conhecimentos e partilha nesta fase de minha vida e que fizeram toda a diferença nos momentos em que me sentia mais desmotivada.

À minha família, aos meus primos e tios porque simplesmente fazem parte de mim. Aos meus sobrinhos que serviram de inspiração. À minha irmã e cunhado e aos meus avós por todo o apoio, carinho, amor e compreensão.

Aos meus pais agradeço tudo. A eles agradeço todo o mimo, o carinho, o amor e as palavras sábias que tanto contribuíram pela conclusão desta tese. Sem eles nada disto seria possível. A eles o meu muito obrigado por tudo aquilo que representam na minha vida.

Ao Tiago, o meu marido, amigo e conselheiro agradeço pela dedicação, o amor e fundamentalmente a compreensão e as palavras de apoio que me fizeram seguir em frente e percorrer esta caminhada.

E o meu grande agradecimento a Deus, pois sem Ele nada faria sentido.

RESUMO

Sendo o empreendedorismo um tema central nos dias de hoje e perante o facto de muitas empresas empreendedoras encerrarem as suas actividades ainda prematuramente, destaca-se ainda mais a necessidade de percebermos esse conceito. Partindo deste ponto de vista, torna-se fundamental também aprofundar o conceito de crescimento, dado que é um factor preditivo do sucesso das empresas empreendedoras.

Desta forma, o presente estudo tem como principais objectivos, identificar quais são os factores que melhor predizem o crescimento das empresas empreendedoras na segunda fase do empreendedorismo, a fase de arranque, e também estudar a influência das características mais determinantes para o sucesso das mesmas. Este estudo é um estudo misto, com uma abordagem qualitativa e quantitativa, visto que, primeiramente foram realizadas entrevistas para a construção de um questionário, aplicado posteriormente.

A diferença existente entre mulheres e homens empreendedores relativamente ao seu volume de vendas e a influência de características individuais, como as habilitações literárias, no sucesso das suas empresas empreendedoras, são alguns dos resultados apresentados neste estudo que também vão ao encontro do que é apresentado na literatura.

Considerações, implicações e aplicações dos resultados são discutidos ao longo do trabalho.

Palavras-chave: empreendedorismo, fase de arranque, crescimento, empresas empreendedoras.

ABSTRACT

Entrepreneurship is a central theme in today's day and face the fact that many entrepreneurial businesses close down even prematurely; there is further need to realize that concept. From this point of view, it is also essential to deepen the concept of growth, since it is predictive of successful entrepreneurial firms.

Thus, this study has as main objectives, to identify those factors that best predict the growth of entrepreneurial businesses in the second phase of entrepreneurship, start-ups, and also study the influence of the most crucial to the success of them. This study is a mixed, with a qualitative and quantitative approach, since interviews were conducted primarily for the construction of a questionnaire answered later.

The difference between women and men entrepreneurs in relation to its sales volume and the influence of individual characteristics such as qualifications, the success of their entrepreneurial companies are some of the results presented in this study that also meet what is presented in the literature.

Considerations, implications and applications of the results are discussed throughout this work.

Keywords: entrepreneurship, start-ups, growth, new ventures.

ÍNDICE

Introdução	1
CAPÍTULO I. Revisão Literatura	3
A importância do estudo do empreendedorismo	3
Evolução da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor	4
Modelos do empreendedorismo	6
Perspectiva centrada no empreendedor	7
Perspectiva centrada no contexto	9
Perspectiva centrada na organização	11
Empreendedores vs. Empreendedoras	12
O Crescimento Organizacional	13
Fases do Empreendedorismo	15
CAPÍTULO II. Método	21
Design	21
Caracterização dos participantes	22
Técnica de Recolha de dados	23
Procedimento	26
CAPÍTULO III. Resultados	28
Estudo 1	28
Estudo 2 – Qualidades Psicométricas	30
Escala 1 – Características do Empreendedor	30
Sensibilidade	30

Fidelidade	31
Análise Factorial	34
Escala 2 – Características da Organização	36
Sensibilidade	36
Fidelidade	36
Análise Factorial	37
Escala 3 – Características dos Membros da Equipa	40
Sensibilidade	40
Fidelidade	40
Análise Factorial	41
Escala 4 – Factores mais relevantes para o sucesso da organização	42
Sensibilidade	42
Fidelidade	43
Análise Factorial	43
Estudo dos objectivos de investigação	45
Caracterização descritiva da amostra	53
CAPÍTULO IV. Discussão e Conclusões	56
Implicações Teóricas	58
Implicações Metodológicas	59
Implicações Aplicadas	59
CAPÍTULO V. Referências	61
CAPÍTULO VI. Anexos	71

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 – Definições do Empreendedorismo	6
Tabela 2 – Caracterização da Amostra	22
Tabela 3 – Distribuição dos participantes segundo a faixa etária	23
Tabela 4 – Distribuição dos participantes segundo as Habilitações Literárias	23
Tabela 5 – Construção do Guião da Entrevista	25
Tabela 6 – Valores de Assimetria e do Achatamento para Escala 1 (Nota Compósito)..	31
Tabela 7 – Resultado do <i>Kolmogorov-Smirnov</i> para Escala 1	31
Tabela 8 – Valor de <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> para Escala 1	32
Tabela 9 – Estatísticas Totais do Itens para Escala 1	33
Tabela 10 – KMO e Teste de <i>Bartlett</i> para Escala 1	34
Tabela 11 – Total da Variância Explicada para Escala 1 com itens eliminados	35
Tabela 12 – Factores resultantes da AF – Escala 1	36
Tabela 13 – Estatísticas Totais dos Itens para Escala 2	37
Tabela 14 – KMO e Teste de <i>Bartlett</i> para Escala 2	38
Tabela 15 – Total da Variância Explicada para Escala 2	38
Tabela 16 – Matriz Rodada para Escala 2 com os itens eliminados	39
Tabela 17 – Factores resultantes da AF – Escala 2 com os itens eliminados	39
Tabela 18 – Estatísticas Totais dos Itens para Escala 3	40
Tabela 19 – Total da Variância Explicada para Escala 3	41
Tabela 20 – Matriz Rodada para Escala 3	42
Tabela 21 – Factores resultantes da AF – Escala 3	42

Tabela 22 – Estatísticas Totais dos Itens para Escala 4	43
Tabela 23 – Total da Variância Explicada para Escala 4	44
Tabela 24 – Matriz Rodada para Escala 4	44
Tabela 25 – Factores resultantes da AF – Escala 4	45
Tabela 26 – Correlações dos Factores das Escalas	46
Tabela 27 – Correlação momento-produto <i>Pearson</i> – Sexo Feminino	47
Tabela 28 – Correlação momento-produto <i>Pearson</i> – Sexo Masculino	48
Tabela 29 – Correlação de <i>Spearman</i> entre os factores das escalas e o volume de vendas, para o Sexo Feminino	48
Tabela 30 – Correlação de <i>Spearman</i> entre os factores das escalas e o volume de vendas, para o Sexo Masculino	48
Tabela 31 – Correlação de <i>Spearman</i> – Sexo Feminino	49
Tabela 32 – Correlação de <i>Spearman</i> – Sexo Masculino	49
Tabela 33 – Correlação de <i>Spearman</i> entre os factores das escalas e as Horas diárias de trabalho – Sexo Feminino	50
Tabela 34 – Correlação de <i>Spearman</i> entre os factores das escalas e as Horas diárias de trabalho – Sexo Masculino	50
Tabela 35 – Diferenças existentes através do Teste das Comparações Múltiplas	51
Tabela 36 – Diferenças existentes através do Teste das Comparações Múltiplas	52
Tabela 37 – Diferenças existentes através do Teste das Comparações Múltiplas	53

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição dos participantes segundo o Sector de Actividade	23
Figura 2 – Habilitações Literárias – Sexo Feminino	54
Figura 3 – Habilitações Literárias – Sexo Masculino	54
Figura 4 – Área Especialização – Sexo Feminino	54
Figura 5 – Área Especialização – Sexo Masculino	54
Figura 6 – Volume de Vendas – Sexo Feminino e Masculino	54
Figura 7 – Experiência Prévia na área de actividade – Sexo Feminino e Masculino	55
Figura 8 – Experiência Prévia em Iniciativas Empreendedoras – Sexo Feminino e Masculino	55
Figura 9 – Familiares com Experiências em Empreendedorismo – Sexo Feminino e Masculino	55

INTRODUÇÃO

Este estudo inclina sobre um olhar actual das empresas, dos indivíduos e do contexto em que os primeiros se encontram. Este estudo tem grande relevância quer social como organizacional. Hoje em dia vemos o empreendedorismo como algo que pode até revolucionar e ir contra a crise que se instala actualmente no mundo.

Num mundo em que se vive em constante mudança, a capacidade de empreender é fulcral. Reynolds *et. al.* (2004), realizaram um estudo em que desenvolveram uma metodologia para a análise do impacto que o empreendedorismo tem no crescimento económico e no emprego, concluindo que existe realmente uma relação positiva entre o número de empresas criadas num ano e o crescimento económico registados nos dois anos seguintes.

Pode-se então dizer que o empreendedorismo é a chave do sucesso para o mundo de hoje, é o maior motor de desenvolvimento social e financeiro (Palma e Cunha, 2006). O empreendedorismo trás ao mercado ideias inovadoras, trazendo a este mais diversidade, flexibilidade e diferenciação; traz também maiores perspectivas profissionais futuras, mais postos de trabalho e, com isso, um aumento da qualidade do nível de vida. No entanto, nem todas as empresas são o exemplo desta inovação, e portanto não conseguem obter grande diferenciação em produtos, mercados ou na economia Nacional.

Segundo o *The Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (que é um projecto que tem como dois grandes objectivos: estabelecer as circunstâncias que facilitam e impedem as actividades empreendedoras em cada um dos países; e, da mesma maneira, investigar a ligação existente entre o nível de empreendedorismo e o nível do crescimento económico nos vários países), o nível da actividade empreendedora em Portugal aumentou entre 2004 e 2007. Estes números são visíveis através da TAE (Taxa de Actividade Empreendedora *early-stage*, que mede a proporção de indivíduos adultos (18 - 64 anos) quer num negócio em fase nascente ou a gestão de um novo negócio), visto que, em 2007 Portugal obteve o 1º lugar de entre os 18 países da União Europeia que participaram e o 15º lugar entre os 42 países participantes, em comparação com o ano 2004 – que se posicionou no 13º lugar relativamente aos 16 países participantes da União Europeia, e comparativamente com os 34 países participantes obteve o 28º posicionamento. Ou seja, estes resultados indicam que percentualmente, Portugal em 2007 apresentou um TAE de 8,8% comparativamente com os 4% que apresentou em 2004, verificando-se assim um aumento significativo durante estes 3 anos.

Curiosamente, os países que melhor se posicionaram em 2007, foram, por ordem crescente, a Colômbia, o Perú e a Tailândia; por outro lado, a Áustria e a Rússia destacaram-se negativamente com as taxas mais baixas.

Nesta sondagem também destaca-se a cessação da actividade empreendedora, verificando-se que em Portugal 4% da população adulta desistiu de um negócio, taxa esta superior à registada nos restantes países da EU, cuja média é de 1,9%. Nesta investigação ainda foi averiguado a razão da desistência do negócio, verificando-se que o motivo com uma percentagem maior (41%) em Portugal foi o seu negócio não ser lucrativo correspondendo quase ao dobro da média dos países da EU. Seguidamente os portugueses apontam as razões pessoais como um dos maiores motivos de encerramento do seu negócio (40%), sendo que esta proporção é quase duas vezes superior à registada nos países da EU.

O presente estudo pretende estudar a fase de arranque do empreendedorismo tendo em conta as características do empreendedor, da organização e do contexto. Sendo que é nesta fase que as empresas apresentam uma taxa de encerramento mais elevada.

Face a estes objectivos, o presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. No Capítulo I encontra-se a revisão da literatura, onde se encontram definidos os conceitos, as teorias e estudos relacionados com o tema desenvolvido. No Capítulo II é dado a conhecer o método, onde é caracterizado de forma detalhada o design do estudo, os participantes, as técnicas de recolha de dados e o procedimento. No Capítulo III é apresentada a análise dos resultados obtidos, tendo em conta os objectivos definidos para este trabalho. No Capítulo IV serão discutidos os resultados à luz das teorias abordadas no primeiro capítulo. No Capítulo V encontram-se as referências bibliográficas e, por fim, no Capítulo VI os anexos.

REVISÃO DA LITERATURA

A importância do estudo do empreendedorismo

O empreendedorismo é o grande motor do século XXI, é um tema que ainda está em grande desenvolvimento e que ainda precisa de ser mais estudado e aprofundado, visto que é muito importante nas nossas sociedades.

Assim, o empreendedor é aquele indivíduo que converte inovação tecnológica e organizacional em melhores produtos e serviços e que estimula também ao melhoramento de produtos e de processos.

O empreendedor é aquele que identifica uma oportunidade de negócio e desenvolve-a. Segundo Dorado (2006) a proximidade com um problema social, como o desemprego, poderá proporcionar ao empreendedor, a identificação de uma oportunidade que estará ligada à solução deste problema. Também referido por Hisrich e Peters (2004), a insatisfação do local de trabalho, como a falta de promoções, incentivos, um trabalho entediante, pode, de facto, levar à criação de um novo empreendimento, através da identificação de uma oportunidade.

Desta forma, segundo Baum, Frese, Baron e Katz (2007), existem três fundamentos importantes quando se fala em empreendedorismo. Primeiro, o empreendedorismo é importante ao nível social e económico – o empreendedorismo é extremamente importante porque é um mecanismo em que são identificadas ineficiências na economia. Em segundo lugar, existem variadas definições acerca do que é o empreendedor e o empreendedorismo em termos de (1) os tipos de negócios (Shane, 2003), (2) as fases de negócio (Timmons, 2000), (3) os objectivos do negócio (Smith e Smith, 2000), (4) os níveis de inovação (Shane, 2001), (5) e (6) graus de independência e os papéis da gestão (Bird, 1989). E, em terceiro lugar, as características e a importância da situação do empreendedor, sendo que o ambiente/contexto do empreendedorismo apresenta alta incerteza, alto risco, urgência e escassez de recursos.

Primeiramente, é importante referir que existe uma grande diferença entre empresário, inventor e empreendedor. O primeiro, é aquele que pode ter a sua empresa, isto é, estabelece o seu próprio negócio assumindo os riscos e tem como objectivo a obtenção de lucros. Mas esta empresa pode ser uma empresa que já esteja formada, não introduzindo no mercado um produto ou serviço inovador. O inventor é uma pessoa muito inovadora, no entanto, não passa da ideia à acção, enquanto que o empreendedor executa esse processo. Segundo Hisrich e Peters (2004), o inventor é alguém que cria algo pela primeira vez, sendo muito criativo e bastante motivado pelo seu trabalho e pelas suas próprias ideias. O inventor segundo os mesmos autores difere substancialmente do empreendedor, visto que o inventor é um realizador, medindo as suas realizações pelo número de patentes que vai obtendo. O

empreendedor é um indivíduo apaixonado pelo seu empreendimento, fazendo tudo que seja possível para o seu crescimento e desenvolvimento, enquanto que o inventor é apaixonado pela sua própria ideia, pela sua própria invenção (Hisrich e Peters, 2004). O empreendedor, é aquele que tem uma empresa com um novo conceito, um conceito único e inovador que a distingue de todas as outras. A inovação é portanto, uma das características mais importantes dos empreendedores, é assim, segundo Gabor (1970), o processo que transforma uma invenção num produto comerciável. Segundo Bird (1989) a inovação é algo mais valioso do que a invenção pois consiste na comercialização e implementação da ideia. Um indivíduo empreendedor é aquele que tem uma ideia muito concreta daquilo que quer, é aquele que consegue identificar a oportunidade certa na altura exacta. Weber (1947) distinguiu empreendedor de gestor, considerando o primeiro como a fonte de autoridade formal existente dentro da organização.

Evolução da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

A palavra “empreendedor” (*entrepreneur*), emergiu em França entre os séculos XVII e XVIII, com o fim de caracterizar aquelas pessoas que agem de forma audaz e que estimulavam o desenvolvimento económico e financeiro, agindo de forma inovadora e melhorada (Paulino e Rossi, 2003).

Segundo Hisrich e Peters (2004), a primeira definição de empreendedor surgiu com Marco Polo com a palavra intermediário, sendo este a pessoa que estabelecia rotas comerciais para o Extremo Oriente. Na idade média, o empreendedor passou a ser definido como um administrador de grandes projectos de produção, pessoa essa que não corria riscos porque simplesmente geria o projecto de utilizador dos recursos que eram fornecidos.

A ligação que existe entre o empreendedorismo e o termo risco, instruiu-se no séc. XVII com o indivíduo que estabelecia um contracto fixo com o governo com o objectivo de fornecer produtos e serviços estabelecidos, sendo que lucros e prejuízos eram por conta do empreendedor (Hisrich e Peters, 2004).

Foi no século XVIII que deu-se a diferenciação entre empreendedor e investidor, segundo os autores acima referidos. No final do séc. XX surge a perspectiva de empreendedor como criador de algo único, o empreendedor como um inovador.

Assim, o empreendedorismo é segundo Kirzner (1973), a “capacidade de perceber novas oportunidades, descobertas por indivíduos que estão alerta”. O empreendedorismo é, portanto, a criação de novos negócios, de negócios inovadores, isto é, criações que não vêm imitar aquilo que já existe no mercado, visto que o critério “novidade” é fundamental neste

conceito (Rumelt, 1987). Segundo, Simões e Dominginhos (2006), o empreendedorismo compreende sempre a acção, que é reflectida através do processo de tomada de decisão por determinados agentes, indivíduos ou equipas, dispostas a lançar no mercado novidade, implicando assim mudança e pondo, de certa forma, o *status quo* em causa (Fayolle, 2003; Simões e Dominginhos, 2006). Na literatura, existem inúmeras definições sobre o empreendedorismo que se encontram na Tabela 1. Nesta mesma tabela verificamos que existem algumas definições que têm diferentes pontos de vista. No entanto, aquela que é considerada por todos os autores a mais consensual e completa, isto é, a mais comumente aceite é a de Shane e Venkataraman (2000), que define empreendedorismo como a “actividade que envolve a descoberta, avaliação e exploração de oportunidade para introduzir novos bens e serviços, modos de organização, mercados, processos e matérias primas através de esforços de organização que não existiam anteriormente”. A ênfase nesta definição assenta na identificação de oportunidades e a constatação de que o empreendedorismo deve ser estudado como um processo.

Podemos constatar, perante estas definições, que o empreendedorismo é um fenómeno multidisciplinar e multifacetado (Simões e Dominginhos, 2006). Pode-se prever que, sendo o empreendedorismo um fenómeno que abrange múltiplas disciplinas, isso poderia enriquecer o seu estudo, no entanto segundo autores como Herron, Sapienza e Smith-Cook (1992), esta variedade tem feito com que haja uma divisão relativamente ao campo teórico deste conceito, já que cada uma destas disciplinas tem o seu próprio ponto de vista relativamente a este conceito, não se deixando influenciar pelas outras perspectivas existentes. Portanto, esta variedade de definições é um espelho daquilo que os investigadores neste campo se guiam, ou seja, dos seus diversos pontos de vista.

Tabela 1. Definições de Empreendedorismo

Autor(es)	Definição proposta
Schumpeter (1934)	“Empreendedorismo é encarado como novas combinações, quer na realidade de algo novo quer na realização de algo semelhante, mas feito de uma nova forma. Estas novas combinações incluem a introdução de um novo bem, de novos métodos de produção, abertura de um novo mercado, nova fonte de abastecimento e novas organizações (...)”.
Kirzner (1973)	“Empreendedorismo é a capacidade de perceber novas oportunidades, descobertas por indivíduos que estão alerta.”
Drucker (1985)	“Empreendedorismo é o acto de inovação que envolve a organização dos recursos existentes através de novas capacidades de produção.”
Rumelt (1987)	“Empreendedorismo é a criação de novos negócios, novos meios que não duplicam exactamente os já existentes e incluem algum elemento de novidade.”
Gartner (1988)	“Empreendedorismo é a criação de novas organizações.”
Stevenson e Jarillo (1990)	“Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos – quer por si próprios quer no seio das organizações – perseguem oportunidades sem considerar os recursos que actualmente controlam.”
Timmons (1997)	“Empreendedorismo é uma forma de pensar, entender e agir, obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e equilibrada em termos de liderança.”
Morris (1998)	“Empreendedorismo é o processo através do qual os indivíduos ou equipas criam valor congregando pacotes únicos de recursos para explorar oportunidades na envolvente. (...)”
Wennekers e Thurik (1999)	“O empreendedorismo resulta da vontade e capacidades expressas do indivíduo, por si só, em equipa, dentro ou fora das organizações existentes de perceber e criar novas oportunidades económicas (novos produtos, novos métodos de produção, novos esquemas organizacionais e novas combinações produto-mercado) e introduzir as suas ideias no mercado, perante incerteza e outros obstáculos, tomando decisões sobre a localização, forma e utilização de recursos e instituições.”
Busenitz, West III, Sheperd, Nelson, Chandler e Zacharakis (2003)	“O domínio distintivo do empreendedorismo é o nexa entre a oportunidade de negócio, os indivíduos ou equipas e os modos de organização num contexto de mercado.”
Thomton e Flynn (2003)	“Empreendedorismo é tanto a descoberta e exploração de oportunidades como a criação de novas organizações, que ocorrem como processos sociais e económicos dependentes do contexto.”
McGrath (2003)	“O estudo do empreendedorismo respeita fundamentalmente ao processo de mudança económica.”

Fonte: Simões e Dominginhos (2006)

Modelos do Empreendedorismo

Por consequência, existem dois grandes modelos dentro deste campo, ou seja, um modelo mais centrado no empreendedor (Brockhaus, 1980) e outro mais centrado no contexto (Aldrich, 1990), dentro de cada um existem várias escolas que os fundamentam.

O modelo centrado no empreendedor, define este como a chave do empreendedorismo, i.e., é o empreendedor com todas as suas características que impulsiona o desenvolvimento das organizações empreendedoras, enquanto que, o outro modelo, diz-nos que o contexto é o aspecto mais importante tendo o empreendedor um papel diminuído. Para melhor percebermos o objecto do estudo, passamos assim a uma descrição mais detalhada de cada uma destas perspectivas.

Perspectiva centrada no empreendedor

Embora a psicologia fosse fundamental para a popularização do espírito empreendedor, as raízes deste espírito empreendedor estão baseadas na economia. No século XX houve uma onda de teorias entre os economistas sobre o crescimento económico. Ao tentar perceber o porquê deste aumento, alguns economistas sugerem que o impacto das pessoas, isto é, dos empreendedores era de facto o motivo mais importante para este crescimento, chamando assim a atenção para as características individuais destas pessoas (por exemplo: Schumpeter, 1934; Knight, 1921). Estes mesmos autores, propuseram que os empreendedores tinham o poder de identidade, de iniciativa, de inovações tecnológicas e de mercado e que poderiam mudar significativamente as “formas” das sociedades.

Schumpeter, ao desenvolver que os empreendedores possuíam características diferentes das outras pessoas, ele referiu que os potenciais empreendedores poderiam ser identificados e apoiados de modo a acelerar o crescimento económico.

Para além destes autores, na perspectiva centrada no empreendedor, outros mais se destacam, como por exemplo, Brockhaus (1980); McClelland (1961); Palmer (1971); Gartner (1985), que diferenciam nos seus estudos, empreendedores de não empreendedores. Outros estudos têm sido realizados com o objectivo de destacar as características (ou traços) dos indivíduos empreendedores.

A literatura reúne um vasto leque de características que definem o indivíduo empreendedor. Também são referidas características como a necessidade de realização (McClelland, 1961; Liles, 1974; Hornaday e Abound, 1971), autonomia, agressão, poder e independência (Mill, 1984). Segundo o último autor e também para McClelland (1961), a propensão para o risco calculado é uma característica fundamental. Liles (1974) menciona que, quando um indivíduo se torna empreendedor arrisca o seu bem-estar financeiro, relações familiares, oportunidades de carreira e também bem-estar psíquico, isto porque se o negócio não tiver sucesso ele pode associar esse fracasso a si próprio, trazendo consequências ao nível emocional. Liles então refere a grande importância que há em se analisar bem os riscos que estão subjacentes ao negócio empreendedor, concluindo que a decisão do empreendedor depende da percepção que este tem do risco que está envolvido no negócio.

Outros investigadores também salientam outras características individuais como, a satisfação no trabalho (Collins e Moore, 1970; Komives, 1972); a experiência profissional anterior (Cooper, 1970; Lamont, 1972; Susbauer, 1972); o facto de terem familiares que também enveredaram pelo “mundo do empreendedorismo” (Collins e Moore, 1970; Roberts e Wainer, 1968; Susbauer, 1972); a idade (Komives, 1972; Liles, 1974; Roberts e Wainer,

1968) e a educação (Brockhaus e Nord, 1979; Collins e Moore, 1964; Howell, 1972; Roberts, 1969; Susbauer, 1969).

Outros mais aspectos são referidos ao longo da literatura, como por exemplo, *locus* de controlo interno (Borland, 1975; Timmons, 1978), energia, ambição, e apresentar uma reacção positiva contra adversidades que vai encontrando pelo seu caminho (Sexton, 1980), orientação tanto para o crescimento (Dunkelberg e Cooper, 1982), como para os objectivos e os resultados (Timmons, 1978).

Como se pode constatar vimos um conjunto imenso de variados aspectos que caracterizam o perfil do empreendedor.

A teoria dos traços de personalidade que está alicerçada à escola “*Great person*”, sugere que os empreendedores são dotados de certas características ou capacidades que os diferem de todos os outros (Garfield, 1986; Hughes, 1986; Silver, 1985), é como que se o empreendedor tivesse uma capacidade que já nascesse com ele, isto é, uma capacidade inata para o ser. Segundo esta escola, o empreendedor é, assim, possuidor de um sexto sentido, uma intuição inata para reconhecer a oportunidade e tomar a decisão apropriada. Nesta perspectiva, o empreendedor de sucesso é descrito como possuidor de condutas de sucesso, com altos níveis de vigor, persistência e auto-estima; estes indivíduos têm uma extraordinária convicção neles próprios e nas suas próprias capacidades (Cunningham e Lischeron, 1991). Características como a energia, perseverança, visão, espírito único, inteligência, conhecimento, fluência verbal, decisão e diplomacia; capacidades como: servir de inspiração para outras pessoas e ser motivacional; são centrais nesta perspectiva.

Outra escola que se encontra dentro da perspectiva do empreendedorismo centrada no empreendedor é a escola das características psicológicas. Esta foca-se em factores de personalidade, crenças e valores de vida únicos. Lachman (1980) refere que através das características da personalidade se pode distinguir empreendedores de não empreendedores, em que diz que as pessoas com as mesmas características que os indivíduos empreendedores têm uma maior tendência e probabilidade de potenciar actos empreendedores do que as outras pessoas. Por isso, características como *Locus* de controlo, tolerância à ambiguidade e necessidade de realização (que também já foram referidas anteriormente) são as características que têm mais ênfase nesta escola. Em suma, este modelo das características psicológicas do empreendedorismo acredita que certos valores e necessidades pessoais são as condições necessárias para o processo empreendedor, desde que esses valores sejam aprendidos desde cedo e que sejam estabelecidos antes da idade adulta (Cunningham e Lischeron, 1991).

Uma pesquisa realizada por Sternberg (2004) examinou o papel da inteligência emocional e prática, sendo que estes factores pertencentes às variáveis individuais, são relevantes para muitas actividades e tarefas que os empreendedores concretizam. Mitchell *et al.* (2004) interessaram-se pelos aspectos cognitivos dos empreendedores, dando-lhe assim uma maior atenção. Esta pesquisa examinou aspectos cognitivos tais como: a cognição específica formada pelos empreendedores (ex: Michell, Smith, Seawright e Morse, 2000; Michell *et al.*, 2002), intenções empreendedoras, ou seja, formação da nova empresa empreendedora (por exemplo, Krueger, 2003), as atribuições de empreendedores (Gatewood, Shaver e Gartner, 1995), e as suas tendências para se aplicarem ao pensamento contrafactual (Baron, 2000; Gaglio, 2004). Os resultados destes estudos foram muito importantes para se perceber como os empreendedores argumentam, pensam e tomam decisões (Baum *et al.*, 2007).

Perspectiva centrada no contexto

A perspectiva centrada no contexto é desenvolvida por Aldrich (1990), em que considera que o contexto é o único agente que desenvolve o empreendedorismo, ignorando a importância do empreendedor neste processo, salientando também, os quatro níveis de análise existentes nesta perspectiva ecológica que são: o grupo, a organização, a população e a comunidade. Examina assim, três grandes processos: aqueles que ocorrem dentro das organizações (tais como: descobertas anteriores; dissoluções; e a densidade que é definida como o número de organizações dentro da mesma população), aqueles que ocorrem entre as organizações (como por exemplo: a natureza das relações estabelecidas entre as organizações, isto é, se existe uma relação de competição ou de cooperação; e as acções das organizações dominantes) e ainda aqueles que ocorrem no ambiente institucional, ou seja, factores institucionais tais como: políticas governamentais, eventos políticos, normas culturais que formam o contexto no seu nível macro no qual os processos ocorrem. Outros factores institucionais como, por exemplo, os *mass media* – televisão, jornais, revistas – que divulgam a informação dentro e entre as populações. A difusão da informação aumenta a probabilidade de os empreendedores ou potenciais empreendedores têm em reconhecer e combinar oportunidades, pelo menos, reconhecem as oportunidades que já estão exploradas no mercado.

O ambiente é, assim, uma característica fundamental pois o empreendedor não actua no vácuo, ele tem de ter em conta o contexto que o envolve. Segundo Cooper (1970), Draheim (1972), Pennings (1982) e Susbauer (1972), quando existem ambientes altamente encorajadores, como por exemplo, as incubadoras, pode levar à criação de empreendedores.

Na literatura foram desenvolvidas duas visões diferentes de ambientes. Uma delas é desenvolvida por Aldrich (1979); Aldrich e Pfeffer (1976); Hannan e Freeman (1977) e é classificada como determinismo ambiental que vê o ambiente externo como um conjunto de condições e características ao qual as organizações têm que se adaptar. A outra perspectiva – escolha estratégica – desenvolvida por Child (1972); Weick (1979), vê o ambiente como uma “realidade” que as organizações concebem pela selectividade das suas próprias percepções, ou seja, cada organização vê “realidades” diferentes consoante as suas apreensões que retiram do meio.

Bruno e Tyebjee (1982), encontram factores contextuais/ambientais que eles acharam que estimulam o empreendedorismo, tais como: disponibilidade de capital, presença de empreendedores experientes, mão-de-obra qualificada, acessibilidade a fornecedores e a clientes ou novos mercados, disponibilidade de apoiar serviços, disponibilidade em instalações ou no terreno, proximidade das universidades, influências governamentais e acessibilidade de transportes.

Van de Ven (1980) e Kimberly (1979), também exploraram ambientes que apoiam e estimulam a criação de empresas empreendedoras.

Perante a definição destas duas perspectivas, surge a necessidade de tentar integrá-las e de não as separar, visto que o empreendedorismo é um processo multidisciplinar e portanto, tem que envolver todas as perspectivas existentes. Existem também lacunas, se formos a considerar estas perspectivas isoladamente, já que a primeira (perspectiva do empreendedor), foca apenas o papel e as características do empreendedor, deixando de lado as características do meio que o envolve; a segunda, contrariamente, minimiza o papel do empreendedor no processo do empreendedorismo, maximizando o ambiente e as condições externas.

Nesta linha de raciocínio, diversos autores reforçam a importância de integrar estas duas perspectivas, contribuindo desta forma para um fenómeno complexo e multidimensional, já que existem diferenças entre os empreendedores e as suas empresas; e as suas acções e os ambientes em que eles operam e respondem são igualmente diversos. Todos estes elementos formam combinações complexas e ao mesmo tempo únicas na criação de cada negócio empreendedor. Para os investigadores não é suficiente procurarem e focalizarem-se em alguns dos aspectos dos empreendedores que seja comum e na criação de empresas empreendedoras que seja típica (Aldrich, 1979; Hannan e Freeman, 1977). Existe uma grande variação e esta pode ser observada no estudo de Vesper (1979) que postula 11 tipos diferentes de empreendedores, mas é esta mesma variação, que faz com que empreendedores em certas

empresas, poderem ser muito diferentes em outras empresas, conforme estudado por Cooper e Dunkelberg (1981).

Perspectiva centrada na organização

Strategic Planning Institute (1978) desenvolve o conceito de nova organização empreendedora, salientando que um novo negócio empreendedor tem que ter uma identidade independente; tem que ser um empreendimento conjunto que satisfaça critérios como: os seus fundadores têm que adquirir habilidades, experiência, conhecimento sobre os produtos, processos, mercados e/ou tecnologia; depois, são esperados resultados do investimento após um ano; é também considerado uma nova concorrente de mercado para os seus competidores e é considerado uma nova fonte de provisão para os seus competidores. Esta definição mostra que realmente a criação da própria empresa empreendedora tem que ser vista de forma multidimensional, ou seja, primeiramente tem que se enfatizar que realmente os indivíduos com esta perícia são os elementos fundamentais na criação destas organizações; depois tem que se considerar que esta criação de empresas empreendedoras não é feita “de hoje para amanhã”, isto é, de forma rápida e instantânea, pois evolui com o passar do tempo (mais do que um ano); e por último, a empresa empreendedora é vista dentro do contexto do seu próprio ambiente, sendo forçada a procurar clientes, recursos, fornecedores, competindo no mercado.

A partir deste ponto de vista, Gartner (1985) descreve que a criação de uma empresa empreendedora, tem que ter em conta características individuais (dizendo respeito às pessoas que estão envolvidas no começo da empresa empreendedora), contextuais (assinalando a situação que cerca e que influencia quer de uma maneira quer de outra o novo empreendimento) e organizacionais (caracterizando o tipo de empresa em questão) e ainda adicionou o processo que refere as acções do indivíduo no começo do novo empreendimento.

Van de Ven, Hudson e Schroeder (1984), nos seus estudos empíricos também examinaram empresas de software educacional com base nas três dimensões: o empreendedorismo, respeitante ao *background* dos atributos psicológicos dos empreendedores; organizacional que diz respeito ao planeamento e organização das actividades executadas antes e depois do *start-up* da empresa; e por fim, ecológico, relativo ao apoio e recursos disponíveis de forma a influenciar o desenvolvimento da organização.

Empreendedores vs. Empreendedoras

Alguns autores também definem algumas diferenças entre empreendedores e empreendedoras. Segundo Hisrich e Peters (2004), tem havido um aumento significativo da percentagem de mulheres a trabalharem por conta própria.

Na literatura é muito referido e numerado as características dos empreendedores no geral, no entanto as características dos empreendedores e das empreendedoras para além de serem de certa forma semelhantes têm algumas diferenças ao nível da motivação, do histórico profissional, sistemas de apoio e fontes de recursos. Relativamente à motivação, segundo Hisrich e Peters (2004), os homens são levados pelo desejo de estar no comando, enquanto que as mulheres têm a necessidade de realização e independência resultado de uma frustração que poderá num emprego em que não lhe é dado crescimento e reconhecimento de desempenho. No que respeita o financiamento inicial, segundo os mesmos autores, as mulheres recorrem mais a bens e economias pessoais enquanto que os homens recorrem tanto aos bens pessoais como ao financiamento bancário e a investidores.

Relativamente às razões para iniciar um negócio empreendedor, essas são semelhantes em ambos os sexos, sendo que ambos têm uma vasta experiência na área do seu negócio e um grande interesse. No entanto, existem diferenças no sector onde actuam. Os homens têm mais experiência na área de fabricação, finanças e áreas mais técnicas enquanto que as mulheres têm experiência em prestação de serviços e em administração. Segundo os mesmo autores, as características de personalidade também variam. Os empreendedores são mais persuasivos e menos flexíveis e tolerantes do que as mulheres; os homens são mais idealistas e as mulheres mais realistas; os homens têm um maior nível de autoconfiança em oposição às mulheres. No que respeita à idade, as mulheres tendem a começar os seus empreendimentos mais tarde que os homens (entre os 35 e os 45 anos), enquanto que os homens é entre os 25 e 35 anos.

Outra diferença entre os empreendedores e as empreendedoras é que os homens estão mais inclinados para negócios empreendedores do que as mulheres (Bird, 1992). As mulheres encontram mais dificuldades em arranjar capital para investir ou para apoiar os seus negócios (Fay e Williams, 1993). Segundo a pesquisa de Ahl (2006) e Lewis (2006), constata-se que existe uma percepção generalizada de que ser um empreendedor é uma característica puramente masculina dos membros da sociedade.

O empreendedor (independentemente de todas as diferenças que possam existir entre homens e mulheres) é, assim, uma pessoa inovadora que tenta inserir novos serviços, produtos, técnicas de produção e, até mesmo, novas formas de organização, tomando decisões

que irão guiar o futuro do negócio, assumindo por consequência riscos pessoais e também todos os riscos que envolvem o seu novo negócio. Segundo, Carland, Hoy, Boulton e Carland (1984), o empreendedor é aquele que administra o negócio empregando-lhe práticas de gestão estratégicas introduzindo sempre um comportamento inovador, tendo como principais objectivos o lucro e o crescimento.

Sendo assim o crescimento é considerado a essência do empreendedorismo, interessa definir melhor e de forma mais nítida este conceito. E como a taxa de mortalidade das organizações durante os primeiros tempos é muito grande, o crescimento é considerado assim uma variável chave no presente estudo.

O Crescimento Organizacional

Segundo Sexton e Landstrom (2000), o crescimento pode ocorrer como resultado de um número de diferentes acções. Para muitos, o crescimento é visto como um aumento do número de vendas; para outros, é o resultado de se vender novos produtos aos “clientes da casa” e também a novos clientes; e ainda para outros é uma expansão das vendas, isto é, primeiramente atinge-se o território local, posteriormente o internacional, passando pelo nacional. Por outras palavras, o crescimento ocorre de diferentes formas, ele pode ser tanto interno como externo; internacional como nacional a diferentes níveis de envolvimento.

Os empreendedores, normalmente, reagem ao crescimento de forma diferente. O sucesso do empreendedor depende do crescimento que a sua empresa irá alcançar, no entanto pode-se dizer que se o seu negócio está a crescer, o empreendedor sozinho não conseguirá gerir todo este processo, por isso é fundamental que a sua equipa o acompanhe desde o início.

Vários modelos de crescimento têm sido desenvolvidos para explicar este mesmo processo. Entre eles o modelo de Penrose (1959) é o modelo mais aplicável relativamente ao impacto das equipas empreendedoras, sugerindo que o crescimento de uma organização é o predilecto por todos aqueles que tomam decisões dentro da empresa, ou seja, pela equipa empreendedora.

As medidas que poderão ser utilizadas quando falamos em crescimento são, por exemplo, o número de colaboradores (tendo sempre em conta quantas pessoas entraram e quantas pessoas saíram), o volume de vendas (que será um dos indicadores mais importantes), o aumento dos salários dos trabalhadores; entre outros. Segundo a análise realizada por Delmar (1998) relativamente aos critérios de crescimento que foi aplicado em 55 estudos, a grande maioria dos estudos aplica critérios quantitativos, como por exemplo, o

desenvolvimento do *turnover* ou o desenvolvimento do emprego, enquanto que outros critérios como por exemplo, o desempenho e a quota de mercado são muito mais raros.

O conceito de crescimento é assim, muito mais difícil de se estabelecer do que se pensa. É, segundo Delmar e Davidsson (1998), um fenómeno muito diferenciado. Para os mesmos autores o crescimento não é um fenómeno constante, isto é, o crescimento poderá ocorrer numa empresa durante um determinado período de tempo e noutra não.

Para Spilling (2001) é muito importante a unidade de medida que se usa para analisar-se o crescimento, isto porque o crescimento pode ser obtido por processos biológicos dentro de uma determinada empresa ou, por outro lado, pode ser obtido por processos não-biológicos através de aquisições ou fusões. Para além disto, o crescimento pode ser organizado de maneiras diferentes, como por exemplo, expandindo a actual organização ou pela diversificação ou exteriorização de funções específicas ou, ainda, através da criação de uma derivação (em inglês *Spin-offs*).

Spilling (2001), no seu estudo, caracterizou o crescimento organizacional em três categorias: o crescimento modesto (em que este se verifica abaixo dos 50%), o razoável (que se verifica entre os 50% e os 99%) e o acelerado, que é quando a empresa tem um crescimento igual ou superior a 100%.

A grande conclusão de Spilling (2001) no seu estudo foi que o estatuto de rápido crescimento é temporário, sendo que a probabilidade de uma empresa continuar a ser de um período para o outro uma empresa de crescimento é bastante pequena. O mesmo autor concluiu que no período seguinte, após o período de crescimento, muitas empresas experienciam ou a estagnação ou o encerramento, razão pela qual o autor referir que o desenvolvimento económico é um fenómeno bastante turbulento.

Gartner (1985), é um exemplo de um autor que considerou que o empreendedorismo era apenas o processo que ia até à formação da nova empresa, partindo do princípio que a partir desse mesmo momento essa temática deixava de ser considerada após a formação da empresa empreendedora.

Mas, de facto, quando adquirimos a noção do crescimento, o empreendedorismo ganha uma outra forma, considerando-se assim o empreendedorismo como um processo que se desenrola ao longo do tempo, constituído por três grandes fases: a fase do pré-arranque, a fase do arranque e por fim, a fase do pós-arranque. Estas fases não são marcadas pela passagem de “quantidades” específicas de tempo, mas por trocas nas actividades e tarefas executadas por cada empreendedor. Passaremos então a uma descrição mais detalhada de cada uma das fases.

Fases do empreendedorismo

A primeira fase diz respeito à fase da ideia e da concepção da empresa empreendedora, ou seja, ainda não existe o negócio propriamente dito, apenas a ideia existindo um reconhecimento e avaliação das oportunidades existentes; e também, um desenvolvimento de intenções de modo a chegar à próxima fase (Michell *et al.*, 2002), por sua vez, estas actividades são seguidas, ainda durante esta fase, de um esforço de reunir todos os recursos que são exigidos, isto é, recursos ao nível humano, financeiro e informador (Baron e Shane, 2004). A duração desta fase depende do período de tempo que o empreendedor demora até chegar à fase seguinte.

Quando forem reunidos os recursos suficientes, a fase de arranque começa. Esta é a fase da criação propriamente dita do negócio, é o momento em que a empresa passa a ter existência jurídica. Nesta fase dá-se o desenvolvimento do plano inicial de Marketing e o desenvolvimento de uma estratégia inicial para explorar as oportunidades. A fase de arranque compreende um período de tempo entre os 0 e os 24 meses. Como suportado por Barney, Busenitz, Fiet e Moesel (1996), os anos iniciais da criação da empresa são anos em que a empresa enfrenta uma grande incerteza.

Segundo Mintzberg (1979), na fase inicial da nova empresa empreendedora a estrutura da organização é bastante simples, havendo pouca especialização, baixa formalização de comportamento e pouco planeamento e controlo. Uma grande parte da aprendizagem organizacional ocorre durante as primeiras fases de desenvolvimento. Nesta fase, a adopção de uma estratégia demarca futuras mudanças estratégicas que possam ocorrer, em parte devido ao grande comprometimento e investimento em instalações, pessoal e outros recursos (Boeker, 1989; Flynn, 1995).

É também na fase de arranque que o empreendedor da nova organização tende a dominar o processo de tomada de decisões de forma operacional, isto é, o empreendedor tem o poder de tomar a maioria das decisões na sua organização. Segundo Rosenstein (1988), durante estes anos de vida da organização o empreendedor é consumido por questões técnicas e operacionais que surgem no seu quotidiano.

No entanto, à medida que a organização cresce em tamanho e complexidade, o desenvolvimento administrativo torna-se necessário para a sobrevivência da mesma.

Segue-se a última fase, a fase de gestão (a partir dos 24 meses até 5/6 anos), nesta fase o papel fundamental do empreendedor é de gerir, portanto é nesta fase que ele tem que interpretar um papel de gerente. Existe um esforço em: lidar com planos e ideias de forma a fazer funcionar a empresa empreendedora, ele tem que saber lidar quer com as pessoas que

estão dentro da organização, quer com as externas à organização e isso faz com que ele adquira e exercite constantemente competências e habilidades interpessoais controlando assim os conflitos, administrando negociações, influenciando e motivando outros. Além de todas estas capacidades, o empreendedor ainda têm que ter competências em recrutar, motivar e reter de forma eficiente e profissional os empregados melhor qualificados (Baum *et al.*, 2007).

Apesar de os períodos de tempo serem definidos anteriormente, eles podem variar, visto que, alguns empreendedores podem passar anos na primeira fase, e, outros, apenas poucos meses. No entanto, o que Baron nos diz é que as duas primeiras fases são as mais curtas, podendo a última estender-se durante muitos anos.

Segundo Baum *et al.*, (2007), durante o período de pré-arranque, os empreendedores são, de certa forma, indivíduos que não são totalmente empreendedores, pois durante os primeiros tempos muitos não têm ainda uma intenção clara e formada de começar um novo negócio, mas tem apenas a ideia. Eles estão só focados em identificar e avaliar as oportunidades. Medidas adequadas de sucesso poderia abranger o número e a qualidade das oportunidades identificadas. Medidas ao nível financeiro (por exemplo, os próprios empreendedores terem uma elevada quantia de dinheiro) são empregues como índice de sucesso, durante esta fase. No entanto outras medidas poderão ser significativas, tais como: saber se os empreendedores são de facto prósperos atraindo os empregados e até mesmo os sócios mais qualificados; se eles obtiveram a protecção de propriedade intelectual, ou até mesmo, se eles formulam planos iniciais para explorar as oportunidades que eles identificaram.

Segundo o mesmo autor, relativamente à fase de arranque, outras medidas são pertinentes, como por exemplo, o tempo até à primeira venda poderá ser útil, também pode ser informativo o tempo que se leva até ao ponto de equilíbrio ser alcançado; depois outras medidas podem ser fornecidas pelo número e as forças das patentes e das marcas registadas assim como saber quando é que o primeiro empregado foi contratado. Estas medidas estão todas relacionadas com as actividades que os empreendedores desempenham durante esta fase.

No que diz respeito à fase de pós-arranque, (Baum *et al.*, 2007) refere que medidas como: os salários, o número de empregados, a taxa de crescimento das vendas e a taxa interna do retorno do investimento feito, são um exemplo de medidas que se salientam nesta fase do processo do empreendedorismo. Para além destas, medidas relacionadas com a retenção de empregados e a sua produtividade, assim como os custos associados à contratação dos trabalhadores e aos seus benefícios, tornaram cada vez mais relevantes.

Pode-se, perante o que foi descrito anteriormente, referir que para cada fase no processo do empreendedorismo diferentes medidas são relevantes e significativas; e mais uma vez enfatizar o facto de que em cada fase deste processo os empreendedores executam actividades diferentes.

Segundo Tober (1974), as organizações progridem por fases, como os membros organizacionais se tornam cada vez mais atentos aos factores causais e às dinâmicas que operam nas organizações, e também desenvolvem, cada vez mais, maiores capacidades de eficácia pessoal e interpessoal.

Ao longo do processo do empreendedorismo anteriormente referido, três categorias de variáveis desempenham um papel importante – variáveis ao nível individual (MICRO), variáveis ao nível de grupo ou interpessoal (MESO) e variáveis ao nível da sociedade (MACRO). Variáveis estas que já de alguma forma foram anteriormente referidas. Estas variáveis também serão as variáveis deste estudo, visto que cada uma delas destaca-se ao longo do processo do empreendedorismo.

As variáveis ao nível individual dizem respeito a factores que relacionam comportamentos, experiência, habilidades, motivações, cognições, conhecimentos e características de empreendedores ou potenciais empreendedores (Baum e Locke, 2004; Krueger, 2003).

Os factores das variáveis interpessoais envolvem as relações que os empreendedores têm com outras pessoas – potenciais clientes, empregados, etc.; o capital social que tem a ver com a capacidades que os empreendedores têm em extrair os benefícios das suas redes sociais (Nahapiet e Ghoshal, 1998; Portes, 1998); os empreendedores podem receber uma vasta gama de benefícios dos seus laços sociais, por um lado de apoio conselho e encorajamento e, por outro lado, pela aquisição de recursos financeiros tangíveis; competência social, em que perceber os outros com precisão, expressar as suas emoções e reacções de forma clara e ser persuasivo e deixar nos outros uma “primeira imagem” boa, são exemplos de habilidades que ajudam os empreendedores a interagir com outras pessoas.

Segundo Baron e Markman (2000), os empreendedores ao conhecer e interagir com, por exemplo, potenciais investidores, clientes e empregados, constroem as suas redes sociais, a sua reputação e aspectos relacionados com o capital social, ou seja, a sua competência social – a habilidade de interagir com outras pessoas, o que determina as suas relações com essas pessoas e, conseqüentemente, o seu sucesso. O que se quer dizer é que quanto maior for as

competências sociais do empreendedor, maior será os benefícios que o mesmo pode obter delas.

Outras variáveis a este nível são o apoio e a influência dos amigos e da família dos empreendedores; os valores e as atitudes culturais ou de grupo relativamente ao papel do empreendedor e o tamanho das suas redes sociais (Shane, 2003). Tudo o que os empreendedores fazem envolve directa ou indirectamente uma interacção com as pessoas. Quando eles criam uma ideia, eles devem persuadir os outros de forma a demonstrar o seu potencial valor, para com isso alcançar os recursos necessários para o seu desenvolvimento. Quando os empreendedores se encontram na fase de arranque, eles devem interagir com pessoas diferentes, isto é, potenciais clientes, empregados, fornecedores, etc. Então as variáveis que influenciam as relações dos empreendedores com outras pessoas, isto é, as variáveis interpessoais têm um papel fundamental no processo do empreendedorismo.

As variáveis ao nível da sociedade dizem respeito a factores sociais, económicos e políticos. Para se perceber melhor esta questão, não é demais lembrar que quando os empreendedores criam as suas empresas empreendedoras, eles o fazem perante um background da sociedade. Por isso mesmo tem que se ter em conta os factores em cima mencionados.

Baron (2002) refere que a importância destas variáveis varia consoante as fases do processo do empreendedorismo que o empreendedor se encontra.

Segundo Flynn, David, Forman e Andrew (2001), a grande parte dos estudos e pesquisas realizadas sobre as diversas fases do ciclo de vida das organizações enfatizam o risco dos diversos problemas enfrentados pelas organizações nas diversas fases do seu desenvolvimento, exemplificando como exemplos os seguintes autores, (Terpstra e Olson, 1993; Kazanjian, 1989; Quinn e Cameron, 1983). Timmons (1999) refere que mais de 20% das organizações empreendedoras acabam por fechar no espaço de 1 ano e 66% dentro de 6 anos.

As ideias dos empreendedores são reconhecidas como oportunidades de negócios e é através deste reconhecimento que se dá o lançamento da empresa empreendedora. As oportunidades reconhecidas pelos empreendedores são a chave para compreender todo este processo (Timmons, 1999; Shane e Venkataraman 2000; Gaglio e Katz, 2001).

Assim, tornar-se pertinente o estudo da fase de arranque, visto ser, por tudo o que foi referido anteriormente, a fase de lançamento da empresa empreendedora no mercado, e portanto, a primeira fase “visível” da empresa empreendedora no processo do empreendedorismo.

Assim, na literatura é bastante divulgado características do empreendedorismo importantes no processo de arranque na empresa e consequentemente para o sucesso da empresa empreendedora. A educação, competências e *know-how* do empreendedor são características determinantes nesta fase (Stevens e Burley, 1997; Kets de Vries, 1996 e Garavan e O'Kinneide, 1994). Stevens e Burley (1997), McGrath (2000), Hamel (2002) e Matson (1997) citam a capacidade de desenvolver uma cultura empresarial forte, que vai definir a direcção da nova empresa, igualmente importante. Segundo, Matson (1997), Timmons e Spinelli (2004) e Kuratko e Hodgetts (2004), os empreendedores com elevado capital social na forma de redes sociais e parcerias têm uma grande vantagem, nesta fase de arranque.

É possível explicar a fase de formação da empresa empreendedora usando as várias perspectivas teóricas, a teoria da economia (Acs e Evans, 1990), a psicológica (Bird, 1992; Katz, 1992) e a teoria sociológica (Aldrich, 1990), cada uma delas tenta explicar os motivos e circunstâncias da visão empreendedora. Segundo Gómez (2007), na teoria económica o empreendedor é um agente que vai descobrir oportunidade e gerar equilíbrio; a psicologia ajuda-nos a compreender as características empreendedoras; e o meio ambiente é estudado através do conceito de gestão, a economia ou a abordagem organizacional.

Assim, a criação de um novo empreendimento começou a ser considerado como um fenómeno complexo e multidimensional.

Segundo Gartner (1985) existem quatro dimensões a partir da qual a criação de uma nova empresa pode ser definida: individuais (o empreendedor e todas as suas características); a organização (o tipo e características da empresa empreendedora); o ambiente e as suas constantes alterações; e o processo do novo empreendimento.

Gómez (2007) estruturou alguns aspectos fundamentais quando nos referimos à fase de arranque. É importante termos em conta a criação da equipa fundadora pois o futuro da empresa empreendedora depende deste aspecto; a aquisição e organização de recursos; o desenvolvimento de produtos ou serviços, i.e., a decisão de como fabricar ou produzir um bem ou serviço, as condições de fornecimento da matéria-prima, o design do produto e a sua apresentação são factores determinantes nesta fase; e, por fim, o financiamento, ou seja, o investimento de capital em que na maioria das vezes vem dos próprios empreendedores ou dos seus familiares e este é um aspecto crucial para o novo empreendimento, já que os bancos são muitas vezes relutantes em fornecer financiamento.

Assim o presente estudo terá dois objectivos. Primeiramente será identificar os factores que melhor predizem o crescimento das organizações empreendedoras na fase de

arranque, tendo em conta as variáveis acima referidas. Posteriormente será estudar a influência das características mais determinantes para o sucesso das empresas empreendedoras.

MÉTODO

O objectivo neste capítulo é descrever de forma pormenorizada o estudo realizado, referindo o design utilizado, a caracterização dos participantes e o procedimento.

Design

Este estudo é um estudo misto, visto que numa primeira abordagem (realização de entrevistas) é uma abordagem qualitativa e numa fase posterior (aplicação de questionários) tem uma abordagem quantitativa.

Importa, deste modo, descrever algumas das especificidades de cada uma destas abordagens. A abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa não têm o mesmo campo de acção. Enquanto que na abordagem qualitativa a relação entre o investigador e os participantes é próxima, na abordagem quantitativa é distante; a natureza dos dados obtidos na abordagem qualitativa é subjectiva, comparativamente com a abordagem quantitativa cujos dados são objectivos, fiáveis e exactos visto que a observação é mais controlada, pelo facto desta abordagem ser menos maleável é bastante vantajosa na verificação de hipóteses (Bardin, 2009).

No primeiro estudo o principal objectivo será chegar e descobrir novos conceitos, terminologias, novas realidades para que com isso possamos realizar o nosso questionário com êxito através da sua análise de conteúdo, sendo portanto um estudo exploratório.

O segundo estudo é um estudo tanto exploratório como confirmatório visto que o objectivo é estudar as influências das características mais determinantes para o sucesso das empresas empreendedoras.

O design utilizado é o design correlacional, pois recolhe-se informação sobre diferentes variáveis e o questionário é aplicado num único momento (Campbell & Stanley, 1966).

O estudo correlacional caracteriza-se pela avaliação das relações entre duas ou mais variáveis, categorias ou conceitos num determinado contexto e, desta forma, a força da relação entre estas aumentará tendo em conta o número de associações/correlações que existirem entre as variáveis, permitindo, conseqüentemente, uma explicação mais reforçada e completa (Sampieri, Collado e Lúcio, 2006).

Caracterização dos Participantes

Estudo 1

Nesta primeira fase, foram realizadas 4 entrevistas a empreendedores. Na tabela 2 mostra uma caracterização da amostra mais pormenorizada, relativamente ao género, à idade, ao nível de habilitações, e ao sector de actividade. Relativamente às características que todos estes participantes têm em comum, é o facto de todos eles terem fundado as suas empresas entre o espaço de tempo dos 0 anos aos 2 anos, e também o facto de viverem na mesma área geográfica, ou seja, a Grande Lisboa.

Tabela 2. Caracterização da amostra

		N=4
Sexo	Feminino	1
	Masculino	3
Idade	22 anos	2
	30 anos	1
	36 anos	1
Habilitações Literárias	12º ano	1
	Licenciatura	2
	Doutoramento	1
Sector de Actividade	Consultoria	3
	Serviços	1

Este tipo de amostragem é, não-probabilística por conveniência, visto que neste caso, a amostra foi escolhida pelo meu círculo de amigos e conhecidos que estavam disponíveis para a entrevista e que apresentassem os devidos critérios. Este tipo de amostragem tem uma grande desvantagem relativamente à amostragem probabilística que é o risco de não ser representativa da população (Maroco, 2007).

Estudo 2

A amostra será retirada de incubadoras e de empresas empreendedoras, e quem respondeu ao questionário foram somente empreendedores cujas suas empresas se encontram na fase de arranque, isto é, no período de tempo dos 0 anos aos 2 anos. O método de amostragem foi também não-probabilística por conveniência. A amostra é constituída por 101 participantes, sendo que 37 participantes (33,7%) são do sexo feminino e 67 participantes (66,3%) do sexo masculino. As idades encontram-se compreendidas entre os 23 e os 55 anos com uma média de 34,38 e desvio-padrão de 7,191, procedeu-se à divisão das idades por classes para uma melhor compreensão (Tabela 3). No que respeita às habilitações literárias, 20 participantes (19,8%) possuem o Ensino Secundário, 5 participantes (5%) possuem o Bacharelato, 50 participantes (49,5%) possuem a Licenciatura, 23 participantes (22,7%)

possuem o Mestrado e, por fim, 3 participantes (3%) possuem o Doutorado (Tabela 4). Quanto ao sector de actividade da empresa fundada, verificou-se que 4 participantes (4%) pertencem ao sector da Saúde, 6 participantes (5,9%) pertencem ao Comércio, 21 participantes (20,8%) pertencem ao sector da Consultoria, 7 participantes (6,9%) pertencem ao Marketing, 18 participantes (17,8%) pertencem às Tecnologias de Informação, 7 participantes (6,9%) pertencem ao Ambiente, 15 participantes (14,9%) pertencem ao Serviços e, por fim, 23 participantes (22,8%) pertencem ao sector definidos como Outros (Figura1).

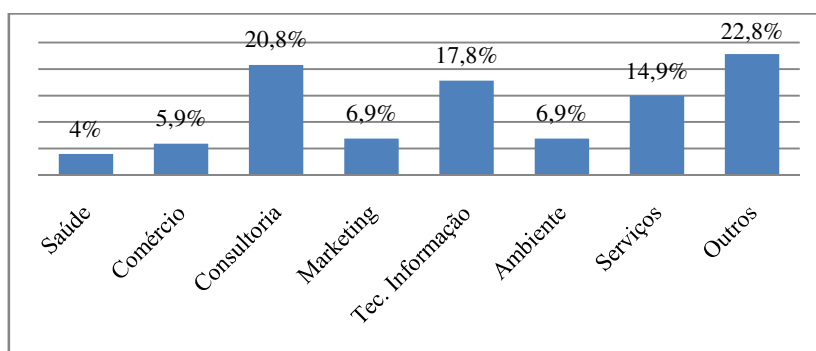
Tabela 3. Distribuição dos participantes segundo a faixa etária

Idade (por Classes)	Nº de Participantes	%
23-33	55	54,5
34-44	33	32,6
45-55	13	12,9
Total	101	100

Tabela 4. Distribuição dos participantes segundo as Habilitações Literárias

Habilitações	Nº de Participantes	%
Ensino Secundário	20	19,8
Bacharelato	5	5
Licenciatura	50	49,5
Mestrado	23	22,7
Doutorado	3	3
Total	101	100

Figura 1. Distribuição dos participantes segundo o Sector de Actividade



Técnica de Recolha de Dados

Estudo 1

A técnica de recolha de dados utilizada, foi a entrevista. A técnica da entrevista tem como principais vantagens, o facto de permitir explorar muito a informação e por isso permite a obtenção de uma informação mais completa do que o questionário; e o facto de a entrevista

ser flexível permitindo verificar se ambos os intervenientes compreendem o significado das palavras e explicar. No entanto, as entrevistas também têm desvantagens, tais como, a retenção de dados com medo da violação do anonimato; e também o facto da sua análise de dados ser mais morosa e mais complexa (Boni e Quaresma, 2005).

Para a realização desta entrevista foi construído um guião semi-estruturado (Anexo A1), visto que a entrevista foi planeada antes da sua realização, no entanto durante a entrevista poderiam ter surgido outro tipo de perguntas por parte do entrevistador que não deixaram de ser colocadas. O guião da entrevista foi construído a partir da literatura (Tabela 5).

Relativamente à técnica de análise de dados realizada nesta primeira parte foi a análise de conteúdo, visto que é a técnica mais referida e mais utilizada na literatura e nos estudos qualitativos, respectivamente. Esta técnica foi baseada em Bardin (2009), que define a própria análise de conteúdo como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações (...)” visando obter “(...) procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens (...) indicadores (quantitativos ou não)” que permitam inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (pág. 40).

Tabela 5. Construção do Guião da Entrevista

Questões	Fontes (nome, data)
A1. Qual o seu intervalo etário?	Roberts e Wainer (1968); Komives (1972); Liles (1974); Starr e MacMillan (1990)
A2. Quais as suas habilitações Literárias?	Collins e Moore (1964); Roberts (1969); Susbauer (1969); Howel (1972); Brockhaus e Nord (1979)
A3. Qual a empresa que fundou? A4. Há quanto tempo fundou a empresa? A5. Qual o sector de actividade da sua empresa?	Menzies, Diochon e Gasse (2004)
A6. É o único sócio?	Baum <i>et al.</i> (2007) e Gómez (2007)
A7. Qual o número de horas, por dia, que dedica à sua empresa?	Gartner (1985); Krueger (2003) e Baum e Locke (2004)
A8. Qual a evolução, em termos de volume de vendas (em percentagem: 0%-50%; 50%-100%; >100%) neste período?	Spilling (2001)
A9. Antes de criar o seu negócio, já tinha trabalhado nesta área de actividade? A10. Se sim, essa experiência prévia ajudou-o na criação/gestão deste negócio? A11. Se não, como é que surgiu esta oportunidade de negócio?	Cooper (1970); Lamont (1972); Susbauer (1972)
A12. Já foi empreendedor antes de criar este negócio?	Gartner (1985); Krueger (2003) e Baum e Locke (2004)
B1. Que características o definem enquanto empreendedor? B2. Que características o definem enquanto pessoa? B3. Em que sentido é que estas características foram importantes para a gestão da sua empresa?	McClelland (1961); Collins e Moore (1970); Liles (1974); Mill (1984)
B4. Acha que estão a ser importantes para o rápido crescimento do seu negócio? B5. Que outras características considera importantes para o crescimento acelerado do seu negócio? Porquê?	McClelland (1961); Collins e Moore (1970); Liles (1974); Mill (1984); Kolvereid (1992)
B6. Como caracteriza a sua empresa actualmente?	Gartner (1985)
C1. Qual o número de colaboradores da sua empresa e quando entraram quais foram as características consideradas importantes para a selecção dos mesmos?	Van de Ven <i>et al.</i> (1984); Gartner (1985); Delmar e Davidsson (1998) e Baum <i>et al.</i> (2007)
C2. Costuma envolver os seus colaboradores nas tomadas de decisão ou toma as suas decisões de uma forma individual?	Gartner (1985) e Portes (1998)
D1. Que factores é que contribuíram para a gestão desta empresa? (Família, amigos, incubadoras, redes sociais, políticas governamentais, investidores, etc.) Porquê?	Bruno e Tyebjee (1982); Shane (2003); Granovetter (1973).

Estudo 2

A técnica realizada para a recolha de dados foi o questionário (Anexo A2).

Este questionário foi aplicado on-line, isto é, foi enviado um e-mail a empreendedores, a incubadoras e fóruns de empreendedorismo. As pessoas interessadas enviavam um e-mail evidenciando a sua disponibilidade de responder ao questionário e depois de se verificar que, de facto, se tratava de um empreendedor, era enviado o link para o questionário, sendo mantida sempre a sua confidencialidade.

Tal como a entrevista, também o questionário tem as suas vantagens e desvantagens. Quanto às vantagens, pode-se dizer que a resposta, por escrito, a questões potencialmente embaraçosas, não é tão embaraçosa para os inquiridos, como por exemplo através da entrevista pessoal; possibilita também uma maior sistematização dos resultados obtidos, tornando-se mais fácil automatizar o processo de análise e tratamento dos dados, e também é de fácil operacionalização, visto que num curto espaço de tempo pode ser aplicado a uma amostra de grande dimensão. As suas desvantagens são ao nível da dificuldade de motivar os

inquiridos em responder ao questionário e também em relação às dúvidas que possam surgir no preenchimento do questionário, pois existe uma menor hipótese do seu esclarecimento (Boni e Quaresma, 2005).

Este questionário que foi aplicado a empreendedores foi um questionário realizado a partir da análise de conteúdo realizada no primeiro estudo e numa fase posterior realizou-se um pré-teste verbal. O questionário finalizado é composto por cinco partes. A primeira parte é guardada para os dados demográficos (constituída por 14 itens). A segunda parte diz respeito às características do empreendedor, que é constituída por 25 itens dos quais 2 são distractores (item 11 e 18). Numa terceira parte estão representadas as características da organização, constituída por 14 itens dos quais 2 itens são distractores (item 9 e 13). A quarta parte diz respeito às características dos membros da sua equipa e é constituída por 11 itens no total. E, por fim, na quinta parte estão representados os factores mais relevantes para o sucesso da empresa e é constituída por 12 itens.

Procedimento

Estudo 1

Antes de se realizarem as entrevistas propriamente ditas, os potenciais participantes foram contactados, por diversas formas (telemóvel, e-mail, pessoalmente) de forma a pedir o seu auxílio na presente investigação. Os participantes foram informados acerca do objectivo do estudo, bem como a duração da entrevista e como é que ela iria ser realizada (neste caso por um gravador), todas as questões de anonimato e confidencialidade foram também asseguradas, e qualquer dúvida que daí surgisse também foi esclarecida. Após todo este procedimento, marcou-se um dia, uma hora e o local que a entrevista iria ser realizada. Antes de começar a entrevista, foi explicado mais uma vez todos os aspectos referidos anteriormente. A duração das entrevistas dependeu de cada empreendedor, mas no geral foi entre 30 minutos a 60 minutos, tempo esse também dependente do trabalho do próprio empreendedor. No final de cada entrevista era sempre agradecida a participação de cada empreendedor. Depois de se realizarem as entrevistas, estas foram transcritas na íntegra (Anexo A3), passando assim para a sua análise de conteúdo.

Estudo 2

Começou-se por contactar as incubadoras (via e-mail) enviando-lhe a carta de apresentação do presente estudo, e solicitando a sua ajuda a facultar o acesso a empreendedores. Após a aprovação por parte das incubadoras, enviámos o questionário, ou

melhor um link para o questionário, de forma a que estas possam o facultar aos diversos empreendedores conhecidos, respeitando sempre o critério fulcral que é a confidencialidade e o anonimato. No entanto, como não se obteve o número de questionários desejados, passou-se a uma busca activa de empresas empreendedoras e também a divulgação da carta de apresentação em sites de redes sociais. No total, 101 participantes responderam ao questionário.

RESULTADOS

Estudo 1

Como referido anteriormente, para a elaboração do questionário, tivemos que efectuar entrevistas e posteriormente fazer a sua análise de conteúdo. A análise de conteúdo foi feita segundo Bardin (2009), cujos resultados são seguidamente apresentados, pergunta a pergunta. Uma colega que está a fazer a terceira fase do empreendedorismo, também realizou as suas entrevistas com o mesmo guião, e portanto também realizou a análise de conteúdo. No entanto, para podermos ter os dados mais fiéis e menos subjectivos, juntámos posteriormente as duas análises de conteúdo realizadas por cada uma de nós (não para todas as questões das entrevistas, mas só para aquelas que faria mais sentido aprofundar os critérios e categorias mais relevantes) para elaborarmos o questionário.

Todas as questões relativas à descrição da empresa e do empreendedor foram convertidas em dados biográficos (isto é, dizem respeito à pergunta de 1 a 14 do questionário) uma vez que a partir da análise de conteúdo se concluiu que não acrescentavam factores determinantes e inerentes ao processo de criação de uma organização empreendedora.

A partir daqui, todas as questões foram analisadas individualmente e em grupo.

Relativamente à pergunta 1 da Fase de Criação, pode-se concluir que existiram mais categorias soltas do que ocorrências em cada categoria, ou seja, surgiu nesta questão muitas categorias e nem tantas ocorrências (Anexo B1). Para o questionário foram então consideradas as categorias que só tivessem uma ocorrência igual ou superior a 2 para que evitarmos o perigo de obter muitas categorias com pouca relevância, exceptuando-se uma categoria que achámos extremamente importante pois é uma das mais referidas na literatura que é a propensão para o risco. As outras categorias que consideramos foram: apaixonada; curiosidade intelectual; networking; perseverança/persistência; resistência à frustração; obstinação; ambicioso e, por fim, optimismo.

Relativamente à questão 2 da Fase de Criação, pode-se constatar o mesmo do que na pergunta 1, ou seja muitas categorias, mas poucas ocorrências em cada uma das categorias (Anexo B2). No entanto, como muitas categorias coincidiram com as categorias anteriormente referidas, só tivemos em conta a Simpatia e Impulsividade apesar de só ter uma ocorrência.

Na análise de conteúdo relativamente à questão 3 da Fase de Criação só se obteve categorias e só considerámos as seguintes: capacidade de liderança e auto-confiança (Anexo B3).

As categorias surgidas a partir da análise de conteúdo das questões 1, 2 e 3 da Fase da Criação, estão sob forma de item no ponto 15 do questionário. A questão 4, embora se tenha feito a sua análise de conteúdo, não foi considerada pertinente para se pôr no questionário pois não obtivemos nenhuma categoria específica (Anexo B4).

Considerando a questão 5, surgiu na sua análise mais ocorrências do que o habitual. Assim, as categorias consideradas foram: Antecipação/pesquisa de mercado contínua; Marketing; Rh's mais motivados e criatividade/inação (Anexo B5).

Na questão 6, considerámos apenas as seguintes categorias: Em desenvolvimento; como uma estratégia de GRH uma categoria será o trabalho por objectivos e outra as avaliações de desempenho; descritivo de funções; autonomia dos recursos humanos e, por fim, a gestão humanizada (Anexo B6).

Com base nas categorias que emergiram através da análise de conteúdo destas últimas questões (questão 5 e 6) elaborou-se os itens do ponto 16 do questionário.

Relativamente à parte do guião da entrevista respeitante ao Estilo de liderança, pode-se à partida concluir que a primeira parte pergunta 1 (isto é, “o número de colaboradores que a empresa tem”) se encontra na parte dos dados demográficos, mais precisamente na questão 8 do questionário. Na última parte da mesma pergunta (ou seja, “que critérios é que o levou a seleccioná-los”), encontramos algumas categorias relevantes que os empreendedores apreciam para a escolha dos Rh's. Nesta questão, consideramos também aquelas que tinham apenas uma ocorrência (excepto a categoria “friendly”), porque são de facto importantes. São elas: altruísmo, humildade, agilidade, dedicação, inteligência/raciocínio, espírito de equipa, capacidade de execução, proactividade, empreendedorismo, flexibilidade e honestidade (Anexo B7). Esta ultima parte da pergunta 1 encontra-se na questão 17 do questionário.

A questão 2 está enunciada no ponto 15 do questionário, sob a forma de item, no entanto a sua análise também foi obviamente realizada (Anexo B8).

As categorias referentes à última questão da entrevista, que tem a ver com a avaliação do contexto, estão enunciadas sob a forma de item no ponto 18 do questionário. Nesta pergunta também tivemos em conta, para a realização do questionário, as categorias com n=1 (excepto a categoria disponibilidade de tempo e talento da equipa fundadora). Assim obtivemos as seguintes categorias: Tendência de Mercado; Família; Redes sociais; Amigos; Verbas; Incubadoras; Políticas governamentais; Responsabilidade social (Anexo B9).

Em síntese, as categorias mais homogéneas ao longo de todo o guião de entrevista foram: Perseverança/ Persistência; Obstinação; Família; Redes Sociais e Amigos; enquanto que as categorias mais heterogéneas foram, de uma forma geral, Flexibilidade à mudança;

Proactividade; Inovação; Capacidade de Triagem; Calma; Perfeccionismo; Impulsividade; Flexibilidade; Honestidade; Profissionalismo; Espírito de Liderança; Agilidade e Friendly.

Após a elaboração do questionário foi realizado um pré-teste verbal a 7 pessoas. Os participantes do pré-teste, tiveram acesso a cada categoria correspondente a cada item, de modo a poderem também discutir se os itens representativos dessas categorias estavam claros e objectivos (Anexo B10). Após o pré-teste, o questionário foi reformulado (Anexo A2), pois houve alterações a nível de construção frásica; ao nível da própria formatação do questionário (como por exemplo, na questão 17 em vez de colocarmos apenas os itens, colocámos também uma curta definição de cada item). Outras alterações como a colocação de itens distractores ao longo do questionário, como por exemplo, na questão 16 o item: “Uma empresa que se preocupa com a preservação do meio ambiente” também foram tidas em atenção. Todas estas alterações efectuaram-se de forma a que o questionário se tornasse mais claro e o menos complexo possível.

Após a revisão e análise da literatura, acrescentou-se ao questionário algumas características que foram pouco estudadas na literatura. Esta reflexão foi a partir da literatura, segundo os autores mencionados após as características. Assim, foram introduzidas as seguintes características: Extroversão/ Timidez (Enrick e Laugford (2004), Estabilidade Emocional (Greenhaus e Beutell, 1985), Responsabilidade (Uriarte, 1999), Ofensiva (Filion, 1999) e Sensibilidade Moral (Filion, 1999).

Estudo 2

Numa primeira parte, procede-se ao estudo das propriedades psicométricas para cada um dos questionários

Qualidades Psicométricas

Escala 1 – Características do Empreendedor

Sensibilidade

A sensibilidade é a capacidade que o instrumento tem em discriminar os sujeitos segundo o factor que está a ser avaliado, e permite ver como se distribuem os resultados (Kline, 2003). Para avaliar a sensibilidade, Kline (2003) refere que é necessário verificar a distribuição dos resultados e realizar o teste de normalidade. A análise da distribuição fez-se através dos coeficientes de achatamento e assimetria e o teste de normalidade utilizado foi o Kolmogorov-Smirnov.

Para poder-se efectuar os procedimentos acima referidos, foi necessário calcular uma nota total ou nota compósito.

Deste modo, as medidas de tendência central estão representadas na tabela abaixo, sendo que a média é de 86,6082; a mediana e a moda têm o mesmo valor 87.

O coeficiente de Assimetria é calculado através da divisão entre o valor da Assimetria e o seu Erro Padrão, obtendo-se assim um resultado de -1,637, constatando desta forma que a Distribuição é Simétrica nestes itens, pois o valor assim referido encontra-se dentro do intervalo $[-1,96; 1,96]$. (Tabela 6).

O Coeficiente de Achatamento é calculado da mesma forma. Assim, a Nota compósito tem um achatamento leptocúrtico, pois obteve-se um coeficiente de achatamento de 3,872 e este valor encontra-se fora do intervalo $[-1,96; 1,96]$. (Tabela 1). Esta distribuição também poderá ser constatada através do histograma (Anexo C1).

Tabela 6 - Valores de Assimetria e do Achatamento para Escala 1 (Nota Compósito)

N	Válido	97
	Missing	4
Média		86,6082
Mediana		87,0000
Moda		87,00
Assimetria		-,401
Erro Padrão Assimetria		,245
Curtose		1,878
Erro Padrão Curtose		,485

Em seguida, calculou-se o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov cujos resultados estão apresentados na Tabela 7. Atendendo a que $p < 0.05$, rejeita-se a hipótese da normalidade da distribuição. Assim, conclui-se que o instrumento utilizado não permite diferenciar as respostas dadas pelos participantes.

Tabela 7. Resultado do Kolmogorov-Smirnov para Escala 1

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Estatística	Graus de Liberdade	Sig.
Subescala 1	,134	97	,000

a Correção Significante de Lilliefors

Fidelidade

Procedeu-se assim à fidelidade. A fidelidade é a qualidade que garante, com um determinado grau de confiança, a exactidão da medida efectuada (Kline, 2003). E é

extremamente importante para saber se o teste é uma boa medida (Murphy e Davidshoffer, 1998). De acordo com Kline (2003), não há nenhuma forma de ter um teste de fidelidade extremamente seguro. Este autor define que um teste com fidelidade é aquele que consegue eliminar uma percentagem substancial da margem de erro.

Para o estudo da fidelidade utiliza-se o *Alpha de Cronbach*, apesar de existirem outras formas (i.e., estabilidade temporal e equivalência de formas), mas que não se adequam neste caso. O *Alpha de Cronbach* avalia a consistência interna. Esta tem como propósito determinar até que ponto todos os itens do teste avaliam o mesmo atributo e se estão correlacionados entre si (Kline, 2003). Maroco (2007) afirma que valores entre os 0,7 e os 0,8 representam uma consistência interna média, e Pestana e Gageiro (2005) consideram estes mesmos valores como sendo razoáveis.

O *Alpha* obtido foi de 0,731 (para um total de itens de 23), o que significa que tem uma consistência média pois o valor encontra-se entre os valores de 0,7 e 0,8. (Tabela 8).

Tabela 8. Valor do *Alpha de Cronbach* para a Escala 1

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,731	23

De acordo com a Tabela 9, podemos observar que todos os itens relativamente a esta escala têm médios níveis de consistência interna (*Alpha de Cronbach* se o Item foi Eliminado), mas que existem três correlações entre os itens e o total que são negativas (Correlação Item-Total Corrigida).

Tabela 9. Estatísticas Totais dos Itens para Escala 1

	Média da Escala se o Item for Eliminado	Variância da Escala se o Item for Eliminado	Correlação Item-Total Corrigida	Alpha de Cronbach se o Item for Eliminado
Realista face às minhas ambições	82,44	39,624	,322	,721
Altamente entusiasmada com a minha profissão	82,10	37,989	,510	,709
Com baixa propensão para arriscar	82,59	37,037	,439	,709
Que toma decisões de forma individual	84,12	40,526	,068	,740
Firme na prossecução dos meus objectivos	82,36	37,941	,539	,708
Que não lida bem com situações controversas	82,79	38,415	,234	,727
Com capacidade de dirigir os outros	82,69	35,112	,698	,688
Com aspirações moderadas	83,37	39,111	,187	,731
Flexível na execução dos meus objectivos	84,07	41,047	-,001	,749
Que encara as situações de forma positiva	82,48	36,711	,653	,698
Simpática	82,34	39,685	,315	,721
Que desiste face ao primeiro obstáculo	81,93	38,755	,513	,712
Que acredita nas suas próprias capacidades	82,22	38,651	,440	,714
Que envolve os seus colaboradores nas tomadas de decisão	82,33	38,244	,446	,712
Ansiosa quando confrontada com acontecimentos menos positivos	83,20	37,492	,305	,720
Orientada para a busca de novo conhecimento	82,40	38,180	,377	,715
Introvertida	82,46	38,939	,159	,735
Que reage a situações e/ou ideias de forma impulsiva	84,28	45,307	-,316	,781
Que responde pelos seus actos e pelos actos dos outros	82,76	37,099	,468	,707
Que tem muita sensibilidade moral	82,61	38,449	,429	,713
Que pensa adequadamente nas circunstâncias comuns da vida	82,73	38,448	,425	,713
Com estabilidade emocional	82,52	38,523	,539	,711
Ofensiva	84,58	42,705	-,132	,754

Análise Factorial

Prossegue-se então, nesta fase, para a Análise Factorial. Em primeiro lugar, procedemos à análise do KMO e *Bartlett's Test* que se refere ao grau de recomendação da análise factorial.

O KMO é a medida de adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* e mede a homogeneidade das variáveis, comparando as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis, enquanto que o teste de esfericidade de *Bartlett* avalia se as “correlações entre as variáveis originais são elevadas o suficiente para que a AF tenha utilidade na estimação de factores comuns” (Maroco, 2007, p. 367).

Observa-se que o KMO é de 0,726 o que significa, segundo Maroco (2007), uma recomendação média relativamente à realização da Análise Factorial (Anexo C2). Do mesmo modo, o teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000. Desta forma, rejeita-se a H_0 , concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Ambos os testes permitem o prosseguimento da análise factorial, que diz respeito à validade de constructo, que pretende saber se o instrumento avalia o que se pretende avaliar.

O Anexo C3 demonstra o total da variância explicada e a existência de 7 factores. Procedendo assim à análise da matriz rodada agrupando os diferentes itens em cada um dos factores (Anexo C4). Ao calcular os *alphas* de *cronbach* para cada um dos factores obteve-se valores negativos (Anexo C5), por essa razão os itens Impulsividade, Introversão, Decisões_forma_individual, Ambição_INV, Ofensiva e Execução por Objectivos, foram eliminados. Após a sua eliminação, procedemos ao cálculo do KMO abaixo indicado (Tabela 10).

Tabela 10. KMO e Teste de Bartlett para Escala 1 com os itens eliminados

Medida de Amostra Kaiser-Meyer-Olkin.		,804
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado Aproximado	555,404
	Graus de Liberdade	136
	Sig.	,000

Observa-se que o KMO é de 0,804 o que significa, segundo Pestana e Gageiro (2005), uma recomendação boa relativamente à realização da Análise Factorial.

Através da tabela 11 poderemos observar o total da variância explicada e a existência de 5 factores. O da primeira componente é de 32,4%, o da segunda componente é de 9,9%, o

da terceira é de 7,8%, o da quarta componente é de 6,9% e o da quinta componente é de 6,6%.
Para a visualização completa da tabela da variância explicada, ver Anexo C6.

Tabela 11. Total da Variância Explicada para Escala 1 com itens eliminados

Componente	Initial Eigenvalues			Extracção da Soma dos Loadings dos Quadrados			Rotação da Soma dos Loadings dos Quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	5,504	32,377	32,377	5,504	32,377	32,377	3,215	18,910	18,910
2	1,690	9,944	42,321	1,690	9,944	42,321	2,085	12,264	31,174
3	1,325	7,792	50,114	1,325	7,792	50,114	1,862	10,955	42,130
4	1,171	6,887	57,001	1,171	6,887	57,001	1,842	10,834	52,963
5	1,115	6,556	63,557	1,115	6,556	63,557	1,801	10,593	63,557

Método de Extracção: Análise da Componente Principal.

Na matriz rodada (Anexo C7) é possível agrupar os diferentes itens em cada um dos factores.

Na tabela abaixo (Tabela 12), encontram-se os factores divididos por nomes e números de itens e Itens; resultantes da Análise Factorial.

Seguidamente, procedeu-se ao cálculo dos *alphas* para cada um dos factores acima mencionados, verificando-se que para o Factor 1 (Liderança) obteve-se um *alpha* de 0,815; para o Factor 2 (Obstinação) obteve-se um *alpha* de 0,687; para o Factor 3 (Persistência) obteve-se um *alpha* de 0,595; para o Factor 4 (Proactividade) obteve-se um *alpha* de 0,516 e, por fim, para o Factor 5 (Propensão para o Risco Calculado) obteve-se um *alpha* de 0,559 (Anexo C8).

Tabela 12. Factores resultantes da AF – Escala 1 com os itens eliminados

Factores	Número Itens	Itens
Liderança	7	• Com Capacidade para Dirigir os outros • Que encara as situações de forma positiva • Simpática • Que Envolve os colaboradores nas tomadas de decisão • Que tem muita Sensibilidade Moral • Que pensa adequadamente nas circunstâncias comuns da vida • Estabilidade emocional
Obstinação	2	• Que desiste face ao primeiro obstáculo • Que acredita nas suas próprias capacidades
Persistência	3	• Realista face às minhas ambições • Altamente entusiasmada com a minha profissão • Firme na prossecução dos meus objectivos
Proactividade	2	• Que não lida bem com situações controversas • Orientada para a busca de novo conhecimento
Propensão para o risco calculado	3	• Com baixa propensão para arriscar • Ansiosa quando confrontada com acontecimentos menos positivos • Que responde pelos seus actos e pelos actos dos outros

Escala 2 – Características da Organização

Sensibilidade

Depois de calcular-se a nota total ou nota compósito, calculou-se igualmente as medidas de tendência central (Anexo C9).

Para as Características da Organização observa-se que a distribuição é Simétrica pois o seu Coeficiente de Assimetria é de -1,09 e Mesocúrtica com um Coeficiente de Curtose de 1,64 (Anexo C9). Esta distribuição também pode ser observada através do Histograma (Anexo C10).

Em seguida, calculou-se o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*. É rejeitada a hipótese da normalidade da distribuição visto que o $p < 0,05$. Assim, conclui-se que o instrumento utilizado não permite diferenciar as respostas dadas pelos participantes. (Anexo C11).

Fidelidade

O *Alpha* de *Cronbach* obtido foi de 0,768 para um número total de 12 itens, significando que tem uma consistência interna média, pois o valor encontra-se entre os valores de 0,7 e 0,8. (Anexo C12).

Na Tabela abaixo estão representados os níveis de consistência interna que apresentam médios níveis de consistência interna (*Alpha* de *Cronbach* se o Item for Eliminado), no entanto apresenta uma correlação item-total negativa. Como podemos observar na tabela

apresentada, se eliminasse o item “Estando em Crescimento Pontual” obteríamos um *alpha* de 0,816 mas como o *alpha* tem um valor bom optou-se não o item não ser retirado.

Tabela 13. Estatísticas Totais dos Itens Escala 2

	Média da Escala se o Item for Eliminado	Variância da Escala se o Item for Eliminado	Correlação Item-Total Corrigida	Alpha de Cronbach se o Item for Eliminado
Privilegiando produtos e serviços que sabe fazer bem	44,20	19,888	,515	,743
Altamente focada no potencial dos seus profissionais	44,19	18,840	,634	,728
Tendo uma capacidade contínua de se adaptar à envolvente	44,07	20,588	,522	,746
Orientada para a criatividade e inovação	44,07	19,588	,488	,744
Sendo orientada para o desempenho dos seus colaboradores	44,16	19,639	,544	,739
Um empresa em que os colaboradores reconhecem o impacto do seu trabalho nos outros	44,26	18,547	,606	,729
Pouco preocupada com as necessidades/dificuldades individuais dos seus colaboradores	44,04	20,644	,237	,774
Sensível ao desenvolvimento dos seus recursos humanos	44,09	19,668	,574	,738
Eficaz na sua projecção para o mercado	44,47	20,023	,426	,750
Estando em crescimento pontual	45,46	22,439	-,026	,816
Orientada para objectivos	44,11	20,206	,480	,747
Uma empresa em que os colaboradores são autónomos nas suas funções	44,61	19,491	,323	,767

Análise Factorial

O KMO é de 0,803, significando que a recomendação para a Análise Factorial é Boa (Anexo C13).

O teste de esfericidade de *Bartlett* tem um nível de significância de 0,000 significando que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Anexo C13).

Dessa forma, no Anexo C14, é demonstrado o total da variância explicada e a existência de 4 factores. Para a primeira componente, a variância explicada é de 35,0%, a da segunda componente é de 11,4%, a da terceira é de 8,8% e a da quarta é de 8,5%. Os quatro factores explicam 63,8% da variabilidade das variáveis originais. Na matriz rodada (Anexo C15) é possível agrupar os diferentes itens em cada um dos factores.

Ao calcular os *alphas* de *cronbach* para cada um dos factores obtiveram-se valores inadmissíveis (Anexo C16), sendo que o *alpha* do factor 4 nem foi possível de ser calculado visto que tinha apenas um item, por essa razão os itens Crescimento, Autonomia dos Recursos Humanos e Gestão humanizada, foram eliminados. Após a sua eliminação, procedemos ao cálculo do KMO abaixo indicado na Tabela 14.

Tabela 14. KMO e Teste de Bartlett para Escala 2 com os itens eliminados

Medida de Amostra Kaiser-Meyer-Olkin.		,845
Teste de Esfericidade de	Qui-Quadrado Aproximado	264,314
Bartlett	Graus de Liberdade	36
	Sig.	,000

Observa-se que o KMO é de 0,845 o que significa, segundo Pestana e Gageiro (2005), uma recomendação boa relativamente à realização da Análise Factorial. Quanto ao teste de esfericidade de *Bartlett* apresenta um nível de significância de 0,000 significando que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Através da tabela 15 poderemos observar o total da variância explicada e a existência de 2 factores. O da primeira componente é de 43,8% e o da segunda componente é de 11,5%. Para a visualização completa da tabela da variância explicada poderemos ver o Anexo C17.

Tabela 15. Total da Variância Explicada para Escala 2 com os itens eliminados

Componente	Eigenvalues Iniciais			Extracção da Soma dos Loadings dos Quadrados			Rotação da Soma dos Loadings dos Quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	3,943	43,806	43,806	3,943	43,806	43,806	2,536	28,177	28,177
2	1,039	11,540	55,346	1,039	11,540	55,346	2,445	27,169	55,346

Método de Extracção: Análise da Componente Principal.

Na matriz rodada (Tabela 16) é possível agrupar os diferentes itens em cada um dos factores.

Tabela 16. Matriz Rodada para a Escala 2 com os itens eliminados

	Componente	
	1	2
Importância_rhs	,811	,284
Grh_trabalho_objectivos	,748	,168
Avaliação_desempenho	,714	,242
Privilegiar_produtos_serviços_que_sabe_fazer_bem	,674	,221
Criatividade_inovação	,081	,793
Descritivo_funções	,244	,753
Desempenho_colaboradores	,273	,661
Marketing	,262	,588
Pesquisa_mercado_continua	,384	,502

Método de Extracção: Análise da Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Na Tabela 17, encontram-se aos factores divididos por nomes e números de itens e itens; resultantes da Análise Factorial.

Tabela 17. Factores resultantes da AF – Escala 2 com os itens eliminados

Factores	Nº Itens	Itens
Orientação para o cliente (Interno e Externo)	4	• Privilegiando produtos e serviços que sabe fazer bem • Altamente focada no potencial dos seus profissionais • Sensível ao desenvolvimento dos seus recursos humanos • Orientada para objectivos
Focalização nos Resultados	5	• Tendo uma capacidade contínua de se adaptar à envolvente • Orientada para a criatividade e inovação • Sendo orientada para o desempenho dos seus colaboradores na globalidade • Uma empresa em que os colaboradores reconhecem o impacto do seu trabalho nos outros • Eficaz na sua projecção para o mercado

Seguidamente, procedeu-se ao cálculo dos *alphas* para cada um dos factores acima mencionados, verificando-se que para o Factor 1 (Orientação para o cliente interno e externo) obteve-se um *alpha* de 0,781 e que para o Factor 2 (Focalização nos Resultados) obteve-se um *alpha* de 0,751 (Anexo C18).

Escala 3 – Características dos Membros da Equipa

Sensibilidade

O Coeficiente de Assimetria é de 0,28 o que significa que está dentro do intervalo]-1,96; 1,96[, e portanto é Mesocúrtica e Simétrica porque o seu coeficiente de curtose é de -1,171 (Anexo C19).

Seguidamente, calculou-se o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*. A Escala Características dos Membros da Equipa não apresenta distribuição normal visto que tem um $p < 0,05$, rejeitando assim a hipótese da normalidade da distribuição (Anexo C20). Também poderá observar-se essa distribuição através do Histograma (Anexo C21).

Fidelidade

Procedeu-se assim à fidelidade. Para isso calculou-se o *Alpha* de *Cronbach* obtendo-se um valor de 0,799 para um total de itens de 11 (Anexo C22).

Na tabela abaixo estão representados os níveis de consistência interna, apresentando médios níveis de consistência interna (*Alpha* de *Cronbach* se o Item for Eliminado) e pode-se observar que todas as correlações entre os itens e o total são positivas (Correlação Item-Total Corrigida).

Tabela 18. Estatísticas Totais dos Itens para Escala 3

	Média da Escala se o Item for Eliminado	Variância da Escala se o Item for Eliminado	Correlação Item-Total Corrigida	Alpha de Cronbach se o Item for Eliminado
Altruísmo	44,24	11,599	,476	,782
Humildade	43,88	12,130	,512	,778
Dedicação	43,77	12,094	,505	,778
Espirito_equipa	43,62	11,843	,580	,771
Proactividade	43,63	12,236	,470	,782
Empreendedorismo	43,96	12,394	,230	,818
Honestidade	43,52	12,544	,470	,783
Capacidade_execução	43,59	12,391	,499	,780
Flexibilidade	43,69	12,799	,376	,791
Inteligência	43,80	11,805	,549	,773
Agilidade	43,75	11,667	,514	,777

Através da observação da tabela, podemos verificar que se eliminasse o item “Empreendedorismo” obteríamos um *alpha* de 0,818 mas como o *alpha* tem um valor bom optou-se não o item não ser retirado.

Análise Factorial

Primeiramente, analisamos os valores do KMO e *Bartlett's Test* que se refere ao grau de recomendação da análise factorial.

O KMO é de 0,723, significando que a recomendação para a AF é média. O teste de esfericidade de *Bartlett* tem um nível de significância de 0,000 significando que as variáveis estão correlacionais significativamente (Anexo C23). Procedemos assim para a Análise Factorial.

A Tabela 19 demonstra o total da variância explicada e a existência de 3 factores. Para a primeira componente, a variância explicada é de 35,7%, a da segunda componente é de 13,1% e a da terceira é de 10,4%. Os três factores explicam 59,2% da variabilidade das variáveis originais. Para a visualização completa da tabela da variância explicada, ver Anexo C24.

Tabela 19. Total da Variância Explicada para Escala 3

Componente	Eigenvalues Iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotação da Soma dos Loadings dos Quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	3,924	35,677	35,677	3,924	35,677	35,677	2,470	22,451	22,451
2	1,441	13,099	48,775	1,441	13,099	48,775	2,411	21,923	44,374
3	1,147	10,427	59,202	1,147	10,427	59,202	1,631	14,828	59,202

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

Na matriz rodada (Tabela 20) é possível agrupar os diferentes itens em cada um dos factores.

Na Tabela 21, encontram-se aos factores divididos por nomes e números de itens e itens; resultantes da Análise Factorial.

Tabela 20. Matriz Rodada para Escala 3

	Componentes		
	1	2	3
Altruísmo	,813	-,019	,137
Humildade	,780	,101	,089
Dedicação	,580	,230	,224
Espírito_equipa	,716	,349	,056
Proactividade	,193	,213	,707
Empreendedorismo	,016	-,085	,806
Honestidade	,245	,715	,026
Capacidade_execução	,187	,810	,034
Flexibilidade	-,028	,796	,108
Inteligência	,260	,549	,365
Agilidade	,389	,267	,505

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a Rotação convergida em 4 iterações.

Tabela 21. Factores resultantes da AF – Escala 3

Factores	Número Itens	Itens
Orientação para o Trabalho em Equipa	4	• Altruísmo • Humildade • Dedicação • Espírito Equipa
Orientação para os resultados	4	• Honestidade • Capacidade execução • Flexibilidade • Inteligência
Orientação para o comportamento empreendedor	3	• Proactividade • Empreendedorismo • Agilidade

Seguidamente, procedeu-se ao cálculo dos *alphas* para cada um destes factores, verificando-se que para o Factor 1 (Orientação para o Trabalho em Equipa) obteve-se um alpha de 0,756, para o Factor 2 (Orientação para os resultados) obteve-se um alpha de 0,748 e para o Factor 3 (Orientação para o comportamento empreendedor) obteve-se um alpha de 0,538 (Anexo C25).

Escala 4 – Factores mais relevantes para o sucesso da organização

Sensibilidade

A escala “Factores mais relevantes para o sucesso da organização” é assimétrica negativa (pois o seu Coeficiente de Assimetria é de -2,63 e Leptocúrtica (com um coeficiente de Curtose de 3,46 (Anexo C26). Essa distribuição também é observável através do histograma (Anexo C27).

Seguidamente, calculamos o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*. Esta escala apresenta um $p=0,2$, não rejeitando assim a hipótese da normalidade da distribuição. Desta forma, conclui-se que esta escala possibilita diferenciar as respostas dadas pelos participantes. (Anexo C28).

Fidelidade

O *Alpha de Cronbach* para esta escala é de 0,754 para um total de 12 itens. Como o valor encontra-se entre o 0,7 e o 0,8, a consistência interna é média. (Anexo C29).

Estão representados na tabela 22 os níveis de consistência interna, apresentando médios níveis de consistência interna (*Alpha de Cronbach se o Item for Eliminado*) e pode-se observar que todas as correlações entre os itens e o total são positivas (*Correlação Item-Total Corrigida*).

Tabela 22. Estatísticas Totais dos Itens para Escala 4

	Média da Escala se o Item for Eliminado	Variância da Escala se o Item for Eliminado	Correlação Item-Total Corrigida	Alpha de Cronbach se o Item for Eliminado
Redes_sociais	38,88	39,255	,402	,737
Incubadoras	40,01	34,260	,538	,717
Financiamento	40,22	37,338	,329	,749
Políticas_governamentais	40,32	35,824	,448	,731
Responsabilidade_social	39,63	35,590	,571	,715
Tendências_mercado	38,94	40,121	,391	,740
Mercado_emergente	38,91	39,627	,356	,742
Parceiros	38,87	39,638	,377	,740
Visibilidade_mercado_empresa	39,19	36,382	,534	,720
Visibilidade_mercado_socios	39,22	38,317	,410	,736
Familia	39,10	42,635	,083	,769
Amigos	39,39	40,907	,247	,752

Análise Factorial

Para esta escala obteve-se um KMO 0,670, aproximadamente 0,70; o que significa que a recomendação para a AF é média. Da mesma forma, o teste de esfericidade de *Bartlett* para esta escala, tem um nível de significância de 0,000; significando que as variáveis estão correlacionadas significativamente. (Anexo C30).

A Tabela 23 demonstra o total da variância explicada e a existência de 4 factores. Para a primeira componente, a variância explicada é de 28,9%, a da segunda componente é de 17,2%, a da terceira é de 12,4% e a quarta é de 8,9%. Os quatro factores explicam 67,5% da

variabilidade das variáveis originais. Para a visualização completa da tabela da variância explicada ver o Anexo C31.

Tabela 23. Total da Variância Explicada para Escala 4

Componente	Eigenvalues Iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotação da Soma dos Loadings dos Quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	3,472	28,937	28,937	3,472	28,937	28,937	2,524	21,030	21,030
2	2,068	17,233	46,170	2,068	17,233	46,170	2,323	19,357	40,387
3	1,492	12,431	58,601	1,492	12,431	58,601	1,714	14,282	54,668
4	1,069	8,907	67,507	1,069	8,907	67,507	1,541	12,839	67,507

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Na matriz rodada (Tabela 24) é possível agrupar os diferentes itens em cada um dos factores.

Tabela 24. Matriz Rodada para Escala 4

	Componentes			
	1	2	3	4
Familia	,005	-,053	-,007	,841
Redes_sociais	,619	,034	,036	,365
Amigos	,054	,056	,258	,751
Incubadoras	,201	,817	,048	,114
Financiamento	-,083	,907	-,008	-,027
Políticas_governamentais	,171	,815	,022	-,067
Responsabilidade_social	,592	,376	,296	-,111
Tendências_mercado	,187	,011	,871	,122
Mercado_emergente	,150	,040	,834	,107
Parceiros	,542	,006	,253	,197
Visibilidade_mercado_empresa	,820	,087	,191	,013
Visibilidade_mercado_socios	,829	,107	-,028	-,201

Método de Extracção: Análise da Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a Rotação convergida em 5 iterações.

Na Tabela 25, encontram-se aos factores divididos por nomes e números de itens e itens; resultantes da Análise Factorial.

Tabela 25. Factores resultantes da AF – Escala 4

Factores	Número Itens	Itens
Orientação para o mercado	5	• Redes sociais • Responsabilidade social • Parceiros • Visibilidade no mercado da empresa • Visibilidade no mercado dos sócios
Incentivos ao Empreendedorismo	3	• Incubadoras • Financiamento • Políticas governamentais
Marketing	2	• Tendências de mercado • Mercado emergente – área onde a empresa actua
Laços mais Fortes	2	• Família • Amigos

De seguida, procedeu-se à análise da consistência interna para cada um dos factores. Verificou-se que para o Factor 1 (Orientação para o mercado) obteve-se um $\alpha = 0,763$, que de acordo com Pestana e Gageiro (2005), é uma consistência interna razoável; para o Factor 2 (Incentivos ao Empreendedorismo) obteve-se um $\alpha = 0,819$ que segundo os mesmos autores é uma boa consistência interna; para o Factor 3 (Marketing) obteve-se um $\alpha = 0,735$ que é considerada uma consistência interna razoável e para o Factor 4 (Laços mais fortes) obteve-se um $\alpha = 0,568$ (Anexo C32).

Estudo dos objectivos de investigação

Para podermos estudar o objectivo de investigação, foram usadas correlações.

Segundo Bryman e Cramer (1993), a correlação permite obter uma medida através da qual se determina a força ou intensidade de uma associação. Desta forma, foi primeiramente realizado um somatório de todos os factores de cada escala.

O coeficiente utilizado neste estudo foi a correlação momento-produto de *Pearson* (*r* de *Pearson*) que representa avaliações acerca da proximidade da associação entre duas variáveis.

Pestana e Gageiro (2005), consideram que as correlações que estão abaixo de 0,20 são correlações muito baixas; as que variam entre 0,20 e 0,39 são baixas; as que se situam entre 0,40 e 0,69 são correlações moderadas; as altas são as que variam entre 0,70 a 0,89 e, por fim, as correlações muito altas são as que estão entre 0,90 a 1.

Para podermos calcular as correlações foi adoptado o nível de significância estatístico de 0,05 proposto por Bryman e Cramer (1993), que significa que se espera no máximo 5 em cada 100 amostras aleatórias possíveis retiradas de uma população.

Tabela 26. Correlações dos Factores das Escalas

	Orientação para o Cliente	Focalização nos Resultados	Orientação para o Trabalho em Equipa	Orientação para os resultados	Orientação para o Empreendedorismo	Orientação para o mercado	Incentivos ao empreendedorismo	Marketing	Laços mais fortes
Liderança	0,387	0,652	0,444	0,368	0,189	0,366	-0,028	0,631	0,388
Obstinação	0,360	0,357	0,240	0,409	0,199	-0,053	-0,323	0,356	0,223
Persistência	0,255	0,394	0,240	0,257	0,283	0,255	-0,020	0,577	0,278
Proactividade	0,332	0,518	0,384	0,391	0,056	0,400	-0,249	0,353	-0,029
Propensão Risco Calculado	0,469	0,468	0,404	0,268	0,272	0,288	-0,259	0,441	0,148
Orientação para o cliente			0,515	0,367	0,214	0,213	-0,104	0,412	0,235
Focalização nos Resultados			0,504	0,499	0,236	0,398	-0,124	0,546	0,362
Orientação para o Trabalho em Equipa						0,174	-0,087	0,261	0,255
Orientação para os Resultados						0,148	-0,221	0,292	0,033
Orientação para o Empreendedorismo						0,024	0,170	0,282	-0,004

Nesta fase só foram tidos em conta os valores das Correlações entre escalas diferentes.

Através da Tabela 26 poderemos observar que não existem correlações altas e muito altas, variando a correlação entre muito baixa (por exemplo: liderança e Incentivos ao Empreendedorismo), Baixa (por exemplo: Persistência e Orientação para o Cliente) e Moderada (por exemplo: Proactividade e Focalização nos resultados) (Anexo D1). No referido anexo também podemos observar os valores de *sig.*, sendo que através deles poderemos ver se a correlação é ou não significativa, sendo que quando $sig \leq 0,05$ Rejeitamos H_0 , significando que a correlação é significativa. Com um circulo vermelho estão identificados os valores superiores a 0,05 indicando que a correlação entre os dois factores das diferentes escalas não é significativa.

Seguidamente, correlacionamos as diferentes escalas (através da nota compósito de cada factor de cada escala) tendo em conta o sexo. Aplicámos assim, uma correlação de *Pearson* porque são variáveis contínuas.

Para podermos proceder à comparação do género, realizamos Correlações entre as variáveis. Na Tabela 27 estão as correlações entre as variáveis tendo em conta o sexo Feminino (Anexo D2) e na Tabela 28 estão representadas as correlações entre as variáveis no respeito o sexo Masculino (Anexo D3).

Verifica-se na Tabela 27 que por exemplo, que a correlação entre os factores Liderança e Marketing e os factores Focalização nos Resultados e Marketing apresentam uma correlação forte, dentro da população feminina, enquanto que na população masculina (Tabela

28) isso não se verifica pois tanto a correlação entre a Liderança e o Marketing e a Focalização nos Resultados e o Marketing é moderada. Pela observação de ambas as tabelas podemos concluir que relativamente ao sexo masculino não existem correlações altas entre os factores, sendo que no sexo feminino existem duas correlações altas entre os factores.

De forma a perceber se a variável “Volume de Vendas” tinha alguma correlação com algum factor das Escalas também realizamos correlações. Foram realizadas correlações de *Spearman*, visto que a variável “Volume de Vendas” é uma variável ordinal, tendo em conta os dois sexos. Assim na Tabela 29 e 30 estão representadas as correlações destas variáveis relativamente ao sexo feminino e ao sexo masculino, respectivamente (ver também Anexo D4 e Anexo D5). Relativamente ao sexo Feminino poderemos verificar que o Volume de Vendas não tem correlações significativas com os factores, exceptuando-se o factor Incentivos ao Empreendedorismo apresentando um *sig.* = 0,015 e uma correlação muito baixa, ainda relativamente ao sexo Feminino poderemos ainda analisar que só existem correlações baixas e muito baixas. Relativamente ao sexo masculino verifica-se o mesmo no que respeita ao único factor que apresenta uma correlação significativa que é o factor “Incentivos ao Empreendedorismo” apresentando o mesmo uma correlação muito baixa (conforme verificado também no sexo feminino). No entanto, o sexo masculino só apresenta correlações muito baixas.

Tabela 27. Correlação momento-produto *Pearson* – Sexo Feminino

	Orientação para o Cliente	Focalização nos Resultados	Orientação para o Trabalho em Equipa	Orientação para os resultados	Orientação para o Empreendedorismo	Orientação para o mercado	Incentivos ao empreendedorismo	Marketing	Laços mais fortes
Liderança	0,348	0,645	0,527	0,209	0,552	0,264	0,362	0,704	0,194
Obstinação	0,347	0,146	0,248	0,247	0,199	-0,343	-0,367	0,215	0,023
Persistência	0,212	0,203	0,338	0,161	0,473	0,307	0,326	0,488	-0,181
Proactividade	0,430	0,324	0,305	0,316	0,322	0,324	-0,159	0,272	-0,306
Propensão Risco Calculado	0,374	0,256	0,406	0,113	0,363	0,111	-0,258	0,355	-0,134
Orientação para o cliente			0,597	0,493	0,407	0,025	-0,019	0,527	0,044
Focalização nos Resultados			0,678	0,409	0,442	0,251	0,209	0,700	0,367
Orientação para o Trabalho em Equipa						0,176	0,101	0,685	0,304
Orientação para os Resultados						0,127	0,083	0,546	-0,010
Orientação para o Empreendedorismo						0,378	0,437	0,595	-0,123

Tabela 28. Correlação momento-produto *Pearson* – Sexo Masculino

	Orientação Cliente	Focalização nos Resultados	Orientação Trabalho Equipa	Orientação para os Resultados	Orientação para o Empreende dorismo	Orientação para o Mercado	Incentivos ao Empreende dorismo	Marketing	Laços mais Fortes
Liderança	0,370	0,643	0,415	0,472	0,052	0,364	-0,225	0,610	0,425
Obstinação	0,405	0,461	0,245	0,489	0,199	0,059	-0,304	0,412	0,328
Persistência	0,244	0,440	0,199	0,321	0,217	0,215	-0,194	0,596	0,410
Proactividade	0,281	0,578	0,411	0,443	-0,057	0,413	-0,309	0,370	0,047
Propensão para o Risco Calculado	0,546	0,588	0,408	0,363	0,218	0,382	-0,259	0,493	0,299
Orientação para o Cliente			0,479	0,334	0,127	0,235	-0,174	0,371	0,273
Focalização nos Resultados			0,432	0,573	0,151	0,420	-0,317	0,500	0,335
Orientação Trabalho Equipa						0,165	-0,202	0,126	0,227
Orientação para os Resultados						0,183	-0,432	0,217	0,073
Orientação para o Empreendedorismo						-0,108	-0,006	0,180	0,056

Tabela 29. Correlação de *Spearman* entre os factores das escalas e o volume de vendas –
Sexo Feminino

	Liderança	Obstinação	Persistencia	Proactividad e	Propensão Risco Calculado	Orientação Cliente	Focalização Resultados	Orientação Trabalho Equipa	Orientação Resultados	Orientação Empreended orismo	Orientação Mercado	Incentivos ao empreendedor ismo	Marketing	Laços mais Fortes
Volume de Vendas	-0,032	0,125	-0,116	0,202	0,330	0,174	0,253	0,199	-0,002	-0,207	-0,018	-0,420	0,083	0,084

Tabela 30. Correlação de *Spearman* entre os factores das escalas e o volume de vendas –
Sexo Masculino

	Liderança	Obstinação	Persistencia	Proactividade	Propensão Risco Calculado	Orientação Cliente	Focalização Resultados	Orientação Trabalho Equipa	Orientação Resultados	Orientação Empreendedor ismo	Orientação Mercado	Incentivos ao empreendedor ismo	Marketing	Laços mais Fortes
Volume de Vendas	-0,091	0,088	0,045	0,175	0,106	0,185	-0,053	0,020	0,111	-0,026	0,048	-0,275	0,135	-0,237

Realizou-se também o cálculo de correlações entre a variável “Número de horas diárias que dedica à sua empresa” e a variável “Volume de Vendas” diferenciando o sexo Feminino (Tabela 31) do sexo Masculino (Tabela 32). Para ambos os sexos a correlação entre estas duas variáveis não é significativa e o valor da correlação entre estas duas variáveis é indicativo de uma correlação muito baixa.

Tabela 31. Correlação de *Spearman* – Sexo Feminino

			Horas_diar ias	Volume_ve ndas
Correlação de Spearman	Horas_diar ias	Coefficiente de Correlação	1,000	-,126
		Sig. (2-tailed)	.	,477
		N	34	34
	Volume_vendas	Coefficiente de Correlação	-,126	1,000
		Sig. (2-tailed)	,477	.
		N	34	34

Tabela 32. Correlação de *Spearman* – Sexo Masculino

			Horas_diar ias	Volume_vend as
Correlação de Spearman	Horas_diar ias	Coefficiente de Correlação	1,000	,190
		Sig. (2-tailed)	.	,123
		N	67	67
	Volume_vendas	Coefficiente de Correlação	,190	1,000
		Sig. (2-tailed)	,123	.
		N	67	67

De modo a percebermos se o “Nº de Horas diárias” tinha alguma correlação com algum dos factores foi realizada uma correlação de *Spearman* tendo em conta o sexo Feminino (Tabela 33) e o sexo Masculino (Tabela 34). Verifica-se através da Tabela 33 e do Anexo D6 que relativamente ao sexo Feminino existem duas correlações significativas, relativamente ao factor “Proactividade” com um sig.=0,041 (com uma correlação Baixa) e ao factor “Focalização nos Resultados” com um sig. = 0,021 (com uma moderada correlação). Relativamente aos outros factores apresentam valores de correlação que correspondem a correlação baixas ou correlações muito baixas. No que diz respeito ao sexo Masculino (Tabela 34 e Anexo D7), verifica-se que existem muitos mais factores que apresentam uma correlação significativa com o “Nº de Horas Diárias” que são: “Obstinação”, “Propensão para o risco calculado”, “Orientação para o cliente”, “Focalização nos Resultados”, “Orientação para os resultados” e “Orientação para o mercado”; destes factores apenas o factor “Focalização nos Resultados” apresenta uma correlação moderada, os restantes apresentam correlações baixas. Os factores que não apresentam uma correlação significativa também apresentam correlações baixas e muito baixas.

Tabela 33. Correlação de *Spearman* entre os factores da escala e as Horas diárias de trabalho
– Sexo Feminino

	Liderança	Obstinação	Persistência	Proactividade	Propensão Risco Calculado	Orientação Cliente	Focalização Resultados	Orientação Trabalho Equipa	Orientação Resultados	Orientação Empreendedor smo	Orientação Mercado	Incentivos ao empreendedor smo	Marketing	Laços mais Fortes
Horas Diárias	-0,058	0,028	-0,142	0,357	0,028	0,268	0,400	0,224	0,222	0,001	-0,026	-0,321	-0,009	0,206

Tabela 34. Correlação de *Spearman* entre os factores e as Horas diárias de trabalho – Sexo
Masculino

	Liderança	Obstinação	Persistência	Proactividade	Propensão Risco Calculado	Orientação Cliente	Focalização Resultados	Orientação Trabalho Equipa	Orientação Resultados	Orientação Empreendedor smo	Orientação Mercado	Incentivos ao empreendedor smo	Marketing	Laços mais Fortes
Horas Diárias	0,180	0,281	0,145	0,213	0,354	0,289	0,414	0,153	0,261	0,204	0,273	-0,111	0,152	0,090

Passamos agora a realizar o teste da normalidade para cada factor das escalas, verificando que como para todos os factores o $sig. \leq 0,05$ rejeitamos H_0 , concluindo que nenhum destes factores segue uma distribuição normal (Anexo D8).

De forma a verificarmos se existiam diferenças significativas entre os dois sexos, prosseguimos com o teste *Mann-whitney* para todos estes factores visto que nenhum segue distribuição normal (Anexo D9).

As hipóteses são as seguintes:

H_0 : Não existem diferenças significativas (igualdade em ambos os sexos)

H_1 : Existem diferenças significativas (diferenças em ambos os sexos)

Através do Anexo D9, verificamos que não rejeitamos H_0 pois para todos os factores $sig. > 0,05$ concluindo que não existem diferenças significativas entre os sexos.

Para tentarmos explorar mais as variáveis, fomos verificar se existiam diferenças entre os factores e as habilitações literárias, foi então realizado o teste *Kruskal-Wallis* (KW). No anexo D10 verificamos que para os seguintes factores existem diferenças significativas: Factor 1_4 (Proactividade); Factor 2_2 (Focalização nos resultados); Factor 3_1 (Orientação para o trabalho em equipa) e Factor 4_4 (Laços mais fortes); estes factores apresentaram diferenças significativas porque como $sig \leq 0,05$ rejeitámos a hipótese nula. Para estes factores vamos proceder ao teste das comparações múltiplas (Anexo D11) para podermos

explorar quais são as diferenças propriamente ditas, a tabela abaixo refere as diferenças que detectamos.

Tabela 35. Diferenças existentes através do Teste das Comparações Múltiplas

Factores	Habilitações	Sig.
Proactividade	Secundário e Licenciatura	0,047
	Secundário e Mestrado	0,02
Focalização nos Resultados	Secundário e Mestrado	0,01
	Licenciatura e Mestrado	0,005
	Mestrado e Doutoramento	0,049
Orientação para o Trabalho em Equipa	Secundário e Mestrado	0,045
	Licenciatura e Mestrado	0,011
Laços mais Fortes	Secundário e Bacharelato	0,023
	Secundário e Mestrado	0,003
	Bacharelato e Licenciatura	0,023
	Licenciatura e Mestrado	0,001

Através da Tabela 35, verificamos que, relativamente ao factor Proactividade, existem diferenças significativas entre o Secundário e a Licenciatura e entre o Secundário e o Mestrado, sendo este o único factor que apresenta diferenças mais claras entre o ensino secundário e o ensino universitário. O factor Focalização nos Resultados apresenta diferenças significativas entre os seguintes ensino: Secundário e Mestrado; Licenciatura e Mestrado; Mestrado e Doutoramento. O factor Orientação para o Trabalho em Equipa apresenta diferenças significativas entre o Ensino Secundário e Mestrado e entre a Licenciatura e Mestrado. Por fim, o factor Laços mais Fortes apresenta as seguintes diferenças relativamente às habilitações literárias dos participantes: Secundário e Bacharelato; Secundário e Mestrado; Bacharelato e Licenciatura; Licenciatura e Mestrado.

O teste *Kruskal-Wallis* foi também realizado para tentarmos perceber se existiam diferenças entre algum dos factores e o sector de actividade da empresa que os participantes da amostra fundaram (Anexo D12), verificou-se que existem diferenças significativas para os seguintes factores: Factor 2_1 (Orientação para o cliente); Factor 2_2 (Focalização nos resultados); F 3_1 (Orientação para o Trabalho em Equipa; Factor 3_3 (Orientação para o Empreendedorismo) e Factor 4_1 (Orientação para o mercado). Para estes factores foi realizado também o teste de comparações múltiplas (Anexo D13) e através da tabela abaixo podemos observar os resultados e as respectivas diferenças significativas existentes.

Tabela 36. Diferenças existentes através do Teste das Comparações Múltiplas

Factores	Sector da Empresa fundada	Sig.
Orientação para o cliente	Saúde e Tecnologias de Informação	0,012
	Comércio e Marketing	0,019
	Comércio e Tecnologias de Informação	0,034
	Consultoria e Marketing	0,001
	Consultoria e Tecnologias de Informação	0,019
	Marketing e Tecnologias de Informação	0,000
	Marketing e Ambiente	0,021
	Marketing e Serviços	0,003
	Marketing e Outros	0,002
	Tecnologias de Informação e Ambiente	0,017
	Tecnologias de Informação e Serviços	0,011
	Tecnologias de Informação e Outros	0,004
Focalização nos Resultados	Saúde e Marketing	0,030
	Comércio e Marketing	0,029
	Consultoria e Marketing	0,000
	Marketing e Tecnologias de Informação	0,000
	Marketing e Ambiente	0,004
	Marketing e Serviços	0,000
	Marketing e Outro	0,001
Orientação para o Trabalho em Equipa	Comércio e Marketing	0,005
	Consultoria e Marketing	0,002
	Marketing e Tecnologias de Informação	0,000
	Marketing e Ambiente	0,004
	Marketing e Serviços	0,001
	Marketing e Outro	0,004
Orientação para o Empreendedorismo	Comércio e Consultoria	0,006
	Comércio e Marketing	0,021
	Consultoria e Tecnologias de Informação	0,005
	Consultoria e Outro	0,010
	Marketing e Tecnologias de Informação	0,037
Orientação para o Mercado	Consultoria e Marketing	0,041
	Marketing e Tecnologias de Informação	0,016
	Marketing e Ambiente	0,004
	Marketing e Serviços	0,023
	Marketing e Outro	0,006

Verificou-se ainda se existiam diferenças significativas entre os factores e a percentagem de volume de vendas através do teste *Kruskal Wallis*, verificando-se que só existiram diferenças significativas nos seguintes factores: Factor 1_2 (Obstinação); Factor 3_2 (Orientação para os resultados) e Factor 4_2 (Incentivos ao Empreendedorismo) pois o $sig \leq 0,05$ (ver Anexo D14). para estes factores foi então realizado o teste de comparações múltiplas (Anexo D15). A tabela 37 apresenta as diferenças significativas existentes no teste das comparações múltiplas

Tabela 37. Diferenças existentes através do Teste das Comparações Múltiplas

Factores	Volume de Vendas	Sig.
Obstinação	< 25% e 25% - 49%	0,040
	<25% e > 100%	0,007
	50% - 74% e > 100%	0,010
	75% - 100% e > 100%	0,048
Orientação para os resultados	25% - 49% e 50% - 74%	0,019
	50% - 74% e 75% - 100%	0,039
	50% - 74% e > 100%	0,008
Incentivos ao Empreendedorismo	<25% e 75% - 100%	0,020
	<25% e > 100%	0,001
	25% - 49% e > 100%	0,005
	50% - 74% e > 100%	0,004

Seguidamente, foi realizado o teste *Mann-whitney* para as questões 12 (Se respondeu não na questão anterior, teve alguma relação com essa área? (ex: hobby)), 13 (Teve experiência prévia em iniciativas empreendedoras? (Ex: Associações)) e 14 (Tem familiares com experiências empreendedoras?).

Verificou-se que existem diferenças significativas relativamente à pergunta 12 nos seguintes factores: Proactividade; Orientação para o mercado e Incentivos ao Empreendedorismo (Anexo D16). Relativamente à pergunta 13 verificaram-se diferenças significativas nos factores Obstinação; Proactividade; Orientação para o cliente; Orientação para o trabalho em equipa; Orientação para os resultados e Incentivos ao Empreendedorismo. (Anexo D17). Relativamente à pergunta 14 verificou-se diferenças significativas num único factor – Orientação para os resultados. (Anexo D18).

Caracterização descritiva da Amostra:

A amostra foi caracterizada, segundo o género, tendo em conta as seguintes características: habilitações literárias (Figuras 2 e 3); a área de especialização (Figuras 4 e 5); o sector de actividade da empresa fundada (Anexo E1 e E2); o número de sócios que a empresa possuir (Anexo E3 e E4); número de colaboradores que a empresa tem (Anexo E5 e E6); o número de horas diárias dedicadas à empresa (Anexo E7 e E8); a evolução média anual relativamente ao volume de vendas (Figura 6); se teve experiência prévia na área em que fundou a empresa (Figura 7), se não a teve se teve alguma relação com a mesma (Anexo E9 e E10); se teve experiência prévia em alguma iniciativa empreendedoras (Figura 8) e se tem familiares com experiência de empreendedorismo (Figura 9).

Figura 2. Habilitações Literárias – Sexo Feminino

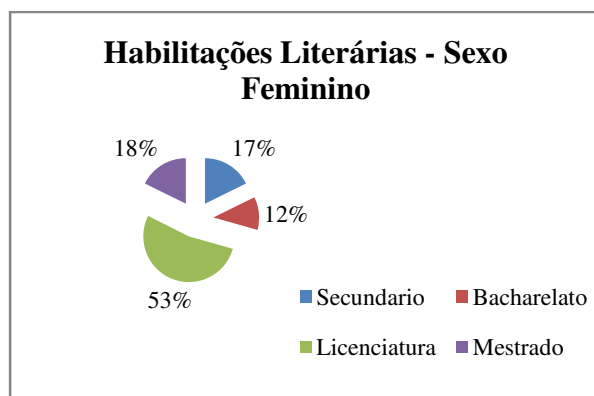


Figura 3. Habilitações Literárias – Sexo Masculino

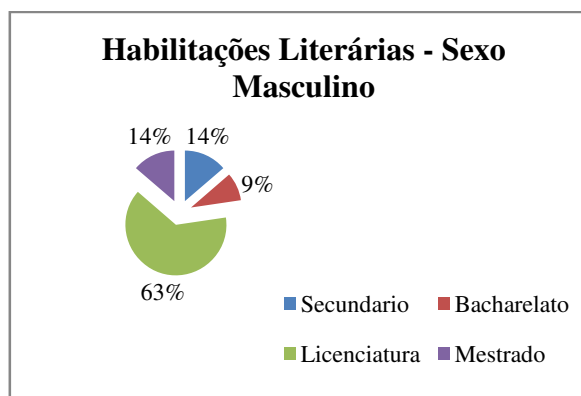


Figura 4. Área Especialização – Sexo Feminino

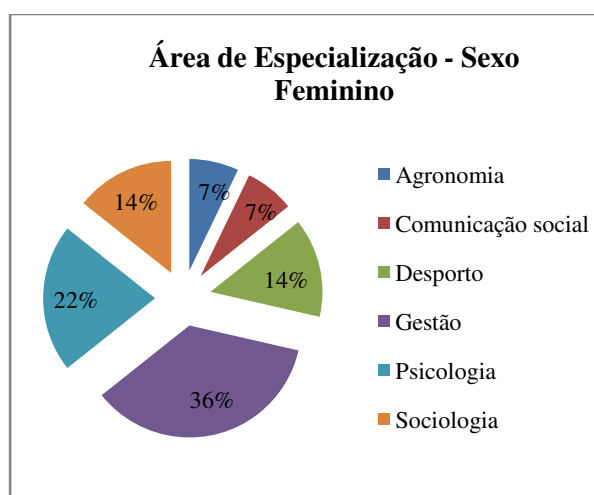


Figura 5. Área Especialização – Sexo Masculino

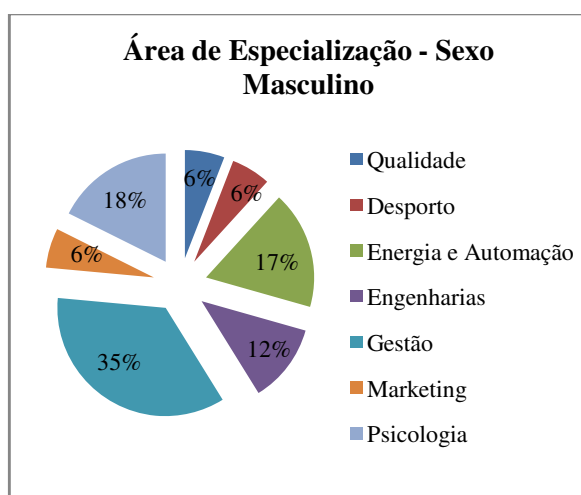


Figura 6. Volume de Vendas – Sexo Feminino e Masculino

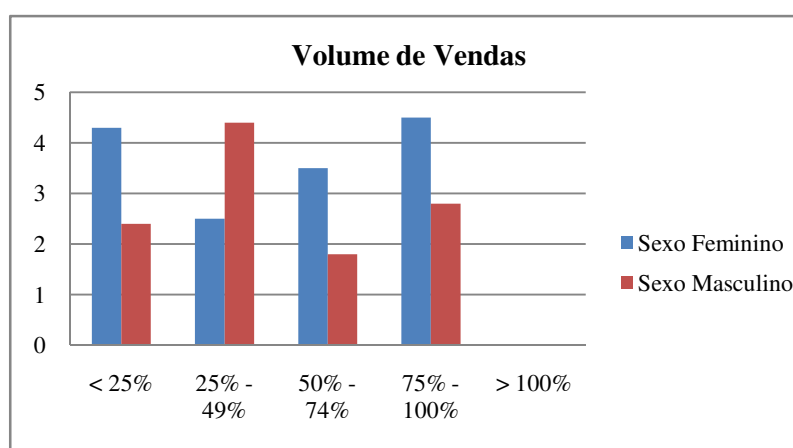


Figura 7. Experiência Prévia na área de actividade – Sexo Feminino e Masculino

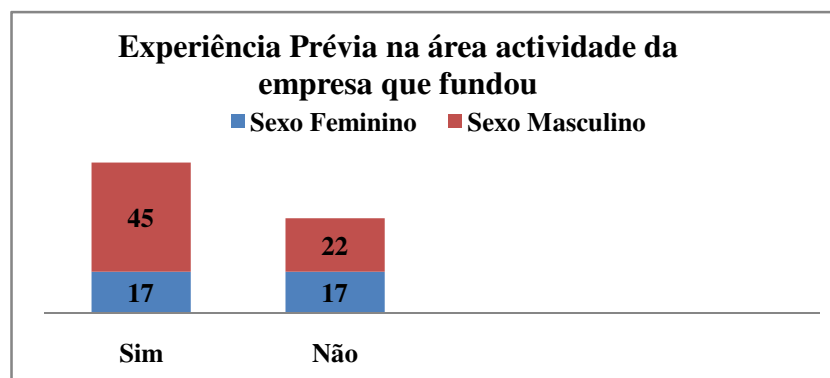


Figura 8. Experiência Prévia em Iniciativas Empreendedoras – Sexo Feminino e Masculino

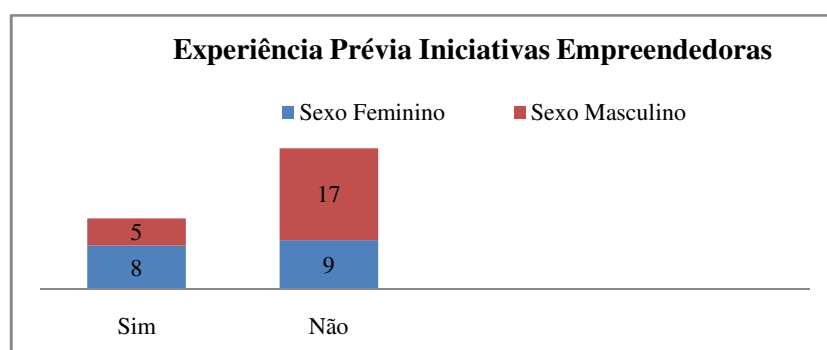
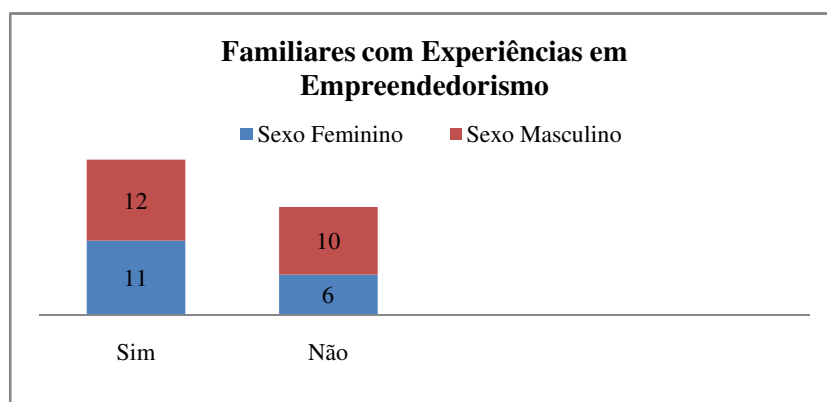


Figura 9. Familiares com Experiências em Empreendedorismo – Sexo Feminino e Masculino



É também útil analisarmos que dados variam em função de determinados grupos. Assim, separando o sexo feminino do masculino, gostaríamos de perceber a variável “Volume de Vendas” tendo em conta as habilitações literárias. Concluindo que no sexo feminino os participantes que têm um volume de vendas superior a 100% têm na sua maioria o ensino secundário, contrastando com os participantes do sexo masculino que têm na sua grande maioria a licenciatura (Ver Anexos E11 e E12).

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Este capítulo tem como objectivo analisar e reflectir sobre os resultados obtidos anteriormente, tendo em conta a teoria exposta e os objectivos da investigação.

Os grandes objectivos deste estudo é, numa primeira fase, identificar os factores que melhor predizem o crescimento das organizações empreendedoras na fase de arranque e numa segunda fase, estudar a influência das características mais determinantes para o sucesso das empresas empreendedoras.

No primeiro objectivo, atingido através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, verificamos que as características mais homogéneas foram perseverança/persistência (Cunningham e Lischereon, 1991), a família, amigos e redes sociais conforme defendido por Shane (2003), Timmons e Spinelli (2004) e Kuratko e Hodgetts (2004), verificando que as características ao nível individual, grupal e social foram assim importantes para a realização do nosso questionário.

O segundo objectivo prende-se então com a análise de resultados que foi realizada através do questionário aplicado. Na literatura é referido que o empreendedor possui características fundamentais e determinantes para o desenvolvimento de uma empresa empreendedora. A literatura refere ainda que o empreendedor é o impulsionador das organizações empreendedoras e, nalgumas perspectivas a chave do empreendedorismo (Brockhaus, 1980; Schumpeter, 1934; Knight, 1921). No entanto, é importante ver o processo do empreendedorismo com um processo multidisciplinar, tendo em conta tanto as características individuais (Baum & Locke, 2004; Krueger, 2003), grupais (Shane, 2003) e sociais.

Desta forma, vimos através da análise das correlações entre os factores que, de facto, existem correlações significativas moderadas entre as características individuais (escala 1 do questionário) e as: características da organização (escala 2); características dos elementos da equipa (escala 3) e os factores mais relevantes para o sucesso da organização (escala 4). No entanto, quando analisamos os resultados tendo em atenção o género, no sexo feminino encontramos correlações fortes entre os factores da escala 4 (mais precisamente o factor Marketing) e os factores da escala 1 e 2 (respectivamente, o factor Liderança e Focalização nos resultados) e as mesmas correlações verificam-se no sexo masculino mas são correlações moderadas.

Para ambos os sexos, foram encontradas correlações significativas entre as diferentes escalas do questionário e o volume de vendas, no entanto essas correlações são muito baixas.

Ao correlacionar também o N° de horas que o empreendedor dedica à sua empresa e o volume de vendas, verificou-se que em ambos os sexos essa correlação não é significativa o que nos leva a dizer que não existe correlação entre o número de horas que o empreendedor trabalha com o crescimento da sua empresa.

Mas, considerando apenas a variável “volume de vendas” constatámos que existem diferenças entre o género. Em vários estudos na literatura é mencionado que a taxa de sucesso para as mulheres é muito menor comparativamente à dos homens, mostrando que as primeiras enfrentam um ritmo muito lento de crescimento, lucros baixos e um baixo volume de vendas (Brush, Carter, Gatewood, Greene e Hart, 2006); Welter, Smallbone e Isakova, 2006). O que também se verifica nos nossos resultados. Quando nos referimos a volume de vendas observamos que a grande maioria dos empreendedores do sexo masculino encontram-se no escalão de 50% - 74% de volume de vendas, i.e., no escalão de crescimento razoável segundo Spilling (2001), comparativamente ao sexo feminino em que a sua grande maioria encontra-se no escalão de 25% - 49% de volume de vendas que para o mesmo autor traduz-se num escalão de crescimento modesto. No entanto, verificamos que a maioria dos participantes que se encontram no escalão de crescimento acelerado, i.e., >100% de volume de vendas são os empreendedores do sexo masculino.

É também referido na literatura que uma característica comum aos empreendedores é o facto de que os mesmos também têm familiares com experiências empreendedoras, o que nos leva a crer que poderá ser alguma característica que possa ser passada de geração em geração (Collins & Moore, 1970; Roberts & Wainer, 1968; Susbauer, 1972; Vale, 2006 e Vale, 2007; Ahmed *et al.*, 2010). O mesmo se verifica nos resultados obtidos, tanto no sexo feminino como no sexo masculino. No entanto, o mesmo resultado não se aplica quando estamos a falar da experiência prévia do empreendedor em iniciativas empreendedoras, como verificado em Ahmed *et al.* (2010), pois para ambos os sexos a grande maioria não apresenta experiência prévia em iniciativas empreendedoras.

Relativamente à experiência anterior na área de actividade da empresa que fundou, verificamos que relativamente ao sexo feminino não existem diferenças, mas quanto ao sexo masculino a diferença é realçada ao verificarmos que a grande maioria têm experiência prévia na área, o que vem de encontro ao mencionado pela literatura (Vale e Guimarães, 2010).

Também é mencionado na literatura que um dos factores importantes relativamente ao sucesso da organização empreendedora será o facto da educação, isto é, habilitações literárias dos indivíduos empreendedores (Brockhaus & Nord, 1979; Collins & Moore, 1964; Howell, 1972; Roberts, 1969; Susbauer, 1969). Ao analisarmos os resultados obtidos, verificamos que

existe alguma controvérsia entre o sexo masculino e o sexo feminino relativamente à relação existente entre as habilitações literárias e o volume de vendas (um dos factores preditivos de crescimento das organizações empreendedoras). No sexo masculino os que referem que têm um crescimento acelerado (Spilling, 2001), têm como habilitações literárias a licenciatura, mas o mesmo não se verifica no sexo feminino. No entanto, relativamente às habilitações literárias dos empreendedores, podemos observar que tanto para o sexo feminino como para o sexo masculino, existe uma maior percentagem de empreendedores com o ensino universitário o que vem ao encontro do estudo realizado por Silva, Gomes e Correia (2009).

Também é evidenciado nos resultados que relativamente às horas diárias dedicadas no empreendimento, existe uma diferença entre homens e mulheres, em que as mulheres referem com maior percentagem que só trabalham 8 horas diárias contra as 10 horas diárias dispensadas no trabalho pelos homens. Este resultado, vem ao encontro da literatura quando é mencionado que o principal objectivo da mulher de abrir uma empresa empreendedora é pelo facto de ter mais autonomia e de apostar num emprego com flexibilidade de horário, em que dá para conjugar a vida profissional e a familiar (Lombard, 2001; Peñaloza, Diógenes e Sousa (2008).

De uma forma geral, este estudo apontou que de facto existem características que são essenciais para o sucesso das empresas empreendedoras, e que existem diferenças entre as mulheres e homens empreendedores quando falamos de crescimento organizacional, de experiência prévia na área de negócio da empresa empreendedora formada e o número de horas dedicadas à mesma. No entanto, aspectos como ter familiares com experiências empreendedoras e o nível de qualificações são características comuns à maioria dos participantes.

Implicações Teóricas

O presente estudo contribui para as pesquisas existentes sobre o tema do empreendedorismo que ainda estão de alguma forma algo difusas, mas que têm vindo cada vez mais a ganharem forma.

Este estudo vai ao encontro de algumas teorias já existentes na literatura, no que diz respeito por exemplo, às diferenças existentes entre os dois sexos. No entanto, não se verificou correlação entre as escalas do questionário e o crescimento da organização em si que é demonstrado no presente estudo através do volume de vendas da organização, facto que poderá ser explicado pela falta de aferição do questionário à população portuguesa.

Implicações Metodológicas

Como abordado anteriormente, este estudo tinha como população-alvo empreendedores que se encontravam numa fase muito específica de idade da sua empresa, dos 0 anos aos 2 anos, o que não facilitou em nada o processo de recolha de dados. Para além desse facto, outra explicação para a baixa taxa de retorno poderá ser considerada, como o facto da pouca disponibilidade dos empreendedores e a sua falta de tempo para responder aos questionários ainda que os mesmos se encontrassem disponíveis on-line. Outro aspecto a ter em conta será o facto de haver um intermediário (as incubadoras) que poderia ter passado mal a informação ou nem sequer a ter feito. Se voltasse a realizar este estudo, faria a aplicação de questionários presencialmente directamente com as empresas empreendedoras ou teria o divulgado de outra forma.

O facto acima apresentado, prende-se também como uma limitação do estudo, pois o contacto presencial com o investigador é um dos critérios de sucesso para a aplicação do questionário. Outra grande limitação deste estudo foi o facto de não ter sido utilizado um questionário da literatura mas sim ter-se feito um questionário de raiz, o que condicionou o tempo e também alguma validade nas perguntas realizadas no mesmo.

Implicações Aplicadas

Este estudo é importante, para poderemos verificar a situação dos empreendedores assim como as suas características num ambiente tão hostil e turbulento como está o de Portugal, verificando que no nosso país também existem empreendedores motivados e com características comuns aos tantos outros empreendedores por esse mundo fora.

Desta forma, era importante que houvessem maiores incentivos e ajudas governamentais a incubadoras para que pudessem ajudar os empreendedores a desbravar o seu próprio percurso por forma, a construírem junto um país mais inovador, motivado e empreendedor.

De uma forma geral, pensamos que o presente estudo é bastante interessante, e ambicioso, por estudar um conceito polémico e bastante actual nos dias de hoje e por criar um novo instrumento para o estudo do mesmo. Os resultados deste estudo devem servir de incentivo a futuros investigadores, para que seja dada continuidade à investigação de modo a que se consiga compreender cada vez mais este conceito que tanto nos pode ajudar no desenvolvimento do nosso país.

No entanto, o que poderia ter sido também estudado era o impacto de indivíduos empreendedores em empresas comuns. Assim, seria interessante, em investigações futuras

poder-se estudar os indivíduos empreendedores dentro das organizações, i.e., acompanhar o recrutamento de empreendedores em empresas aprofundando e desenvolvendo a temática intraempreendedorismo. E também seria curioso investigadores poderem aferir o questionário na população portuguesa.

REFERÊNCIAS

- Acs, Z.J. & Evans. (1990). *The economics of small firms: A European Challenges*. Boston: Kluwer Academy Publisher.
- Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30: 595–621.
- Ahmed, I., Nawaz, M.M., Ahmad, Z., Shaukat, M.Z., Usman, A., Wasim-ul-Rehman & Ahmed, N. (2010). Determinants of Students' Entrepreneurial Career Intentions: Evidence from Business Graduates. *European Journal of Social Sciences*, 15(2): 14-22.
- Aldrich, H.E. (1979). Organizations and environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aldrich, H. (1990). Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14 (3): 7-24.
- Aldrich, H.E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 76-105.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. (Edição Revista e Atualizada). Lisboa: Edições 70.
- Barney, J.B., Busenitz, L.W., Fiet, J.O. and Moesel, D.D. (1996). New venture teams' assessment of learning assistance from venture capital firms. *Journal of Business Venturing*, 11: 257-72.
- Baron, R.A. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: Cognitive and social factors in entrepreneurs' success. *Current Directions in Psychological Science*, 9:15-18.
- Baron, R.A. (2002). OB and Entrepreneurship: The Reciprocal Benefits of Closer Conceptual Links. *Research in Organizational Behavior*, 24: 225-269.
- Baron, R.A., & Markman, G.D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneur's success. *Academy of Management Executive*, 14(1): 106–115.
- Baron, R.A., & Shane, S. (2004). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. Cincinnati, Ohio: SouthWestern.
- Barringer, B., Jones, F. & Neubaum, D. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20: 663-687.
- Baum, J.R. & Locke, E.A. (2004). The relation of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4): 587-598.
- Baum, J.R., Frese, M., Baron, R.A., Katz, J.A. (2007). Entrepreneurship as an Area of Psychology study: an introduction. In J.R. Baum, M. Frese, R.A. Baron (Eds.), *The*

- Psychology of Entrepreneurship*. Mahawah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Bird, B. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Bird, B. (1992). The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17: 11–20.
- Boeker, W. (1989). Strategic change: the effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32: 489-515.
- Boni, V. e Quaresma, S.J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduados em Sociologia Política da VFSC*, 2(1): 68-80.
- Borland, C. (1975). *Locus of control, need for achievement and entrepreneurship*. Doctoral Dissertation. University of Texas at Austin.
- Brockhaus, R.H. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23 (3): 509-520.
- Brockhaus, R.H., & Nord, W.R. (1979). An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: Personal characteristics vs. environmental conditions. *Proceedings of the National Academy of Management*, 364-368.
- Bruno, A.V., & Tyebjee, T.T. (1982). *The environment for entrepreneurship*. Encyclopedia of Entrepreneurship (pp 288-315). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brush, C.G., Carter, N.M., Gatewood, E.J., Greene, P.G., & Hart, M.M. (2006). *Growth-oriented women entrepreneurs and their businesses: A global research perspective*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais – introdução às técnicas utilizando o SPSS*, (2ª Ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Campbell, D.T., & Stanley, J.C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Dallas: Houghton Mifflin.
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. & Carland, J. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2): 354-359.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 1-22.
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61 (3): 30-50.

- Collins, O.F., & Moore, D.G. (1964). *The enterprising man*. East Lansing: Michigan State University.
- Collins, O.F., & Moore, D.G. (1970). *The organization makers*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Cooper, A.C. (1970). The Palo Alto experience. *Industrial Research*, 12(5): 58-61.
- Cooper, A.C., & Dunkelberg, W.C. (1981). A new look at business entry: Experience of 1805 entrepreneurs. In K. H. Vesper (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 1-20). Wellesley, MA: Babson College.
- Cunningham, J. & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1): 45-61.
- Delmar, F. (1998). *Measuring growth: Methodological Considerations and Empirical Results*. Stockholm, ESBRI.
- Delmar, F., Davidsson, P. (1998). A taxonomy of high-growth firms. In P.D. Reynolds, W.B. Bygrave, N.M. Carter, S. Manigart, C.M. Mason, G.D. Meyer, K.G. Shaver, (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp.399-413). Wellesley, MA: Babson College.
- Dorado, S. (2006). Social Entrepreneurial Ventures: Different Values so Different Process of Creation, No?. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4): 319-343.
- Draheim, K. (1972). Factors Influencing the Rate of Formation of Technical Companies. In A.C. Cooper & J.L. Komives (Ed.), *Technical Entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee, WI: Center for Venture Management.
- Dunkelberg, W.C. & Cooper, A.C. (1982). Entrepreneurial Typologies In K.H. Vesper. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass: Babson Center for Entrepreneurial Studies.
- Envick, B.R. & Langford, M. (2004). The big-five personality model: comparing male and female entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 9(1).
- Fay, M., & Williams, L. (1993). Gender bias and the availability of business loans. *Journal of Business Venturing*, 8: 363-376.
- Fayolle, A. (2003). *Using the Theory of Planned Behaviour in Assessing Entrepreneurship Teaching Program*. In a Conference, September, Grenoble, France.
- Filion, L.J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2): 5-28.

- Flynn, D.M. (1995). A Preliminary Examination of Organizational and other Factors Affecting Performance in New Ventures: The View of Venture Capitalists. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(1): 1-20.
- Flynn, David, Forman, Andrew M. (2001). Life Cycles of New Venture Organizations: Different factors affecting performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(1).
- Gabor, D. (1970). *Innovations: Scientific, technical and social*. Oxford: The University Press.
- Gaglio, C.M. (2004). The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28:533-552.
- Gaglio, C.M. & Katz, J. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16: 95-111.
- Garavan, T.N. & O'Kinneide, B. (1994). "Entrepreneurship Education and Training Programmes: A Review and Evaluation - Part 1". *Journal of European Industrial Training*. 18(8): 3-13.
- Garfield, C. (1986). *Peak Performers: The New Heroes of American Business*. New York: Avon Books
- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new Venture creation. *Academy of Management Review*, 11: 696-706.
- Gartner, W.B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14: 27-37.
- Gatewood, E., Shaver, G. & Gartner, W. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing startup behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10 (5): 371-391.
- Gómez, L. (2007). The process and Problems of Business Start-Ups. *Pensamento Y Gestión*, 22: 232-255.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78(6): 1360- 1380.
- Greenhauss, J.H. & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1): 76-88.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution*. Boston, Mass: Harward Business School Press.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977). The population ecology model of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.

- Herron, D., Sapienza, H. & Smith-Cook, D. (1992). Entrepreneurship Theory from an interdisciplinary perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (3): 5-11.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. (2004). *O Empreendedorismo*, (5ª Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hornaday, J.A., & Abound, J. (1971). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Personal Psychology*, 24: 141-153.
- Howell, R.P. (1972). Comparative profiles – Entrepreneurs versus the hired executive: San Francisco Peninsula semiconductor industry. In A.C. Cooper & J.L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A symposium* (pp. 47-62). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.
- Hughes, J.R.T. (1986). *The Vital Few: American Economic Progress and Its Protagonists*. New York: Oxford University Press
- Katz, J.A. (1992). A psychological cognitive model of employment status choice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1): 29-37.
- Kazanjian, R.K. (1989). Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based Ventures. *Academy of Management Journal*, 31: 257-279.
- Kets de Vries, M.F. (1996). The anatomy of entrepreneur: Clinical observations. *Human Relations*, 49 (7): 853-883.
- Kimberly, J. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22: 437-457.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kline, P. (2003). *The new psychometrics: science, psychology and measurement*. New York: Routledge.
- Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. New York: Houghton Mifflin Co.
- Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7: 209-222.
- Komives, J.L. (1972). A preliminary study of the personal values of high technology entrepreneurs. In A.C. Cooper & J.L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A symposium* (pp. 231-242). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.
- Krueger, N.F.J. (2003). The Cognitive Psychology of Entrepreneurship, In Z.J. Acs & D.B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp.105-40). Boston, MA: Kluwer.
- Kuratko, D.F., and R.M. Hodgetts. (2004). *Entrepreneurship theory and practice*, (6º Ed.). Mason: Thompson SouthWestern.

- Lachman, R. (1980). Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies. *Management International Review*, 20 (2): 108-116.
- Lamont, L.M. (1972). The role of marketing in technical entrepreneurship. In A.C. Cooper & J.L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A symposium*, (pp. 150-164). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.
- Lewis, P. (2006). The quest for invisibility: Female entrepreneurs and the masculine norm of entrepreneurship. *Gender, Work & Organization*, 13: 453–469.
- Liles, P.R. (1974). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.
- Lombard, K. (2001). Female self-employment and demand for flexible, nonstandard work schedules. *Economic Inquiry*, 39, 214-237.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*, (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Matson, E. (1997). New rules for net entrepreneurs. *Fast company*, 11:44-46.
- McClelland, D. (1961). *Achieving Society*. Princeton, NJ: D. Von Nostrand.
- McGrath, R.G. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Menzies, T.V., Diochon M., Gasse, Y. (2004). Examining Venture-related Myths Concerning Women Entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9: 89-107.
- Mill, J.S. (1984). *Principles of Political Economy with Some Applications to Social Philosophy*. London: John W. Parker, 32.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mitchell, R.K., Smith, B., Seawright, L.W., & Morse, E.A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43: 974-993
- Mitchell, R.K., Smith, J.B., Morse, E.A., Seawright, K.W., Peredo, A.M., & Mckenzie, B. (2002). Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(49): 9-23.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A., & Smith, B. (2004). The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28: 505-518.
- Murphy, K. & Davidshoffer, C. (1998). *Psychological testing: principles and applications*. London: Prentice-Hall International.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.

- Palma, P.J. (2008). *Todos diferentes ou todos iguais? O desenvolvimento da identidade nas organizações empreendedoras de baixo e de elevado crescimento*. Tese de doutoramento em Psicologia Aplicada com especialização em Psicologia das Organizações. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa. 409 pp.
- Palma, P.J. & Cunha, M.P. (2006). New challenges in entrepreneurship: Introduction to the special issue. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1): 3-7.
- Palmer, M. (1971). The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential. *California Management Review*, 13: 32-38.
- Paulino, A.D. e Rossi, S.M. (2003). Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e Traços de Personalidade Empreendedora. *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3:205-220.
- Peñaloza, V., Diógenes, C.G. & Sousa, S.J.A. (2008). Escolha Profissional no Curso de Administração: Tendências Empreendedoras e Gênero. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(8): 151-167.
- Pennings, J.M. (1982). The urban quality of life and entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 25: 63-79.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University
- Pestana, M.H., & Gageiro, J.N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. (4º Ed.). Lisboa: Sílabo.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24: 1-24.
- Quinn, R.E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29; 33-51.
- Reynolds, P.D., Carter, N.M., Gartner, W.B., & Greene, P.G. (2004). The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics. *Small Business Economics*, 23(4): 263-284.
- Roberts, E.B. (1969). Entrepreneurship and technology. In D.W. Gruber & D. Marquis (Eds.), *Factors in the transfer of technology* (pp. 219-237). Cambridge: M.I.T. Press.
- Roberts, E.B., & Wainer, H.A. (1968). New enterprise on Rte. 126. *Science Journal*, 4(12): 78-83.
- Rosenstein, J. (1988). The Board and Strategy: Venture Capital and High Technology. *Journal of Business Venturing*, 3(2): 159-170.

- Rumelt, R.P. (1987). Theory, strategy and entrepreneurship. In D. Teece (Eds.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (pp. 137-158). New York: Harper & Row.
- Sampieri, R.H.; Collado, C.F. & Lucio, P.B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. (3ª Ed.). São Paulo: McGraw Hill.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development. An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sexton, D. (1980). *Characteristics and role demands of successful entrepreneurs*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Detroit.
- Sexton, D. & Landstrom, H. (2000). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden, MA: Blackwell.
- Shane, S.A. (2001). Technology opportunities and new firm creation. *Management Science*, 47: 200-220.
- Shane, S.A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus approach to entrepreneurship*. Aldershot, UK: Edward Elgar.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.
- Silva, M.A., Gomes, L.F., Correia, M.F. (2009). Cultura e Orientação Empreendedora: Uma Pesquisa Comparativa entre Empreendedores em Incubadoras no Brasil e em Portugal. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1): 57-71.
- Silver, D.A. (1985). *Entrepreneurial Megabucks: The 100 Greatest Entrepreneurs of the Last Twenty-five Years*. New York: John Wiley and Sons.
- Simões, V. & Dominginhos, P. (2006). Empreendedor, oportunidade, projecto: o trinómio do empreendedorismo. Em J. Gomes, M.P. Cunha e A. Rego (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão – 21 temas e debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH.
- Smith, J. K., & Smith, R. L. (2000). *Entrepreneurial Finance*. New York: Wiley.
- Spilling, O.R. (2001). On the Dynamics of Growth Firms: Is a Growth Firm really a Growth Firm? *Paper presented at 31st European Small Business Seminar*, in Dublin.
- Starr, J. & MacMillan, I. (1990). Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11(4): 79-92.
- Sternberg, R.J. (2004). Successful intelligence as a basis of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19: 189-201.

- Stevens, G.A. & Burley, J. (1997). 3.000 Raw Ideas = 1 Commercial Success!. *Research Technology Management*, 40, (3): 16-27.
- Strategic Planning Institute, (1978). The startup data manual. *Unpublished manuscript*, Cambridge, MA: Strategic Planning Institute.
- Susbauer, J.C. (1969). *The technical company formation process: A particular aspect of entrepreneurship*. Unpublished doctoral dissertation. University of Texas, Austin.
- Susbauer, J.C. (1972). The technical entrepreneurship process in Austin, Texas. In A.C. Cooper & J.L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A symposium* (pp. 28-46). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.
- Terpstra, D.E., & Olson, P.D. (1993). Entrepreneurial start-up and growth: A classification of problems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1): 5-20.
- Timmons, J.A. (1978). Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 3: 5-17.
- Timmons, J.A. (1999). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Boston, MA: Irwin-McGraw-Hill.
- Timmons, J.A. (2000). *New venture creation: Entrepreneurship 2000* (5ª Ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Timmons, J.A. & Spinelli, S. (2004). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. (6ªEd.). Boston, Ma: Irwin McGraw-Hill.
- Uriarte, L.R. (1999). Tendência empreendedora das profissões. Anais. *I Encontro Nacional de Empreendedorismo*. Ene. Ufsc.
- Vale, G.M. (2006). *Laços como Activos Territoriais: Análise das Aglomerações Produtivas na Perspectiva do Capital Social*. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Universidade Federal de Lavras, Lavras.
- Vale, G.M. (2007). *Territórios Vitoriosos: O Papel das Redes Organizacionais*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Vale, G.M. e Guimarães, L.O. (2010). Redes sociais na Criação e Mortalidade de Empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3): 325-337.
- Van de Ven, A. (1980). Early planning, implementation, and performance of new organizations. In J. Kimberly & R. Miles (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, (pp. xxxi-xxxviii). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Van de Ven, A.H., Hudson, R., & Schroeder, D.M. (1984). Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. *Journal of Management*, 10(1): 87-107.

- Vesper. K.H. (1979). Commentary. In D.E. Schendel & C.W. Hofer, *Strategic management*, (pp 332-338). Boston: Little Brown.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing* (2^a Ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Welter, F., Smallbone, D., & Isakova, N. (2006). *Enterprising Women in Transition Economies*. Aldershot, UK: Ashgate.

ANEXOS

ANEXO A

Anexo A1

A.	Dados relativos à empresa/ empreendedor
1.	Qual o seu intervalo etário?
2.	Quais as suas habilitações literárias?
3.	Qual a empresa que fundou?
4.	Há quanto tempo fundou a empresa?
5.	Qual o sector de actividade da sua empresa?
6.	É o único sócio?
7.	Qual o número de horas, por dia, que dedica à sua empresa?
8.	Qual a evolução, em termos de volume de vendas (em percentagem: 0-50%; 50-100%; > 100%) neste período?
9.	Antes de criar o seu negócio, já tinha trabalhado nesta área de actividade?
10.	Se sim, essa experiência prévia ajudou-o na criação/ gestão deste negócio?
11.	Se não, como é que surgiu esta oportunidade de negócio?
12.	Já foi empreendedor antes de criar este negócio?
B.	Fase de criação
1.	Que características o definem enquanto empreendedor? (e.g., personalidade)
2.	Que características o definem enquanto pessoa?
3.	Em que sentido é que estas características foram importantes para a gestão da sua empresa?
4.	Acha que estão a ser importantes para o rápido crescimento do seu negócio?
5.	Que outras características considera importantes para o crescimento acelerado do seu negócio? Porquê?
6.	Como caracteriza a sua empresa actualmente? (e.g., práticas de GRH?)
C.	Estilo de Liderança
1.	Qual o número de colaboradores da sua empresa e quando entraram quais foram as características consideradas importantes para a selecção dos mesmos? (verificar se os colaboradores possuem características semelhantes ao empreendedor).
2.	Costuma envolver os seus colaboradores nas tomadas de decisão ou toma as suas decisões de uma forma mais individual?
D.	Contexto
1.	Que factores é que contribuíram para a gestão desta empresa? (Família, amigos, incubadores, redes sociais, políticas governamentais, investidores, etc.) Porquê?

Anexo A2

No presente questionário encontrará uma série de questões relativas à forma como os outros o vêem como pessoa, como empreendedor e à forma como os outros vêem a sua própria empresa.

O objectivo deste estudo é conseguir perceber quais são os factores mais determinantes para o desenvolvimento de uma empresa empreendedora nas fases de arranque e de gestão, isto é, quais são os factores que fazem com que uma empresa tenha sucesso e permaneça no activo o máximo de tempo possível.

Solicitamos assim a sua participação.

Asseguramos que todas as respostas a este questionário serão anónimas e confidenciais e que o seu preenchimento não lhes tomará mais do que 10 minutos.

Leia atentamente as instruções no início de cada secção.

Por favor, responda a todas as perguntas de forma mais sincera possível.

Obrigada pela sua participação.

1. Sexo:

- a. Masculino
- b. Feminino

2. Idade:

3. Habilitações Literárias:

- a. < 4º ano
- b. 1º ciclo
- c. 2º ciclo
- d. 3º ciclo
- e. Secundário
- f. Bacharelato
- g. Licenciatura
- h. Mestrado
- i. Doutoramento

4. Mediante o seu grau académico, indique a sua área de especialização:

5. Há quanto tempo fundou a empresa:

- a. < ou = 2 anos
- b. > 2 anos

6. Qual o sector de actividade da empresa que fundou:

- a. Saúde
- b. Comercio
- c. Financeira
- d. Consultoria
- e. Marketing
- f. Tecnologias de informação
- g. Ambiente
- h. Serviços
- i. Outro

7. Quantos sócios tem a sua empresa?
8. Quantos colaboradores tem a sua empresa?
9. Número de horas diárias que dedica, à sua empresa?
10. Durante o período de existência da sua empresa, qual a evolução média anual, em termos de volume de vendas:
- < 25%
 - 25 % - 49%
 - 50% - 74%
 - 75% - 100%
 - > 100%
11. Teve experiência prévia na área de actividade da sua empresa?
- Sim
 - Não
12. Se respondeu “Não” na questão anterior, teve alguma relação com essa área? (Ex: hobby)
- Sim
 - Não
13. Teve experiência prévia em iniciativas empreendedoras? (Ex: Associações)
- Sim
 - Não
14. Tem familiares com experiências de empreendedorismo?
- Sim
 - Não
15. Neste ponto, pense na forma como os outros o vêem. Para cada afirmação assinale apenas uma das opções.

Os outros vêem-me como uma pessoa:

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
Realista face às minhas ambições					
Altamente entusiasmada com a minha profissão					
Com baixa propensão para arriscar					
Que toma as decisões de forma individual					
Firme na prossecução dos meus objectivos					
Que não lida bem com situações controversas					
Com capacidade para dirigir os outros					
Com aspirações moderadas					
Flexível na execução dos meus objectivos					

Que encara as situações de forma positiva					
Que normalmente leva em conta as opiniões das pessoas que estão à sua volta					
Simpática					
Que desiste face ao primeiro obstáculo					
Que acredita nas suas próprias capacidades					
Que envolve os seus colaboradores nas tomadas de decisão					
Ansiosa quando confrontada com acontecimentos menos positivos					
Orientada para a busca de novo conhecimento					
Que gosta de se relacionar bem com os outros					
Introvertida					
Que reage a situações e/ou ideias de forma impulsiva					
Que responde pelos seus actos e pelos actos dos outros					
Que tem muita sensibilidade moral					
Que pensa adequadamente nas circunstâncias comuns da vida					
Com estabilidade emocional					
Ofensiva					

16. Considerando a fase em que se encontra a sua empresa actualmente (“até aos dois anos de existência” ou “mais do que dois anos de existência”), pense na forma como os outros vêem a mesma. Para cada afirmação assinale apenas uma das opções.

Os outros vêem a minha empresa como:

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
Privilegiando produtos e serviços que sabe fazer bem					
Altamente Focada no potencial dos seus profissionais					

Tendo uma capacidade contínua de se adaptar à envolvente					
Orientada para a criatividade e inovação					
Sendo orientada para o desempenho dos seus colaboradores na globalidade					
Uma empresa em que os colaboradores reconhecem o impacto do seu trabalho nos outros					
Pouco preocupada com as necessidades/dificuldades individuais dos seus colaboradores					
Sensível ao desenvolvimento dos seus recursos humanos					
Uma empresa que se preocupa com a preservação do meio ambiente					
Eficaz na sua projecção para o mercado					
Estando em crescimento pontual					
Orientada para objectivos					
Como um lugar de bem-estar, quer profissional como pessoal					
Uma empresa em que os colaboradores são autónomos nas suas funções					

17. Nesta fase, e tendo em conta as características que se seguem, indique quais as mais relevantes para si aquando da selecção dos membros da sua equipa. Para cada afirmação assinale apenas uma das opções.

No processo de recrutamento, procurei nos membros da minha equipa características como:

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
Altruísmo – inclinação para procurarmos obter o bem para o próximo					
Humildade – capacidade de reconhecer os próprios erros, defeitos ou limitações					
Dedicação – desprendimento de si próprio em favor do					

outro ou de alguma ideia					
Espírito de Equipa – cada pessoa deve saber qual é a sua actuação no grupo, mas considerando sempre o todo e colaborando com ideias e sugestões para soluções eficazes e criativas					
Proactividade – tomar a iniciativa de realizar alguma tarefa antes que seja cobrada por isso ou que outro perceba essa necessidade					
Empreendedorismo – atitude de quem, por iniciativa própria, realiza acções ou idealiza novos métodos com o objectivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer actividades de organização e administração					
Honestidade – característica daquele que é sincero, e em quem se pode confiar					
Capacidade de execução – habilidade para realizar determinadas tarefas ou acções					
Flexibilidade – capacidade de se adaptar a diferentes situações					
Inteligência – capacidade para enfrentar situações novas e de se adaptar a elas de uma forma rápida e eficiente					
Agilidade – capacidade de ser hábil, desembaraçado e activo					

18. Tendo em conta a fase em que a sua empresa se encontra actualmente (“até dois anos de existência” ou “mais de dois anos de existência”), indique, de entre os factores que seguem aqueles que considera mais relevantes para o sucesso da mesma. Para cada afirmação assinale apenas umas das opções.

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não Concordo, nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
Família					
Redes sociais					
Amigos					

Incubadoras (ex: cedência de espaço)					
Financiamento (ex: Micro-crédito)					
Políticas governamentais (ex: Incentivos)					
Responsabilidade Social					
Tendências de mercado					
Mercado emergente – área onde a empresa actua					
Parceiros					
Projeção/ Visibilidade no mercado da empresa (ex: jornais, revistas)					
Projeção/ Visibilidade no mercado dos sócios					

ANEXO A3

Transição das entrevistas

Transcrição da entrevista com o Empreendedor 1

Pergunta 1: Qual é o teu intervalo etário?

Empreendedor: Eu tenho 36 anos

Pergunta 2: Quais as tuas habilitações literárias?

Empreendedor: Eu completo tenho o 12º ano, depois iniciei o curso de educação ambiental superior também, parei faltando 6 meses para me formar porque eu decidi vir para Portugal e ou eu terminava o curso, a Márcia estava grávida ou esperava a Laura nascer e tal ou eu vinha directo para Portugal, tentei a América mas não deu e acabei vindo para cá.

Entrevistador: Mas na altura já tinhas aquele projecto?

Empreendedor: Já, o IMPERTEC, o CEBRAY é uma instituição muito respeitada no Brasil, hoje é a instituição mais respeitada no âmbito da gestão e empreendedorismo no Brasil então eu prestava serviços para instituições de ensino, já tinha uma empresa lá que prestava serviços nesse âmbito e normalmente o curso de IMPERTEC ou você é formado, é filho de um presidente de uma empresa muito grande, você tem de ser indicado para fazer o curso e aí você ao ser indicado quem te indica é um conselheiro, existem vários conselheiros no CEBRAY e normalmente os conselheiros são pedagogos e pessoas que de uma certa forma já foram envolvidos em algum projecto no CEBRAY, aí eles indicam a uma quantidade de empresários (vamos supor do tipo 2) e depois passa-se por uma entrevista e depois da entrevista é que eles vão ver se você tem qualificação para fazer o curso. Na época que eu fiz, a minha qualificação eram 300 empresários indicados e eu fui escolhido, são duas entrevistas e na primeira entrevista já me seleccionaram.

Entrevistador: Mas nesse curso tinha-se que ter algum projecto já?

Empreendedor: Não você não tem um projecto é que normalmente o IMPERTEC é para empresas que estão em emersão, mas muitos empresários cometem o erro de procurar, de ser talvez indicado pelo IMPERTEC quando a empresa está decaindo para tentar salvar. O que é que o IMPERTEC? O IMPERTEC forma o IMPERTECO, é um curso intensivo de Empreendedorismo, esse curso na América custa 15 mil dólares, existe uma versão dele aqui em Portugal quem subsidia (financia) este curso no Brasil é a ONU que pagou o meu curso e foi lá que eu desenvolvi, eu já tinha ideia do que eu queria como empresa de prestação de serviços só que eu desenvolvi toda a ideia lá, é um curso intensivo, 9 dias que dura das 8h da manhã às 3h da manhã, a gente passa assim até às 3h da manhã é bem cansativo mas vale a pena.

Pergunta 3: qual é a empresa que fundas-te?

Eu fundei a empresa THUNDER SERVIÇOS

Pergunta 4: E é em que sector?

É o sector de serviços, de prestação de serviços

Pergunta 5: E há quanto tempo é que fundas-te a empresa?

Empreendedor: Em 1996, desde de 96 que existe a THUNDER

Pergunta 6: E é só tua, és o único sócio?

Empreendedor: Eu tenho um sócio no Brasil que ele é fictício mas existe e aqui em Portugal eu sou unipessoal porque eu sou empresário em nome individual agora vou me tornar unipessoal.

Entrevistador: Sim mas por exemplo, a empresa que estava no Brasil é a mesma que está cá?

Empreendedor: É a mesma coisa, só que o que vou modificar agora é o nome e essas coisas mas a ideia, a essência do negócio, isso é o mesmo.

Entrevistador: Mas falando cá em Portugal, há quanto tempo é que fundas-te?

Empreendedor: Aqui foi em 2005, em Janeiro de 2005

Entrevistador: E é no mesmo sector de actividade?

Empreendedor: Exactamente.

Entrevistador: E cá em Portugal, tu és o único sócio?

Empreendedor: Exactamente, não tenho sócio.

Pergunta 7: Qual o número de horas que trabalhas por dia, em média?

Empreendedor: Em média, 8h por dia que eu dedico ao projecto, mas já houve casos de eu fazer, sei lá, 12h/14h, já ocorreu.

Entrevistador: Mas vamos sempre remeter para esta fase de criação.

Empreendedor: Pois porque esta fase de criação eu tive a fazer muita pesquisa de mercado porque existia o plano de negócios, existiu primeiro a essência da ideia e depois existiu o *business plan* e depois eu tive que fazer uma modificação, um upgrade digamos assim, para fazer com que o plano de negócios que já existia fosse modificado para a realidade portuguesa, é o que eu tenho feito de 2 anos para cá, pesquisas e cliente-alvo, público-alvo. E só há um ano, ano e meio para cá é que venho desenvolvendo a parte da criação do sistema em que eu tenho que criar a marca, o logótipo, o nome não vai ser THUNDER mais, vai ser outro nome eu vou modificar o nome para mais soft.

Entrevistador: Mas já implementas-te mesmo esse projecto?

Empreendedor: Sim, para te falar a verdade, foi no meio do ano passado mais ou menos, 98... não foi no ano 2007.

Pergunta 8: Qual a evolução, em termos de volume de vendas (em percentagem 0-50%; 50-100%; > 100%)?

Empreendedor: Como eu estou a seguir o plano de negócio, eu planeei que a empresa iria crescer em média de 8 a 15% ao mês, então ao ano eu queria que dobrasse mais do que dobrasse o meu facturação até eu chegar à minha estabilidade, então seria em torno dos 100% ao ano. Porque quando eu comecei com poucos clientes, eu posso falar pela quantidade de atendimentos por dia e posso dizer pela quantidade financeira que a empresa produziu durante esse período, às vezes eu tinha 30 clientes mas 1 cliente me deu muito mais lucro do que os outros 29 juntos, então o que eu faço é aquela velha regozinha, pego todos os clientes como eles todos e faço uma média, dá em torno dos 100% ao ano.

Pergunta 9: Antes de criares o teu negócio já tinhas trabalhado nesta área de actividade?

Empreendedor: Sim sempre trabalhei desde os 14 anos de idade.

Entrevistador: Daí este “bichinho”?

Empreendedor: Bem eu amo a minha profissão, se querem me ver feliz é fechar quadro eléctricos é fazer afinações, cálculos, eu não tinha mais o que estudar na minha área, não é que eu sabia tudo mas tudo o que eu precisava de fazer para a área de manutenção eu fui fazer empreendedorismo, gestão e administração foi para fazer com que a realização da minha vida fosse boa dentro da área que eu escolhi que é a electricidade.

Entrevistador: E aos 14 anos eras....

Empreendedor: Eu sempre fui ajudante

Pergunta 10: E essa experiência prévia achas que te ajudou na criação da empresa?

Empreendedor: Ajudou porque quando você, suponhamos, eu vou dar a ideia de um engenheiro, um engenheiro, uma pessoa já é adulta e escolhe fazer engenharia electrotécnica aí ele pega e vai fazer engenharia e vai para o mercado ou ele faz projecto ou cálculo mas normalmente não entende da gestão da obra; o que me ajudou de anos para cá foi que eu entendo da obra desde o acentamento, de quebrar uma parede até montar uma subestação então hoje pelo facto de eu ter a empresa eu tenho a capacidade de chegar para um técnico muito

mais velho do que eu ou até mesmo um engenheiro e dizer para ele: isso aqui não vai dar certo porque eu já tenho experiência na área no projecto e na implementação, na execução na obra

Pergunta 12: Antes de criar este projecto, já tinhas sido empreendedor?

Empreendedor: A minha vida inteira. Na minha vida inteira, eu sempre, graças a Deus, tive o empreendedorismo na minha vida porque o meu pai deixou a minha mãe quando eu era muito novo, eu tinha 6 anos de idade, eu tenho 11 irmãos, então a gente sempre aprendeu a correr atrás do lucro, então eu quando eu era mais novo, não sei se você conhece esterco que são as fezes do gado?

Entrevistador: Sim

Empreendedor: Então tem uma mata ao pé da minha casa e tem muitos bois lá e então eu apanhava aquilo fazia uma selecção daquilo, peneirava e não sei o quê para colocar em jardins, adobar jardins e não deixa de ser empreendedorismo porque eu ia, conhecia o cliente, fazia por conhecer que cliente é que era, sabia trabalhar com o produto e fornecia aquele produto para o mercado. Depois eu vendia limões, vendia gelados, sempre estava trabalhando com isso e à medida que eu fui crescendo eu virei dançarino, eu comecei a dar aulas de dança, comecei a dançar para e com bandas e empreendedorismo sempre esteve presente na minha vida, eu sempre fui empreendedor, sempre.

Fase de Criação:

Pergunta 1: Que características é que te definem enquanto empreendedor?

Empreendedor: Perseverança, não é qualquer coisa que me desanima por exemplo adversidades como a grosseria de um cliente, falta de trabalho, eu entendo que as adversidades são consequências do mercado mas o empreendedor é aquele que é dono do próprio destino dele então ele sempre está a um passo à frente, então quando eu me tornei empresário na área de prestação de serviços eu sempre comecei a andar com um passo à frente, quando eu fiz o IMPERTEC essas habilidades foram mais aguçadas em mim como? Essa pesquisa de mercado, eu sou muito curioso, adoro saber sobre os concorrentes, eu adoro saber o que o cliente gosta, eu gosto da qualidade de serviços; as características do empreendedorismo em mim são essas, são apostar na qualidade de serviço, apostar no potencial que o cliente tem, por exemplo, eu sempre vi que os técnicos electricistas quando vão explicar qualquer coisa para o cliente ou um engenheiro ou quando o técnico tem conhecimento técnico para falar, ele fala como um técnico, o engenheiro também fala como técnico e o cliente muitas vezes, eu não tenho só clientes inteligentes, eu tenho clientes que têm mais dificuldades em aprender então o que eu fiz? Eu criei uma metodologia que possibilita explicar coisas difíceis para o cliente de forma fácil então hoje em dia eu consigo explicar o porquê que uma lâmpada fluorescente funciona, o porquê que num quadro eléctrico um disjuntor aquece, porque é que uma tomada pega fogo dentro da casa, o motivo pelo qual os incidentes com o aparelho, a falta que um terra faz e então o que eu fiz foi criar uma metodologia e pus isso dentro de um projecto que é uma revista de eficiência energética onde eu ensino as pessoas a economizar energia em casa. A prática de trabalho não está só na prática em si de fazer, é de fazer com que o cliente entenda que aquilo é preciso para a instalação dele e em quê que eu apostei? Foi nisso, em provar para o cliente que é importante ele saber porque é que aquilo funciona então todo e qualquer serviço que eu venha a implementar no futuro eu penso dessa forma em direccionar todo o meu conhecimento técnico numa didáctica simplificada para que o cliente entenda porque é que aquilo está sendo feito. Se você colocar para o cliente depois, porque é que o electricista colocou esta tomada, ele vai saber explicar, não ele colocou esta tomada por causa disto, disto e disto.

Um exemplo em relação à perseverança, eu sempre fui muito comunicativo e sempre falei das minhas coisas, eu nunca tive dificuldade em falar do meu negócio porque empreendedorismo é uma ciência que se aprende, só que não são todas as pessoas que nasceram para serem empreendedores, você pode ser empreendedor no seu negócio como também pode ser empreendedor no negócio de alguém, então o que é que acontece? Às vezes num contacto com uma empresa, a empresa perguntava o que eu sabia e tal, e eu sofri muito porque eles interpretavam mal a minha forma de dizer, quando eu falava com uma pessoa e dizia que eu amo a minha profissão eles interpretavam mal e achavam que eu super-valorizava a minha profissão e a ideia do empreendedorismo é esta: o seu negócio é sempre o melhor. Então esse tipo de adversidade não me afecta, quantas pessoas que eu falei do meu negócio e elas diziam-me: Que é isso rapaz isso não vai dar certo, isso não tem condições para dar certo. Mas hoje em dia com a maturidade profissional e intelectual que eu tenho, eu sou capaz de, digamos assim, de compreender o analfabetismo da palavra empreendedor que as pessoas têm, é lógico que se eles não são empreendedores eles vão dar a opinião para mim em quê? Então eu compreendo isso e eu tenho muita força de vontade é nesse ponto, eu não me deixo abater por aquilo que as pessoas falam, eu acredito que eu sei e que vou conseguir fazer aquilo que eu planeei.

Pergunta 2: E que características é que te definem como pessoa?

Empreendedor: Eu sou muito honesto, eu tenho muita honestidade e tendo ser o mais profissional possível.

Entrevistador: Tens algum exemplo de honestidade?

Empreendedor: Sim, às vezes um cliente chama-me e diz: “Márcio, eu vi que deixou aqui um cartão seu na minha caixa do correio e você podia vir aqui porque tenho um problema aqui no meu quadro, as luzes estão apagadas”. E às vezes eu chego lá e é um fio enfiado dentro do disjuntor que o electricista não apertou, como a electricidade vibra, o disjuntor às vezes desaperta, quando não está bem apertado. Eu poderia ter chegado lá e ter dito: Não, isto aqui é “a ridipoca da parafuseta” e ter inventado qualquer terminologia e ter arrancado do cliente 300 ou 400€ e eu cheguei para o cliente e disse: Este problema é só este fio que eu apertei e agora já está tudo a funcionar. E quanto é o trabalho? Agora eu dou o preço do meu trabalho, se eu vou lá para apertar um parafuso, eu tenho uma quantidade de horas, então eu digo: não, eu vou cobrar do senhor só meia hora que é obrigatório que é 15€/20€ eu estabeleço o preço consoante a situação em que eu estou. Eu não tenho um preço fixo pelo meu trabalho, se um cliente tem menos condições ele paga menos, se um cliente tem mais condições ele paga mais. E um outro exemplo é o seguinte, vou passar as afiações e existem e eu já trabalhei com técnicos assim que são aldrabões mesmo, enfiam pedaços de fio terra só pedaços saindo do quadro para inventar para o cliente que aquilo tem terra e eu não trabalho assim, seja qual for a instalação que eu faço, eu faço dentro das normas técnicas como deve ser. Tecnicamente eu deixo o meu serviço impecável para qualquer outro técnico que chegar falar assim: Olha aqui passou um técnico.

Entrevistador: Outra característica?

Empreendedor: A minha simpatia com o meu cliente, eu gosto de ser simpático com o meu cliente, tentar deixá-lo o mais à vontade possível. Até mesmo para efectuar cobranças ter flexibilidade, eu acho que a simpatia e a flexibilidade são adjectivos importantes. Eu creio que sou muito simpático com o meu cliente quando eu vou efectuar um trabalho, a minha forma de tratar o cliente, como eu fiz administração eu fiz uma matéria que é logística, então eu sei tratar o cliente e sei como o cliente gosta de ser tratado. Então acho que é uma característica positiva que me faz ganhar muitos clientes porque eles me vêem a ser simpático mas totalmente profissional e isso para mim é bom.

Entrevistador: Tens mais alguma característica?

Empreendedor: Rapidez. Eu sou muito rápido no trabalho, pelo facto de ter trabalhado durante 22 anos com mão-de-obra eléctrica, é assim, até é estranho eu te dizer isto mas não existe nada em electricidade que eu possa desconhecer, problemas eléctricos. Quando um cliente me fala, “olha o meu quadro está assim”, eu já saio de casa a saber que ferramentas que eu vou levar. E eu tenho velocidade para executar trabalho que os empreiteiros quando me contratam, eu consigo fechar um quadro, que normalmente um técnico fecha em um dia, pela habilidade que eu tenho com as ferramentas, eu consigo fechar o quadro em 2h30m/3h e isso é bom para os empreiteiros mas assusta os colegas de trabalho porque eles querem andar de vagar porque eles recebem por hora. Às vezes eu chego numa obra e executo um trabalho de uma equipa inteira de um electricista ajudante que eles fazem em uma semana, em 2/3 dias o serviço comigo sozinho está feito. Eu sou muito rápido, pelo facto de conhecer bem o meu negócio.

Entrevistador: Tens mais alguma característica?

Empreendedor: Não acho que é só.

Pergunta 3: Em que sentido estas características foram importantes para a criação desta empresa?

Empreendedor: Porque quando eu desenvolvi o *business plan*, o plano de negócio, o que é que eu fiz? Eu vi que o mercado estava deficitário de empresas que realmente poderiam resolver problemas, serem rápidas e ter eficiência na logística. Ou o técnico é muito rápido, mas não sabia tratar o cliente; ou a empresa não sabia tratar o cliente e os técnicos eram incompetentes. Quando eu criei o plano de negócio, eu criei a revista e criei uma forma de atendimento único que conseguisse unificar isso tudo.

Entrevistador: Essa revista que falas-te, é uma revista que chegas-te a publicar?

Empreendedor: Não, essa revista, ela existe, ela está no papel, eu tenho e até te mostro um piloto que eu tenho dela aí e que vai para a correcção. Eu criei essa revista consoante as pesquisas que eu fiz de mercado, adaptei-a para a linguagem de português de Portugal e ela ensina as pessoas a economizar energia em casa e fala também sobre energias renováveis, sobre energias alternativas e assim por diante, problemas em casa para os clientes conhecerem que tipo de aparelhos que eles têm, se eles consomem pouca energia; ensina o cliente até mesmo a calcular KW/h essas coisas. Então o que é que eu fiz? Eu criei esta revista, normalmente quando eu te passo um cartão, você vai conhecer o meu produto. O projecto daqui para a frente vai ser feito através de palestras, você

vai conhecer a empresa que não vai ser mais THUNDER SERVIÇOS, que se vai chamar SOLUÇÕES EFICIENTES através da revista; tu recibes a revista e recibes uma visita gratuita do técnico na tua casa. A coisa mais difícil que tem é você conseguir estar na casa do cliente, como este projecto é muito abrangente porque ele envolve prestação de serviços, ele vai envolver no futuro um banco de dados onde vai ter reforma de apartamento, onde vai ter venda de outros produtos de telecomunicações, electrodomésticos porque o cliente vai ser cadastrado e quando o consultor vai na casa dele, além de lhe vender lâmpadas, disjuntores e reparos de electricidade que é o ponto piloto do programa, ele vai fazer pesquisas junto ao cliente, indiscretamente sem o cliente perceber, vai perguntar se ele gosta de computadores, vai perceber a casa dele vai ver se ela precisa de reformas e marca isso e esses dados vão para o computador. Essas características me ajudou e vai me ajudar mais no futuro é nisso. Nessa visita à casa do cliente, a simpatia, a rapidez para fazer os diagnósticos e o serviço e a honestidade com o cliente em saber que ele está pagando e ele vai ter, não vai ser enganado, do tipo, eu estou mudando isto aqui, mas o senhor vai economizar energia ou o senhor não tem nada para economizar energia aqui mas o seu quadro está sem protecção, então nós temos que mudar nisso. Eu quero juntar isto ao projecto de eficiência energética para ter muito trabalho.

Essas características que eu disse vão ser o ponto forte deste projecto e que aos poucos eu estou implementando, hoje eu já faço atendimentos pontuais em urgências para casas de espectáculos, discotecas e tal e que o cliente já sabe que vai poder contar comigo a qualquer hora do dia e da noite porque os clientes reclamam demais pela falta que os profissionais fazem porque eles não atendem a qualquer hora. Eu atendo a qualquer hora do dia e da noite.

Pergunta 4: E achas que elas estão a ser importantes para o rápido crescimento do negócio?

Empreendedor: Sim, principalmente a rapidez porque quanto mais rápido eu acabar um trabalho eu pego outro. Por exemplo, quando eu capto um cliente em manutenção e serviços, normalmente o que é que eu faço? Ele me liga e não consegue falar comigo e deixa um recado, eu ligo para ele imediatamente, então eu sempre tenho tempo, sempre arrumo tempo, não sei como mas eu sempre arrumo tempo. Então o cliente pode dizer assim: Ah, eu preciso de um atendimento porque isto está caindo e eu tenho um restaurante e tal. Então o que eu faço? Como eu trabalho é bem agendado, então eu tenho clientes de prioridade, e os clientes sabem que o técnico Márcio não falha, a empresa THUNDER não falha, então eu digo ao cliente: Olha eu não vou poder ir aí na parte da manhã, mas às 15h estarei aí, é porque eu estou indo num outro cliente. Então eu chego a falar isso, estou num outro cliente que tem um restaurante e que precisa do meu atendimento urgentemente, então eu normalmente eu faço isso. Um exemplo disso, é uma discoteca que tem aqui que ela precisa de funcionar e ao estava a fazer 3 serviços ao mesmo tempo, porque as obras têm fases: quando é construção e reforma, primeiro quebra-se a parede, mete-se os tubos, passa os cabos, monta o quadro e as aparelhagens e entrega-se a obra. Então nesses intervalos eu fui lá e risquei, os peões vão quebrar a obra e ali eu tenho 5/6 dias para trabalhar, então eu sei que se é 5 dias que eles vai gastar (eles falam 5 mas vão gastar 10) então eu já planeio para 8 dias porque qualquer coisa que ocorrer de errado eu já tenho aquele tempinho e nisso eu já a atender outros clientes de manutenção. Então o cliente liga, igual ao senhor Manuel Potes: oh senhor Márcio, eu fiquei sabendo do senhor através de fulano de tal e eu preciso que venha cá urgentemente, a minha casa abre às 23h (e isto eram uma 15h) e eu preciso urgentemente desse atendimento. Assim, eu liguei para um dos clientes que eu estava a atender de imediato que eu tinha marcado às 15h.30 e falei com ele para ver se podia ir atender às 17h. E pronto quando cheguei lá o problema do homem era exactamente o re-aperto no disjuntor, fui lá reapertei o disjuntor e cobre uma visita de 20€ e gastei 15 minutos para resolver o problema. O homem gostou tanto de mim que eu peguei logo um serviço de vídeo vigilância e ganhei do homem quase 2000€ (um serviço que poderia estar nas mãos de outro profissional) e agora ele é meu cliente.

Entrevistador: Era o tal exemplo da honestidade?

Empreendedor: Exactamente. Então eu fiz aquele serviço rapidinho e voltei no meu cliente. E já peguei mais serviços com ele e é essa rapidez que faz com que o cliente fique satisfeito, o cliente sabe que pode contar comigo.

Pergunta 5: Que outras características é que consideras importante para o crescimento acelerado do negócio?

Empreendedor: uma boa pesquisa de mercado porque quando você pesquisa bem o mercado, pesquisa o seu cliente, pesquisa o seu concorrente, isso é a pesquisa de mercado.

Entrevistador: Mas essa pesquisa é feita antes do negócio ou é contínua?

Empreendedor: Não, a pesquisa tem de ser contínua, a pesquisa de mercado é o único conceito que eu posso dizer com certeza que tem de haver upgrade todos os dias. Todos os dias tu descobres, aprendes alguma coisa

acerca do cliente, todos os dias você aprende alguma coisa sobre o concorrente de uma forma que ele está a atender errado, você está a fazer esse upgrade e pondo dentro da sua empresa, do tipo, “não eu não posso fazer deste jeito eu vou ter que melhorar isto”. O negócio tem de ser melhorado todos os dias, a pesquisa de mercado te possibilita isso, a característica importante para o crescimento contínuo de uma empresa é a pesquisa de mercado, é tentado satisfazer os desejos do cliente, tornar o cliente o bem mais importante que a empresa tem e perceber que todos os clientes são importantes, o cliente que instala um lâmpada e o que põe uma rede estruturada tem que ter o mesmo valor. O que é que faz para que a empresa passe a ver o cliente dessa forma? A pesquisa de mercado

Entrevistador: Tens mais alguma característica?

Empreendedor: Tenho. A formação técnica que faz com que o técnico possa estar instruído para resolver qualquer problema eléctrico; a formação contínua dos técnicos. Outra coisa também é o material de trabalho, as aparelhagens (ferramentas), você tem que ter equipamento porque não podes perder um cliente por falta de equipamento, o cliente precisa de um aparelho de certificação de rede nem que você vai pegar emprestado, mas você tem que ter ferramentas.

Entrevistador: Isso já te aconteceu?

Empreendedor: Muitas vezes.

Entrevistador: E como conseguis-te resolver?

Empreendedor: Pedi emprestado, pelo facto de eu ter essa simpatia e ter honestidade, as empresas nas quais eu já trabalhei confiam em mim. EU ligo para uma pessoa que eu já colaborei e digo que eu preciso do aparelho de certificação de rede – é um aparelho de 10000€, durante 2h eu vou buscá-lo e levo-o de volta, eu sou totalmente responsável e as vezes ele cobrava um aluguer e por vezes nem me cobrava. Mas a aparelhagem, as ferramentas são muito importantes.

O marketing, o aspecto limpo, não visitar um cliente de qualquer jeito, você também que ter uma mala para os serviços e uma mala para o atendimento – isso já estou incluindo na logística, você tem que ter uma logística, um cartão respeitado, uma boa página, isto está tudo incluindo na logística do negócio. A logística é o seguimento que faz com que o seu produto seja conhecido, não adianta nada se você for eficiente, você ter rapidez, você ser simpático se ninguém conhecer a sua empresa, você tem que ter logística.

Entrevistador: Como é que tu fazes? Dá-me um exemplo disso.

Empreendedor: Como a fase da revista ainda não chegou (das palestras), a minha forma de captação de clientes, da minha publicidade, é feita através de indicação, eu tenho os meus cartões então se tu estás num banco e se tu falas-te alguma coisa comigo e por exemplo falas-te de futebol, a gente fala juntos e ri e pego num cartão e digo que sou um electricista e se precisares de alguma coisa está aí o meu cartão. De cada 10 cartões que eu entrego 2 me ligam. O maior trabalho que eu já peguei até hoje, a captação dessa cliente foi a seguinte: Eu estava numa loja de material eléctrico e chegou um brasileiro e esse brasileiro estava a comprar um material que não sabia que material era e aí como eu sou muito intruso e cheguei e disse: “Com licença, o senhor é brasileiro não é? Sim sou e você também é... ah então prazer e tal”. E já começamos a conversar e ele perguntou: “olha, eu estou com uma dúvida” (porque ele viu que eu estava com um colete) e perguntou se eu era electricista e eu disse que sim. E perguntei o que é que ele queria saber e ele disse que precisava saber tal e tal. E mal sabia eu que ele era construtor e aí por um acaso entreguei o meu cartão para ele e passou-se algum tempo e já não me lembrava do homem. Um dia o homem liga-me e disse que estava a ir embora para o Brasil definitivamente e tenho um cliente que quer que a minha empresa preste um serviço para ele, só que o que ele quer mesmo é um serviço eléctrico. E então eu fui lá no homem e fechei um serviço de 2 armazéns, 68 metros de comprimento por 33 de largura, mudou a minha história da noite para o dia. Exactamente por me antecipar, eu me antecipei e deu certo.

Entrevistador: Então em cada lugar que tu vais aproveitas sempre para divulgar.

Empreendedor: Exactamente, é sempre a minha forma de captação de cliente. Eu não sou muito adepto de cartões em caixa de correio, eu tenho comigo material publicitário aqueles adesivos de porta que eu também uso de vez em quando (tem mais um ano que eu não faço adesivo de porta) e no que eu tenho trabalhado mesmo é na divulgação.

Pergunta 6: Como é que caracterizas a tua empresa actualmente?

Empreendedor: Em relação à apresentação?

Entrevistador: Sim, e por exemplo não sei se tens mais colaboradores...

Empreendedor: Sim

Entrevistador: Então também ao nível da GRH...

Empreendedor: Ah ok, então isso é assim ... quando eu fiz o projecto, eu comecei a colaborar com uma escola que existe em Sacavém que é uma Escola Secundária e foi essa Escola Secundária que me deu a certificação técnica, que me deu a minha equivalência técnica para eu obter a minha carta de exploração pela DGE, então quando eu preciso de alguma ajuda eu tenho alguns estagiários lá que trabalham para mim de graça. A escola tem os estagiários, eu ainda não utilizo totalmente dos estagiários porque eu não tenho evasão de obra para várias pessoas mas sempre que eu preciso de um colaborador eu tenho esse recurso e tenho colegas que normalmente trabalham em freelancer e com pintura ou alguma coisa porque a parte técnica do trabalho eu faço, o que eu preciso é de alguém para puxar um fio, para colocar uma calha e normalmente quando eu preciso eu tenho esses profissionais disponíveis. A mão-de-obra em Portugal existe mais porque Portugal é um país de imigrantes e é muito importante você ter uma boa rede de contactos, eu tenho uma rede de contactos imensa de pessoas que eu pergunto se tem alguém que está parado e essa pessoa diz: ah tenho, tenho fulano e sicrano, então normalmente eu pego quem eu já conheço.

Entrevistador: Então os teus colaboradores não são fixos?

Empreendedor: Não, eu no momento não tenho profissionais fixos comigo. Eu vou ter profissionais fixos (2 colaboradores) em princípio, é a partir de Junho onde eu vou implementar o sistema de palestras, então eu vou fazer isso. A minha forma de apresentação, normalmente, eu mandei fazer um uniforme que já vou começar a usar a partir de Abril que é uma camisa cor de laranja com uma faixa reflectiva com o nome da empresa.

Entrevistador: que vai ser mudado?

Empreendedor: Exactamente, ela não vai ser mais THUNDER, talvez eu mantenha o nome THUNDER para a área de atendimento, mas mudo o nome para SOLUÇÕES EFICIENTES para tocar o projecto. Quando eu for apresentar o projecto, eu apresento como SOLUÇÕES EFICIENTES porque ele é mais sonoro. O nome THUNDER, às vezes como eu sou brasileiro e eu falo com sotaque brasileiro e eles não percebem, perguntam se é PUNDER e eu tenho que soletrar e dizer que é trovão em Inglês e é por isso que eu quero colocar SOLUÇÕES EFICIENTES por causa disso. A forma de apresentação que eu vou ter é um uniforme diferente, o cartão continua o mesmo porque eu ainda tenho muitos cartões ainda com a marca antiga (..) e eu quero acostumar o cliente aos poucos. Os clientes de manutenção podem me conhecer como THUNDER que não tem problema.

Entrevistador: Mas em relação a caracterizar a empresa actualmente? Como é tu que caracterizas a tua empresa?

Empreendedor: É assim, eu caracterizo uma empresa, você diz na questão para o cliente ver?

Entrevistador: Tudo...

Empreendedor: É assim, a única forma de eu caracterizar a minha empresa para o cliente, eu posso dizer que é mesmo através de indicação pá, é mesmo através de indicação. O cliente sabe da empresa é através da indicação de outros clientes.

Entrevistador: Sim, mas por exemplo em relação à empresa, como é que tu vêes a tua empresa? Como é que tu a defines?

Empreendedor: Ah muito bem. Eu vejo a THUNDER SERVIÇOS como uma referência em prestação de serviços, dentro do projecto das SOLUÇÕES EFICIENTES eu creio, pela experiência que eu tenho na área porque o que tornou a minha vida um pouco difícil foi as limitações financeiras, que tornou a minha vida difícil, foi limitação financeira. Hoje eu vejo o projecto da THUNDER já agora mais estabilizado como referência nacional.

Entrevistador: Este projecto?

Empreendedor: Este projecto porque a THUNDER tem condição de ser a melhor prestadora de serviços de Portugal, vai ter. Este projecto é um projecto ambicioso e de simples execução só que não pode ser executado por qualquer empresa, não adianta uma “feliz da vida” pegar num projecto deste e dizer assim: “eu vou implementar”; porque o projecto, nunca subestimo as pessoas que possam tocar o projecto, mas não é qualquer pessoa que faz isso, não é qualquer pessoa que fala assim, o Bill Gates escreveu a biografia dele, o Sílvio Santos no Brasil também escreveu e todos conseguem ser o que os homens são, então eu criei a ideia por esse lado; eu nunca me considero um Bill Gates, eu nunca me considero um Sílvio Santos, mas eu considero que o meu plano de negócio ele foi feito, eu ganhei um prémio em função do que ele representa. Eu sei que a THUNDER SERVIÇOS tem condição plenamente no projecto estar 100% de ser a melhor prestadora de serviço que Portugal tem na área de telecomunicações e electricidade.

Entrevistador: Por exemplo, na criação deste projecto, portanto não estou a falar da empresa, mas estou só a falar deste projecto, isto foi há um 1,5anos atrás, tiveste alguma ajuda financeira ou foi só o teu financiamento?

Empreendedor: É assim, eu não tinha dinheiro e passava muitas necessidades, quando eu falei contigo daquela característica de perseverança, eu nunca me deixei cair eu tive que me preocupar com várias coisas: uma, com a criação das minhas filhas; outra, eu não deixava a minha esposa ter uma depressão; e outra, eu tocava o meu negócio para a frente e acreditava que ele ia dar certo. Então é assim, hoje eu compreendo que tudo o que eu fiz, começa a gerar resultados agora. Hoje a implementação dos trabalhos que eu tenho feito e que eu tenho previsão de fazer, de clientes que eu tenho captado e tudo o mais, foi tudo por recurso próprio (...). Quando eu cheguei em Portugal, eu fui trabalhar nas vendas, vendas de ADSL e tal, TVCABO, fui trabalhar na área comercial, só que eu era técnico; mas hoje eu entendo porque é que eu fui levado para essa área e para mim foi ótimo porquê? Se eu queria tocar uma empresa de serviços, eu teria de conhecer o meu cliente, hoje eu consigo, eu sei como conversar com o povo português e é muito importante que você conheça a cultura, a forma de se expressar, o jeito de ser e quando se conhece isso as portas se abrem e por cada salário que eu tinha eu levava para renovar a madeira, eu recebia um pagamento comprava um conjunto de chaves de fendas, recebia outro pagamento comprava um conjunto de alicates especiais e fui fazendo e durante 3 anos da minha vida, eu não precisava das certificações técnicas ainda, mas eu corria atrás, mesmo com as limitações financeiras eu passava um pouco de aperto em casa, eu tirava o dinheiro pagava uma certificação na área de electricidade e fui fazendo. Hoje eu tenho a certificação de electricidade cá, reconhecida pelo ministério português, ministério da educação; eu tenho a certificação técnica pela DGE e exploração que é um cargo abaixo do engenheiro.

Entrevistador: Que é o tal que tens estagiários ao teu dispor não é?

Empreendedor: Exactamente. E em telecomunicação eu sou projectista instalador e me formei agora em energia solar, tudo pagando coisas parceladas e nunca tive financiamento de ninguém, tudo o que eu fiz até hoje foi com recurso próprio, sem dinheiro e com recurso próprio.

Entrevistador: E achas que isso é melhor ou pior que aqueles que têm?

Empreendedor: É pior, com certeza, porque se eu tivesse um padrinho que falasse para mim: “Eu adoro você, adoro os teus olhos castanhos (...) e vou te ajudar, eu vou sustentar a tua casa durante 1 ano para você poder tocar o seu negócio”, nossa mãe, iria ser uma bênção. O que é que acontecia? Como eu precisava de dinheiro, quando eu comecei a trabalhar por conta própria, eu sempre precisava de estar submetido a engenheiros, arquitectos que às vezes não pagavam, eu sabia que ia prestar um serviço, vamos supor, de 1000€, ou me pagavam 500€ ou não me pagavam, mas eu precisava daqueles 500€ que ele me ia pagar, então eu não me importo com isso porque fazer coisas de errado é fazer uma vez só e normalmente quem não gere bem recursos humanos e quem não cuida do potencial de trabalho da sua empresa, é melhor para mim, quer dizer, vão fechar a porta. E é por isso que tem muitas empresas que você vai nos empreiteiros aí e eles estão a falar que esse negócio está ruim, este negócio está mau, é exactamente por isso, desonestidade, não gerem recursos humanos, então eu não tive essa ajuda, se eu tivesse essa ajuda ia ser muito melhor, alguém que me ajudasse financeiramente. Porque sócio é muito complicado, eu tive sócio no Brasil e ainda tenho mas a empresa não existe lá mais, só que é assim, um sócio ele tem que ser colocado assim: você tem mais colaboradores num projecto e que você possa tornar eles sócios depois; se você tem um sócio para você ter que ficar dividindo o dinheiro que você ganha trabalhando às vezes sozinho, isso não compensa. É preferível você tocar o projecto e deixá-lo num ponto para você falar assim: agora eu tenho condição de eu ter um sócio financeiro, pronto assim o sócio financeiro entra e você toca o projecto. O empreendedor, ele não pode ser muito olho grande não, ele tem que ter nesse ponto (...) um pouco de humildade, ele também não pode ser muito humilde não porque senão o sócio financeiro toma conta do negócio, ele tem que provar que o negócio anda por causa dele, tá a ver o sócio está ali, o seu dinheiro está aqui, mas quem faz isto andar sou eu é assim que tem que funcionar. Quem me dera ter um padrinho que me tivesse ajudado financeiramente.

Estilo de liderança:

Pergunta 1: Ok, aqui esta pergunta não sei se indica bem, mas qual é o número de colaboradores da tua empresa?

Empreendedor: o que eu posso dizer, é que fixos, eu tenho 4 pessoas que me ajudam, que sempre tenho trabalho para elas.

Entrevistador: E quando entraram quais é que foram as características que tu, às quais eles foram seleccionados, portanto, tu seleccionas-te por algumas razões, não é? Então quais foram as características que tu viste neles que os levaste a seleccionar?

Empreendedor: Isso é assim, quando você falou, eu até me esqueci de uma qualidade (...)

Entrevistador: Podes dizer agora (...)

Empreendedor: Uma qualidade que eu tenho em mim que já vem de muitos anos também, desde que eu era criança que é o espírito de liderança. Eu sempre tive espírito de liderança, em tudo o que eu fiz na minha vida eu estava à frente, desde a escola como chefe de turma, nos escuteiros sempre me esforçava para ser o chefe e hoje eu sou chefe da minha família, graças a Deus (...) eu que mando aqui em casa também (...), então é muito importante o espírito de liderança, você ser líder e ver que as pessoas podem contar contigo e umas das características que me faz com que uma pessoa trabalhe comigo é a obediência, é a humildade ao ponto de saber obedecer a um pedido, de dizer: olhe eu preciso de fazer isso e isso desta forma, para mim isso é importante porque uma pessoa que não é capaz de cumprir uma ordem (...) não é capaz de estar dentro de uma empresa. Existe pessoas para comandar e existe pessoas para ser comandadas, essas pessoas que existem para serem comandadas não quer dizer que elas são servas, como é que se usa um termo (...) um termo brasileiro diz assim: “o inteligente não trabalha”; não que quem trabalha é burro, mas o inteligente é eu gere o negócio, os outros trabalham. Eu não concordo muito com esse dito popular mas isso existe. Para mim é a pessoa que sabe servir, a características mais importante é serventia, eu não me importo com o conhecimento, puxar fio qualquer um puxa, mas saber ouvir, saber ter humildade para fazer se eu disser: eu quero que você faça desse jeito, ele possa fazer do jeito que eu peço.

Entrevistador: Que mais características?

Empreendedor: Agilidade, tem de ser uma pessoa ágil, inteligente, (...) interessada. Normalmente eu não pego quem não se interessa: “ah, não é isso que eu gosto não”; eu nunca pego um garçon para fazer serviço de electricista, um homem que adora serviço de bar não. Eu prefiro pegar um curioso que gosta do serviço eléctrico do que pegar um garçon que está parado aqui e que botei ele para puxar fio. O que eu gosto é de pegar pessoas que gostam do trabalho, que se interessa pelo trabalho, o interesse também é uma qualidade que eu que a pessoa que trabalha comigo tem que ter. Uma outra qualidade da pessoa é a inteligência, raciocínio, eu gosto de pessoas que tenham raciocínio rápido, que você fala uma vez só e a pessoa compreende, é assim eu tenho muita paciência mas no ramo de prestação de serviços eu não sou uma escola, eu vou abrir uma escola daqui a um tempo, mas eu não sou uma escola, então você não tem tempo para ficar a (...) explicar pormenores que uma pessoa já tem que saber mais ou menos, porquê puxar para trás ou para a frente, para a direita ou para a esquerda, tas a ver e isso é complicado, então normalmente eu gosto de pessoas que tenham raciocínio rápido, que tenha inteligência, que saiba cumprir ordens e que tenha interesse, que seja uma pessoa interessada, curiosa para saber porque é que aquilo funciona.

Entrevistador: E achas que os colaboradores que tu seleccionas com essas características são de facto os melhores para trabalharem contigo?

Empreendedor: É assim, se eu for dizer, em questão de imigrantes, é porque é assim, o imigrante ele pode (...), ele vem para Portugal para ganhar dinheiro, normalmente você não encontra ajudante português, normalmente não.

Entrevistador: Porquê?

Empreendedor: Porque eles não gostam deste tipo de trabalho (...) não é que o português não goste de trabalhar, ele não se interessa por esse trabalho, não se interessa por obra, tu vais nas obras e vês que ajudantes é só cachaceiro, pessoas que bebem bagaço e fumam e não sei o quê e drogados, é esse o tipo de gente que você vê em obra. Ajudantes, normalmente é. Quando você vê uma pessoa interessada em trabalhar nessa área, é mais imigrantes, então o imigrante quando vem para esse trabalho é porque precisa de trabalhar e os que dão continuidade é porque você renumera melhor. Eu creio que quando montar o sistema de atendimento e que eu tiver serviços em grande escala aí sim, eu vou poder contratar pessoas especializadas para me ajudar e ter essas pessoas como freelancer para ajudar os técnicos que vão estar a sair para fazer atendimento.

Entrevistador: Nesta altura és só tu que prestas os serviços aos clientes?

Empreendedor: Exactamente, com os ajudantes.

Entrevistador: Nunca um ajudante vai sozinho.

Empreendedor: Não, ele nunca vai sozinho.

Pergunta 2: E costumas envolver os teus colaboradores nas decisões que tu tomas ou fazes de forma mais individual?

Empreendedor: No momento sim, como eu (...) já tenho o plano de negócio pré-definido então eu sigo ele, eu sigo o plano de negócio, no momento, eu não peço muita opinião porque normalmente porque normalmente eu estou já envolvido no projecto, mas quando a empresa já tiver a andar no âmbito de serviços mais intensivo, eu

vou ter um tipo de profissionais específico para cada área, um só para a logística, um só para o atendimento técnico.

Entrevistador: Neste momento tens 4 fixos, mas não quer dizer que eles vão trabalhar todos os dias contigo?

Empreendedor: Não, não, às vezes eu posso precisar deles, eu posso precisar de um no final de semana e normalmente eles já têm dois ou três trabalhos, eles me ajudam na electricidade, ajudam pintores no outro trabalho vão comigo porque eles indo para a obra, eles arrumam outros trabalhos (...) eu não estou trabalhando, mas eu tenho um cliente que tem uma casa nocturna e precisa de limpeza e aí eu falo: “olha fulano tal está disponível, se você quiser chamar ele, pode chamar”. Muitas pessoas me perguntam, olha o Paulo está disponível, o outro está disponível? Dois que me estavam ajudando estão numa empresa de prestação de serviços de telecomunicações, como eu não estou a precisar deles, então eles estão lá fixos, então eles podem me ajudar no final de semana quando eu preciso.

Entrevistador: Então não estamos aqui a falar mesmo de funcionários fixos?

Empreendedor: Não, não. São freelancers.

Entrevistador: Então tu normalmente não os envolve não é?

Empreendedor: Não. Eu tomo decisões sozinho.

Entrevistador: E dizes?

Empreendedor: Exactamente, quando eu tomo uma decisão que a partir de agora eu vou fazer o marketing dessa forma, eu nem peço opinião, eu falo que já estou fazendo o marketing dessa forma, (...) é assim eu não costumo comunicar muito as atitudes que eu tomo por esse motivo, como eles são freelancers, eu tenho coisas do plano de negócio e o segredo é a alma do negócio, eu não comento isso com eles não é.

Entrevistador: Um dia quando tiveres uma equipa fixa, a tua gestão desses recursos seria diferente?

Empreendedor: Exactamente, aí vai ser ramificar de certeza porque, você imagina, hoje eu tenho 2 atendimentos, 1 atendimento por dia ou até posso não ter nenhum mas amanhã eu tenho 10 atendimentos, mas quando isso aumentar e eu tiver técnicos específicos para cada área, eu já não vou poder estar envolvido em tudo, eu não posso fazer tudo ao mesmo tempo, esse plano de negócio eu tenho a perspectiva dele para 10 anos, eu já sei mais ou menos o que o vou fazer e margem de crescimento que eu idealizei para aquele projecto, então eu vou ter uma pessoa que marca o atendimento ao cliente, outra para tomar conta da loja, outro para tomar conta do armazém e é assim que eu quero definir. Dar nome aos bois, qualquer comunicação que eu faça na empresa em questão de gestão do armazém, a pessoa do armazém vai estar sabendo, mas o vendedor também está, porque ele vai ter que saber porque é que aquela pessoa está para isso. O vendedor ele vai fazer vendas mas se precisar que o cara do armazém saber alguma coisa, ele também vai ficar sabendo e assim por diante, é assim que vou saber.

Contexto:

Pergunta 1: E que factores é que contribuíram para a criação desta empresa?

Empreendedor: Mercado crescente, a prestação de serviços nunca acaba, eu acredito que (...) o homem pode viver sem água, sem água, ele pode ficar sem água em casa e toma banho na rua, ele pode ficar sem (...) gás, mas sem electricidade é impossível, sem electricidade é impossível.

Entrevistador: E, por exemplo, a nível da família, dos amigos foram factores determinantes para a criação desta empresa?

Empreendedor: A família

Entrevistador: A família... E a nível de redes sociais?

Empreendedor: É assim, as redes sociais dão um incentivo, mas até tal ponto, quem tem que tocar e fazer com que o negócio dê lucro é você, não tem condição do ser humano (...)

Entrevistador: Mas é um factor?

Empreendedor: É um factor que ajuda, ajuda sim, (...) tem órgãos aqui em Portugal que ajuda o empreendedorismo (...), incubadoras de empresas mas eu acho que isso está um pouco inacessível, eles exigem demais e acaba que ninguém (...). Tem concursos com prémios no qual eu vou participar este ano que eu inscrevi o meu projecto, que eu vou participar agora (...) e já participei no ano passado e não fui seleccionado e este ano eu já vou escrever um outro projecto. Eu escrevi uma etapa do projecto no ano passado e não fui qualificado, como eu já vi mais ou menos as empresas que ganham e normalmente você vê (...) que parece que as pessoas que estão participando no concurso e ganham são projecto que não têm benefícios nenhum para a sociedade, criação de não sei o quê, de bijutarias e tal. Porque eu escrevi um projecto de eficiência energética e

não fui escolhido e eu vi outros projectos que foram qualificados que não tem nada a ver. Acho que é assim, existir, eles existem, as instituições (...) mas não contribuem.

Entrevistador: A família sim?

Empreendedor: Sim a família sem dúvida, a família é a base porque sem família, sem ter uma esposa que não me apoie, que eu chego em casa e conte para ela uma coisa e ela falar assim: “ah isso não da certo, não”. Um amigo, o sofrimento que eu tinha mais é que eu depositava a minha esperança na pessoa errada, às vezes ia conversar com um amigo, com alguém e: “ah será que isso dá certo?”. Não, nós temos que ser motivados, então depositava a minha esperança mal. O que eu passei a fazer? Eu comecei a acreditar no meu negócio, falava com a minha esposa e ela dizia: “estou contigo, pá, toca esse negócio para a frente.”. Então pronto, estou indo.

Entrevistador: Então porque estes factores (a família, os amigos – os amigos nem tanto não é?)

Empreendedor: Sim

Entrevistador: Mas mais a família... Porque é que é um factor determinante?

Empreendedor: Determinante porque a família (...) a estrutura do ser humano está na família, às vezes a família do ser humano pode estar nos amigos, quando ele não tem família (tem o pai que já morreu (...) então ele encontra em seus amigos). Como eu tenho uma família muito grande no Brasil, os familiares e a minha família aqui, você tem quem te apoie e que diz que acredita em você e isso é muito importante, o mais importante é a pessoa saber que a família acredita em você.

Entrevistador: Mas, por exemplo, nesta fase, remetendo sempre nesta fase, a tua família foi sempre a tua mulher e as tuas filhas?

Empreendedor: Sim, foi sempre, exactamente.

Entrevistador: Foi sempre este o núcleo que te apoiou desde o início?

Empreendedor: Exactamente. (...) Dizer sempre: pode apostar nisso porque vai dar certo. Porque se eu talvez tivesse uma palavra negativa da esposa (eu tenho muita perseverança) só que talvez eu andaria um pouco mais lento, eu acho que se eu tivesse apoio de mais amigos, de pessoas que eu sei que se o meu projecto for para a frente, elas vão ser beneficiadas, amigos que são também empresários e que poderiam também serem beneficiados com o meu negócio. Mas não, as pessoas, às vezes, querem ver para crer, só acredita no negócio depois que ele anda, isso é muito fácil.

Entrevistador: Ok, e o facto de estares em Portugal num país desconhecido, achas que isso te afectou ou não?

Empreendedor: Afectou muito sim, no início. Agora nem tanto. (...) porque hoje eu já estou familiarizado com a cultura.

Entrevistador: Mas neste projecto que implementas-te à pouco tempo?

Empreendedor: Ah, é excelente (...) é um país e tanto, é um país que é um canteiro de obras, pelo facto de ser um país velho então tem muita construção que precisa de reforma.

Entrevistador: Chegamos ao fim da nossa entrevista. Obrigado pela tua participação.

Transcrição da Entrevista com o Empreendedor 2

Pergunta 1: Tens algum problema em dizer a tua idade ou não?

Empreendedor: Não, a minha idade é 22 anos

Pergunta 2: Quais são as tuas habilitações literárias?

Empreendedor: Tenho licenciatura, não é, de Psicologia Aplicada e estou a fazer o Mestrado, no último ano de Mestrado.

Entrevistador: Tens algum curso tecnológico que tiraste?

Empreendedor: Tecnológico?

Entrevistador: Um curso qualquer que tiraste?

Empreendedor: Sim, tenho de Inglês.

Entrevistador: Mais nenhum?

Empreendedor: Não.

Pergunta 3: E qual foi a empresa que fundaste?

Empreendedor: A POWER CONSULTING, ISPA JUNIOR ENTREPRISE

Pergunta 4: Há quanto tempo é que fundaste a empresa?

Empreendedor: Foi fundada dia 24 de Abril de 2008.

Pergunta 5: Qual é o sector de actividade da tua empresa?

Empreendedor: O sector de actividade é consultoria, nomeadamente nas áreas de psicologia organizacional, portanto, GRH, formação, (...) dinâmicas de grupo, tudo isso.

Pergunta 6: És o único sócio?

Empreendedor: Não. Somos neste momento (...) sócios é assim, membros fundadores e associados que estão nos estatutos da POWER CONSULTING somos 17, neste momento, já fomos cerca de 30 porque entretanto entraram os membros que passaram de estagiários a membros, mas que ainda não fazem parte dos estatutos mas que trabalham para a JÚNIOR EMPRESA.

Entrevistador: Então mas sócios são só....

Empreendedor: Somos 17

Pergunta 7: Qual é o número de horas por dia que tu dás à empresa?

Empreendedor: Por dia?

Entrevistador: Sim, em média não é?

Empreendedor: É assim, varia porque às vezes é mais, mas varia, mais ou menos 5 horas por dia.

Pergunta 8: Qual a evolução em termos do número de vendas, por exemplo, (...) desde que fundaste a POWER CONSULTING até agora, em percentagem como é que aumentou: de 0% - 50%, de 50% - 100% ou para cima de 100%?

Empreendedor: Aumentou para cima de 100%.

Pergunta 9: E antes de criar o teu negócio, já tinhas trabalhado nesta área de actividade?

Empreendedor: Não.

Entrevistador: Não, é a primeira vez então...ok

Pergunta 11: E como é que surgiu esta oportunidade de negócio?

Empreendedor: Esta oportunidade surgiu, no âmbito de uma cadeira que nós tivemos no 4º ano de Mestrado de Psicologia Organizacional, ou no 1º ano de Mestrado digamos assim, que era a cadeira de Gestão de Projectos. Na cadeira de Gestão de Projectos tínhamos que fazer um projecto que fosse viável, portanto tínhamos que no fundo criar uma iniciativa que fosse viável para depois aplicar em termos práticos e o meu colega Cláudio viu uma entrevista no Jornal Universitário sobre a conferência de apresentação de outra JUNIOR EMPRESA de Lisboa (...) e pensamos porque não o nosso projecto ser sobre a criação de uma JUNIOR EMPRESA na área de Psicologia (...). Todos os outros projectos que foram realizados nessa disciplina, não é, não foram para a frente e nós começámos a pensar seriamente porque não levar isto para a frente, aliás é a primeira JUNIOR EMPRESA nesta área e portanto achámos que fazia todo o sentido e começamos a mexer-nos, não é.

Pergunta 12: Já foste empreendedor antes de criar este negócio?

Empreendedor: Acho que não

Entrevistador: Achas? (...)

Empreendedor: Sim acho, quer dizer, não sei muito bem o que é que (...). Não acho que não.

Entrevistador: Estavas a pensar em alguma experiencia que tiveste, foi?

Empreendedor: Sim.

Fase de Criação:

Entrevistador: Remetendo para esta fase, a fase da criação dos 0 aos 2 anos não é, a POWER é uma empresa que tem de momento (...)

Empreendedor: Meio ano e um bocadinho mais

Pergunta 1: Meio ano ok. E remetendo sempre para esta fase, que características é que te definem enquanto empreendedor, enquanto pessoa empreendedora que características é que te definem?

Empreendedor: Que características é que definimos? Em primeiro lugar a inovação

Entrevistador: Não a ti.

Empreendedor: Ah a mim?

Entrevistador: Sim, como empreendedor, que características é que te definem?

Empreendedor: Que me definem?

Entrevistador: Sim, como empreendedor.

Empreendedor: Não ter medo de receber um não, de vez em quando, muito frequentemente no início pronto, agora é mais de vez em quando; não ter medo de perguntar, aquilo que não sei, chegar-me à frente e perguntar. A inovação também.

Entrevistador: Podes dar um exemplo de não ter medo de dar um não?

Empreendedor: De receber um não?

Entrevistador: De receber sim

Empreendedor: Ahh.... Nós inicialmente, por exemplo, em relação ao espaço aqui (o espaço que nós temos aqui no ISPA) recebemos um não; relativamente à iniciativa com a primeira pessoa que falámos no ISPA também não foi muito receptiva, depois contornámos a coisa e fomos falar com outra pessoa que (se calhar na altura as ideias não estavam muito bem definidas que depois começaram a consolidar-se e a coisa deu-se, felizmente. Muitas vezes em relação a recursos que precisamos para realizar os projectos recebemos não, e temos que os ir procurar a outros sítio, estamos sempre a batalhar para isso.

Entrevistador: E que outras características tinhas dito?

Empreendedor: Tinha dito a inovação também, estamos sempre à procura de novos projectos, coisas que na nossa área estão muito pouco exploradas (...) e que mesmo que na JÚNIOR EMPRESA não são feitas frequentemente, por exemplo, nós fazemos muitos estudos de mercado e agora temos outros projectos de recrutamento mas em áreas (...) que eu não posso divulgar agora, mas pronto, diferentes áreas, inovadoras também, portanto com outras juniores empresas também, etc. e temos também um projecto de estudo de imagem, que também nunca fizemos e para uma instituição que nunca fez um estudo de imagem, para a qual nunca foi feito um estudo de imagem e estamos sempre a saber, sempre à procura. Também tivemos um projecto que acabou por (...) não nos ser atribuído, fomos a concurso, mas era um projecto com iniciativas de team building e também tivemos que pensar em iniciativas de team building inovadoras em conjunto com os nossos tutores e pronto é por aí.

Entrevistador: E que mais?

Empreendedor: Eu disse outra coisa qualquer que já não me lembro (...) AH! Nunca desistir, nunca. Por mais cansado que se esteja, para já nunca senti desmotivação, não existe para mim aqui desmotivação) a partir do momento em que criámos a iniciativa já sabíamos que ia ser uma coisa trabalhosa e, eu falo por mim pessoalmente, nunca (...) me senti desmotivada, nunca. Posso me sentir cansada e às vezes não ter muita vontade de ficar aqui até às 2h da noite todos os dias, mas desmotivada nunca, portanto...e é muito bom ver-se o resultado final, é muito gratificante e sabermos que apesar sermos alunos ainda do 5º ano da faculdade, somos capazes de criar projectos tão bons e muitas vezes melhores que outras empresas que já têm actividade há muitos anos (...).

Pergunta 2: Que características é que te definem enquanto pessoa?

Empreendedor: Uii, ah!

Entrevistador: Para cada uma podes dar um exemplo, para ser mais fácil.

Empreendedor: Sou muito teimosa, não me resigno facilmente quero dizer com teimosa, estou sempre a tentar levar a minha avante, quer dizer, também sou compreensiva não é, quando sei que as coisas não resultam e estruturarem bem o porquê de elas não resultarem, também não vou continuar a insistir, mas não me resigno, não fico parada, não, quando me dizem: Ai, isto é difícil. Para mim se não é impossível é fazível, portanto, tudo bem. Mais? Sou uma pessoa bastante calma, independentemente das coisas poderem correr mal e às vezes, lá está, estar cansada sou muito calma e acho que é por aí que eu consigo levar as coisas, tendo sempre acalmar-me primeiro e depois ir à luta. Mais? As pessoas dizem que sou muito faladora (...), muito simpática, afável. Mais? Estou a levar um bocado agora para o empreendedorismo, mas pronto. Mais como pessoa? (...) Gosto de trabalhar, detesto não ter nada para fazer, quando são aqueles tempos mortos (aqui na JÚNIOR EMPRESA não existem, mas pronto) quando tenho tempos mortos na minha vida que não há trabalho, não gosto. Não gosto porque acho que a pessoa começa a desleixar-se e pouca coisa que tem para fazer, começa a desleixar-se, por isso gosto, prefiro ter muito volume do que não ter volume. Já está!

Entrevistador: É só?

Empreendedor: Sim.

Pergunta 3: Em que sentido é que estas características forma importantes para a criação desta empresa?

Empreendedor: Em todo o sentido. Nós, dos 17, posso dizer que poucos não são assim como eu sou, porque é mesmo preciso gostar de trabalhar, é mesmo preciso não ter (lá está) ter disponibilidade mental e física e de tempo para estar cá várias horas e quando as coisas não correm bem continuar a tentar por todos os lados e investir e estar todos os dias, não é?

Pergunta 4: Achas que estão a ser importantes para o rápido crescimento da empresa, essas características?

Empreendedor: Sim, em nós os 17 sim. Agora com os membros novos que entraram (...) está a ser um bocadinho mais difícil passar-lhes isso, mas em nós sim, acho que é extremamente importante.

Pergunta 5: Que outras características é que consideras importantes para o crescimento acelerado do negócio e porquê?

Empreendedor: Uma maior divulgação, neste momento acho que é o que (...) mais nos falta porque a qualidade do trabalho, apesar dos projectos realmente concluídos ainda serem poucos, acho que o que nos falta neste momento é uma maior divulgação, uma maior exposição para o exterior porque aqui (...) a nossa rede, digamos assim, se baseia muito em conhecimentos que temos e que vamos tendo e pronto, as pessoas que vão passando a palavra às outras (que isso é bom é muito importante, claro que sim) mas acho que devíamos fazer um bocadinho de maior divulgação. Por exemplo, como a outra júnior empresa, que eu já te falei no início, fez quando fez a conferência de apresentação, quando apareceu no jornal universitário. Pronto, apesar de nós já termos feito a conferência de apresentação às empresas, continuar a divulgar.

Entrevistador: Mais alguma característica que achas que seja importante?

Empreendedor: (...) Para nós continuarmos a crescer não é? (...). Termos ainda mais pessoas com vontade de trabalhar e de aprender.

Entrevistador: Porquê? Porquê que facilita?

Empreendedor: Facilita porque estamos todos a estagiar, quase. Neste momento estamos quase todos a estagiar e acho que às vezes torna-se um bocadinho difícil, com o volume de trabalho que temos, arranjar pessoas para fazerem tudo (...), conseguir ter mesmo a quantidade de pessoas que gostaríamos de ter para fazer cada coisa e as pessoas acabam por ficar muito centradas naquela tarefa que tem para fazer e não (porque depois temos os departamentos para gerir, não é, não é só os projectos) e não ... algumas não participam tanto nos projectos como nós gostaríamos e era bom que houvesse mais recursos humanos.

Pergunta 6: Como é que caracterizas a tua empresa actualmente?

Empreendedor: Primeiro em desenvolvimento e depois numa perspectiva diferente daquelas que existem actualmente, visto ser apenas gerida (...) quase por universitários antes de terminar o curso. E termos o chamado ADN diferente das outras porque as outras vivem muito, e como é óbvio, no mercado de trabalho tens que viver muito dos rendimentos da empresa e aqui é diferente (...) esta empresa existe para aprender e não para gerar lucro, portanto logo aí é diferente de todas as outras, mesmo o espírito que se vive tipo aqui e dentro de uma empresa dada normal, acho que é diferente.

Entrevistador: A nível por exemplo de práticas de RH?

Empreendedor: Ui, como assim?

Entrevistador: Práticas de GRH? (....)

Empreendedor: A nível de práticas de GRH como é que funciona?

Entrevistador: Não, como é que caracterizas?

Empreendedor: Como é que eu caracterizo? Opá, neste momento, temos o sistema de trabalho por objectivos, portanto é um bocadinho como funciona nos bancos, as pessoas têm os objectivos que são definidos mensalmente e têm que cumprir esses objectivos, claro que pronto, se não cumprirem esses objectivos a questão tem de ser revista, não é, tem que se perceber porque é que as pessoas não chegaram ao trabalho, porque é que não fizeram as coisas. Mais práticas de RH? Temos uma estrutura um bocadinho diferente, mais de uma associação não é, pronto, fazemos avaliações não só (...) de desempenho bianuais e depois fazemos avaliações mesmo dos projectos, as avaliações dos projectos são feitas, temos um Project manager sempre em cada projecto, são feitas pelo Project manager aos outros membros da equipa de projecto e pelos membros entre eles e depois pelos membros ao Project manager. Temos várias avaliações que estão sempre a ser analisadas numa perspectiva de nós também podermos melhorar aquilo que se passa cá dentro e o trabalho, a qualidade do trabalho, a qualidade da aprendizagem, etc.

Estilo de liderança:

Pergunta 1: Qual é o número de colaboradores da empresa, neste momento?

Empreendedor: No total (...)

Entrevistador: Colaboradores só, tirando os sócios.

Empreendedor: ah tirando os sócios. Portanto, tirando os 17. Quanto é que eles são (...) pêra aí (...). 15.

Entrevistador: 15, ok. (...)

Empreendedor: Não, espera 16 sim.

Entrevistador: E quando eles entraram, quais foram as características que os levaram a seleccionar?

Empreendedor: EU acho que (...). Nós tivemos dinâmicas de grupo (...) para já pedimos que realizassem um projecto porque é que deveriam fazer parte da júnior empresa, porque é que os deveríamos escolher, porque é

que era importante para eles. Depois fizeram dinâmicas de grupo e depois fizeram entrevista individual. Eu creio que o que nós valorizámos mais foi mesmo trabalho em grupo, capacidade de trabalhar em grupo isso observou-se um bocadinho mais nas dinâmicas; e a própria capacidade de trabalho individual, se realmente estavam dispostos a trabalhar, a aprender.

Entrevistador: Mas tens assim alguma característica mais visível, que não seja tão subjectiva?

Empreendedor: Não tão subjectivo, mais objectiva (...) disponibilidade de tempo, também foi um bocado por facilidade de inserção de grupos (isso é um bocado subjectivo mas...), o que quero dizer é que se calhar com um feitio um bocadinho mais adaptável às situações porque pensamos que pessoas é que deveríamos juntar (isto pode parecer um bocado mau, mas foi assim), que pessoas é que ficavam melhores com que pessoas, portanto, para a coisa não chocar.

Pergunta 2: E costumavas envolver os teus colaboradores na tomada de decisão?

Empreendedor: Sim sempre, os meus sim.

Entrevistador: Não tomas as tuas decisões sozinha e depois só os informas?

Empreendedor: São comunicadas. Não, são sempre envolvidos na tomada de decisão, as condições são explicadas sempre, as alternativas também são expostas e eles são sempre incluídos, sempre. Portanto eles também dão a opinião deles e eu tenho sempre em conta a opinião deles antes de tomar a minha decisão e já me fez mudar muitas vezes a minha opinião tendo em conta as opiniões deles.

Entrevistador: Portanto para ti isso é importante?

Empreendedor: É!

Entrevistador: E isso aplica-se a todos os sócios?

Empreendedor: Eu penso que à maior parte, no geral, eu acho que se aplica sim. Mesmo o director geral executivo tem sempre em conta a opinião dos outros directores que estão abaixo, sim sempre!

Contexto: ´

Pergunta 1: Que factores é que contribuíram para a criação da empresa?

Empreendedor: Opá, eu acho que o factor mais importante foi a aceitação por parte do ISPA, porque isso nós motivados já estávamos, levar isto para a frente já queríamos e já estávamos com isto na cabeça, acho que sem termos tido o apoio do ISPA não tinha sido possível.

Entrevistador: Mas, por exemplo, ao nível da família, amigos, achas que esses factores também são importantes?

Empreendedor: São, são, eu acho que são extremamente importantes.

Entrevistador: Dá-me um exemplo.

Empreendedor: O exemplo é, quando temos (...) pouco tempo para eles, para a família e para os amigos, eles serem capazes de aceitarem isso por saberem o que é que nós estamos a fazer e o que é que está por detrás do facto de termos pouca disponibilidade, às vezes, para outras coisas, e às vezes conciliar isso até é das coisas mais complicadas, mas.... Esse apoio é muito importante.

Entrevistador: E, por exemplo, redes sociais, contactos ... achas que isso também foi importante, no teu caso?

Empreendedor: No nosso caso, para a criação, para a criação acho que não.

Entrevistador: Mas estou a falar dos 0 aos 2 anos sempre.

Empreendedor: Ah, estás sempre a falar dos 0 aos 2 anos; então sim, claro que as redes sociais são extremamente importantes, e os professores do ispa são sempre importantes, estão sempre a divulgar isto e mesmo a família, eu falo por mim (...) as pessoas do local de estágio também acabam por falar umas com as outras e divulgar.

Entrevistador: Ok, mais algum factor que aches importante nesta fase?

Empreendedor: Na criação?

Entrevistador: Sim, que contribuíram mesmo para esta fase, achas mais algum factor?

Empreendedor: Que contribuíram mesmo para esta fase... portanto para além de nós e do ispa, (...) os professores (já tinha dito), o dinheiro é sempre importante mas ele também vem do ispa pronto apesar de nós estarmos a pagar é sempre importante para esta fase. O apoio de outras júniores empresas apesar de não serem na nossa área de competências, o apoio das outras júniores empresas também a nível de conhecimentos, de nos fornecerem documentação que nós precisamos muitas vezes de consultar e ter acesso é extremamente importante.

Entrevistador: E têm sentido esse apoio ou às vezes há certas júniores empresas que não são tão abertas?

Empreendedor: Não. Por acaso nós (é assim, há alturas mais calmas que não precisamos de recorrer a eles) mas sentimos sempre imenso apoio sabes porquê? Sabes, pronto pode parecer um bocadinho estranho mas eu acho que tem muito a ver, porque não estarmos a competir directamente com eles, é uma área completamente diferente, a maior parte das juniores empresas existem na área da economia e da gestão, nós somos uma área completamente diferente e isso nota-se, nota-se especialmente quando vês que depois empresas mesmo na nossa área, como é óbvio, não te dão tanto apoio, somos concorrência.

Entrevistador: Ok, mais algum ou é só? Já disseste todos?

Empreendedor: Sim

Entrevistador: Então chegámos ao fim da nossa entrevista. Obrigado pela tua participação.

Transcrição da Entrevista com Empreendedor 3

Pergunta 1: Tens algum problema em dizer a tua idade?

Empreendedor: Não, tenho 22 anos.

Pergunta 2: E quais são as tuas habilitações literárias?

Empreendedor: Pronto, neste momento eu sou licenciado e estou a terminar o meu Mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

Entrevistador: E tens mais algum curso para além....

Empreendedor: Não, não. É o único curso que tirei, Licenciatura e Mestrado

Pergunta 3: Qual é a empresa que tu fundas-te?

Empreendedor: Portanto, eu fundei, eu não fundei uma empresa, fundei uma júnior empresa (...) queres que eu explique o que é uma júnior empresa?

Entrevistador: Sim podes explicar.

Empreendedor: portanto, uma júnior empresa é uma associação sem fins lucrativos que é gerida totalmente por estudantes universitários embora com o apoio da direcção da instituição onde está instalado e que tem como grande objectivo aproximar o mercado de trabalho com o mundo académico através do conceito “*learning by doing*”, ou seja pondo os estudantes a trabalharem em projectos reais, portanto, aquilo é uma empresa como se fosse uma empresa normal que presta serviços de consultoria a outras empresas na área de recursos humanos.

Entrevistador: Ok, e o nome (...)?

Empreendedor: Portanto, a júnior empresa chama-se POWER CONSULTING, e pronto.

Pergunta 4: Ok e há quanto tempo é que fundas-te a empresa?

Empreendedor: Portanto, olha, está quase a fazer legalmente, está quase a fazer um ano, faz um ano no dia 24 de Abril, só que pronto o projecto começou muito antes disso, portanto já deve ir para aí por volta de 1,5 anos.

Entrevistador: Mas criado mesmo no papel (...)

Empreendedor: Criado mesmo legalmente foi há um ano.

Pergunta 5: Ok, e qual é o sector de actividade da tua empresa?

Empreendedor: Portanto, nós prestamos serviços de consultoria na área da psicologia social e das organizações, ou seja, ah, portanto, na área de recrutamento e selecção, na área da formação, na área de (...) *team buildings*, outdoors, também na área de diagnostico organizacional e também na área de intervenção organizacional, portanto, estas são as nossas áreas de actuação.

Pergunta 6: E és o único sócio?

Empreendedor: Não, quer dizer (...) aquilo não funciona como uma sociedade anónima, portanto aquilo é uma associação portanto eu faço parte da direcção, sou (...) portanto, a nível de alunos sou o membro máximo da direcção apesar de nós termos também um professor que dirige a direcção que é o professor Francisco Cesário.

Pergunta 7: Qual é o numero de horas por dia que tu dedicas a esta empresa?

Empreendedor: Pronto, isto depende (...)

Entrevistador: Em média.

Empreendedor: Actualmente, como eu estou a estagiar, talvez por dia, sou capaz de despende 4 a 5 horas, ok? Isto estando presencialmente, fora as horas que também não estando presencialmente também me podem ligar ou ter que fazer alguma coisa ou enviar mails (...)

Entrevistador: No estágio, por exemplo?

Empreendedor: Exactamente, pode acontecer. Agora quando não estava a estagiar, era praticamente full-time, como se fosse *full-time*.

Pergunta 8: Qual a evolução em termos de volume de vendas (por exemplo (...), considerando um intervalo entre 0%-50%, de 50-100% ou mais de 100%) neste período, ou seja, desde que crias-te a empresa até agora?

Empreendedor: Ok. Portanto, nós quando criámos a empresa não tínhamos qualquer volume de vendas, não é? Hoje em dia, eu posso dizer que não estamos ainda a 50%, posso considerar que estejamos a 25%.

Entrevistador: O volume de vendas?

Empreendedor: O volume de vendas

Pergunta 9: Antes de criares o teu negócio, já tinhas trabalhado nesta área de actividade?

Empreendedor: Não, não porque foi o meu primeiro negócio, portanto, eu nem experiencia profissional nesta área da consultoria.

Pergunta 11: Ok, e como é que surgiu esta proposta (...), este negócio?

Empreendedor: Ok, eu, nós, (...) eu estava a ter uma cadeira de gestão de projectos com outros meus colegas também (...) nessa cadeira nós tínhamos que realizar um trabalho final que era a criação de um projecto (...) nós por acaso lemos num jornal que existia uma júnior empresa, ou seja, o mesmo conceito no Instituto Superior de Economia e Gestão, no ISEG, e achámos que seria bom fazermos para o trabalho a criação de uma júnior empresa. À medida que fomos criando, fomos percebendo que provavelmente isto poderia trazer vantagens, se de facto, acontecesse aqui no ISPA (...) propusemos à direcção e pronto e a direcção aceitou, apoiou-nos e pronto (...) fomos criando ao longo do tempo a júnior empresa.

Pergunta 12: Já foste empreendedor antes de criar este negócio, em alguma área?

Empreendedor: Não, acho que não, acho que não.

Fase da Criação:

Pergunta 1: Tendo sempre em conta este período (que é de 0 aos 2 anos), que é o período que eu de facto estou a estudar, que características é que te definem enquanto empreendedor?

Empreendedor: Ok, eu acho que sobretudo a proactividade, também a flexibilidade relativamente à mudança, a capacidade à frustração também (...)

Entrevistador: Dá-me um exemplo para cada uma dessas características....

Empreendedor: Ok, portanto eu disse-te primeiro foi...

Entrevistador: a proactividade

Empreendedor: A proactividade, portanto, imagina (...) acontece um projecto, um projecto com o qual nós nunca contactamos na vida e um assunto com o qual nós nunca contactamos na vida. Eu acho que é preciso ser capaz de, (...) mesmo que nós tenhamos o apoio dos professores há coisas que nem sempre nós conseguimos lhes perguntar, portanto é preciso ir procurar para saber como é que se faz noutros sítios porque temos que fazer porque o mundo da consultoria é assim de um dia para o outro temos que apresentar propostas e temos prazos muito apertados, portanto (...). Olha imagina outra questão de proactividade (que eu penso que não só eu também, mas enquanto grupo todo), nós fizemos à pouco tempo uma conferência de apresentação às empresas (...) na altura não tínhamos um *plafon* para criar uma equipa de *catering* mas nós achámos que deveríamos ter (como era para as empresas, para criar uma imagem assim de alguma estabilidade), deveríamos ter aqui algum serviço de *catering*. O que é que fizemos? Cada um de nós trouxe (...) qualquer coisa que fosse (...) geralmente fizemos um *brenchmarking* do que é que se servia nos *caterings*, até pedimos uma proposta a uma empresa e pronto, criamos nós o nosso *catering*, fomos comprar as bebidas e saiu tudo muito mais barato e eu acho que isto nada melhor do que um exemplo de proactividade do que isto. Flexibilidade à mudança (...), portanto nós fizemos o nosso recrutamento à pouco tempo, portanto, nós já tínhamos uma estrutura pensada (...) só que há medida que (...) isto se vai tornando cada vez mais real não é? Porque nós ainda estamos em processos de construção, embora já tínhamos projectos (...) com os novos membros nós vamos nos apercebendo de algumas coisas que se calhar não fariam tanto sentido e temos que mudar a estrutura constantemente, os processos de trabalho e isso uma pessoa tem que estar constantemente aberta a essas situações porque se não isto vai estagnar de qualquer maneira. Falei-te também em ultimo lugar em....

Entrevistador: frustração não é?

Empreendedor: Ah, resistência à frustração, pronto, nós temos casos em que pronto, por exemplo, um deles entregamos muitas vezes propostas que não são (...) pedem-nos propostas que não (...) que não passam para projectos, depois também ao nível da direcção com o ISPA, às vezes, também acontecem discussões e são nos postos obstáculos e nós temos que estar preparados para isso, não é, e pensar no nosso objectivo final que é de facto a formação dos alunos que é isso que nos fez criar a júnior empresa.

Entrevistador: Estas são as três mais importantes

Empreendedor: Eu acho que sim.

Pergunta 2: E enquanto pessoa, que características é que te definem? Podes dar um exemplo também para cada uma

Empreendedor: Ok. Enquanto pessoa que características (...), eu acho que é a persistência, portanto eu, por exemplo, posso dar um exemplo também relativamente a mim e a esta júnior empresa. Portanto nós, quando surgiu o projecto, (...) a nossa primeira ideia era criar uma sociedade por cotas e foi-nos negado montes de vezes e para mim, de facto, o que eu queria era mesmo criar esta júnior empresa fosse ela uma sociedade por cotas ou uma associação sem fins lucrativos e portanto consegui e eu meti na cabeça que ia criar esta júnior empresa, opa e bem ou mal ela esteja hoje, ela está criada. Ah... também sou muito perfeccionista, por exemplo, nos trabalhos de grupo ou mesmo aqui nos projectos da júnior empresa, às vezes sou capaz de, estamos a realizar o relatório final, sou capaz de perder 10/15 minutos por causa de uma imperfeiçãozinha a nível de *layout* e às vezes é bom porque nós (...) tem que se ser perfeccionista nestas coisas, mas às vezes é mau porque também bloqueia um bocado o trabalho e faz com que o trabalho leve mais tempo. Outra característica minha... às vezes sou muito impulsivo, portanto, sei lá, (...) eu meto uma coisa na cabeça que tem de ser feito e faço e às vezes não penso nas consequências que também das pessoas que estão à minha volta, que devia ter mais calma, ter mais paciência porque isto envolve também mudanças nas outras pessoas e não é só (...) isto não é só um projecto em papel, portanto acho que são estas as características que me definem.

Pergunta 3: Em que sentido é que estas características são importantes para a criação desta empresa?

Empreendedor: As características pessoais?

Entrevistador: Todas.

Empreendedor: Ok. Portanto, olha, a persistência é uma característica que é muito importante porque eu acho que se alguns de nós não fossemos persistentes e se eu não fosse persistente esta júnior empresa não estava criada, já tinha ficado pelo meio e mesmo hoje em dia, não é, porque nós estamos a estagiar e (...) estamos a fazer a tese, portanto, já nos ocupa muito tempo, se não fossemos persistentes ao ponto de querer que isto continue, já tinha desistido, não é que as vezes não me passe pela cabeça, mas como eu meti na cabeça que havia de fazer, portanto.... Falei-te também na impulsividade, a impulsividade nem sempre é bom para esta júnior empresa e isso eu tenho reparado à medida que (...) também é a primeira vez que eu estou a liderar um grupo de pessoas assim tão grande não é, e acho que sim, que tenho que tentar moderar um bocado isso, porque às vezes isso influencia também as pessoas com que eu trabalho mais directamente aqui na júnior empresa. Falei-te no perfeccionismo, o perfeccionismo pois lá está, (...) há momentos em que é bom porque pronto é a imagem que passa lá para fora e há momentos em que é mau ao nível de produção porque impeço um bocado a produção porque acho que as coisas têm que estar (...) quando não estão perfeitas não saem dali e pronto lá está, isto pode ser uma vantagem ou uma desvantagem, nunca se sabe. Ah, falei-te na flexibilidade à mudança, isso é muito importante, nesta júnior empresa, numa júnior empresa, eu acho que em qualquer projecto numa empresa que está a ser criada ou que acabou de ser criada há 1 / 2 anos, opa porque se nós não temos essa capacidade ficamos estagnados a uma coisa que às vezes não é real, não é, e temos que ter essa capacidade, temos de perceber; ainda por cima no mundo da consultoria que estamos a passar uma fase má no mercado, temos de saber nos desdobrar para (...) perceber o que é que o mercado quer de nós, não é? Falei-te na flexibilidade à mudança, falei-te...

Entrevistador: Na proactividade...

Empreendedor: ...Na proactividade, isso é uma coisa que eu acho muito importante nesta júnior empresa porque, imagina, (...) por acaso até temos projectos neste momento para fazer, mas imagina, não temos projectos para fazer, há sempre outras ideias que podemos ter, empreendedorismo porque isto é que está na base desta júnior empresa, é isso que nós queremos incutir nestas pessoas, a capacidade empreendedora, ir mais além, serem e fazerem mais do que aquilo que lhes é pedido. Ah, e falei-te no ultimo.... Peço desculpa...

Entrevistador: Resistência à frustração

Empreendedor: Pronto. Resistência à frustração, nesta júnior empresa é preciso muito. É preciso muito porque (...) em primeiro lugar....

Entrevistador: Todos os dias....

Empreendedor: Todos os dias é porque ou (...) eu vou falar agora enquanto líder da júnior empresa, ou porque tens uma pessoa que se desmotivou ou por razões pessoais, ou porque não está a gostar daquilo que está a fazer e porque quer desistir e tu (...) pá, às vezes para mim é... são coisas que para mim não fazem sentido, estás a perceber, as razões que as pessoas me dão, mas lá está, tu tens que ter aquela capacidade de pensar tens que te pôr no lugar daquela pessoa, e conversar e perceber, mas às vezes nem tenho vontade porque não à paciência. É

a questão das propostas que às vezes não recibes, é as pessoas que não correspondem muita das vezes aquilo que (...) era pedido...

Entrevistador: Às tuas expectativas...

Empreendedor: Às minhas expectativas... pronto, isso diariamente nesta júnior empresa é preciso ter, se não tem-se resistência à frustração não se consegue...

Entrevistador: Em relação aos clientes e à equipa

Empreendedor: À equipa sim...a tudo, a tudo. Eu acho que em qualquer projecto que está a ser criado é assim, tem que se ter.

Pergunta 4: Achas que estão a ser importantes para o crescimento rápido da organização, essas características?

Empreendedor: Algumas, algumas sim, mas por exemplo, a impulsividade, acho que não.

Entrevistador: Então era uma característica a melhorar?

Empreendedor: É, é uma característica que eu acho que tem que ser melhorada.

Pergunta 5: Ok. Que outras características é que consideras importantes para o crescimento acelerado do teu negócio? E porquê?

Empreendedor: Olha (...) características, mas quê? Relativamente

Entrevistador: A tudo... que tu achas que é importante para o crescimento.

Empreendedor: Pronto. Eu acho que é muito importante a capacidade de comunicar externamente e nisso nós temos estado a trabalhar, temos dado formações às pessoas relativamente a isso porque o que nos tem surgido agora, tem nos surgido (...) não é praticamente do ar, mas é como se fosse porque nós não temos contactado com as empresas externas, não é, e acho que isso é muito importante (...) é passar a imagem para fora que é isso que eu acho, que é esse passo que temos que dar agora à frente. A proactividade é muito importante, muito importante, nós temos que ser capazes de fazer mais do que aquilo que nos é pedido, mostrar mais do que aquilo que as pessoas esperam de nós porque nós temos uma grande desvantagem, não é, a falta de credibilidade que as pessoas têm de nós, nós somos um grupo de estudantes, o que é que nós sabemos para aconselhar alguém ao nível de consultoria. Ahh, sei lá, o que é que é mais importante neste momento também.... E acho que cada vez mais, e isto aplica-se muito a uma júnior empresa porque não sei se sabes mas as pessoas não são remuneradas ali, não é, e portanto eu acho que aprendi que, motivar as pessoas e saber como fazer que eu acho que tenho vindo a descobrir, sem ser a motivação externa do ordenado é muito importante, porque senão, não se consegue fazer nada, se as pessoas estão desmotivadas não fazem nada, não fazem mesmo nada.

Entrevistador: Ok, mais alguma?

Empreendedor: Penso que estas são as mais importantes.

Pergunta 6: Ok. Como é que caracterizas a tua empresa actualmente.

Empreendedor: Como é que eu caracterizo?

Entrevistador: Sim.

Empreendedor: Portanto, eu acho que neste momento, a júnior empresa, para além de ser (...), uma consultora é mais um espaço onde as pessoas podem (...) trocar conhecimento, podem aprender uns com os outros e tentar perceber de que maneira é o mundo real do mercado de trabalho, acho que para além disso, é isso mesmo, mas era esse mesmo o objectivo que se tinha em mente.

Entrevistador: Por exemplo, a nível de GRH como é que tu podes também caracterizar a empresa?

Empreendedor: Sei lá, não sei. Como é que eu posso caracterizar a empresa a nível de GRH? Mas a nível de procedimentos ou a nível das pessoas?

Entrevistador: Das pessoas mesmo.

Empreendedor: Pronto das pessoas, pronto eu considero que tenho, lá está (...).

Entrevistador: ... por exemplo avaliações de desempenho...

Empreendedor: Sim, pronto, acho que neste momento as pessoas, e isto que estou a falar, há uma grande discrepância porque o grupo não é todo homogéneo, não é. Portanto, e tenho um grupo de pessoas em que, lá está, o que eu queria que houvesse homogeneidade pelo menos em duas coisas, na proactividade e na resistência à frustração e isso às vezes não acontece, não é, portanto eu tenho um grupo de pessoas em que (sobretudo os novos membros) que não são resistentes à frustração, mas tenho alguns que são muito proactivos e que têm conseguido levar esta júnior empresa às costas e é (...) desta maneira que eu caracterizo.

Entrevistador: E quais são as práticas de GRH

Empreendedor: pronto, quais são as práticas que nós temos. Nós temos várias práticas de GRH que têm sido postas em prática, portanto nós fazemos uma avaliação de 260⁰ a todas as pessoas, portanto é feito um

balanço...para já como isto é uma experiência formativa nós fazemos um balanço de competências, que se divide num balanço de competências inicial das competências de chegada das pessoas, não é, quando entram na júnior empresa; um intermédio para saber como é que a meio da experiência como é que vão as competências, de facto como evoluíram das de partida (...) até agora; e depois temos um final que é entregue no final da experiência que a pessoa que passou pela júnior empresa para de facto percebemos se de facto a pessoa alguma coisa com isto. Depois temos uma auto-avaliação, hetero-avaliação que também é feita e depois temos, dentro da direcção, uma avaliação feedback, ok – as pessoas nomeiam os membros, todos nomeiam um representante que vai à direcção e avalia os membros directivos porque isto numa associação não pode ser (...), quer dizer não faz sentido a direcção não ser avaliada (porque também tem de ser avaliada porque nós trabalhamos com eles) porque isto é como se fosse uma empresa mas não pode ser destituída assim de qualquer maneira portanto faria mais sentido este tipo de avaliação. Pronto a nível de RH de motivação, por exemplo, nós neste momento estamos a trabalhar com eles ao nível de planos de acção portanto o que é que é feito? Cada mês eles reúnem-se com os responsáveis departamentais e fazem um plano de acção em conjunto com o responsável departamental do que é que vão fazer para aquele mês, portanto, têm que ser objectivos que são (...) reais, mensuráveis, restritos ao tempo e específicos, etc., com algumas características, cada pessoa (...) tem os seus objectivos, responsável pelos objectivos e depois no final isso é avaliado, não é, se a pessoa cumpriu, senão cumpriu, porque de facto tem de ser assim não é, nós temos que dizer, se não cumpriu como é que é, o que é que se passa; senão, não estou motivado, há alguma coisa que nós possamos fazer para te motivar – se há, tudo bem nós trabalhamos nisso, se não, a pessoa tem que se ir embora porque nós precisamos de pessoas que estejam dispostas a trabalhar.

Entrevistador: Tinhas dito à pouco, quando disseste que o facto das pessoas não serem remuneradas isso trás desmotivação. Por exemplo, há alguma prática que agora impuseste para aumentar a motivação dos colaboradores?

Empreendedor: Pronto eu tenho trabalhado nisso, não é? Eu agora também estou a ter umas sessões de *coaching* que nos foram oferecidas a dois membros, e isso é um assunto que tenho trabalhado nas sessões de *coaching* porque não sabia, não sabia, porque sentia que eles não estavam motivados, que não sentiam aquilo como deles – isto relativamente aos novos membros – e tenho estado a ler algumas coisas como motivar, não é, mas já percebi que pronto: eles são um grupo de pessoas novas, não é, e portanto o que se faz quando se motiva um grupo de pessoas novas? Eu acho que se tem é que batalhar na comunicação informal e (...) espaços informais: fazer jantares, pô-los a ter relacionamentos informais e pronto acho que é a maneira e (...) também fazemos práticas de rotatividade de funções, as pessoas vão rodando e experienciando todas as experiências que têm dentro da júnior empresa (...).

Entrevistador: E achas que está a funcionar?

Empreendedor: Quer dizer... eu acho que o factor remuneratório é muito importante, eu vou te explicar porquê, porque qual a diferença entre os antigos membros e os novos: para os antigos isto é como se fosse uma coisa que eles criaram portanto é como se fossem deles, enquanto que para os novos (...) é uma coisa que eles chegaram a meio de já ter criado, portanto já tinha os processos e as estruturas criadas, portanto, enquanto eles não perceberem que isto é deles e que um dia nós não vamos estar aqui e (...) que isto vai ter que ser deles de qualquer maneira, isto não faz sentido, eu acho (...) que só essa motivação intrínseca a esse nível de: é meu por isso é que eu vou cuidar é que motiva e substitui o factor remuneratório, ou então é a pessoa ter a capacidade de olhar mais além e perceber que daqui a um ano ou daqui (...) nem precisa ser um ano aquilo de facto vai-lhe trazer algum benefício, mas como isto também, para além de não ter remuneração, os benefícios não são imediatos, a pessoa não percebe os benefícios imediatamente é muito difícil.

Entrevistador: Complicado. Ok.

Estilo de Liderança:

Pergunta 1: Qual é o número de colaboradores da tua empresa?

Empreendedor: Neste momento temos por volta de 32 pessoas.

Entrevistador: E quando eles entraram tiveste que seguir um critério de selecção

Empreendedor: Sim...

Entrevistador: Qual foi o critério, as características consideradas importantes para a selecção destes candidatos.

Empreendedor: Para a selecção ... portanto era a proactividade, o empreendedorismo, era a capacidade de ser flexível, não é, era a disponibilidade (disponibilidade a nível temporal) que era isso que nós necessitávamos, nós íamos começar a estagiar, precisávamos de pessoas que estivessem aqui como nós tivemos no ano passado. Ah (...) era também a criatividade já disse?

Entrevistador: Sim.

Empreendedor: Pronto. O que é que nós tínhamos mais também (...) deixa-me pensar...penso que estas eram as mais fortes...

Entrevistador: fortes...

Empreendedor: Sim

Pergunta 2: Ok. Costumas envolver os teus colaboradores nas tuas tomadas de decisão ou costumavas tomar tu individualmente e depois só os informas?

Empreendedor: Depende da decisão (...). Imagina quando é uma decisão, por exemplo, ainda à pouco tempo nós tivemos uma decisão tínhamos um membro que estava insatisfeito que pediu para passar algum tempo e pensou-se fazer um recrutamento para aquela função específica visto que era necessário uma pessoa para ali (...) por exemplo, nessa decisão eu reuni com o departamento das pessoas e com algumas pessoas que tiveram com ela para perceber se de facto as razões eram válidas e se fazia sentido ter aquela pessoa ali na prateleira durante algum tempo, mas por exemplo quando são a nível de processos, de estruturas no máximo o que eu faço é reunir com o resto da direcção, porque cada pessoa do resto da direcção é responsável por um grupo de departamento e supostamente eles têm que reunir com esses departamentos, portanto eles sabem o que se passa com eles, e eles transmitem-me e vou falando com eles.

Entrevistador: Então, reúnes-te com a direcção de cada departamento e depois cada direcção cabe a elas informar ou envolve-los na decisão?

Empreendedor: Exactamente.

Entrevistador: Ok. Mas quando tu reúnes-te com a direcção dos outros departamentos, costumavas envolvê-los também?

Empreendedor: Sim, sim geralmente quando são decisões importantes nós fazemos uma assembleia geral, por exemplo, e comunicamos o porquê que estamos a fazer (...) quer dizer que não seja uma decisão já tomada e até pode ser alterada na altura se a pessoa der uma ideia melhor, que é isso que nós queremos que as pessoas sejam proactivas, não é. Mas fazemos uma assembleia geral, comunicamos o porquê que estamos a fazer aquilo, o que é que se está a passar ou então imagina a nível da desmotivação perguntamos porquê que as pessoas estão desmotivadas, o que é que se passa ...

Entrevistador: Tentar sempre envolvê-los

Empreendedor: Sim

Contexto:

Pergunta 1: Ah, depois... que factores é que contribuíram para a criação desta empresa?

Empreendedor: Que factores é que contribuíram....externos...tudo...??

Entrevistador: Tudo.

Empreendedor: Olha contribui para a necessidade legal do ISPA ter (...) um instrumento de colocasse as pessoas no mercado de trabalho porque eu acho que se o ISPA não tivesse essa necessidade nós apresentávamos sim o projecto mas eles não nos davam metade do apoio que nos deram porque pronto foram circunstâncias que na altura estavam ao nosso favor e pronto e aconteceu; (...) acho que também era o facto de nós, o grupo de pessoas que formaram o ano passado, nós e tu sabes, nós tivemos num ano cheio de trabalho e portanto nós estávamos muito envolvidos (...) com os temas da faculdade e isso tudo e como era um ano de muito trabalho, portanto, nós estávamos envolvidos e queríamos de facto ver aquilo na prática e acho que isso foi muito importante; é as pessoas também estarem muito envolvidas na (...) faculdade e com os temas da faculdade e passarmos muito tempo juntos e foi isso que contribuiu de facto.

Entrevistador: Por exemplo, factores a nível de amigos, família, achas que também contribuiu?

Empreendedor: Contribuiu porque eu acho que houve muito apoio familiar, quando as pessoas falavam deste projecto e quando nós falávamos deste projecto em casa os pais estavam fascinadíssimos porque achavam que era uma ideia fantástica e apoiavam-nos logo e então...

Entrevistador: Achas que fosse ao contrário desmotivava mais?

Empreendedor: Acho que sim, acho que sim porque há pessoas que dão mais importância às opiniões familiares, outras que não e acho que algumas provavelmente teriam desmotivado.

Entrevistador: Não só na criação, mas até agora, as redes sociais são importantes?

Empreendedor: Lá está, internamente ou externamente?

Entrevistador: Tudo.

Empreendedor: internamente são muito importantes, a comunicação interna, tenho me vindo a perceber que é muito importante porque nós estamos a trabalhar em projectos, há pessoas que estão envolvidas nas equipas de projectos outras que não e acho que é muito importante toda a gente saber o que se está a passar ali dentro e às vezes não é possível porquê? Porque outra das características da júnior empresa é que nem todos têm os mesmo horários, eu estou aqui agora mas há pessoas que já estiveram cá de manhã ou à tarde portanto às vezes nem nos encontramos e acho que é necessário haver um núcleo ou um instrumento que passe informação uniformizada para toda a gente da mesma maneira porque toda a gente sabe o que eu sei, o que a outra pessoa sabe e isso é muito importante. Agora externamente é muito importante, eu acho que *networking* é tudo, para já *networking* é tudo para arranjar clientes e *networking* é tudo para nós enquanto membros porque é isso que também nós ganhamos com esta júnior empresa é o facto de conhecermos pessoas e sairmos para o mercado de trabalho conhecendo algumas pessoas que vamos conhecendo ao longo das reuniões que vamos tendo, dos projectos que vamos fazendo e acho que isso é muito importante.

Entrevistador: E os professores também ajudam não é?

Empreendedor: Sim também, também.

Entrevistador: Tens mais alguns factores ou não?

Empreendedor: Não acho que é tudo.

Entrevistador: Ok. Terminámos a entrevista. Obrigado pela tua colaboração.

Transcrição da Entrevista com o Empreendedor 4

Pergunta 1: Tem algum problema em dizer a sua idade?

Empreendedor: Não, tenho 30 anos.

Pergunta 2: E quais são as suas habilitações literárias?

Empreendedor: Ah, sou doutorado em Psicologia.

Entrevistador: E fez mais algum curso para além do doutoramento ou algum curso depois da faculdade?

Empreendedor: Depois da faculdade (...) quer dizer fui fazendo formação mas específica, técnica, nada muito significativo, não. Quer dizer fiz um (...) iniciei um Mestrado no ISCTE, quer dizer, não era bem mestrado, era já no doutoramento mas fiz o programa de Mestrado inserido no doutoramento, depois é que transitei para a Nova e conclui de outra maneira.

Pergunta 3: E qual foi a empresa que fundou?

Empreendedor: (...) Olha eu quando acabei a faculdade, passado pouco tempo, criei uma empresa, chamava-se “*Best Form*” e era uma empresa que pronto fazia basicamente (...) Gestão de RH, era muito jovem, mas foi uma experiencia muito importante para começar a perceber como é que funciona, o que é que é uma empresa não é, e portanto digamos que já desde a licenciatura tinha um bocado essa vontade de fazer coisas, de fazer coisas novas. Na altura estávamos em 2001 e tínhamos coisas que hoje são muito banais mas que eram bastante ainda inovadoras, por exemplo, um curso de Inteligência Emocional em 2001 era uma coisa...

Entrevistador: Inovadora...

Empreendedor: Inovadora...há 8 anos atrás. Hoje é uma coisa super banal, portanto, pronto. Na área das vendas também, portanto havia de facto alguma diferenciação mas pouca confesso, comparativamente aquilo que vejo hoje não é. Portanto, mas digamos que essa foi a minha primeira grande iniciativa empresarial, mesmo empresarial. O INTEC é um projecto, é um empreendimento não é, não é bem uma empresa, é uma associação juridicamente é uma associação sem fins lucrativos, mas como não tem qualquer financiamento externo é (...) um funcionamento exactamente igual como se fosse uma empresa privada não é, pronto é exactamente o mesmo funcionamento, nós vivemos digamos do financiamento que temos com a venda dos nossos produtos, por isso é exactamente o mesmo não é, só o modelo de funcionamento é que exige uma transparência maior perante os sócios da associação, de resto o modo de funcionamento é igual. Pronto o INTEC foi fundado formalmente no dia 7/7/2007 (...) é verdade, aquele ano que até houve (...)

Entrevistador: Sim (...)

Empreendedor: É verdade, na verdade até fomos registar antes mas depois houve um atraso na papelada e ...

Entrevistador: Então não foi de propósito?

Empreendedor: Não foi de propósito, não fomos nós que sequer... não foi, por acaso não foi, foi mesmo uma questão do notário.

Entrevistador: Ah, ok.

Empreendedor: Calhou no dia 7/7/2007

Entrevistador: Por acaso foi engraçado.

Empreendedor: Foi, foi muito giro e nunca mais me esqueço por causa disso. Na verdade, nós fomos lá ... porque essa é que era a data que tínhamos guardado também casual não é porque isto marcasse no notário na data que ele pode (...) que era dia 24 de Abril de 2007, não é, portanto quase há dois anos, mesmo assim à menos de dois anos, mas depois formalmente foi 7/7/2007, exactamente.

Pergunta 4: E pronto já respondeu à próxima pergunta que era – Há quanto tempo é que fundou a empresa.

Empreendedor: Pois (...) portanto quase há dois anos.

Entrevistador: Quase há dois anos, sim, vai fazer dois anos agora...

Empreendedor: Vai fazer dois anos em ...

Entrevistador: Em Julho...

Empreendedor: Em Julho, formalmente. Embora pronto, (...) isso é a parte formal porque há todo um trabalho que começou em 2006, em Dezembro, a partir de Dezembro de 2006. Portanto eu na altura tinha, se calhar vou falando e depois logo se vê (...) eu na altura tinha pensado, estava a fazer o doutoramento que é uma fase terrível, teórico e muito abstracto e então pensei que era o momento ideal (não sei bem qual é o objectivo de investigação, mas depois podemos falar sobre isso, não é) porque é preciso ter alguma sustentação financeira, não é, pronto e que eu não tinha, basicamente o INTEC nasceu do nada, não é, foi mesmo omeletas sem ovos porque não havia qualquer tipo de financiamento nenhum mas como eu tinha a bolsa de doutoramento, pronto, financeiramente estava minimamente estável não é, e pensei que era de facto o momento chave, porque pelo menos tinha (...) uma sustentação do ponto de vista financeiro portanto era a oportunidade até terminar a bolsa que seria em 2008 de (...) poder arrancar com algo que depois quando terminasse já estava sustentável não é, pronto e de facto aconteceu assim. Portanto, comecei a pensar em criar uma empresa na área (...) daquilo que chamamos a tecnologia comportamental e na altura até lhe dei um nome, que agora (...) que era a Bitec, behavioral technology, pronto tinha “Bi” e tinha o trocadilho do Bitec, não é, que era uma empresa. Entretanto a professora Patrícia (...) teve um contacto do pai de uma aluna que trabalhava numa área ligada ao empreendedorismo, à promoção do empreendedorismo, pronto, e queria criar uma associação (isto para perceber também o porquê que o INTEC é uma associação também não foi um processo deliberado, (...) pronto vai-se fazendo não é. Portanto ela tinha, esse senhor tinha a intenção de criar uma associação sobre empreendedorismo que segundo (...) como a Patrícia estava a fazer o Doutoramento na área do empreendedorismo, sobre através da filha e (...) achou interessante, falaram e a intenção era criar a associação portuguesa para o empreendedorismo, uma coisa do género, APE (...). Acontece que eu fui almoçar um dia com eles, começamos a falar e tal e de repente opa eu falei do INTEC, estava muito empenhado em abrir um negócio que fizesse exactamente o que faz o INTEC mas como empresa e de facto começámos a ver ali uma série de sinergias e pronto. Eles os dois viram a possibilidade de alargar o âmbito da associação que tinham não é, que era muito focada no empreendedorismo, portanto dando-lhe aqui um enfoque específico na área comportamental (...) e pá de certa forma, eles tinham todos os ingredientes que eu também queria para o meu negócio pronto, para além disso, uma coisa muito importante que mostra a literatura de empreendedorismo e que eu acredito é que quanto maior é a equipa fundadora, maior a probabilidade do negócio crescer (...). Portanto, achei que era melhor ir acompanhado do que sozinho, sendo que depois a coisa não correu muito bem com esse sócio, portanto ele foi-se embora mas ...

Entrevistador: Mas pelo menos o início...

Empreendedor: Sim é isso mesmo, portanto é muito importante julgo eu não estar (...) mesmo por mais auto-confiante, há grandes sinergias de ter várias pessoas não é, a trabalhar (...) e há muitos exemplos, bons exemplos. Portanto, foi um bocadinho assim que cresceu o INTEC não é, (...) entretanto nós saímos dali e a associação Portuguesa para o Empreendedorismo desapareceu e transformou-se no INTEC que era a BITEC mas que como agora tinha que ter um nome mais institucional, era uma associação e tal, pensámos nestas três palavrinhas, pronto e mantivemos o Behaviour Techonoly e achámos que a palavra instituto cria esta visão mais institucional que nós criamos dar ao INTEC. Portanto foi assim que nasceu o INTEC, não é, com 3 pessoas (...) iniciais. Depois houve uma série de pessoas que se juntaram, portanto começámos a pensar que outras pessoas é que podiam ser interessantes para se juntar, também por uma questão de ser uma associação há um número mínimo de fundadores que tem que estar associados, naquele caso 9 pessoas para compor os órgãos sociais. Começámos a fazer convites na nossa rede de contactos directos e pronto, quase todas as pessoas aceitaram, a Dalila, o Jorge Gomes (...) pronto, fomos (...) construir o INTEC.

Entrevistador: Isto já desde de 2006 que foi desenvolvido.

Empreendedor: isto foi depois de 2006 (...) principalmente o primeiro semestre de 2007 (...) esse almoço foi no final de 2007, na verdade foi tudo em 2007 já. Portanto não foi assim há tanto tempo, não é, foi há algum tempo. Entretanto, se calhar eu conto a história e depois logo vemos o que...

Entrevistador: Sim...

Empreendedor: Entretanto (...) porque de facto acho que não tinha contado esta história assim ou há muito tempo que não contava. Entretanto, pronto esse senhor tinha uma particularidade interessante, (...) tinha uma empresa que se chamava a “central business” que fazia, portanto a promoção do empreendedorismo e tinha um escritório grande, um open space mas muito grande no pólo tecnológico de Lisboa e portanto foi aí que nós nascemos (...). A empresa tinha problemas financeiros, a central business e ele queria fechar aquilo e portanto queria, estava a ver também se podia passar alguns negócios que tinha para o INTEC, portanto ...

Entrevistador: Então o INTEC estava dentro...

Empreendedor: Não estava dentro, mas em termos de espaço ficámos no escritório dele, exactamente, ficámos no espaço dele. Depois, portanto arrancámos aí e tínhamos na verdade, tínhamos um grande projecto que ainda hoje temos, que são os melhores municípios para viver, que era um projecto que tinha nascido um pouco da minha (...) do meu interesse por esta área e da ligação à fundação empenho para a qualidade de vida, por um lado; por outro, eu tinha estado em Washington porque ganhei um prémio na GALUP e fui lá receber o prémio , e não sei quê (...) e uma dos oradores foi o Richard Flórida, isto em 2006 ainda, e o tipo daí das cidades criativas e pronto, e eu enfim vim de lá com esta ideia de que avaliar as cidades do ponto de vista da qualidade de vida é uma coisa interessante, pronto. Então foi daí que eu e a Dalila primeiro (que foi, digamos, quem dinamizou esta fase inicial) criámos, isto porque a Patrícia e essa outra pessoa o José Ferreira estavam mais na área do empreendedorismo e eu e a Dalila estávamos mais na área da qualidade de vida, portanto criámos o projecto dos melhores municípios para viver, ferramentas, etc. (...). Isto foi dado o Kickoff, portanto arrancou em Julho, não é, e arrancou lá na Central Business, acontecesse que em Setembro eu tive uma oferta de emprego de uma empresa Portuguesa multinacional não é, mas de origem Portuguesa que é a Leadership e aceitei e portanto foi terrível pá. Eu acho que foi bom para o INTEC porque permitiu-me, pronto tive responsabilidades internacionais, em Madrid, Luanda, (...) também nos Estados Unidos, portanto foi bom porque eu fui dar o Kickoff, portanto o arranque da área Human Capital nessa empresa, portanto eles tem tecnologias de informação, área estratégica, área de processos, etc., mas não tinham capital humano não é. Portanto eu fui criar essa área, portanto o desafio era interessante , era internacional, pagavam bem, portanto...

Entrevistador: Era óptimo...

Empreendedor: Portanto, aceitei, aceitei. Aceitei, na altura o doutoramento já estava bastante bem encaminhado, achei que o conseguia acabar na mesma e consegui, não é. Portanto sai mas o INTEC obviamente é muito mais do que as suas pessoas porque de facto é uma força pá que eu que é cada vez acho mais imparável e já era, embora com alguma dificuldade porque entretanto a empresa da central business fechou mesmo não é, ficámos sem instalações físicas, a Patrícia estava a fazer o doutoramento, a Dalila tem outra empresa que é a Factor Social portanto o INTEC, depois deste Kickoff inicial, ficou assim um bocadinho...

Entrevistador: Em standby

Empreendedor: Em standby. Como tínhamos este grande projecto e os municípios, embora já tenha feito tudo a custo zero, a primeira edição dos melhores municípios nós não tínhamos dinheiro para fazer umas capas não é, não tínhamos nada basicamente, mandamos uns e-mails, tínhamos uma coisa muito importante que era a parceria com o SOL que veio de um contacto meu e da Patrícia (a secretária do Director era vizinha da Patrícia quando ela era solteira, de modo que (...) estás a ver como as redes são muito importantes). E como o SOL, embora que também tivesse a arrancar na altura não é, nasceu mais ou menos como nós e está também a fazer 2 anos mas (...) nós conseguimos vender os primeiros melhores municípios para viver e tínhamos um contacto da empresa de (...) sondagens que é a solfomac que também embarcou em grande parte do projecto, fez um preço muito mais baixo (...), portanto lá conseguimos arrancar. Fizemos o primeiro, facturámos, no ano passado ainda facturámos alguma coisa pronto era cerca de 175 mil euros, o que não foi mau, primeiro ano. O primeiro ano efectivo, porque 2007 está a ver depois já entrámos no segundo semestre, não se conseguiu facturar logo aí, os municípios só pagaram em 2008, de modo que em 2008 é que facturamos 175 mil euros. Portanto, o INTEC ficou ali numa fase que... Pronto o que é que, qual foi o esforço? E aqui de facto pá eu afastei-me mesmo, o esforço foi o esforço da Patrícia e da Dalila essencialmente, que foi o esforço de concretizar a primeira edição dos melhores municípios, sair no SOL, pronto e saiu, durante 2008 conseguimos fazer tudo, juntar tudo e ter a primeira edição. Foi muito importante porque permitiu alimentar financeiramente o mínimo, quando digo o

mínimo é, quase para despesas não é, sem grande remuneração das pessoas que estavam envolvidas, como disse também muitas pessoas tinham (...) pronto a Patrícia estava a fazer o doutoramento e dava aulas no ISPA e a Dalila tinha outra empresa. De modo que isto (...) não é fácil de arrancar, mas lá se conseguiu. (...) Eu fiquei na Leadership até Julho de 2008, depois achei que pronto pá, fiz o Kickoff pá, facturei, correu muito bem pá, (...) só em Janeiro vendi um projecto de 400 mil euros de formação para o Ministério da Administração Interna, portanto pá, eu acho que eles não ficaram a perder, muito pelo contrário mas, pá senti que faltava ali qualquer coisa não é, pronto. Gostei imenso, acho que é uma empresa fantástica, pá não consigo sequer justificar porque é que sai mas senti que o INTEC pá era mesmo um grande projecto de facto. O que é que ganhei daquela passagem? Ganhei de facto muita experiencia de gestão, que não tinha não é, já tinha alguma mas muita experiencia de gestão mesmo ao nível de ... o que eu acho que tem sido muito benéfico para o INTEC...

Entrevistador: Sim para o INTEC...

Empreendedor: Entretanto regressei (...), tínhamos ficado sem instalações físicas, depois alugou-se aqui uma salinha aqui na António augusto de Aguiar, só mesmo para ter alguma coisa e eu fechei com a Leadership, portanto sai em Julho e começámos em Setembro passado, portanto na verdade também não é um caso muito típico, porque houve aqui este terreno mais pantanoso. A partir de Setembro pronto (...) entretanto lá na Leardship, se calhar também porque era bem remunerado, tinha acumulado algumas reservas financeiras, portanto (...) sai do ISPA comecei a dar aulas na NOVA, estou também a dar aulas em Évora, pronto, porque é preciso aqui esta sustentação não é, quer dizer, nós temos família, temos casa para pagar, etc., e portanto é preciso garantir o mínimo de sustentação. De qualquer modo, houve um esforço comercial grande, este ano, este ano – final de 2008 não é – e pá conseguimos uma 2ª edição espectacular, os melhores municípios como tu viste na conferência de certa forma pá também correu tudo muito bem, portanto

Entrevistador: está lançado...

Empreendedor: Está claramente, pá agora está mesmo pronto (...) porque eu acho que estas coisas (...) de uma empresa faz-se de consistência não é, o que às vezes não combina bem com o perfil empreendedor porque a pessoa que é empreendedora depois cansa-se um bocado e quer ir fazer outra coisa não é (...) claramente. De tal que fui e depois vim (...) mas eu acho que o desafio de uma empresa é esse, é a consistência, não é, pronto, não há grandes empresas sem grande consistência e sem grande esforço e permanência, portanto quando saiu o nosso primeiro barómetro, tinha saído, um professor da universidade da beira interior tinha feito um barómetro que é completamente diferente do nosso que é só com certos objectivos mas, pronto e que por acaso saiu uma semana antes, só para teres uma ideia de como aquilo teria sido muito negativo não é, porque lá está o carácter inovador...

Entrevistador: Sim...

Empreendedor: Só que esse senhor nunca mais vai fazer nada porque ele não tem um modelo de negócio, aquilo foi uma investigação que ele fez, portanto nós fizemos o segundo ano que foi extremamente importante e agora vamos fazer todos os anos...

Entrevistador: Pois...

Empreendedor: tas a ver. E o ponto o chamado empreendedorismo, como diz a Patrícia, o empreendedorismo sustentável, não é, (...) não é fazer uma vez e já está, não é, não, é criar uma instituição, uma instituição quer dizer criar algo que fique institucionalizado que as pessoas cheguem e pá: como é que era o mundo sem coca-cola não é, ou como é que era o mundo sem skip, ou (...) tapawers, ou sem outra coisa qualquer, como é que era o mundo sem a Mercedes não é, e nós queremos saber como é que era o mundo sem o INTEC não é, e é isso que nós queremos de facto fazer e para isso é preciso muitos anos no mercado, é preciso um projecto a médio e longo prazo e é preciso persistência, persistência, congruência, consistência e de facto fazer as coisas acontecerem porque há uma dimensão muito boa do empreendedorismo de criar mas depois é preciso concretizar, pronto e há muitas pessoas que são excelentes idiotas não é, têm boas ideias, mas depois não conseguem concretizar porque a concretização tem associado uma serie de pressupostos que tem de estar reunidos, nomeadamente recursos, é preciso recursos para fazer não é, (...) nós fizemos esta conferência, foi a primeira, tu participaste, acho que é bastante bom (...), mas se nunca mais fizermos pá, por exemplo, eu cheguei à história ao número de conferências e eventos que vamos ter, primeira conferência de vendedores para chapéus grandes, primeira conferência de... não é, pronto e há muitas primeiras conferências, não é, mas 40ª conferência, 50ª há muito poucas, pronto, e nós queremos criar uma instituição, uma instituição é uma coisa que vai perdurar com o tempo porque achamos que há um valor, (...) essencialmente porque achamos que (...) a missão que nos move, não é,

que é (...) transformar conhecimento científico na área das ciências sociais e comportamentais, em coisas úteis para a sociedade é de facto um empreendimento que não acaba, não é?

Entrevistador: Exactamente...

Empreendedor: portanto, nós queremos criar essa instituição a longo prazo. Pronto, então desde de Setembro, apostámos a sério, alugamos um escritório maior aqui, começámos a trabalhar (...) eu e a Patrícia estamos quase a full-time, não é, damos umas aulas (...) dou aulas no ISCTE (...) e temos o resto da equipa. Tem sido um trabalho difícil porque não temos um investidor, não é?

Entrevistador: Pois é isso...

Empreendedor: Não temos, um tipo chega aí e diz, oh pá, eu empresto-vos 250 mil euros (...) depois vocês pagam-me 300 ou 500, mas pronto eu empresto até, não temos. (...) Tem sido um trabalho de, efectivamente, de negócio, de crescer sustentadamente, quer dizer não podemos pagar assim, ou ter grandes custos não é, pronto e para dar um exemplo, na conferência nós conseguimos mais uma vez, com algum custo financeiro obviamente, mas conseguimos fazer muita coisa, muito para além daquilo que tínhamos pensado, por exemplo, não pagamos o aluguer do...

Entrevistador: Do espaço...

Empreendedor: Do museu, porque foi patrocínio não é. Como é que chegámos lá? Bom eu dou aulas na NOVA e no Lisbon MBA, a EDP é um dos patrocinadores do Lisbon MBA e apanhei lá o Mexia (...) ah que tal patrocinar (...) ah está bem mande lá um e-mail e falamos disso, pronto, fechado não é? (...) Mais exemplos, eu dou aulas, como disse também dou formação na NOVAFORUM, que é o instituto de formação da Nova, era preciso trazer o orador, não é, chegou o Robert Manchin, o voo foi pago pela TAP, com o patrocínio da TAP, embora não apareça ali porque eles não querem, mas foi patrocínio deles. Como? Executei uma acção de formação só com pessoas da TAP, sobre liderança, no final lá consegui arranjar patrocínio. O hotel corinthia era um contacto que nós tínhamos, nós conhecemos o director de Recursos Humanos, patrocínio; isto foi efectivamente, as capas foram oferecidas, pronto, pela pessoa que nos faz as capas para os melhores municípios (...) depois paga-se de outras maneiras; porque nós de facto temos conseguido mobilizar os recursos que precisamos para fazer, para desenvolver os projectos (...) isso tem a ver com o conceito de recurso que é, opa os recursos não são de facto só financeiros não é, sem dinheiro faz-se pouca coisa, mas pode-se fazer muita coisa sem dinheiro pá...

Entrevistador: Pode-se contornar a situação...

Empreendedor: Pode-se retirar (...)

Entrevistador: Exacto...

Empreendedor: O que interessa é gerar valor. Pronto e nós geramos muito valor (...) por exemplo, este projecto – os melhores municípios – gera mesmo muito valor pá, nós cobramos ao fim de cada município que é avaliado mas o valor real para ele é muito grande pá porque a exposição mediática que nós conseguimos pá, tem um valor incalculável portanto é isso que nós fazemos. Por isso é que quando vamos lá não sentimos que estamos a vender de facto não é. Posso te dar outro exemplo, isso tem a ver com (...) tenho um artigo escrito sobre isso não é – as duas vias de atracção de recursos – e uma das vias é nós decidirmos ir ter com os recursos não é, como fizemos com o Mexia e pronto para ver se conseguíamos (...), mas nós já começamos a sentir a via indirecta que é as pessoas virem ter connosco, por exemplo, neste projecto – os novos povoadores – que é o nosso próximo projecto e que efectivamente pá teve aí na berra nos órgãos da comunicação social, eu tive ontem com o Presidente da Câmara de Évora e pá, e isto está fechado, pá Évora ... quer dizer nem há venda nenhuma mas ele está lá e disse olha estamos à procura de 5 municípios para fundar o projecto (...) podem contar connosco (...) isto depois vai ter um custo e tal, ah depois falamos nisso melhor (...). De facto são produtos muito inovadores não é, e eu acho que isso também é uma das bases do sucesso. Por um lado as redes, a capacidade de gerar valor real não é, para os nossos (...) interlocutores, por outro lado, os próprios produtos são desenhados dessa forma, de forma a maximizar o potencial.

Pergunta 5: Ok. Aqui já respondeu a uma data de perguntas (...). O sector de actividade é a nível comportamental não é?

Empreendedor: Pois. O sector de actividade é (...) difícil de explicar....

Entrevistador: porque envolve muitas coisas não é?

Empreendedor: E isso é uma área do empreendedorismo que se chama o empreendedorismo institucional, e basicamente o termos empreendedorismo, o empreendedorismo é uma coisa muito lata não é, fala-se de empreendedorismo como abrir um café ou abrir uma loja, também é empreendedorismo não é, é empreender. Mas há

aquilo que se chama de empreendedorismo institucional que é criar áreas de negócio que não existem, portanto nós não criámos uma empresa de Recrutamento e Selecção, nem uma empresa de Formação, nós criámos algo que não existe no mercado, o que tem a adversidade de ser difícil de explicar às pessoas não é, portanto o que é vocês fazem? Fazemos tecnologia comportamental. Ah é isso. O que é que é isso não é? Pronto, mas isso é uma coisa simples, é nós desenhamos produtos e projectos que transformam inputs em outputs, não é, sendo que o nosso output é a mudança de comportamentos e de atitudes, não é, a mudança cultural se quisermos de uma forma mais vasta, portanto é isso que nós fazemos de uma forma genérica. É um chapéu suficientemente abrangente para introduzir muita coisa, não é, por exemplo o que fazemos aqui: transformamos com a nossa ferramenta dos melhores municípios o comportamento dos autarcas que muda necessariamente, vão ser avaliados externamente, vão entrar numa competição, vai estimular a competitividade, não é, positiva, mas competitividade; transformamos as políticas públicas que são feitas, portanto a qualidade real de vida dos cidadãos, por aí fora, não é. Novos povoadores, vamos levar pessoas de grandes cidades, para cidades membros, vamos transformar o comportamento dessas pessoas não é, portanto o resultado final vai ser pessoas a mudarem-se efectivamente, esse é o nosso indicador, o nosso KPI, é o número de pessoas que nós efectivamente vamos mudar até Dezembro (...) esse é o objectivo anual. Temos também uma certificação (...) que é uma certificação de espaços públicos de qualidade, é o selo da qualidade do espaço, que estamos a comercializar, vamos lançar agora a primeira formação para auditores, com o ispa em princípio, lá está mais uma vez colocamos a questão para a preocupação com a qualidade de vida das pessoas, neste caso o nível mais micro. Portanto, (...) a nossa área de negócio é a área comportamental de facto, não é, humana e comportamental, mas isso só por si é uma indústria, quer dizer, eu acho que isso é uma indústria com um potencial enorme não é, e vai ser de certeza, dentro daquilo que nós conseguimos não é, mas vai ser, mas quer dizer o que há hoje em dia, são empresas de recrutamento, empresas de selecção, está tudo a fazer o mesmo não é, quando os psicólogos por exemplo, nós temos esse projecto, os espaços públicos de qualidade, opa embora seja doutorado em psicologia aplicada não sou propriamente especialista mesmo de psicologia do ambiente daí também termos de procurar outros parceiros, outras pessoas para desenvolver essa ferramenta mas pá há o psicólogo do ambiente sempre a fazer o mesmo, neste caso, estudo de impacto ambiental, pá ninguém queria ter uma certificação destas, quer dizer, há um mercado imenso para criar, vasto e não há, muito menos nas áreas comportamentais, não há de facto uma sensibilização e uma dedicação para a tecnologia e a tecnologia (...) nós já temos que ter a capacidade de aprender para outras áreas não é, e pá os engenheiros de facto criam engenhos não é, e pá os engenhos são coisas importantes, transformam não é, fazem o mundo andar, fazem automóveis (...) e nós temos que fazer o mesmo com a nossa ciência não é, temos que criar coisas que transformam o mundo. Portanto, basicamente é isso que nós queremos fazer aqui no INTEC, temos estes primeiros projectos que são claramente uma evidência disso. Portanto em termos de área, de sector, pronto é um sector novo, nós estamos a abrir um sector novo, de certa forma podemos encaixar aqui o que já existe: as empresas de selecção, também isso é uma forma de tecnologia, há empresas como a SHL, a CEGOC que fazem instrumentos de avaliação, a maior parte vem de fora, portanto criam instrumentos de avaliação, já fazem tecnologia comportamental, só que quer dizer a indústria na área comportamental, a indústria não existe dessa forma e nós queremos institucionalizar isso o que vai dar montes de empregos de trabalho na nossa área, queremos criar todo esse (...) estímulo para as áreas comportamentais, porque eu acho (...) uma boa licenciatura devia-se chamar engenharia social, porque se o problema é nós não sermos vistos como uma área que consegue ter impacto real, criar engenhos então tudo bem, muda-se o nome...

Entrevistador: Pois exacto...

Empreendedor: Em vez de se chamar, chama-se engenharia social ou engenharia comportamental (...) e abrimos um (...) curso destes numa faculdade de engenharia em vez de ser numa faculdade de ciências sociais. Porque nós temos ferramentas semelhantes não é, portanto, temos instrumentos de avaliação, temos formas de medir o comportamento, temos testes estatísticos, se calhar mais sofisticados do que os engenheiros, por isso.

Pergunta 6: A nível por exemplo de sócios, não é. Quantos sócios é que tem a empresa neste momento?

Empreendedor: Olha a empresa tem (...) neste momento tem 10 sócios. Tem 10 sócios. Tocas num ponto interessante. Portanto isto, nós arrancámos e o problema inicial foi o da legitimidade não é. Quando o INTEC arrancou, ninguém conhecia o INTEC, ninguém queria ser sócio particularmente do INTEC, muito mais pagar uma quota e nós percebemos isso bastante cedo e achámos que não era esse o caminho não é, ou nós não íamos ter sustentabilidade por ter sócios não é, portanto não foi essa a nossa estratégia. A nossa estratégia foi, com os sócios que tínhamos que éramos um número de pessoas reduzido, cerca de 10, a nossa ideia é de nós é que temos que desenvolver os projectos que trazem retorno não é e conseguem mexer o INTEC portanto, foi a nossa aposta

foi não ter sócios, não é que tenha sido totalmente imposição aliás, houve uma pessoa que entrou para sócio, que (...) foi o primeiro estagiário no INTEC que fez um trabalho bastante bom e nós o reconhecemos com essa entrada (...) neste momento somos 10 sócios, acontece que nós já estamos a ganhar uma notoriedade muito grande não é, e agora já começamos a ter a tal (...) e agora são as pessoas que nos perguntam... Então e para sermos sócios... Por isso é que nós aproveitámos a conferência para pôr uma fichinha de sócios para quem quisesse inscrever. Portanto, vamos ver, foi na segunda-feira, até agora não tínhamos comunicado para o mercado que queríamos ter sócios, agora estamos abertos, pronto, portanto eu julgo que nós temos 10 sócios mas o número de sócios vai crescer.

Pergunta 7: A nível de horas diárias, quanto tempo é que dedica à empresa?

Empreendedor: Bom agora dedico muito, não é, pronto. Até Setembro foi como expliquei, a partir de Setembro, eu e a Patrícia estamos nisto a full-time, não é. Portanto, pá eu saio daqui às vezes às 0h, às 23h, pá este é o pique, não é, temos que investir agora a sério, há muito trabalho para fazer, não podemos contratar o número de pessoas que precisamos, infelizmente. Portanto, pá temos que dar o litro.

Entrevistador: Claro. Ok

Empreendedor: Por isso eu diria seguramente 12 horas por dia, não é.

Entrevistador: 12 horas por dia.

Pergunta 8: A nível do volume de vendas, desde os 0 anos até aqui, por exemplo, remetendo para os 0-50%; 50-100% e mais do que 100%...

Empreendedor: Certo...

Entrevistador: Em qual estaria a vossa empresa, ao nível do volume de vendas.

Empreendedor: Nós (...) em 2007 ainda facturámos mas muito pouquinho não é, foi o lançamento não é, facturámos para aí 40 mil euros. No ano passado facturámos 170, por isso foi...

Entrevistador: Foi muito mais

Empreendedor: Muito mais não é, foi para aí 300%, mas isso também foi por esta questão não é, por ter sido no final do ano; este ano, nós queremos crescer a mais de 100%, não é, portanto este ano (...) temos como objectivo facturar 500 mil euros, que era o que nós queríamos, sendo que isto é uma associação sem fins lucrativos, portanto o dinheiro que sobrar tem que ser reinvestido, não pode ser distribuído pelos sócios, mas não quer dizer que não tenhamos objectivos de facturação não é, não somos uma instituição de caridade, não é, muito pelo contrário, queremos ter negócio, queremos fazer e por isso é que estamos o mercado não é, vamos ao mercado com produtos únicos por isso não há concorrência até agora mas que têm que ser vendidos não é e têm que ser facturados, portanto nós queremos este ano facturar 500mil, que seria muito mais do que 100% de aumento, não é. Está a correr bem, eu diria que nós só para o ano de 2009 facturámos 170, portanto está feito o que fizemos o ano passado, e estamos em Março, o que é bom. Portanto, temos o resto do ano para conseguir fazer muito mais e acho que vamos conseguir, sinceramente, pelo menos 400 mil euros este ano vamos conseguir, a ideia é este ano fazer 500 mil euros e para o ano tentar chegar a 1 milhão de euros num ano. Aqui nós guiamo-nos, embora não sejamos uma empresa de consultoria, mas guiamo-nos um pouco pelas grandes empresas de consultoria, não é, e a facturação ideal é uma facturação de 100 mil euros por colaborador, em termos de produtividade, portanto nós se tivermos 5 pessoas a trabalhar que é o que temos agora, temos que facturar 500mil euros, se tivermos 10 pessoas, temos que facturar 1 milhão, senão, não é...

Entrevistador: rentável

Empreendedor: Rentável é, se não nos vai permitir no ano seguinte ficar com o dinheiro para investir e continuar a mexer. Portanto a ideia é essa (...) tem que sobrar muito dinheiro para podermos contratar mais pessoas e crescer mais para o ano, portanto este ano temos que chegar aos 500 mil.

Pergunta 9: Como disse que esta é uma área de actividade completamente nova, esta pergunta não faz sentido, mas pronto. Antes de criar este negócio já tinha trabalhado nesta área?

Empreendedor: Eu acho que faz sentido na mesma, pronto. Quer dizer, não tinha trabalhado nesta área, não é, porque é mesmo novo

Entrevistador: Novo, exacto.

Empreendedor: Mas, obviamente que há um historio de como é que chegamos aqui...

Entrevistador: Claro

Empreendedor: não é, quer dizer ... É a ideia da inovação, não é, de conseguir criar coisas efectivamente novas, não é, mas esta lógica de tecnologia, de engenho, criar produtos, é interessante que nós chamamos produtos numa área de serviços não é, mas são efectivamente produtos, porque nós vendemos o produto, não é,

um produto que é consumido que se transforma e está aqui paralelismos grandes com produtos físicos portanto de facto, pronto eu acho que a pergunta faz sentido na mesma, mas não consigo dar uma resposta (...)

Entrevistador: Ok (...)

Empreendedor: Porque, quer dizer, na área mesmo nunca trabalhei.

Pergunta 11: Ok e esta oportunidade de negócio como é que surgiu mesmo.

Empreendedor: Isso eu já expliquei um bocadinho, não é.

Entrevistador: Sim já explicou, mas a nível da qualidade de vida dos municípios, surgiu por aí?

Empreendedor: Surgiu por aí e portanto (...) muito mais atrás (...) bom a área do meu doutoramento é a área da psicologia positiva, não é, e estas coisas vão lá não é, esse (...) instituto que é a Gallup (...) na qual recebi o prémio de 2006 em Washigton, trabalha aspectos ligados ao well being, não é, tem o barómetro mundial do well being e portanto a ligação à psicologia positiva, ao bem-estar, pá qualidade de vida também vem muito por aí, não é. Depois a nossa outra componente do empreendedorismo vem principalmente pela Patrícia, não é, portanto mas na área da qualidade de vida, claramente, o facto de eu ter trabalhado (...) teoricamente estas áreas pá certamente que está na explicação disto não é, pronto. E o meu contacto com a fundação europeia para a melhoria das condições de vida, foi por aí; o contacto com a Gallup foi por aí, pronto e com todas as outras associações que estamos ligados vem daí, portanto, claro que qualidade de vida não tem que ser nada, não é, aparece porque nós criamos estes temas, não é.

Pergunta 12: E antes de criar este negócio, já foi empreendedor alguma vez?

Empreendedor: Tinha criado aquela empresa, não é, como comecei por dizer.

Entrevistador: Pois.

Empreendedor: (...) Eu acho que o empreendedorismo....

Entrevistador: Mas essa empresa era alguma coisa inovadora?

Empreendedor: não, pronto. Essa empresa pá era inovadora, mas não era empreendedorismo institucional, não era (...) mas eu acho que o empreendedorismo é mais do que isto, do que criar empresas, por exemplo eu na Leadership senti-me claramente empreendedor, aliás o contrato ali e a ideia inicial que foi contratualizada por escrito era criar uma subunidade, portanto...

Entrevistador: Era como se fosse um intra-empreendedorismo

Empreendedor: Exactamente, claramente, intra-empreendedorismo, não é. Porque a ideia era criar e depois até criou-se uma marca que se chamava Leadership Academy, portanto a ideia era ter uma área de formação na liderança, na gestão, pronto que fosse distinta não é e que eventualmente se viesse a autonomizar, que viesse a dar origem a uma outra empresa, portanto, naturalmente intraempreendedorismo.

Fase criação:

Pergunta 1: Ok. Por exemplo, como é que caracteriza como empreendedor, quais são as características que atribui a si próprio como empreendedor?

Empreendedor: Pois

Entrevistador: E para cada uma dela um exemplo.

Empreendedor: Pois, boa questão. Bem eu acho que (...) são coisas que eu estudo academicamente, não é, não consigo me distanciar porque aquilo faz sentido, e há vários autores, (...) o Santoreli, há uma senhora que agora me esqueci o nome que até apresentou uma coisa, uns casos muito interessantes, não é (...); as ideias nascem, quer dizer, o empreendedor não é a pessoa que se senta no seu gabinete e fica a pensar: pá, deixa ver se me vem uma ideia muito boa e não sei quê. Não, eu acho que, nós, e aí vem as características pessoais não é, que pá eu acho que para ser empreendedor, nomeadamente empreendedor institucional, criar uma coisa completamente (...) nova, que gere valor, é preciso essencialmente viver, viver mesmo não é, estar nas redes, viver as coisas, (...) ser interessado nas coisas.

Entrevistador: Um exemplo prático...

Empreendedor: Viver as coisas não é. Um exemplo, um exemplo da qualidade de vida, por exemplo, não é, quer dizer, é preciso estar lá, é preciso, não teria emergido nenhuma destas ideias se eu não tivesse ido lá a washigton ou se não tive ido à universidade (...), se eu andasse neste contexto da qualidade de vida, do well being, etc., não teria nascido este produto, não é, portanto de algum modo porque eu achei: pá deixa ver o que é que o mercado vai precisar, pá qualidade de vida é capaz... não nasce daí. Nasce de pegarmos naquilo que temos e criarmos o nosso negócio, não é, portanto eu acho que, e para isso o que é preciso no empreendedor? É preciso que ele ande nos circuitos não é, que a pessoa tenha muita informação e por isso é que às vezes os empreendedores, pessoas que têm o início do empreendedorismo depois não são bons gestores, e esse é o esforço

que eu faço para não ser do tipo: ter muitas ideias, mas pronto fica por aí não é. Os novos povoadores não partiu de nós, chegou-nos através de um grupo de pessoas que tinham uma ideia boa há três anos (...), há três que tinham uma ideia interessante, repovoar o país, mas estas pessoas não vão conseguir, nunca vão conseguir sozinhos criar, fazer o que nós vamos fazer agora que é: ok tem uma ideia boa, vamos ver como é que configuramos aqui uma série de factores...

Entrevistador: Na prática...

Empreendedor: recursos para pôr isto funcionar. Pronto, e eles não vão, por isso é que nos procuraram, por isso é que o INTEC vai fazer isso, portanto eu acho que o empreendedor para ter uma ideia, tem que ser esta pessoa um bocado aérea não é, por exemplo, eu tenho alguns amigos que fazem isso que, pá fazem tudo, os tipos estão no twitter (...), estão sempre na última não é, (...) pá sabem tudo não é, a gente fala, (...) depois há pessoas que são ao contrário não é, vivem só a sua vidinha muito certinha, e eu acho que no início é preciso ter e facto pessoas que pronto, são pessoas apaixonadas, que perdem horas na internet, descobrem coisas, vão atrás de coisas que não, pá são curiosos, essencialmente são curiosos, sem curiosidade intelectual pá não há empreendedorismo institucional, não há ideias novas, quanto muito há a cópia de outra ideia. O que eu acho que (...) esta curiosidade é tão grande, que depois a pessoa não consegue concretizar nada não é, vai se perdendo, continua sempre a ver, pá e em vez deste negócio fosse este? Pronto já não é aquele. Pá em vez de fazermos o barómetro da qualidade de vida, deveríamos era fazer não sei o quê, não é? Pronto. Deveríamos era fazer os espaços públicos de qualidade. Nós temos muitas ideias, nós temos aí, 20 ideias encantadas, não é (...) só que é preciso para ser empreendedor no sentido de concretizar, é preciso depois o outro lado que é: ok, então calma, pá há muitas ideias, há muitos bons negócios, eu vou já dar um exemplo de um outro negócio que temos aí pendente que se chama as “calficâmaras” a ideia é ter um barómetro da saúde das pessoas das empresas, e eu já tenho tudo montado, já tenho os parceiros, já falei com eles, o INTEC faz a parte da saúde mental, a escola nacional de saúde pública do ex. ministro Correia de Campos que faz a parte de saúde física, já temos os parceiros, eu já contactei a EDP pode ser a nossa parceira fundadora, a PT está disponível, temos tudo, só que é assim, agora é preciso fazer o trabalho, e há muitas empresas, muitas pessoas que têm o potencial empreendedor, que são curiosas, que têm boas ideias mas depois não conseguem fazer o trabalho. Portanto eu acho que um bom empreendedor, tem que ter (...) curiosidade intelectual, tem que andar inserido nos meios, não é, há dias vi um exemplo muito bom, aliás esta semana no SOL, a Catarina Portas, vai abrir ou vai reformular vinte e tal quiosques no centro daqui da cidade, não é, aqueles quiosques antigos muito engraçado, isto é uma ideia que só pode surgir de alguém que ande por aí a vaguear não é, de repente olha para um quiosque, ou que vai a quiosques não é ou que (...) quem não vai a quiosques, vai aos centros comerciais, não vai ter uma ideia destas. Portanto, tá a ver, o estímulo intelectual e a curiosidade e o andar activo no mundo e absorver as coisas é fundamental, mas depois é fundamental mais coisas não é, nomeadamente ter uma capacidade grande de triagem, de priorização não é, que é (...) então o que é mais importante, ou qual é a ideia que eu quero desenvolver, não é, e as outras 10 vão ficar. Pá e de hoje para amanhã alguém já pegou em outras (...) pá mas é assim nós não podemos fazer tudo. É preciso ter capacidade de priorizar, (...) priorização, e depois é preciso networking, acho que o networking aqui é a chave, principalmente quando se começa um negócio sem um capital (...) sem injeção de capital financeiro, o problema do capital financeiro é que isso também reduz um bocado o verdadeiro empreendedor, porque quer dizer se eu tenho dinheiro é tudo muito mais fácil, não há tanta capacidade empreendedora que seja necessária, por isso eu acho que capacidade de networking, de ir buscar recursos para fazer as coisas, que não sejam recursos financeiros, pá é completamente, nomeadamente, pronto os recursos sociais, quem é que nós conhecemos, (...) e mesmo aí pá, pronto é assim toda a gente conhece pessoas estás a ver, toda a gente pode activar pessoas e por isso acho que é preciso (...) por acaso há um livro muito bom, eu sou apaixonado por um autor que é o Malcolm Gladwell que escreveu o *The Tipping Point* e agora escreveu um livro que se chama *Outliers* e ele escreve lá casos muito interessantes pá de empreendedores e os empreendedores não aparecem por acaso, quer dizer, o Bill Gates, não foi o Bill Gates só porque ele é bom, ele é muito bom senão não teria criado aquilo, ele é excelente, mas teve um contexto, por exemplo a escola do Bill Gates foi a primeira a ter um computador comercial, que não era dos grandes computadores (...) das Forças Armadas dos Estados Unidos porque os países tinham dinheiro, compravam os computadores para os putos brincarem, isto nos anos 50. Portanto, não é por acaso que acontecem as coisas (...) e o que ele diz, é uma coisa interessante, diz que em princípio é preciso, pelo menos de 10 anos, 10 anos, dentro de uma área para nós começarmos a ter um skill mínimo, não é, e eu acho uma coisa deliciosa porque eu vejo isso, nós estamos (...) na indústria dos indicadores comportamentais não é nós fazemos avaliação de espaços públicos, de municípios, e

estamos na indústria dos indicadores. (...) Eu quando era jovem e ainda estava na licenciatura, pá fiz montes de trabalhos destes que não eram pagos, (...) pertencia e fui membro de um partido político, numa estrutura partidária política, e eu fazia questionários e não sei quê, pronto (...) tinha gosto por isto, tas a ver, pá e portanto isto não aparece do nada, vem precisamente porque nós conseguimos criar excelentes empresas se for dentro daquilo que sabemos fazer e que já somos bons, isso tem a ver também com o passado obviamente histórico das pessoas, não é.

Pergunta 2: E enquanto pessoa, que características é que o definem?

Empreendedor: Não, eu acho que são essas não é.

Entrevistador: Também são.

Empreendedor: Curiosidade Intelectual, obviamente para ser um bom networker, é preciso relacionamento e pá é preciso também, não sei bem como é hei-de dizer isto não é, mesmo como psicólogo não é assim uma característica, mas aquilo que chamamos de inteligência, não é, que é capacidade de olhar para as coisas de uma forma configuracional não é, que é (...), por exemplo, no caso dos melhores municípios, era preciso um líder partner para dar visibilidade senão os municípios não voltam, mas pá alguns dizem do género mas eu não vou comprar publicidade. Não, mas está a comprar um relatório, um relatório sério de consultoria, não é, onde tem os seus indicadores, a grelha dimensional, portanto, nós temos aqui um mix de pessoas, tínhamos os municípios, tínhamos o líder partner, tínhamos o INTEC. Os novos povoadores a mesma coisa, quer dizer, quando os novos povoadores chegaram até nós a ideia era para fazer uma para cadeia de micro-crédito para um município em concreto e nós criámos (...), transformamos isto num negócio, que é: o que eles querem, o que eles podem fazer, eles é que vão decidir. Isto foi criado ali, porque é a tal inteligência não é, que é, isto pode ser um negócio de recrutamento e selecção (...) das grandes cidades para o interior, de certa forma é não é, (...) então o que fazemos: abrimos o recrutamento, as pessoas inscrevem-se, nós (...) fazemos uma triagem, avaliamos e depois vamos ver em cada município, como se fosse uma organização, se tem encaixe ou não tem encaixe, se tem emprego, se tem vida cultural, etc. Porque é que isto nasce, nasce porque eu já fiz processos de recrutamento, não é, porque se não eu não tinha visto a coisa assim, portanto claro que há claramente uma ligação na minha opinião entre o histórico do empreendedor e o negócio, isso é evidente, não é.

Pergunta 3: E de que forma é que estas características, a nível empreendedor e como pessoa que ajuda na criação, nesta fase de negócio?

Empreendedor: Nesta fase em concreto?

Entrevistador: Sim dos 0 aos 2 anos.

Empreendedor: Ah, eu acho que nesta fase, é que faz mesmo a diferença não é, porque dos 0 aos 2 anos é a fase das omeletas sem ovos, (...) porque a partir daqui, nós este ano já fizemos umas capinhas, o ano passado é que não havia dinheiro não é, para o ano se calhar até vamos pôr um anúncio de televisão não é, portanto, eu acho que (...) nestes 2 anos, em que estas capacidades são muito mais críticas, elas devem ser sempre críticas mesmo a partir daqui mas até aqui são mesmo fundamentais, quer dizer, e há mais uma que não referi, pronto (...) que é de facto o capital psicológico, não é, nomeadamente a esperança pá porque, basicamente é assim, pá, pessoas como nós e isso aconteceu com a saída para a Lidearship, empreendedores de sucesso têm muitas ofertas de trabalho, muitas, todos os dias quase, não é, pá temos muitas ofertas de trabalho, é muito fácil eu arranjar aí um tipo que diz: pá dou-te 10 mil euros e não sei quê, sem preocupações nenhuma não é, e há a preocupação de pagar ordenados etc. isto é uma dor de cabeça, principalmente num país como Portugal que os empreendedores são altamente penalizados, porque metade vai embora em impostos não é, mais de metade e é dramático. Portanto, o appeal para ir embora

Entrevistador: (mexeu na câmara) pode continuar...

Empreendedor: Sim

Entrevistador: Sim

Empreendedor: O appeal para ir embora é muito grande, pá, tas a ver, porque é uma tarefa difícil, porque há muitas outras oportunidades para quem de facto consegue mostrar que tem resultados, há muita gente que de facto aceita sendo como outras oportunidades, e as vezes a vontade de ir embora aí para um conselho de administração qualquer é grande, não é, porque vai ganhar mais nesta fase, não tem metade das preocupações, pá, e tem uma vida fixe não é. Por isso, o que é que eu acho que é importante? É importante nestas fases de gerar esperança, e esperança é portas, por exemplo, na fase dos 0 aos 2 anos é aquela fase onde, de repente, nós não (...) gerimos bem a questão do IVA e de repente aparece aí, como nos apareceu em Fevereiro, uma (...) factura do IVA de 16 mil euros para pagar, e nós não temos esse dinheiro, tas a ver, não temos porque ou não pagamos o

escritório ou não pagamos às pessoas ou (...) e pá e isto (...) este é o ponto que exige do empreendedor, para já uma capacidade forte de gerir este stress não é, que é então o que é que eu não vou pagar, não vou pagar a renda, não vou pagar às pessoas, ou não vou pagar ao estado (...) ou não vou pagar a mim, ou injecto dinheiro meu, como foi o caso....

Entrevistador: Sim exacto.

Empreendedor: Já aconteceu. Portanto, depois o dinheiro chega, não é, pronto (...) ah entretanto pagaram.

Entrevistador: Mas não sabemos o futuro não é?

Empreendedor: Exactamente. Essa capacidade de lidar com o futuro, com a incerteza e que gera stress, pá conseguir lidar com isso é uma ansiedade do empreendedor e eu acho que a esperança, a esperança no sentido técnico não é, que é encontrar caminhos alternativos é claramente uma capacidade chave não é, se o empreendedor não for criativo, pá ele não consegue ser empreendedor, porque numa fase dessas é preciso ser muito criativo mesmo pá, que é: pá mas como é que a gente agora sai disto não é, que é: pá o que é que a gente faz?, o banco não empresta, porque o historial é pouco não é, nós não temos, não queremos se calhar pedir a alguém porque isso depois tem uma contrapartida, para isso eu tinha aberto um fransching, mas lá está a capacidade de resistir a outras tentações.(...) Por exemplo, uma outra possibilidade (...) é ter um fransching, eu poder representar a GALLUP em Portugal, a GALLUP é a maior empresa de sondagens nos EUA, e é umas das 4 maiores empresas de consultoria no mundo, pá, e eu podia representar a GALLUP em Portugal, os tipos metem-me aqui 500mil euros para gastar este ano, não é, (...) não estávamos neste escritório, estávamos ali na avenida da liberdade, um escritório de Luxo, com três secretarias, se corresse mal, não quero saber.

Entrevistador: Claro.

Empreendedor: Eles é que perdiam o dinheiro e eu ia trabalhar para outro sítio qualquer. (...) Gastei 500 mil euros, mas não quero saber disso. Portanto ser empresário é muito diferente de ser gestor, porque o gestor, eu sento isso na Lidearship, por acaso correu bem, mas se corresse mal, os tipos é que investiram o dinheiro, não fui eu, não é dinheiro meu. Mas aqui é diferente, pá, (...) nós é que respondemos perante a justiça. Portanto é esta capacidade de ser criativo, e pronto e resistir a estas questões. (...) Um ponto que eu queria dizer com o fransching é: os tipos punham cá o dinheiro, davam-me um grande ordenado etc., não é, só que o meu grau, a minha margem para fazer estas coisas é nula, basicamente eu distribuo os produtos deles, faço, (...) sou um trabalhador por conta de outrem no fundo, posso a ter dizer que sou empresário (...) e não sei quê, mas não sou.

Pergunta 4: E estas características têm sido importantes para o rápido crescimento da empresa?

Empreendedor: Pá têm sido importantes para o crescimento muito rápido, obviamente. Porque pá sem essa capacidade, sem essa criatividade, resistência ao stress e à frustração e à pressão, as redes que temos conseguido e (...) pronto e para além disso a capacidade de criar, a tal inteligência se quisermos chamar assim, inteligência configuracional não é, que é perceber onde é que está o valor, onde é que está o valor das coisas, como é que nós podemos congrega interesses, trazer as pessoas, atraí-las não é, juntá-las aqui no projecto, (...) pá é obviamente que são determinantes, pá sem isso não haveria nada.

Pergunta 5: E que outras características é que considera importantes para além dessas?

Empreendedor: Pessoas, é isso?

Entrevistador: Não, outras características que sejam importantes para o rápido crescimento da empresa.

Empreendedor: Pois, pois, pois. Pá eu acho que são estas.

Entrevistador: São estas...

Empreendedor: Quer dizer, é conseguirmos perceber. (...) Há coisas que, eu não me consigo afastar desses artigos, mas porque há coisas que são mesmo aquilo que é se eu não desse aulas e a Patrícia, pá isso é um argumento, (...) o problema das empresas recentes (...) é o problema da legitimidade, que é: mas quem são estes badamecos que aparecem agora aqui, estes miúdos, ainda por cima com 30 anos, com 29 como eu tinha, ou 28 que eu tinha em 2007, pá mas quem é que são estes miúdos, (...) mas como é que um secretário de estado vai a uma conferência dos miúdos não é, ou como é que a EDP vai patrocinar uma coisa, dá um museu e tal. Portanto, como é que nós fazemos isto, e isto vem da credibilidade e aí eu não nego que o facto de dar aulas noutra instituição que é altamente credível, como é a NOVA não é (...), e o MBA (...), a Patrícia também dá aulas no ISPA, pá obviamente que isso, somos doutorados embora tenhamos 30 anos somos doutorados. Portanto, pá tudo isso obviamente que acrescenta credibilidade na fase inicial. Agora eu acho que o mais importante para a credibilidade, são os resultados não é, pá e é assim, por exemplo, eu notei claramente no director do SOL que estava lá, o homem ficou impressionadíssimo com a nossa conferência, (...) porque ele organizou uma conferência, disse-nos ele, o receio dele era que tivéssemos ali 3 ou 4 pessoas a assistir, porque ele organizou

uma grande conferência do SOL com divulgação tinha o Mira Amaral, grandes cromos, e depois tinha 4 pessoas a assistir, duas eram jornalistas. Portanto, e eu estava, pá no final o homem estava maravilhado, aliás, telefonou ontem e já queria uma reunião e não sei quê. Portanto, resultados não é, eu acho que não há liderança nem há empresas sem resultados, portanto nós conseguimos mostrar resultados e o ponto de viragem foi a publicação do primeiro estudo do ano passado, quando eu nem sequer cá estava. Mas (...) esse foi o ponto de viragem, a partir do momento que nós mostramos resultados, nós fizemos, nós não dissemos: pá nós vamos fazer; não, não, nós fizemos ali. Conferência nós fizemos. Por isso é que eu tenho muito cuidado, os novos povoadores é um risco não é, e os tipos... ah esses tipos pois têm sempre grandes ideias mas quantas pessoas é que eles levaram? Pá, nenhuma, depois as pessoas não venderam a casa em Lisboa e não sei quê, não foram. Portanto ou nós temos casos de sucesso, temos resultados pá, ou então não há credibilidade. A credibilidade vive de resultados, quando um dia em que não houver resultados, pronto. A questão é, que é cada vez mais fácil ter resultados, portanto tas a ver, nós não teríamos feito esta conferência no ano passado, porque eu não dava aulas na MBA porque a EDP não sabia quem era o INTEC porque o Eduardo Cabrita nunca tinha visto nada não é, este ano, eles já tinha visto no SOL (...). Claramente, isto é tipo avalanche que é, quanto mais tempo uma empresa vive, maior a probabilidade de ter sucesso não é, mais notoriedade. A notoriedade não se constrói só com um anúncio, nem se constrói num dia para o outro, constrói-se com uma consistência temporal, (...) o nosso estudo tem que ser sempre feito todos os anos. Eu acho interessante (...) os jornais não é, acho que no outro dia um jornalista chamou (...) o Diário de Notícias tem 200 anos nunca falhou um dia, isto é, 200 anos, (...) atravessou revoluções, terramotos, ouve saiu todos os dias pá, e nós, pá não há mundo sem diário de notícias, não é. Portanto essa é a consistência que a gente, as instituições têm que ter não é.

Pergunta 6: Exacto. E actualmente, como é que caracteriza a sua empresa? A nível por exemplo de GRH...

Empreendedor: Boa! Pá esse é o ponto mais crítico não é, a gestão de recursos humanos é muito complicado pá porque as pessoas têm motivações próprias, nós fazemos o que é possível não é, dentro do que está ao nosso alcance, mas pá pronto. É muito difícil, as pessoas é a parte mais difícil, eu confesso, nós estamos no momento de (...) agora vamos tendo alguma (...) nós não tivemos, a Filipa está cá desde Janeiro, quer dizer, nós não tínhamos secretária, não tínhamos ninguém para atender o telefone não é, portanto isso como instituição quer dizer (...), não tínhamos dinheiro, quer dizer, não tínhamos. Não tínhamos recebido ainda da emissão do ano passado, não tínhamos dinheiro, conseguimos contratar a Filipa, agora já temos secretária, já atende o telefone, etc., não tínhamos consultores, tínhamos 2 estagiários, agora já temos, estamos a contratar. Temos muito poucos para aquilo que precisamos não é, porque é que eu não faço esse projecto, não arranco com as calcifâmaras, as companhias saudáveis? Porque não há pessoas para trabalhar, não estamos a ver os postos de trabalho, não temos pessoas, mas eu não tenho dinheiro para pagar a essas pessoas, portanto eu queria muito não é, mas não é possível. Portanto, tem que ser um crescimento sustentável. Nos recursos humanos não é, nós vivemos só de recursos humanos porque estamos no meio (...) palpável. Pronto, claro que precisamos de pessoas, não podemos ir contratar pessoas seniores por exemplo, não é, é muito diferente ter uma pessoa mais sénior do que ter uma pessoa que seja licenciada ou seja mestre não é, (...) é diferente pá já tem experiência, já trás ideias (...) não podemos não é. Estamos a investir no crescimento próprio que também tem vantagens, não é, pronto, as pessoas podem (...) porque como estamos numa área de negócio que também não há no mercado também não ia ser fácil irmos buscar alguém ao mercado com mais experiência, mas pronto, vamos mais uma vez tentando redimensionar os recursos. O que aqui tem um efeito interessante, eu falo com muitos colegas empresários, que não retiram (...) digamos a componente financeira que poderiam retirar. Pouca gente chega ao fim de Dezembro e sobraram 150 mil euros, pá eu poderia ficar com esse dinheiro não é, porque pá foi ganho por nós, foi fruto da nossa iniciativa, só que esse é o dinheiro que precisamos para contratar mais duas pessoas ou três não é e pá obviamente que não se cresce sem isso. Isso foi uma coisa que eu aprendi também na Lidearship, não é e noutras empresas: há empresas que querem estagnar, (...) os empresários querem sacar o dinheiro ao fim do ano, se eu lucro a gente tira e pronto, com legitimidade não é, o negocio deles, e há outros que não, é sempre a crescer não é, e pá eu gostei muito de estar na Lidearship por isso, pá a Lidearship, o Carlos Oliveira, que era uma pessoa que seria excelente entrevistares, mas já não é dos 2 anos, pá ele é um tipo visionário, muito bom, pá a sempre a investir, a gente não quer dinheiro para nós, pá também somos novos não é, pá não há, ouve eu tenho uma carro com 15 anos não é, só o dinheiro que nós ganhamos o ano passado, eu podia ter comprado um carrão, um BMW ai de 50 mil euros, ficava ai bem à porta, só que não estávamos aqui, estávamos ainda no outro escritório, não tínhamos contratado ninguém, pá, nós queremos criar uma (...) grande instituição pá e isso implica abdicarmos não totalmente, tenho uma vida bastante confortável, não é, mas abdicarmos de uma parte significativa de retorno

financeiro(...). O que aqui às vezes penso que é um bocado irracional, por exemplo, estava-te a dar o exemplo da Lidearship, mas a Lidearship vale 4milhões de euros por ano, o que quer dizer que se o Carlos quiser vender aquilo, ele de um dia para o outro vai buscar algum dinheiro, não está descalço. Mas nós aqui temos uma associação sem fins lucrativos, portanto eu não posso chegar lá e ir também retirar o dinheiro, não é. Mas pá, não é só isso que move não é, a gente ganha bem, minimamente.

Estilo de Liderança:

Pergunta 1: Por exemplo a nível de colaboradores, neste momento, tem quantos?

Empreendedor: Temos a nível de colaboradores, temos três pessoas na direcção que são remuneradas a partir deste mês, só, portanto até aqui temos tido uma renumeração sem contracto. Temos a Filipa desde de Janeiro, 4. E temos a Ana Sofia, 5. Portanto somos 5 pessoas neste momento.

Entrevistador: E para os seleccionar teve que utilizar (...) alguns critérios, quais foram os critérios fundamentais que o levou a seleccioná-los?

Empreendedor: Boa questão. Ora, os membros da direcção, são membros da direcção, (...) são fundadores do INTEC. O caso da administrativa foi o caso mais difícil. Tivemos cá duas pessoas antes e foi muito difícil, nós não podemos pagar muito nesta fase e as pessoas estão muito encostadas, por exemplo, haviam pessoas que vinham cá com o fundo de desemprego e não trabalham por 650 euros ou por 700, pá eu não sei quanto é que uma secretária pode ganhar mas é (...) é assim então ganha o mesmo que nós (...) ou mais. E também não parece lógico isso, foi muito difícil encontrar uma pessoa, não é, mesmo muito difícil. A Filipa...

Entrevistador: Mas quais foram as características?

Empreendedor: Pá as características é: nós precisamos de uma pessoa (...) eu agora distinguia aqui o staff da da linha não é, porque o staff é mais difícil porque nós não dominamos por dentro não é, mas pá tem que ser uma pessoas, tem que ter (...) posso mostrar depois o nosso perfil de competências, mas tem que ter uma característica chave que é “do whatever it takes” que é fazer o que é preciso, se for preciso limpar aqui o chão a gente limpa não há problema, (...) fazer o que for preciso para alcançar os resultados, (...) depois é preciso, há uma coisa muito importante e que alguns recursos humanos aqui têm que evoluir se quiserem ficar connosco que é: têm que ser *friendly*, pá nós não queremos aqui grandes stresses porque eu acredito que temos que ter um nível de tratamento muito para o light não é, sem tensões, sem exageros, sem exaltações, sempre positivo, pá isso é uma característica chave. Depois queremos pessoas muito activas, o ideal é termos empreendedores, aqui dentro não é, (...) as tais pessoas da curiosidade intelectual, que saibam muitas coisas, (...) que pá vim isto, vi isto, vi aquilo, isto podia ser um negócio, este não podia não sei o quê (...), queremos pessoas muito activas, muito criativas, grande curiosidade intelectual, no fundo pá um bocado replicar aquilo que nós próprios somos não é. Do ponto de vista da forma de ser, pronto. E depois queremos ter pessoas nomeadamente na linha não é, consultores e tecnólogos (como nós chamamos), queremos ter pessoas com grande capacidade de produção, portanto não queremos idiotas, porque os idiotas nós já vamos tendo concorrente (...), eu tenho (...) o colega na NOVA que é o João Vieira da Cunha, que teve agora aí uma ideia interessante: fazer um estudo para o plano tecnológico sobre a utilização das tecnologias de formação nas salas de aula, pá e o João é bastante idiota, tem muitas ideias e nós é que temos, nós aqui estamos a criar uma rede de pessoas com ideias e depois pagamos, não é, recompensamos para trazerem essas ideias, mas quem esta aqui dentro não é só ter ideias, o principal aqui não é ter ideias, nesta fase que estamos a passar não é, o principal é ter capacidade de concretização e isso é fazer coisas, por exemplo, é fazer uma proposta boa muito boa, ganhadora não é que dá muito trabalho, é definir metodologia é fazer as coisas não é, fazer as coisas acontecerem e temos que ter pessoas que fazem as coisas acontecerem efectivamente.

Pergunta 2: Claro. A nível de decisões, quando toma decisões, por exemplo, costuma envolver os seus colaboradores nas decisões que toma, ou simplesmente (...) toma sozinho e depois só os informa.

Empreendedor: Pois. Pá, tomo sozinho. É uma chatice, é uma chatice, tem sido muito mau, nessa óptica, temos tido uma política de recursos humanos que pá que temos que mudar, temos que mudar, porque temos que envolver, temos que (...) não fazemos de facto isso. Há muita coisa, não há tempo para tudo, nesta fase as preocupações são mais de sobrevivência, tentamos depois. Por exemplo, falando um exemplo concreto, desde de Agosto, não desde de Outubro, Novembro vá lá nas piores das hipóteses, Dezembro se fosse possível, fazermos uma reunião geral pá juntar a malta tirar aí um dia e ir até um hotel, um sítio qualquer, pá falarmos da estratégia, (...) olha fazer isto que eu estou a fazer aqui, não fizermos, estamos em Abril. Ah agora vamos fazer em Maio, mas (...) pá tem sido desastroso nesse campo, muito mau, pá muito mau mesmo, e eu sei que é mau e eu sei que tem implicações não é, por exemplo, a Marta vai-se embora por iniciativa dela, não sei porquê, pronto (...) por

uma questão de pressão também não é, não sei se ela teria (não percebi – 1:10) final para aguentar esta pressão que nós precisamos nesta fase, mas certamente também porque nós, nós demos tudo o que podíamos, mas na óptica funcional que é oh pá Marta a partir de Abril vais ganhar pá um bom ordenado, muito bom mesmo, e ela sentiu uma pressão tal, que no final do mês passado disse: eu não quero ganhar um ordenado, porque ela percebeu que a partir do momento, porque ela estava com estágio académico, a partir do momento em que ela recebe, vai ter uma pressão adicional, pá uma coisa é nós estarmos a tratar de um estagiário, outra coisa é tratar de um colaborador, pá temos que necessariamente (...), temos que exigir um empenho ainda maior, portanto alguma coisa, apesar de tudo, alguma coisa não correu bem porque nós gostaríamos de ter ficado com ela (...), ela tem muita coisa para desenvolver, como é obvio é muito jovem, mas gostaríamos, não ficou. Portanto pá alguma coisa não correu bem, eu acho que nesse domínio vamos ter que trabalhar muita coisa ainda não é.

Contexto:

Pergunta 1: E nesta fase, dos 0 aos 2 anos, que factores é que contribuíram para a gestão desta empresa, por exemplo a nível de família, de amigos, redes sociais, também já foi falado.

Empreendedor: Pá não muita. Não muita, amigos, família, não muita.

Entrevistador: Por exemplo para a criação do negócio não foi fundamental (...) os amigos, a família?

Empreendedor: Não.

Entrevistador: Não.

Empreendedor: Não foi, não foi. Aliás pá os amigos é uma coisa muito controversa, não é. Não é que os negócios tenham que estar separados da componente pessoal, muito de longe, discordo disso, mas, neste caso não foi....

Entrevistador: por exemplo incubadoras, tem o caso, por exemplo, daquele sócio que vos deu o local.

Empreendedor: Sim

Entrevistador: Isso aí foi importante.

Empreendedor: Isso foi, não é. Sei lá, pronto claro que era a vizinha da Patrícia que era secretária do director do SOL.

Entrevistador: Redes sociais...

Empreendedor: Claramente, claramente. Vem pela rede, mas não aquilo que podíamos chamar amigos e família.

Entrevistador: Não, não. Eu estou a dizer família, mesmo família, não é.

Empreendedor: Vem pelos outros. Eu acho que vem dos outros, (...) laços fortes e laços fracos não é. Eu acho que vem dos laços fracos porque nós temos produto, novo, inovador, com valor. Se eu fosse vender formação, pá, vinha de certeza de outros laços, vinha dos amigos, dos meus amigos que são directores de formação, que são directores de recursos humanos, se não viesse daí eu como não tenho nada diferenciador, ninguém me vinha procurar, como nós temos produtos de valor real acrescentado, nenhum, pá se calhar é porque não era preciso os amigos, não é.

Entrevistador: Os amigos desanimaram, ou animaram o facto de abrir a empresa?

Empreendedor: Não. Os amigos são um bocado...

Entrevistador: controversos.

Empreendedor: É os amigos são um mix, (...) pá nós vivemos num país (...) onde a inveja é um critério muito mau. (...) Os amigos é assim: ao início até é bom e não sei quê, depois que começa a haver sucesso, pá o tipo não sei quê, pá não é bem assim. (...) E pá infelizmente (...). Pá eu sendo português devo ser igual não é, por isso luto activamente contra isso pá e quando vejo alguém a ter sucesso, digo olha pá, eu também quero ser bom não é, mas não quero que aquele seja mau, eu quero é ser bom (...). Pá olha boa ideia, pá aquele tipo, a Catarina Portas fez isto, pá o gajo é muito bom, é excelente (...) deixa cá ver o que eu posso aprender com isto para melhor ainda os meus negócios. Mas o português médio. O português médio é: a Catarina pá (...) ela já fez aí negociata com a câmara, isso é tudo corrupção, é não sei quê (...). Tas a ver, portanto eu acho que a inveja é uma coisa terrível pá e os amigos são assim, infelizmente há amigos (amigos não são verdadeiros amigos) mas mesmo assim os verdadeiros amigos pá, e eu não estou a pensar muito em mim porque eu tenho poucos verdadeiros amigos (...), mas por outras pessoas, pá os verdadeiros amigos pá até esses (...). Pá nós (...) gostamos muito de ajudar quem está mal, quem está bastante bem, pá não gostamos, não vamos querer ajudar quem está melhor quer dizer.

Entrevistador: A nível de políticas governamentais, também receberam algum apoio ou não?

Empreendedor: Não recebemos apoio nenhum, zero. Portanto tudo o que temos é da nossa (...) o que gerámos vem da nossa postura do mercado. Zero apoios, talvez se exceptuasse, mas aí não foi apoio não é, o nosso primeiro escritório lá no pólo tecnológico, mas não era apoio porque o nosso sócio pagava a renda (...). Zero apoio, zero, portanto até hoje zero.

Entrevistador: Então os factores eram mesmo: redes sociais....

Empreendedor: Redes sociais, alguma disponibilidade de tempo não é, e o nosso talento não é, dos fundadores porque capital financeiro zero, zero, (...) zero mesmo não é. Ninguém emprestou nada, nós também não pedimos não é, zero. Depois apoios estatais, zero, zero, aliás eu pá vê-se aí tanta política, pá nós somos doutorados, metade da direcção é feminina, a gente vai ao crédito, e vê pá apoio ao empreendedorismo, apoio ao empreendedorismo feminino se a direcção tiver mais de 10 (...), mas depois disso é tudo uma treta pá, isso é tudo treta, aliás por isso é que nós com a instalação dos melhores municípios compro o projecto do crédito, ou com os novos povoadores lá está os tipos disseram fazemos um projecto ao crédito no INTEC (...). Não pá nós temos produto no mercado, ou o produto tem valor e o cliente paga, ou então não tem valor. (...) Eu sou anti-fundos monetários totalmente, anti-apoio, acho que isso é a negação do empreendedorismo não é, se alguém me dá dinheiro então eu não sou um empreendedor.

Entrevistador: Exacto.

Empreendedor: Eu sou um gastador de dinheiro não é, sou investidor.

Entrevistador: Pronto acho que é tudo. Obrigado pela sua colaboração.

ANEXO B

Anexo B1

Características que definem enquanto empreendedor		
Sub-Categoria	Exemplo	N
Muita informação disponibilizada	É preciso que ele ande nos circuitos não é, que a pessoa tenha muita informação e por isso é que às vezes os empreendedores, pessoas que têm o início do empreendedorismo depois não são bons gestores, e esse é o esforço que eu faço para não ser do tipo: ter muitas ideias, mas pronto fica por aí não é.	1
Apaixonadas	“São pessoas apaixonadas, que perdem horas na internet, descobrem coisas, vão atrás de coisas que não, pá são curiosos, essencialmente são curiosos, (...)”	3
Curiosidade intelectual	“Sem curiosidade intelectual pá não há empreendedorismo institucional (...)”	3
Capacidade de Triagem	“(...) mas depois é fundamental mais coisas não é, nomeadamente ter uma capacidade grande de triagem, de priorização não é, que é (...) então o que é mais importante, ou qual é a ideia que eu quero desenvolver, não é, e as outras 10 vão ficar”.	1
Networking	“(...) e depois é preciso networking, acho que o networking aqui é a chave, principalmente quando se começa um negócio sem um capital (...) sem injeção de capital financeiro (...)”	2
Perseverança/ Persistência	“Perseverança, não é qualquer coisa que me desanima por exemplo adversidades como a grosseria de um cliente, falta de trabalho, eu entendo que as adversidades são consequências do mercado mas o empreendedor é aquele que é dono do próprio destino dele então ele sempre está a um passo à frente”	4
Inovação	“Tinha dito a inovação também, estamos sempre à procura de novos projectos, coisas que na nossa área estão muito pouco exploradas (...) e que mesmo que na JÚNIOR EMPRESA não são feitas frequentemente, (...)”	1
Proactividade	“A proactividade, portanto, imagina (...) acontece um projecto, um projecto com o qual nós nunca contactamos na vida e um assunto com o qual nós nunca contactamos na vida. Eu acho que é preciso ser capaz de, (...) mesmo que nós tenhamos o apoio dos professores há coisas que nem sempre nós conseguimos lhes perguntar, portanto é preciso ir procurar para saber como é que se faz noutros sítios porque temos que fazer porque o mundo da consultoria é assim de um dia para o outro temos que apresentar propostas e temos prazos muito apertados (...)”	1
Flexibilidade à mudança	“Flexibilidade à mudança (...), portanto nós fizemos o nosso recrutamento à pouco tempo, portanto, nós já tínhamos uma estrutura pensada (...) só que há medida que (...) isto se vai tornando cada vez mais real não é? Porque nós ainda estamos em processos de construção, embora já tínhamos projectos (...) com os novos membros nós vamos nos apercebendo de algumas coisas que se calhar não fariam tanto sentido e temos que mudar a estrutura constantemente, os processos de trabalho e isso uma pessoa tem que estar constantemente aberta a essas situações porque se não isto vai estagnar de qualquer maneira”.	1
Resistência à frustração	“(...) resistência à frustração, pronto, nós temos casos em que pronto, por exemplo, um deles entregamos muitas vezes propostas que não são (...) pedem-nos propostas que não (...) que não passam para projectos (...)”	2
Obstinação	“AH! Nunca desistir, nunca. Por mais cansado que se esteja, para já nunca senti desmotivação, não existe para mim aqui desmotivação) a partir do momento em que criámos a iniciativa já sabíamos que ia ser uma coisa trabalhosa e, eu falo por mim pessoalmente, nunca (...) me senti desmotivada, nunca”.	4
Propensão para o risco	“Tem que ser uma pessoa que arrisca...”	1
Ambição	“...ambicioso...”	2
Optimismo	“...pessoa que não é optimista não pode ser empresário...é impossível.”	2

Anexo B2

Características que o definem enquanto pessoa?		
Sub-Categoria	Exemplo	N
Curiosidade	“Não, eu acho que são essas não é”	1
Inteligência		1
Estar informado		1
Viver as coisas/ser interessado		1
Networking		2
Apaixonado		2
Concretizar as coisas		1
Capacidade de triagem		1
Perseverança/ Persistência	“(…) eu acho que é a persistência, portanto eu, por exemplo, posso dar um exemplo também relativamente a mim e a esta júnior empresa. Portanto nós, quando surgiu o projecto, (…) a nossa primeira ideia era criar uma sociedade por cotas e foi-nos negado montes de vezes e para mim, de facto, o que eu queria era mesmo criar esta júnior empresa fosse ela uma sociedade por cotas ou uma associação sem fins lucrativos e portanto consegui e eu meti na cabeça que ia criar esta júnior empresa, opa e bem ou mal ela esteja hoje, ela está criada”.	4
Calma	“Sou uma pessoa bastante calma, independentemente das coisas poderem correr mal e às vezes, lá está, estar cansada sou muito calma e acho que é por aí que eu consigo levar as coisas, tendo sempre acalmar-me primeiro e depois ir à luta”.	1
Simpatia	“A minha simpatia com o meu cliente, eu tento, eu gosto de ser simpático com o meu cliente, tentar deixá-lo o mais à vontade possível”.	2
Perfeccionista	“(…) também sou muito perfeccionista, por exemplo, nos trabalhos de grupo ou mesmo aqui nos projectos da júnior empresa, às vezes sou capaz de, estamos a realizar o relatório final, sou capaz de perder 10/15 minutos por causa de uma imperfeiçãozinha a nível de layout e às vezes é bom porque nós (…) tem que se ser perfeccionista nestas coisas, mas às vezes é mau porque também bloqueia um bocado o trabalho e faz com que o trabalho leve mais tempo”.	1
Impulsividade	“(…) às vezes sou muito impulsivo, portanto, sei lá, (…) eu meto uma coisa na cabeça que tem de ser feito e faço e às vezes não penso nas consequências que também das pessoas que estão à minha volta, que devia ter mais calma, ter mais paciência porque isto envolve também mudanças nas outras pessoas”	1
Honestidade	“Eu sou muito honesto, eu tenho muita honestidade e tendo ser o mais profissional possível”.	1
Profissionalismo		1
Flexibilidade	“Até mesmo para efectuar cobranças ter flexibilidade, eu acho que a simpatia e a flexibilidade são adjectivos importantes”.	1
Rapidez	Eu sou muito rápido no trabalho, pelo facto de ter trabalhado durante 22 anos com mão-de-obra eléctrica, é assim, até é estranho eu te dizer isto mas não existe nada em electricidade que eu possa desconhecer, problemas eléctricos.	1
Espírito de liderança	“Uma qualidade que eu tenho em mim que já vem de muitos anos também, desde que eu era criança que é o espírito de liderança”.	1

Anexo B3

Em que sentido é que elas foram importantes?		
Sub-Categoria	Exemplo	N
São fundamentais	“Em todo o sentido. Nós, dos 17, posso dizer que poucos não são assim como eu sou, porque é mesmo preciso gostar de trabalhar, é mesmo preciso não ter (lá está) ter disponibilidade mental e física e de tempo para estar cá várias horas e quando as coisas não correm bem continuar a tentar por todos os lados e investir e estar todos os dias, não é?”	2
Ajudou a criar uma forma de atendimento única	Porque quando eu desenvolvi o business plan, o plano de negócio, o que é que eu fiz? Eu vi que o mercado estava deficitário de empresas que realmente poderiam resolver problemas, serem rápidas e ter eficiência na logística. Ou o técnico é muito rápido, mas não sabia tratar o cliente; ou a empresa não sabia tratar o cliente e os técnicos eram incompetentes. Quando eu criei o plano de negócio, eu criei a revista e criei uma forma de atendimento único que conseguisse unificar isso tudo.	1
Capacidade de Liderança	“...se não conseguir provar que sou líder, não vale a pena ter a empresa não é?”	2
Auto-confiança	“...tudo o resto a auto-confiança...”	2

Anexo B4

Essas características estão a ser importantes para o rápido crescimento da empresa?		
Sub-Categoria	Exemplo	N
A maior parte sim	“Algumas, algumas sim, mas por exemplo, a impulsividade, acho que não”	1
Todas são fundamentais	“Pá têm sido importantes para o crescimento muito rápido, obviamente”.	3

Anexo B5

Que outras características é que considera importantes?		
Sub-Categoria	Exemplo	N
Antecipação/Pesquisa de mercado contínua	“Uma boa pesquisa de mercado porque quando você pesquisa bem o mercado, pesquisa o seu cliente, pesquisa o seu concorrente, isso é a pesquisa de mercado”.	3
Política virada para o cliente	“(…) é tentado satisfazer os desejos do cliente, tornar o cliente o bem mais importante que a empresa tem e perceber que todos os clientes são importantes, o cliente que instala um lâmpada e o que põe uma rede estruturada tem que ter o mesmo valor”.	1
Formação	“A formação técnica que faz com que o técnico possa estar instruído para resolver qualquer problema eléctrico; a formação contínua dos técnicos”.	1
Material de trabalho	“Outra coisa também é o material de trabalho, as aparelhagens (ferramentas), você tem que ter equipamento porque não podes perder um cliente por falta de equipamento, o cliente precisa de um aparelho de certificação de rede nem que você vai pegar emprestado, mas você tem que ter ferramentas”.	1
Marketing	“Uma maior divulgação, neste momento acho que é o que (...) mais nos falta porque a qualidade do trabalho, apesar dos projectos realmente concluídos ainda serem poucos, acho que o que nos falta neste momento é uma maior divulgação, uma maior exposição para o exterior”	3
Rh's mais motivados	“Termos ainda mais pessoas com vontade de trabalhar e de aprender”.	3
Legitimidade/ Credibilidade/ Notoriedade	“Portanto, como é que nós fazemos isto, e isto vem da credibilidade e aí eu não nego que o facto de dar aulas noutra instituição que é altamente credível”.	1
Criatividade/Inovação	“...há uma que é essencial que é a inovação constante, procurar para o mercado ideias novas, obviamente essas ideias têm que ser transformadas em materiais...”	2

Anexo B6

Como caracteriza a sua empresa actualmente?		
Sub-Categoria	Exemplo	N
Referência nacional	“Eu vejo a THUNDER SERVIÇOS como uma referência em prestação de serviços. (...) Hoje eu vejo o projecto da THUNDER já agora mais estabilizado como referência nacional”.	1
Em desenvolvimento	Primeiro em desenvolvimento	2
Trabalho por objectivos (práticas de GRH)	“Opá, neste momento, temos o sistema de trabalho por objectivos, portanto é um bocadinho como funciona nos bancos, as pessoas têm os objectivos que são definidos mensalmente e têm que cumprir esses objectivos”	2
Avaliações de desempenho (práticas de GRH)	“(…) fazemos avaliações não só (...) de desempenho bianuais e depois fazemos avaliações mesmo dos projectos, as avaliações dos projectos são feitas, temos um Project manager sempre em cada projecto, são feitas pelo Project manager aos outros membros da equipa de projecto e pelos membros entre eles e depois pelos membros ao Project manager”.	2
Investir no crescimento próprio	“Estamos a investir no crescimento próprio que também tem vantagens, não é, pronto, as pessoas podem (...) porque como estamos numa área de negócio que também não há no mercado também não ia ser fácil irmos buscar alguém ao mercado com mais experiencia, mas pronto, vamos mais uma vez tentando redimirizar os recursos”	1
Grupo heterogéneo	“(…) há uma grande discrepância porque o grupo não é todo homogéneo, não é”.	1
Descritivo de funções	“...as funções estão, dentro do que é possível, visto que é uma empresa pequena com poucos Rh, portanto cada pessoa sabe mais ou menos o que tem que fazer, tem as suas competências...”	3
Autonomia dos Rh's	“...todos têm poder dentro daquilo que lhes é solicitado...poder para decidir...”	2
Gestão humanizada	“Por outro lado eu procuro tem uma gestão humanizada, ou seja, as pessoas que são mais frágeis socialmente eu procuro fazer um acompanhamento pessoal e mais proximo, procuro saber se há dificuldades em que é que eu posso ajudar etc...isso faço com regularidade.”	2

Anexo B7

Número de colaboradores		
Sub-Categoria	Exemplo	N
16	“Não, espera 16 sim”.	1
5	“Temos a nível de colaboradores, temos três pessoas na direcção que são remuneradas a partir deste mês, só, portanto até aqui temos tido uma renumeração sem contracto. Temos a Filipa desde de Janeiro, 4. E temos a Ana Sofia, 5. Portanto somos 5 pessoas neste momento”.	1
32	“Neste momento temos por volta de 32 pessoas”.	1
4	“(…) o que eu posso dizer, é que fixas, eu tenho 4 pessoas que me ajudam, que sempre tenho trabalho para elas”. (...) “às vezes eu posso precisar deles, eu posso precisar de um no final de semana e normalmente eles já têm dois ou três trabalhos, eles me ajudam na electricidade, ajudam pintores no outro trabalho vão comigo porque eles indo para a obra, eles arrumam outros trabalhos (...)”.	1 – não trabalham todos os dias são freelancers
Critérios que o levou a seleccioná-los		
Sub-Categoria	Exemplo	N
Altruísmo	“(…) mas tem que ter uma característica chave que é “do whatever it takes” que é fazer o que é preciso, se for preciso limpar aqui o chão a gente limpa não há problema, (...)”	3
Humildade	“(…) saber ter humildade para fazer se eu disser: eu quero que você faça desse jeito, ele possa fazer do jeito que eu peço”.	2
Agilidade	“Agilidade, tem de ser uma pessoa ágil”	1
Dedicação	“se realmente estavam dispostos a trabalhar, a aprender”.	3
Inteligência/ raciocínio	“Uma outra qualidade da pessoa é a inteligência, raciocínio, eu gosto de pessoas que tenham raciocínio rápido, que você fala uma vez só e a pessoa compreende(...)”.	1
Espírito de Equipa	“Eu creio que o que nós valorizámos mais foi mesmo trabalho em grupo, capacidade de trabalhar em grupo isso observou-se um bocadinho mais nas dinâmicas;	2
Capacidade de execução	“queremos ter pessoas com grande capacidade de produção(...)”	2
Friendly	“(…) depois é preciso, há uma coisa muito importante e que alguns recursos humanos aqui têm que evoluir se quiserem ficar connosco que é: têm que ser <i>friendly</i> , pá nós não queremos aqui grandes stresses porque eu acredito que temos que ter um nível de tratamento muito para o light não é, sem tensões, sem exageros, sem exaltações, sempre positivo, pá isso é uma característica chave”.	1
Proactividade	Para a selecção ... portanto era a proactividade	2
Empreendedorismo	“(…) queremos pessoas muito criativas, grande curiosidade intelectual, no fundo pá um bocado replicar aquilo que nós próprios somos não é”.	2
Flexibilidade		1
Honestidade	“...honestidade, eu consigo perceber (...) eu acredito muito no primeiro contacto, e no primeiro contacto normalmente eu consigo perceber até onde a pessoa é ou não honesta...”	1

Anexo B8

Costuma envolver os seus colaboradores na tomada de decisão?		
Sub-Categoria	Exemplo	N
Não	“Pois. Pá, tomo sozinho. É uma chatice, é uma chatice, tem sido muito mau, nessa óptica, temos tido uma política de recursos humanos que pá que temos que mudar, temos que mudar, porque temos que envolver, temos que (...) não fazemos de facto isso”.	2
Sim	“Sim sempre, os meus sim”.	1
Depende	“Depende da decisão (...)”.	1

Anexo B9

Factores que contribuíram para a criação da empresa?		
Sub-Categoria	Exemplos	N
Tendência do Mercado	“Mercado crescente, a prestação de serviços nunca acaba, eu acredito que (...) o homem pode viver sem água, sem água, ele pode ficar sem água em casa e toma banho na rua, ele pode ficar sem (...) gás, mas sem electricidade é impossível, sem electricidade é impossível”.	1
Família	“Contribuiu porque eu acho que houve muito apoio familiar, quando as pessoas falavam deste projecto e quando nós falávamos deste projecto em casa os pais estavam fascinadíssimos porque achavam que era uma ideia fantástica e apoiavam-nos logo e então...”	6
Redes sociais	“(...) claro que as redes sociais são extremamente importantes”	6
Amigos	“quando temos (...) pouco tempo para eles, para a família e para os amigos, eles serem capazes de aceitarem isso por saberem o que é que nós estamos a fazer e o que é que está por detrás do facto de termos pouca disponibilidade, às vezes, para outras coisas, e às vezes conciliar isso até é das coisas mais complicadas, mas.... Esse apoio é muito importante”	4
verbas	“o dinheiro é sempre importante”	1
Incubadoras	“Sim”.	1
Disponibilidade de tempo	“(...) alguma disponibilidade de tempo”	1
Talento da equipa fundadora	“(...) e o nosso talento não é, dos fundadores porque capital financeiro zero, zero, (...) zero mesmo não é”.	1
Políticas governamentais	“das políticas actuais estão a ajudar, não nego, a crise vem ajudar, nomeadamente na contratação de pessoas”	1
Responsabilidade social	“é nisso que a abracadabra já se tornou, um meio de chegar aqueles que não têm as mesmas oportunidades que outros a quem nós vendemos ok? Colaboramos anualmente com estas instituições (...)Esse é o meu maior impulsionador, cada empresa terá as suas características que eu respeito esta é a nossa.”	1

Anexo B10

1. Dados relativos ao respondente

Idade: ____

Habilitações literárias:

- ☐ < 4º ano ☐ 1º Ciclo ☐ 2º Ciclo ☐ 3º Ciclo ☐ Secundário
- ☐ Bacharelato (curso: _____)
- ☐ Licenciatura (curso: _____)
- ☐ Mestrado (Especialização: _____)
- ☐ Doutoramento (Especialização: _____)

2. Dados relativos à empresa:

Há quanto tempo é que fundou a empresa:

- ☐ ≤ 2 anos ☐ > 2 anos

Qual o sector de actividade da empresa que fundou:

- ☐ Saúde
- ☐ Financeira
- ☐ Banca
- ☐ Consultoria
- ☐ Marketing
- ☐ Tecnologias
- ☐ Ambiente
- ☐ Outro. Qual: _____

Quantos sócios tem a sua empresa? ____

Quantos colaboradores tem a sua empresa? ____

Número de horas diárias, em média, dedicadas à sua empresa? ____

Durante o período de existência da sua empresa, qual a evolução média anual, em termos de volume de vendas:

- ☐ < 25% ☐ 25%-49% ☐ 50% - 74% ☐ 75%-100% ☐ >100%

Teve experiência prévia na área de actividade da sua empresa?

- ☐ Sim

☐ Não

Se respondeu “Não” na questão anterior, teve alguma relação com essa área? (ex: hobby):

☐ Sim

☐ Não

Com experiência prévia na área: ____

Sem experiência prévia na área: ____

Com alguma relação/ligação prévia à área (ex: hobby): ____

Com experiência prévia em iniciativas empreendedoras: ____

Sem experiência prévia em iniciativas empreendedoras: ____

Familiares com experiências de empreendedorismo? ____

Familiares sem experiências de empreendedorismo? ____

3. Nesta fase, considere a forma como os outros o vêem. Para cada afirmação coloque uma cruz (X) em apenas uma das opções: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo, Nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
Consideram-me uma pessoa realista face às minhas ambições (Ambição)					
Consideram-me uma pessoa flexível na execução dos meus objectivos					
Consideram-me uma pessoa ansiosa quando confrontada com acontecimentos menos positivos					
Consideram-me uma pessoa que reagem a situações e/ou ideias de forma impulsiva (Impulsividade)					
Consideram-me uma pessoa altamente entusiasmada com a minha profissão (Apaixonada)					
Consideram-me uma pessoa com propensão para me envolver em situações profissionais que possam ser consideradas arriscadas (propensão para o risco nota de ocorrência 1)					
Consideram-me uma pessoa orientada para a busca do conhecimento (Curiosidade intelectual)					
Consideram-me uma pessoa firme e constante na prossecução dos meus objectivos (persistência)					
Consideram-me uma pessoa que lida bem com situações controversas (Resistência à frustração)					
Consideram-me uma pessoa que não desiste facilmente (obstinação)					
Consideram-me uma pessoa com aspirações elevadas (ambicioso)					
Consideram-me uma pessoa que encara as situações de forma positiva (optimismo)					
Consideram-me uma pessoa simpática (Simpatia)					
Consideram-me uma pessoa com capacidade para dirigir os outros (Liderança)					
Consideram-me uma pessoa que confia nas suas próprias capacidades (auto-confiança)					
Consideram-me uma pessoa que tem por hábito envolver os seus colaboradores nas tomadas de decisão (questão 3 da liderança)					
Consideram-me uma pessoa que tem por hábito tomar as suas decisões de forma mais individual (Questão 3 da liderança)					

4. Considerando a fase em que se encontra a sua empresa, considere a forma como os outros vêem a mesma. Para cada afirmação coloque uma cruz (X) em apenas uma das opções: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo, Nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
Consideram que a minha empresa é altamente focada no potencial dos seus profissionais (Importância dos RH's)					
Consideram que a minha empresa tem uma capacidade contínua de se adaptar à envolvente (Antecipação/pesquisa de mercado contínua)					
Consideram que a minha empresa tem uma componente de criatividade/inação constantes (Criatividade/inação)					
Consideram que a minha empresa é eficaz na sua projecção para o mercado (Marketing)					
Consideram que a minha empresa em crescimento constante (Crescimento/desenvolvimento)					
Consideram que a minha empresa é orientada para objectivos (GRH – trabalho por objectivos)					
Consideram que a minha empresa tem em conta o desenvolvimento dos seus recursos humanos (Avaliações de desempenho)					
Consideram que os funcionários da minha empresa têm as actividades inerentes à sua função bem definidas (Descritivo de funções)					
Consideram que os funcionários da minha empresa reconhecem o impacto das suas actividades nas actividades nos outros (Descritivo de funções)					
Consideram que os funcionários da minha empresa são autónomos na tomada de decisão inerente às suas funções (Autonomia dos RH's)					
Consideram que a minha empresa se preocupa com as necessidades/dificuldades individuais dos seus colaboradores (Gestão humanizada)					

5. Nesta fase, e tendo em conta as características que se seguem, indique quais as mais relevantes para si na selecção dos membros da sua equipa. Assinale com uma cruz (X) a sua resposta:

Altruísmo:

☐ Relevante

☐ Irrelevante

Humildade:

☐ Relevante

☐ Irrelevante

Dedicação:

☐ Relevante

☐ Irrelevante

Espírito de equipa:

☐ Relevante

☐ Irrelevante

Proactividade:

☐ Relevante

☐ Irrelevante

Empreendedorismo:

☐ Relevante

☐ Irrelevante

Honestidade:

☐ Relevante

☐ Irrelevante

Capacidade de execução:

☐ Relevante

☐ Irrelevante

Flexibilidade:

☐ Relevante

☐ Irrelevante

Inteligência:

☐ Relevante

☐ Irrelevante

Agilidade:

☐ Relevante

☐ Irrelevante

6. Tendo em conta a fase em que a sua empresa se encontra, enuncie de entre os factores que seguem aqueles que considera mais relevantes. Assinale com uma cruz (X) a sua resposta:

☐ Família

☐ Redes sociais

☐ Amigos

☐ Incubadoras

☐ Verbas

☐ Políticas governamentais

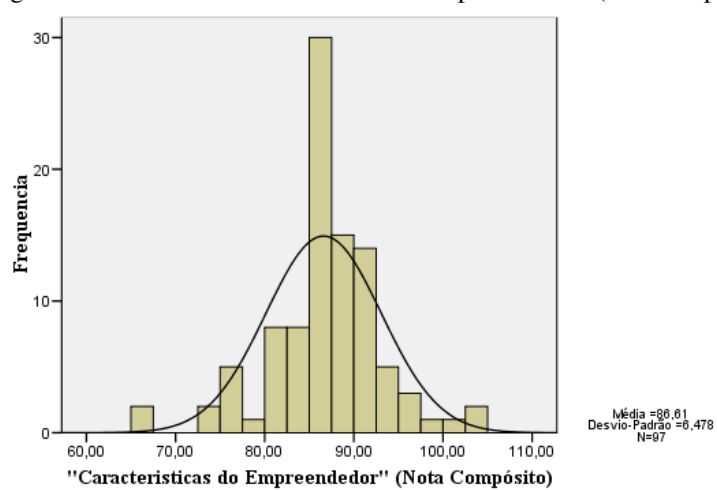
☐ Responsabilidade social

☐ Tendência do mercado

ANEXO C

Anexo C1

Histograma da Escala 1 “Características do Empreendedor” (nota compósito)



Anexo C2

KMO e Teste de *Bartlett* para Escala 1 “Características do Empreendedor”

Medida de Amostra Kaiser-Meyer-Olkin.		,726
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado Aproximado	755,767
	Graus de Liberdade	253
	Sig.	,000

Anexo C3

Total da Variância Explicada para Escala 1 “Características do Empreendedor”

Componente	Eigenvalues Iniciais			Extracção da Soma dos Loadings dos Quadrados			Rotação da Soma dos Loadings dos Quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	5,781	25,136	25,136	5,781	25,136	25,136	3,985	17,325	17,325
2	2,107	9,159	34,295	2,107	9,159	34,295	2,509	10,908	28,233
3	1,748	7,598	41,893	1,748	7,598	41,893	1,793	7,796	36,029
4	1,464	6,367	48,260	1,464	6,367	48,260	1,775	7,718	43,747
5	1,330	5,781	54,041	1,330	5,781	54,041	1,663	7,230	50,977
6	1,213	5,276	59,317	1,213	5,276	59,317	1,602	6,964	57,941
7	1,078	4,687	64,004	1,078	4,687	64,004	1,394	6,063	64,004
8	,939	4,083	68,087						
9	,900	3,913	72,000						
10	,857	3,727	75,727						
11	,782	3,399	79,126						
12	,695	3,023	82,150						
13	,608	2,645	84,794						
14	,564	2,453	87,247						
15	,507	2,204	89,451						
16	,431	1,873	91,325						
17	,413	1,797	93,122						
18	,374	1,626	94,748						
19	,335	1,455	96,203						
20	,261	1,136	97,339						
21	,246	1,071	98,410						
22	,195	,850	99,259						
23	,170	,741	100,000						

Método de Extracção: Análise da Componente Principal.

Anexo C4

Matriz Rodada para Escala 1 “Características do Empreendedor”

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
Realista_ambições	,287	-,065	,087	,261	,055	,151	,641
Paixão	,572	,022	,103	,292	,052	,236	,024
Propensão_risco_INV	,292	,107	-,024	,294	,470	,290	-,111
Decisões_forma_individual	-,010	-,220	-,036	,777	-,097	-,130	-,068
Persistência	,168	,303	,245	,477	,168	,351	,208
Resistência_frustração_INV	,180	,776	,029	-,093	-,077	,087	,189
Capacidade_dirigir_outros	,674	,306	,176	,211	,037	,250	,112
Ambição_INV	,070	,182	,094	-,072	,698	-,009	-,032
Execução_objectivos_INV	-,013	-,078	,143	,127	,128	,050	-,761
Optimismo	,599	,278	,227	,312	-,025	,127	,048
Simpatia	,396	-,277	,675	-,115	-,162	-,112	-,006
Obstinação_INV	,171	,243	,758	,155	,202	,070	-,128
Auto_confiança	,078	,370	,417	,435	,289	,028	,196
Envolve_colaboradores_tomada_decisão	,541	,162	,131	-,028	,062	,112	,353
Ansiosa_confrontada_acontecimentos_menos_positivos_INV	,068	,634	,117	,181	,321	-,108	-,133
Curiosidade_intelectual	,482	,497	,023	,152	-,473	,067	-,156
Introversão_INV	,009	-,017	,438	-,028	-,089	,732	,058
Impulsividade	-,112	-,739	,067	,233	-,279	-,048	,002
Responsabilidade	,561	,199	-,136	,108	,456	,191	-,131
Sensibilidade_moral	,788	,025	,109	-,212	,157	-,065	,015
Bom_senso	,777	,067	,014	-,106	-,035	-,064	,090
Estabilidade_emocional	,569	-,046	,205	,350	,262	-,131	,202
Ofensiva	-,116	-,037	,311	,064	-,132	-,751	-,023

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a Rotação convergida em 20 iterações.

Anexo C5

Valor de *alpha de cronbach* para a Escala “Características do empreendedor” referente ao factor 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	7

Valor de *alpha de cronbach* para a escala “Características do empreendedor” referente ao factor 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
-,456	4

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Valor de *alpha de cronbach* para a escala “Características do empreendedor” referente ao factor 3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,481	2

Valor de *alpha de cronbach* para a escala “Características do empreendedor” referente ao factor 4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,453	3

Valor de *alpha de cronbach* para a escala “Características do empreendedor” referente ao factor 5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,460	2

Valor de *alpha de cronbach* para a escala “Características do empreendedor” referente ao factor 6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
-,739	2

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Valor de *alpha de cronbach* para a escala “Características do empreendedor” referente ao factor 7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
-,302	2

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Anexo C6

Total da Variância Explicada para Escala “Características do Empreendedor” com itens eliminados

Componente	Initial Eigenvalues			Extracção da Soma dos Loadings dos Quadrados			Rotação da Soma dos Loadings dos Quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	5,504	32,377	32,377	5,504	32,377	32,377	3,215	18,910	18,910
2	1,690	9,944	42,321	1,690	9,944	42,321	2,085	12,264	31,174
3	1,325	7,792	50,114	1,325	7,792	50,114	1,862	10,955	42,130
4	1,171	6,887	57,001	1,171	6,887	57,001	1,842	10,834	52,963
5	1,115	6,556	63,557	1,115	6,556	63,557	1,801	10,593	63,557
6	,869	5,114	68,670						
7	,773	4,548	73,218						
8	,705	4,150	77,368						
9	,689	4,053	81,421						
10	,606	3,564	84,985						
11	,561	3,301	88,287						
12	,470	2,765	91,052						
13	,379	2,232	93,284						
14	,345	2,028	95,312						
15	,311	1,828	97,140						
16	,245	1,440	98,580						
17	,241	1,420	100,000						

Método de Extracção: Análise da Componente Principal.

Anexo C7

	Componente				
	1	2	3	4	5
Sensibilidade_moral	,804	,055	,031	,082	,094
Bom_senso	,759	-,065	,102	,201	,063
Simpatia	,556	,399	-,021	-,092	-,484
Estabilidade_emocional	,538	,319	,360	-,187	,253
Capacidade_dirigir_outros	,537	,221	,388	,381	,247
Optimismo	,520	,323	,204	,376	,145
Envolve_colaboradores_to mada_decisão	,450	,062	,364	,273	,130
Obstinação_INV	,202	,834	,013	,088	,032
Auto_confiança	,013	,758	,233	,105	,210
Realista_ambições	,157	-,005	,860	,026	-,083
Persistência	-,032	,422	,584	,281	,272
Paixão	,438	,195	,440	,073	,174
Resistência_frustração_INV	,023	,080	,124	,768	,166
Curiosidade_intelectual	,321	,080	,021	,764	-,057
Propensão_risco_INV	,199	,104	,181	-,023	,713
Responsabilidade	,481	,091	,037	,103	,595
Ansiosa_confrontada_acont ecimentos_menos_positivos _INV	-,026	,379	-,132	,317	,585

Método de Extracção: Análise da Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a.Rotação convergida em 7 iterações.

Anexo C8

Alpha de Cronbach Factor 1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,815	7

Alpha de Cronbach Factor 2

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,687	2

Alpha de Cronbach Factor 3

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,595	3

Alpha de Cronbach Factor 4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,516	2

Alpha de Cronbach Factor 5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,559	3

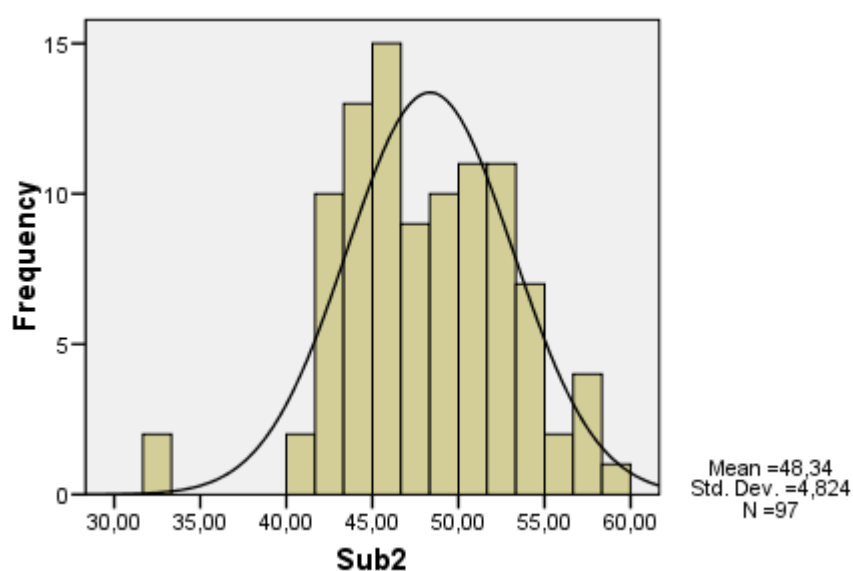
Anexo C9

Valores de Assimetria e do Achatamento da Escala 2 “Características da Organização” (Nota Compósito)

N	Válido	97
	Missing	4
Assimetria		-,268
Desvio-Padrão Assimetria		,245
Curtose		,797
Desvio-Padrão Curtose		,485

Anexo C10

Histograma Escala 2



Anexo C11

Resultado do *Kolmogorov-Smirnov* para Escala 2 “Características da Organização”

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Estatística	Graus de Liberdade	Sig.
Subescala 2	,119	97	,002

a Correção Significante de Lilliefors

Anexo C12

Valor do *Alpha* de *Cronbach* para Escala 2 “Características da Organização”

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,768	12

Anexo C13

KMO e Teste de *Bartlett* para Escala 2 “Características da Organização”

Medida de Amostra Kaiser-Meyer-Olkin.		,803
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado Aproximado Graus de Liberdade	327,781
	Sig.	66,000

Anexo C14

Total da Variância Explicada para Escala 2 “Características da Organização”

Componente	Eigenvalues Iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotação da Soma dos Loadings dos Quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	4,203	35,028	35,028	4,203	35,028	35,028	2,502	20,850	20,850
2	1,372	11,430	46,458	1,372	11,430	46,458	2,259	18,827	39,676
3	1,060	8,834	55,292	1,060	8,834	55,292	1,617	13,473	53,150
4	1,025	8,538	63,830	1,025	8,538	63,830	1,282	10,681	63,830
5	,909	7,575	71,406						
6	,750	6,250	77,656						
7	,640	5,333	82,989						
8	,527	4,393	87,382						
9	,477	3,978	91,359						
10	,413	3,442	94,801						
11	,337	2,807	97,609						
12	,287	2,391	100,000						

Anexo C15

Matriz Rodada para Escala 2 “Características da Organização”

	Componentes			
	1	2	3	4
Privilegiar_produtos_serviços _que_sabe_fazer_bem	,660	,126	,244	,367
Importância_rhs	,789	,242	,229	-,063
Pesquisa_mercado_continua	,285	,206	,774	,105
Criatividade_inovação	,066	,702	,319	,108
Desempenho_colaboradores	,275	,695	,089	,161
Descritivo_funções	,247	,782	,145	-,107
Gestão_humanizada_INV	,252	,508	-,323	-,422
Avaliação_desempenho	,696	,282	,096	,087
Marketing	,266	,417	,349	-,172
Crescimento_INV	,019	,059	-,095	,883
Grh_trabalho_objectivos	,770	,152	,054	-,281
Autonomia_rhs	,098	,132	,727	-,095

Método de Extração: Análise da Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.
a Rotação convergida em 7 iterações.

Anexo C16

Alpha de Cronbach para a Escala “Características da Organização” referente ao Factor 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	4

Alpha de Cronbach para a escala “Características da Organização” referente ao Factor 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,702	5

Alpha de Cronbach para a escala “Características da Organização” referente ao Factor 3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,524	2

Anexo C17

Total da Variância Explicada para Escala “Características da Organização” com os itens eliminados

Componente	Eigenvalues Iniciais			Extracção da Soma dos Loadings dos Quadrados			Rotação da Soma dos Loadings dos Quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	3,943	43,806	43,806	3,943	43,806	43,806	2,536	28,177	28,177
2	1,039	11,540	55,346	1,039	11,540	55,346	2,445	27,169	55,346
3	,885	9,829	65,174						
4	,803	8,917	74,091						
5	,612	6,797	80,889						
6	,521	5,793	86,682						
7	,459	5,102	91,784						
8	,426	4,738	96,522						
9	,313	3,478	100,000						

Método de Extracção: Análise da Componente Principal.

Anexo C18

Alpha de Cronbach Factor 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	4

Alpha de Cronbach Factor 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	5

Anexo C19

Valores de Assimetria e do Achatamento da Escala 3 “Características dos Membros da Equipa” (Nota Compósito)

N	Válido	97
	Missing	4
Assimetria		,068
Erro Padrão Assimetria		,245
Curtose		-,568
Erro Padrão Curtose		,485

Anexo C20

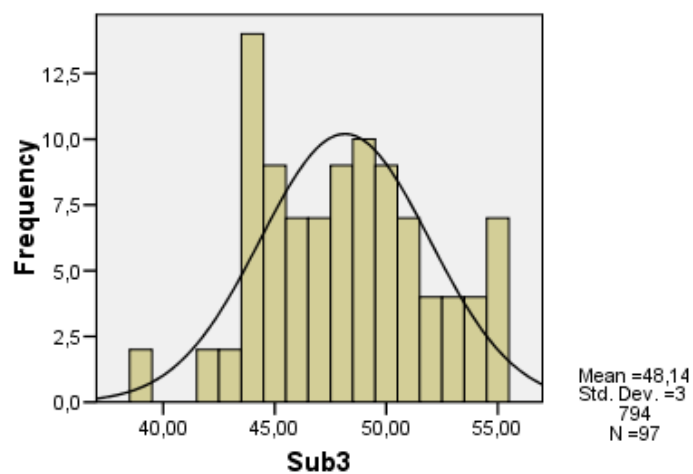
Resultado do Kolmogorov-Smirnov para Escala 3 “Características dos membros da equipa”

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Estatística	Graus de Liberdade	Sig.
Subescala 3	,095	97	,030

a Correção Significante de Lilliefors

Anexo C21

Histograma Escala 3



Anexo C22

Valor do *Alpha de Cronbach* “Características dos Membros da Equipa”

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,799	11

Anexo C23

KMO e Teste de *Bartlett* para Escala “Características dos Membros da Equipa”

Medida de Amostra Kaiser-Meyer-Olkin.		,723
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado Aproximado	325,570
	Graus de Liberdade	55
	Sig.	,000

Anexo C24

Total da Variância Explicada para Escala “Características dos Membros da Equipa”

Componente	Eigenvalues Iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotação da Soma dos Loadings dos Quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	3,924	35,677	35,677	3,924	35,677	35,677	2,470	22,451	22,451
2	1,441	13,099	48,775	1,441	13,099	48,775	2,411	21,923	44,374
3	1,147	10,427	59,202	1,147	10,427	59,202	1,631	14,828	59,202
4	,920	8,364	67,566						
5	,870	7,912	75,478						
6	,731	6,647	82,125						
7	,524	4,763	86,888						
8	,473	4,304	91,192						
9	,420	3,822	95,014						
10	,331	3,011	98,025						
11	,217	1,975	100,000						

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

Anexo C25

Alpha de Cronbach Factor 1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,756	4

Alpha de Cronbach Factor 2

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,748	4

Alpha de Cronbach Factor 3

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,538	3

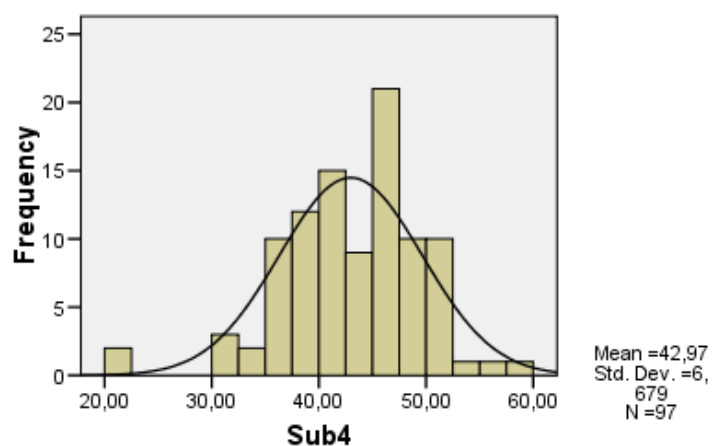
Anexo C26

Valores de Assimetria e do Achatamento da Escala “Factores mais relevantes para o sucesso da organização” (Nota Compósito)

N	Válido	97
	Missing	4
Assimetria		-,644
Erro Padrão Assimetria		,245
Curtose		1,680
Erro Padrão Curtose		,485

Anexo C27

Histograma Escala 4



Anexo C28

Resultado do *Kolmogorov-Smirnov* para “Factores mais relevantes para o Sucesso da Organização”

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Estatística	Graus de Liberdade	Sig.
Suescala 4	,075	97	,200

a Correção Significante de Lilliefors

Anexo C29

Valor do *Alpha* de *Cronbach* para Escala 4

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,754	12

Anexo C30

KMO e Teste de *Bartlett* para Escala “Factores mais relevantes para o sucesso da organização”

Medida de Amostra Kaiser-Meyer-Olkin.		,670
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado Aproximado	369,944
	Graus de Liberdade	66
	Sig.	,000

Anexo C31

Total da Variância Explicada para Escala 4

Componente	Eigenvalues Iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotação da Soma dos Loadings dos Quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	3,472	28,937	28,937	3,472	28,937	28,937	2,524	21,030	21,030
2	2,068	17,233	46,170	2,068	17,233	46,170	2,323	19,357	40,387
3	1,492	12,431	58,601	1,492	12,431	58,601	1,714	14,282	54,668
4	1,069	8,907	67,507	1,069	8,907	67,507	1,541	12,839	67,507
5	,840	7,004	74,511						
6	,661	5,504	80,016						
7	,621	5,179	85,194						
8	,506	4,220	89,414						
9	,448	3,732	93,147						
10	,335	2,793	95,940						
11	,286	2,381	98,321						
12	,201	1,679	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo C32

Alpha de Cronbach Factor 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	5

Alpha de Cronbach Factor 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	3

Alpha de Cronbach Factor 3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	2

Alpha de Cronbach Factor 4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,568	2

Anexo D

Anexo D1

Matrizes de Coeficiente de Correlação momento-produto *Pearson*

	Factor_1_	Factor_1_	Factor_1_	Factor_1_	Factor_1_	Factor_2_	Factor_2_	Factor_3_	Factor_3_	Factor_3_	Factor_4_	Factor_4_	Factor_4_	Factor_4_
	1	2	3	4	5	1	2	1	2	3	1	2	3	4
Factor_1_ Correlação	1	,403**	,571**	,433**	,455**	,387**	,652**	,444**	,368**	,189	,366**	-,028	,631**	,388**
1 de Pearson														
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,064	,000	,788	,000	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_1_ Correlação	,403**	1	,432**	,231*	,406**	,360**	,357**	,240*	,409**	,199	-,053	-,323**	,356**	,223*
2 de Pearson														
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,023	,000	,000	,000	,018	,000	,051	,606	,001	,000	,028
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_1_ Correlação	,571**	,432**	1	,326**	,350**	,255*	,394**	,240*	,257*	,283**	,255*	-,020	,577**	,278**
3 de Pearson														
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,012	,000	,018	,011	,005	,012	,846	,000	,006
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_1_ Correlação	,433**	,231*	,326**	1	,336**	,332**	,518**	,384**	,391**	,056	,400**	-,249*	,353**	-,029
4 de Pearson														
Sig. (2-tailed)	,000	,023	,001		,001	,001	,000	,000	,000	,586	,000	,014	,000	,779
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97

	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_1_5	Correlação de Pearson	,455**	,406**	,350**	,336**	1	,469**	,468**	,404**	,268**	,272**	,288**	-,259*	,441**	,148
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,008	,007	,004	,010	,000	,148
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_2_1	Correlação de Pearson	,387**	,360**	,255*	,332**	,469**	1	,590**	,515**	,367**	,214*	,213*	-,104	,412**	,235*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,012	,001	,000		,000	,000	,000	,035	,036	,309	,000	,020
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_2_2	Correlação de Pearson	,652**	,357**	,394**	,518**	,468**	,590**	1	,504**	,499**	,236*	,398**	-,124	,546**	,362**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,020	,000	,225	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_3_1	Correlação de Pearson	,444**	,240*	,240*	,384**	,404**	,515**	,504**	1	,436**	,409**	,174	-,087	,261**	,255*
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,018	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,088	,396	,010	,012
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_3_2	Correlação de Pearson	,368**	,409**	,257*	,391**	,268**	,367**	,499**	,436**	1	,357**	,148	-,221*	,292**	,033
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011	,000	,008	,000	,000	,000		,000	,149	,029	,004	,746

	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_3_3	Correlação de Pearson	,189	,199	,283**	,056	,272**	,214*	,236*	,409**	,357**	1	,024	,170	,282**	-,004
	Sig. (2-tailed)	,064	,051	,005	,586	,007	,035	,020	,000	,000		,817	,095	,005	,966
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_4_1	Correlação de Pearson	,366**	-,053	,255*	,400**	,288**	,213*	,398**	,174	,148	,024	1	,286**	,381**	,111
	Sig. (2-tailed)	,000	,606	,012	,000	,004	,036	,000	,088	,149	,817		,005	,000	,277
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_4_2	Correlação de Pearson	-,028	-,323**	-,020	-,249*	-,259*	-,104	-,124	-,087	-,221*	,170	,286**	1	,083	,003
	Sig. (2-tailed)	,788	,001	,846	,014	,010	,309	,225	,396	,029	,095	,005		,419	,978
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_4_3	Correlação de Pearson	,631**	,356**	,577**	,353**	,441**	,412**	,546**	,261**	,292**	,282**	,381**	,083	1	,258*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,004	,005	,000	,419		,011
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Factor_4_4	Correlação de Pearson	,388**	,223*	,278**	-,029	,148	,235*	,362**	,255*	,033	-,004	,111	,003	,258*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,028	,006	,779	,148	,020	,000	,012	,746	,966	,277	,978	,011	

N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo D2

Matrizes de Coeficiente de Correlação Momento-produto de *Pearson* para o Sexo Feminino

	Factor_1_ 1	Factor_1_ 2	Factor_1_ 3	Factor_1_ 4	Factor_1_ 5	Factor_2_ 1	Factor_2_ 2	Factor_3_ 1	Factor_3_ 2	Factor_3_ 3	Factor_4_ 1	Factor_4_ 2	Factor_4_ 3	Factor_4_ 4
Factor_1_ Correlação de 1 Pearson	1	,154	,379*	,083	,292	,348*	,645**	,527**	,209	,552**	,264	,362*	,704**	,194
Sig. (2-tailed)		,393	,030	,647	,100	,047	,000	,002	,244	,001	,138	,039	,000	,281
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_ Correlação de 2 Pearson	,154	1	,429*	,073	,338	,347*	,146	,248	,247	,199	-,343	-,367*	,215	,023
Sig. (2-tailed)	,393		,013	,687	,054	,048	,416	,164	,166	,266	,051	,036	,229	,898
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_ Correlação de 3 Pearson	,379*	,429*	1	,137	,332	,212	,203	,338	,161	,473**	,307	,326	,488**	-,181
Sig. (2-tailed)	,030	,013		,448	,059	,236	,256	,055	,372	,005	,082	,064	,004	,313
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_ Correlação de 4 Pearson	,083	,073	,137	1	,546**	,430*	,324	,305	,316	,322	,324	-,159	,272	-,306
Sig. (2-tailed)	,647	,687	,448		,001	,012	,066	,084	,073	,067	,066	,375	,125	,083

	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_5	Correlação de Pearson	,292	,338	,332	,546**	1	,374*	,256	,406*	,113	,363*	,111	-,258	,355*	-,134
	Sig. (2-tailed)	,100	,054	,059	,001		,032	,150	,019	,531	,038	,539	,148	,043	,457
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_2_1	Correlação de Pearson	,348*	,347*	,212	,430*	,374*	1	,643**	,597**	,493**	,407*	,025	-,019	,527**	,044
	Sig. (2-tailed)	,047	,048	,236	,012	,032		,000	,000	,004	,019	,892	,918	,002	,810
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_2_2	Correlação de Pearson	,645**	,146	,203	,324	,256	,643**	1	,678**	,409*	,442**	,251	,209	,700**	,367*
	Sig. (2-tailed)	,000	,416	,256	,066	,150	,000		,000	,018	,010	,159	,244	,000	,036
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_3_1	Correlação de Pearson	,527**	,248	,338	,305	,406*	,597**	,678**	1	,380*	,626**	,176	,101	,685**	,304
	Sig. (2-tailed)	,002	,164	,055	,084	,019	,000	,000		,029	,000	,327	,577	,000	,085
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_3_2	Correlação de Pearson	,209	,247	,161	,316	,113	,493**	,409*	,380*	1	,546**	,127	,083	,546**	-,010
	Sig. (2-tailed)	,244	,166	,372	,073	,531	,004	,018	,029		,001	,483	,647	,001	,957
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_3_3	Correlação de Pearson	,552**	,199	,473**	,322	,363*	,407*	,442**	,626**	,546**	1	,378*	,437*	,595**	-,123
	Sig. (2-tailed)	,001	,266	,005	,067	,038	,019	,010	,000	,001		,030	,011	,000	,495
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Factor_4_1	Correlação de Pearson	,264	-,343	,307	,324	,111	,025	,251	,176	,127	,378*	1	,464**	,282	-,123
	Sig. (2-tailed)	,138	,051	,082	,066	,539	,892	,159	,327	,483	,030		,007	,112	,494
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_4_2	Correlação de Pearson	,362*	-,367*	,326	-,159	-,258	-,019	,209	,101	,083	,437*	,464**	1	,353*	-,091
	Sig. (2-tailed)	,039	,036	,064	,375	,148	,918	,244	,577	,647	,011	,007		,044	,614
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_4_3	Correlação de Pearson	,704**	,215	,488**	,272	,355*	,527**	,700**	,685**	,546**	,595**	,282	,353*	1	,046
	Sig. (2-tailed)	,000	,229	,004	,125	,043	,002	,000	,000	,001	,000	,112	,044		,798
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_4_4	Correlação de Pearson	,194	,023	-,181	-,306	-,134	,044	,367*	,304	-,010	-,123	-,123	-,091	,046	1
	Sig. (2-tailed)	,281	,898	,313	,083	,457	,810	,036	,085	,957	,495	,494	,614	,798	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo D3

Matrizes de Coeficiente de Correlação Momento-produto de *Pearson* para o Sexo Masculino

	Factor_1_	Factor_1_	Factor_1_	Factor_1_	Factor_1_	Factor_2_	Factor_2_	Factor_3_	Factor_3_	Factor_3_	Factor_4_	Factor_4_	Factor_4_	Factor_4_
	1	2	3	4	5	1	2	1	2	3	1	2	3	4
Factor_1_ Correlação de	1	,520**	,613**	,531**	,552**	,370**	,643**	,415**	,472**	,052	,364**	-,225	,610**	,425**
1 Pearson														
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,003	,000	,001	,000	,683	,003	,074	,000	,000
N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_1_ Correlação de	,520**	1	,457**	,300*	,441**	,405**	,461**	,245	,489**	,199	,059	-,304*	,412**	,328**
2 Pearson														
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,016	,000	,001	,000	,051	,000	,114	,646	,015	,001	,008
N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_1_ Correlação de	,613**	,457**	1	,375**	,376**	,244	,440**	,199	,321**	,217	,215	-,194	,596**	,410**
3 Pearson														
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,002	,052	,000	,115	,010	,085	,087	,125	,000	,001
N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_1_ Correlação de	,531**	,300*	,375**	1	,253*	,281*	,578**	,411**	,443**	-,057	,413**	-,309*	,370**	,047
4 Pearson														
Sig. (2-tailed)	,000	,016	,002		,044	,024	,000	,001	,000	,655	,001	,013	,003	,711
N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_1_ Correlação de	,552**	,441**	,376**	,253*	1	,546**	,588**	,408**	,363**	,218	,382**	-,259*	,493**	,299*
5 Pearson														
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,044		,000	,000	,001	,003	,084	,002	,039	,000	,016

	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_2_1	Correlação de Pearson	,370**	,405**	,244	,281*	,546**	1	,551**	,479**	,334**	,127	,235	-,174	,371**	,273*
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,052	,024	,000		,000	,000	,007	,315	,062	,168	,003	,029
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_2_2	Correlação de Pearson	,643**	,461**	,440**	,578**	,588**	,551**	1	,432**	,573**	,151	,420**	-,317*	,500**	,335**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,233	,001	,011	,000	,007
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_3_1	Correlação de Pearson	,415**	,245	,199	,411**	,408**	,479**	,432**	1	,476**	,303*	,165	-,202	,126	,227
	Sig. (2-tailed)	,001	,051	,115	,001	,001	,000	,000		,000	,015	,193	,109	,323	,072
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_3_2	Correlação de Pearson	,472**	,489**	,321**	,443**	,363**	,334**	,573**	,476**	1	,241	,183	-,432**	,217	,073
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	,000	,003	,007	,000	,000		,055	,149	,000	,085	,564
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_3_3	Correlação de Pearson	,052	,199	,217	-,057	,218	,127	,151	,303*	,241	1	-,108	-,006	,180	,056
	Sig. (2-tailed)	,683	,114	,085	,655	,084	,315	,233	,015	,055		,395	,960	,154	,658
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_4_1	Correlação de Pearson	,364**	,059	,215	,413**	,382**	,235	,420**	,165	,183	-,108	1	,216	,396**	,142
	Sig. (2-tailed)	,003	,646	,087	,001	,002	,062	,001	,193	,149	,395		,086	,001	,262
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

Factor_4_2	Correlação de Pearson	-,225	-,304*	-,194	-,309*	-,259*	-,174	-,317*	-,202	-,432**	-,006	,216	1	-,029	,043
	Sig. (2-tailed)	,074	,015	,125	,013	,039	,168	,011	,109	,000	,960	,086		,818	,734
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_4_3	Correlação de Pearson	,610**	,412**	,596**	,370**	,493**	,371**	,500**	,126	,217	,180	,396**	-,029	1	,309*
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,003	,000	,003	,000	,323	,085	,154	,001	,818		,013
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_4_4	Correlação de Pearson	,425**	,328**	,410**	,047	,299*	,273*	,335**	,227	,073	,056	,142	,043	,309*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,001	,711	,016	,029	,007	,072	,564	,658	,262	,734	,013	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo D4

Correlação de *Spearman* entre os factores das escalas e o volume de vendas, para o Sexo Feminino

	Factor_1_1	Factor_1_2	Factor_1_3	Factor_1_4	Factor_1_5	Factor_2_1	Factor_2_2	Factor_3_1	Factor_3_2	Factor_3_3	Factor_4_1	Factor_4_2	Factor_4_3	Factor_4_4	Volume_vendas
Spearman's rho	1,000	,165	,328	,096	,285	,317	,566**	,496**	,140	,523**	,368*	,399*	,667**	,166	-,032
		,358	,062	,596	,107	,072	,001	,003	,438	,002	,035	,021	,000	,356	,861
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Factor_1_2	Coeficiente de Correlação	,165	1,000	,372*	,109	,299	,410*	,205	,308	,301	,219	-,308	-,325	,194	-,042	,125
	Sig. (2-tailed)	,358	.	,033	,546	,091	,018	,253	,081	,088	,221	,081	,065	,279	,815	,489
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_3	Coeficiente de Correlação	,328	,372*	1,000	,137	,190	,130	,121	,256	,144	,418*	,346*	,383*	,302	-,131	-,116
	Sig. (2-tailed)	,062	,033	.	,448	,289	,471	,503	,151	,424	,015	,049	,028	,087	,468	,520
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_4	Coeficiente de Correlação	,096	,109	,137	1,000	,630**	,423*	,307	,356*	,322	,381*	,390*	-,157	,292	-,428*	,202
	Sig. (2-tailed)	,596	,546	,448	.	,000	,014	,083	,042	,068	,029	,025	,382	,100	,013	,259
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_5	Coeficiente de Correlação	,285	,299	,190	,630**	1,000	,377*	,270	,366*	,130	,332	,198	-,258	,264	-,155	,330
	Sig. (2-tailed)	,107	,091	,289	,000	.	,031	,129	,036	,472	,059	,269	,146	,137	,388	,060
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_2_1	Coeficiente de Correlação	,317	,410*	,130	,423*	,377*	1,000	,633**	,639**	,491**	,438*	,090	,004	,542**	-,011	,174
	Sig. (2-tailed)	,072	,018	,471	,014	,031	.	,000	,000	,004	,011	,619	,982	,001	,949	,332
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_2_2	Coeficiente de Correlação	,566**	,205	,121	,307	,270	,633**	1,000	,686**	,411*	,394*	,265	,210	,728**	,365*	,253
	Sig. (2-tailed)	,001	,253	,503	,083	,129	,000	.	,000	,017	,023	,136	,241	,000	,037	,155
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Factor_3_1	Coefficiente de Correlação	,496**	,308	,256	,356*	,366*	,639**	,686**	1,000	,407*	,551**	,250	,102	,629**	,254	,199
	Sig. (2-tailed)	,003	,081	,151	,042	,036	,000	,000	.	,019	,001	,161	,573	,000	,154	,266
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_3_2	Coefficiente de Correlação	,140	,301	,144	,322	,130	,491**	,411*	,407*	1,000	,600**	,222	,124	,564**	-,007	-,002
	Sig. (2-tailed)	,438	,088	,424	,068	,472	,004	,017	,019	.	,000	,214	,491	,001	,971	,993
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_3_3	Coefficiente de Correlação	,523**	,219	,418*	,381*	,332	,438*	,394*	,551**	,600**	1,000	,526**	,456**	,517**	-,102	-,207
	Sig. (2-tailed)	,002	,221	,015	,029	,059	,011	,023	,001	,000	.	,002	,008	,002	,572	,249
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_4_1	Coefficiente de Correlação	,368*	-,308	,346*	,390*	,198	,090	,265	,250	,222	,526**	1,000	,491**	,369*	-,158	-,018
	Sig. (2-tailed)	,035	,081	,049	,025	,269	,619	,136	,161	,214	,002	.	,004	,034	,381	,922
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_4_2	Coefficiente de Correlação	,399*	-,325	,383*	-,157	-,258	,004	,210	,102	,124	,456**	,491**	1,000	,376*	,017	-,420*
	Sig. (2-tailed)	,021	,065	,028	,382	,146	,982	,241	,573	,491	,008	,004	.	,031	,924	,015
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_4_3	Coefficiente de Correlação	,667**	,194	,302	,292	,264	,542**	,728**	,629**	,564**	,517**	,369*	,376*	1,000	,052	,083
	Sig. (2-tailed)	,000	,279	,087	,100	,137	,001	,000	,000	,001	,002	,034	,031	.	,772	,644
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Factor_4_4	Coefficiente de	,166	-,042	-,131	-,428*	-,155	-,011	,365*	,254	-,007	-,102	-,158	,017	,052	1,000	,084
	Correlação															
	Sig. (2-tailed)	,356	,815	,468	,013	,388	,949	,037	,154	,971	,572	,381	,924	,772	.	,643
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Volume_ve ndas	Coefficiente de	-,032	,125	-,116	,202	,330	,174	,253	,199	-,002	-,207	-,018	-,420*	,083	,084	1,000
	Correlação															
	Sig. (2-tailed)	,861	,489	,520	,259	,060	,332	,155	,266	,993	,249	,922	,015	,644	,643	.
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo D5

Correlação de *Spearman* entre os factores das escalas e o volume de vendas, para o Sexo Masculino

			Factor_1_1	Factor_1_2	Factor_1_3	Factor_1_4	Factor_1_5	Factor_2_1	Factor_2_2	Factor_3_1	Factor_3_2	Factor_3_3	Factor_4_1	Factor_4_2	Factor_4_3	Factor_4_4	Volume_vendas
Spearman's rho	Factor_1_1	Coeficiente de Correlação	1,000	,520**	,551**	,385**	,458**	,408**	,558**	,385**	,493**	-,008	,193	-,231	,513**	,431**	-,091
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,002	,000	,001	,000	,002	,000	,951	,127	,067	,000	,000	,475
		N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Factor_1_2	Coeficiente de Correlação	,520**	1,000	,458**	,220	,451**	,387**	,387**	,245	,468**	,197	,038	-,304*	,393**	,311*	,088
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,081	,000	,002	,002	,051	,000	,119	,766	,015	,001	,012	,488
		N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Factor_1_3	Coeficiente de Correlação	,551**	,458**	1,000	,417**	,339**	,288*	,447**	,206	,407**	,179	,151	-,242	,440**	,342**	,045
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,001	,006	,021	,000	,103	,001	,156	,233	,054	,000	,006	,722
		N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Factor_1_4	Coeficiente de Correlação	,385**	,220	,417**	1,000	,276*	,376**	,485**	,384**	,406**	,083	,466**	-,232	,412**	,069	,175
		Sig. (2-tailed)	,002	,081	,001	.	,028	,002	,000	,002	,001	,512	,000	,065	,001	,587	,167
		N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Factor_1_5	Coeficiente de Correlação	,458**	,451**	,339**	,276*	1,000	,608**	,567**	,389**	,419**	,145	,378**	-,302*	,418**	,240	,106
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,028	.	,000	,000	,002	,001	,254	,002	,015	,001	,057	,403

	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_2_1	Coeficiente de Correlação	,408**	,387**	,288*	,376**	,608**	1,000	,578**	,518**	,366**	,171	,269*	-,173	,430**	,268*	,185
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,021	,002	,000		,000	,000	,003	,178	,031	,173	,000	,033	,142
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_2_2	Coeficiente de Correlação	,558**	,387**	,447**	,485**	,567**	,578**	1,000	,442**	,564**	,183	,349**	-,290*	,525**	,324**	-,053
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,148	,005	,020	,000	,009	,678
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_3_1	Coeficiente de Correlação	,385**	,245	,206	,384**	,389**	,518**	,442**	1,000	,486**	,255*	,280*	-,204	,176	,214	,020
	Sig. (2-tailed)	,002	,051	,103	,002	,002	,000	,000		,000	,042	,025	,107	,165	,089	,878
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_3_2	Coeficiente de Correlação	,493**	,468**	,407**	,406**	,419**	,366**	,564**	,486**	1,000	,271*	,228	-,414**	,363**	,071	,111
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	,001	,003	,000	,000		,030	,070	,001	,003	,579	,382
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_3_3	Coeficiente de Correlação	-,008	,197	,179	,083	,145	,171	,183	,255*	,271*	1,000	-,115	-,047	,099	,066	-,026
	Sig. (2-tailed)	,951	,119	,156	,512	,254	,178	,148	,042	,030		,367	,710	,435	,604	,839
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_4_1	Coeficiente de Correlação	,193	,038	,151	,466**	,378**	,269*	,349**	,280*	,228	-,115	1,000	,211	,264*	,077	,048
	Sig. (2-tailed)	,127	,766	,233	,000	,002	,031	,005	,025	,070	,367		,093	,035	,545	,704

	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_4_2	Coeficiente de Correlação	-,231	-,304*	-,242	-,232	-,302*	-,173	-,290*	-,204	-,414**	-,047	,211	1,000	-,168	,027	-,275*
	Sig. (2-tailed)	,067	,015	,054	,065	,015	,173	,020	,107	,001	,710	,093	.	,183	,835	,028
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_4_3	Coeficiente de Correlação	,513**	,393**	,440**	,412**	,418**	,430**	,525**	,176	,363**	,099	,264*	-,168	1,000	,162	,135
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,001	,001	,000	,000	,165	,003	,435	,035	,183	.	,202	,286
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_4_4	Coeficiente de Correlação	,431**	,311*	,342**	,069	,240	,268*	,324**	,214	,071	,066	,077	,027	,162	1,000	-,237
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,006	,587	,057	,033	,009	,089	,579	,604	,545	,835	,202	.	,059
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Volume_ve ndas	Coeficiente de Correlação	-,091	,088	,045	,175	,106	,185	-,053	,020	,111	-,026	,048	-,275*	,135	-,237	1,000
	Sig. (2-tailed)	,475	,488	,722	,167	,403	,142	,678	,878	,382	,839	,704	,028	,286	,059	.
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	67

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo D6

Correlação de *Spearman* entre os factores das escalas e as horas diárias de trabalho – Sexo Feminino

		Correlations														
		Horas_ diarias	Factor_ 1_1	Factor_ 1_2	Factor_ 1_3	Factor_ 1_4	Factor_ 1_5	Factor_ 2_1	Factor_ 2_2	Factor_ 3_1	Factor_ 3_2	Factor_ 3_3	Factor_ 4_1	Factor_ 4_2	Factor_ 4_3	Factor_ 4_4
Horas_diarias	Correlação de Pearson	1	-,058	,028	-,142	,357*	,028	,268	,400*	,224	,222	,001	-,026	-,321	-,009	,206
	Sig. (2-tailed)		,748	,876	,430	,041	,879	,131	,021	,211	,215	,998	,884	,069	,960	,250
	N	34	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_1	Correlação de Pearson	-,058	1	,154	,379*	,083	,292	,348*	,645**	,527**	,209	,552**	,264	,362*	,704**	,194
	Sig. (2-tailed)	,748		,393	,030	,647	,100	,047	,000	,002	,244	,001	,138	,039	,000	,281
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_2	Correlação de Pearson	,028	,154	1	,429*	,073	,338	,347*	,146	,248	,247	,199	-,343	-,367*	,215	,023
	Sig. (2-tailed)	,876	,393		,013	,687	,054	,048	,416	,164	,166	,266	,051	,036	,229	,898
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_3	Correlação de Pearson	-,142	,379*	,429*	1	,137	,332	,212	,203	,338	,161	,473**	,307	,326	,488**	-,181
	Sig. (2-tailed)	,430	,030	,013		,448	,059	,236	,256	,055	,372	,005	,082	,064	,004	,313
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_4	Correlação de Pearson	,357*	,083	,073	,137	1	,546**	,430*	,324	,305	,316	,322	,324	-,159	,272	-,306
	Sig. (2-tailed)	,041	,647	,687	,448		,001	,012	,066	,084	,073	,067	,066	,375	,125	,083

	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_1_5	Correlação de Pearson	,028	,292	,338	,332	,546**	1	,374*	,256	,406*	,113	,363*	,111	-,258	,355*	-,134
	Sig. (2-tailed)	,879	,100	,054	,059	,001		,032	,150	,019	,531	,038	,539	,148	,043	,457
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_2_1	Correlação de Pearson	,268	,348*	,347*	,212	,430*	,374*	1	,643**	,597**	,493**	,407*	,025	-,019	,527**	,044
	Sig. (2-tailed)	,131	,047	,048	,236	,012	,032		,000	,000	,004	,019	,892	,918	,002	,810
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_2_2	Correlação de Pearson	,400*	,645**	,146	,203	,324	,256	,643**	1	,678**	,409*	,442**	,251	,209	,700**	,367*
	Sig. (2-tailed)	,021	,000	,416	,256	,066	,150	,000		,000	,018	,010	,159	,244	,000	,036
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_3_1	Correlação de Pearson	,224	,527**	,248	,338	,305	,406*	,597**	,678**	1	,380*	,626**	,176	,101	,685**	,304
	Sig. (2-tailed)	,211	,002	,164	,055	,084	,019	,000	,000		,029	,000	,327	,577	,000	,085
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_3_2	Correlação de Pearson	,222	,209	,247	,161	,316	,113	,493**	,409*	,380*	1	,546**	,127	,083	,546**	-,010
	Sig. (2-tailed)	,215	,244	,166	,372	,073	,531	,004	,018	,029		,001	,483	,647	,001	,957
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_3_3	Correlação de Pearson	,001	,552**	,199	,473**	,322	,363*	,407*	,442**	,626**	,546**	1	,378*	,437*	,595**	-,123
	Sig. (2-tailed)	,998	,001	,266	,005	,067	,038	,019	,010	,000	,001		,030	,011	,000	,495
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Factor_4_1	Correlação de Pearson	-,026	,264	-,343	,307	,324	,111	,025	,251	,176	,127	,378*	1	,464**	,282	-,123
	Sig. (2-tailed)	,884	,138	,051	,082	,066	,539	,892	,159	,327	,483	,030		,007	,112	,494
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_4_2	Correlação de Pearson	-,321	,362*	-,367*	,326	-,159	-,258	-,019	,209	,101	,083	,437*	,464**	1	,353*	-,091
	Sig. (2-tailed)	,069	,039	,036	,064	,375	,148	,918	,244	,577	,647	,011	,007		,044	,614
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_4_3	Correlação de Pearson	-,009	,704**	,215	,488**	,272	,355*	,527**	,700**	,685**	,546**	,595**	,282	,353*	1	,046
	Sig. (2-tailed)	,960	,000	,229	,004	,125	,043	,002	,000	,000	,001	,000	,112	,044		,798
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Factor_4_4	Correlação de Pearson	,206	,194	,023	-,181	-,306	-,134	,044	,367*	,304	-,010	-,123	-,123	-,091	,046	1
	Sig. (2-tailed)	,250	,281	,898	,313	,083	,457	,810	,036	,085	,957	,495	,494	,614	,798	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo D7

Correlação de *Spearman* entre os factores das escalas e as horas diárias de trabalho – Sexo Masculino

Correlations

		Horas_diar ias	Factor_1 _1	Factor_1 _2	Factor_1 _3	Factor_1 _4	Factor_1 _5	Factor_2 _1	Factor_2 _2	Factor_3 _1	Factor_3 _2	Factor_3 _3	Factor_4 _1	Factor_4 _2	Factor_4 _3	Factor_ 4_4
Horas_diar ias	Correlação de Pearson	1	,180	,281*	,145	,213	,354**	,289*	,414**	,153	,261*	,204	,273*	-,111	,152	,090
	Sig. (2-tailed)		,154	,025	,253	,092	,004	,021	,001	,226	,037	,105	,029	,384	,230	,477
	N	67	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_1_1	Correlação de Pearson	,180	1	,520**	,613**	,531**	,552**	,370**	,643**	,415**	,472**	,052	,364**	-,225	,610**	,425**
	Sig. (2-tailed)	,154		,000	,000	,000	,000	,003	,000	,001	,000	,683	,003	,074	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_1_2	Correlação de Pearson	,281*	,520**	1	,457**	,300*	,441**	,405**	,461**	,245	,489**	,199	,059	-,304*	,412**	,328**
	Sig. (2-tailed)	,025	,000		,000	,016	,000	,001	,000	,051	,000	,114	,646	,015	,001	,008
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_1_3	Correlação de Pearson	,145	,613**	,457**	1	,375**	,376**	,244	,440**	,199	,321**	,217	,215	-,194	,596**	,410**
	Sig. (2-tailed)	,253	,000	,000		,002	,002	,052	,000	,115	,010	,085	,087	,125	,000	,001
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_1_4	Correlação de Pearson	,213	,531**	,300*	,375**	1	,253*	,281*	,578**	,411**	,443**	-,057	,413**	-,309*	,370**	,047
	Sig. (2-tailed)	,092	,000	,016	,002		,044	,024	,000	,001	,000	,655	,001	,013	,003	,711

	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_1_5	Correlação de Pearson	,354**	,552**	,441**	,376**	,253*	1	,546**	,588**	,408**	,363**	,218	,382**	-,259*	,493**	,299*
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,002	,044		,000	,000	,001	,003	,084	,002	,039	,000	,016
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_2_1	Correlação de Pearson	,289*	,370**	,405**	,244	,281*	,546**	1	,551**	,479**	,334**	,127	,235	-,174	,371**	,273*
	Sig. (2-tailed)	,021	,003	,001	,052	,024	,000		,000	,000	,007	,315	,062	,168	,003	,029
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_2_2	Correlação de Pearson	,414**	,643**	,461**	,440**	,578**	,588**	,551**	1	,432**	,573**	,151	,420**	-,317*	,500**	,335**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,233	,001	,011	,000	,007
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_3_1	Correlação de Pearson	,153	,415**	,245	,199	,411**	,408**	,479**	,432**	1	,476**	,303*	,165	-,202	,126	,227
	Sig. (2-tailed)	,226	,001	,051	,115	,001	,001	,000	,000		,000	,015	,193	,109	,323	,072
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_3_2	Correlação de Pearson	,261*	,472**	,489**	,321**	,443**	,363**	,334**	,573**	,476**	1	,241	,183	-,432**	,217	,073
	Sig. (2-tailed)	,037	,000	,000	,010	,000	,003	,007	,000	,000		,055	,149	,000	,085	,564
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_3_3	Correlação de Pearson	,204	,052	,199	,217	-,057	,218	,127	,151	,303*	,241	1	-,108	-,006	,180	,056
	Sig. (2-tailed)	,105	,683	,114	,085	,655	,084	,315	,233	,015	,055		,395	,960	,154	,658
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

Factor_4_1	Correlação de Pearson	,273*	,364**	,059	,215	,413**	,382**	,235	,420**	,165	,183	-,108	1	,216	,396**	,142
	Sig. (2-tailed)	,029	,003	,646	,087	,001	,002	,062	,001	,193	,149	,395		,086	,001	,262
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_4_2	Correlação de Pearson	-,111	-,225	-,304*	-,194	-,309*	-,259*	-,174	-,317*	-,202	-,432**	-,006	,216	1	-,029	,043
	Sig. (2-tailed)	,384	,074	,015	,125	,013	,039	,168	,011	,109	,000	,960	,086		,818	,734
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_4_3	Correlação de Pearson	,152	,610**	,412**	,596**	,370**	,493**	,371**	,500**	,126	,217	,180	,396**	-,029	1	,309*
	Sig. (2-tailed)	,230	,000	,001	,000	,003	,000	,003	,000	,323	,085	,154	,001	,818		,013
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Factor_4_4	Correlação de Pearson	,090	,425**	,328**	,410**	,047	,299*	,273*	,335**	,227	,073	,056	,142	,043	,309*	1
	Sig. (2-tailed)	,477	,000	,008	,001	,711	,016	,029	,007	,072	,564	,658	,262	,734	,013	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo D8

Teste de normalidade para os factores

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística de Teste	Graus de Liberdade	Sig.	Estatística de Teste	Graus de Liberdade	Sig.
Factor_1_1	,135	97	,000	,956	97	,003
Factor_1_2	,253	97	,000	,820	97	,000
Factor_1_3	,161	97	,000	,915	97	,000
Factor_1_4	,236	97	,000	,882	97	,000
Factor_1_5	,189	97	,000	,946	97	,001
Factor_2_1	,197	97	,000	,907	97	,000
Factor_2_2	,125	97	,001	,963	97	,008
Factor_3_1	,155	97	,000	,937	97	,000
Factor_3_2	,175	97	,000	,879	97	,000
Factor_3_3	,172	97	,000	,906	97	,000
Factor_4_1	,116	97	,003	,953	97	,002
Factor_4_2	,129	97	,000	,937	97	,000
Factor_4_3	,239	97	,000	,841	97	,000
Factor_4_4	,226	97	,000	,932	97	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo D9

Teste de *Mann-whitney*

Test Statistics^a

	Factor_1_1	Factor_1_2	Factor_1_3	Factor_1_4	Factor_1_5	Factor_2_1	Factor_2_2	Factor_3_1	Factor_3_2	Factor_3_3	Factor_4_1	Factor_4_2	Factor_4_3	Factor_4_4
Mann-Whitney U	849,000	935,000	885,500	987,000	1051,000	830,000	922,000	968,500	998,500	1044,500	819,500	1010,000	1002,500	814,500
Wilcoxon W	2929,000	1496,000	2965,500	3067,000	3131,000	2910,000	3002,000	3048,500	1559,500	1605,500	2899,500	3090,000	3082,500	2894,500
Z	-1,592	-,977	-1,341	-,546	-,039	-1,774	-1,031	-,676	-,448	-,090	-1,810	-,352	-,424	-1,889
Asymp. Sig. (2-tailed)	,111	,329	,180	,585	,969	,076	,303	,499	,655	,928	,070	,725	,672	,059

a. Grouping Variable: Sexo

Anexo D10

Teste *Kruskal-wallis* com os factores das escalas e as habilitações literárias

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Factor_1_1 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.151	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Factor_1_2 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.515	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Factor_1_3 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.620	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Factor_1_4 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.019	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Factor_1_5 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.255	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Factor_2_1 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.700	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Factor_2_2 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.041	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Factor_3_1 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.034	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Factor_3_2 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.997	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Factor_3_3 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.220	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Factor_4_1 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.946	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Factor_4_2 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.065	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Factor_4_3 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.369	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Factor_4_4 is the same across categories of Hab_Liter.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Anexo D11

Teste das comparações múltiplas entre os factores:1_4; 2_2; 3_1; e 4_4 e as habilitações literárias

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Hab_Liter	(J) Hab_Liter	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Factor_1_4	Secundario	Bacharelato	,30000	,65361	,647	-,9981	1,5981
		Licenciatura	,70000*	,34791	,047	,0090	1,3910
		Mestrado	1,27143*	,40843	,002	,4603	2,0826
		Doutoramento	1,36667	,80935	,095	-,2408	2,9741
	Bacharelato	Secundario	-,30000	,65361	,647	-1,5981	,9981
		Licenciatura	,40000	,61430	,517	-,8200	1,6200
		Mestrado	,97143	,65049	,139	-,3205	2,2633
		Doutoramento	1,06667	,95465	,267	-,8294	2,9627
	Licenciatura	Secundario	-,70000*	,34791	,047	-1,3910	-,0090
		Bacharelato	-,40000	,61430	,517	-1,6200	,8200
		Mestrado	,57143	,34201	,098	-,1078	1,2507
		Doutoramento	,66667	,77795	,394	-,8784	2,2117
	Mestrado	Secundario	-1,27143*	,40843	,002	-2,0826	-,4603
		Bacharelato	-,97143	,65049	,139	-2,2633	,3205
		Licenciatura	-,57143	,34201	,098	-1,2507	,1078
		Doutoramento	,09524	,80683	,906	-1,5072	1,6977
	Doutoramento	Secundario	-1,36667	,80935	,095	-2,9741	,2408
		Bacharelato	-1,06667	,95465	,267	-2,9627	,8294
		Licenciatura	-,66667	,77795	,394	-2,2117	,8784
		Mestrado	-,09524	,80683	,906	-1,6977	1,5072
Factor_2_2	Secundario	Bacharelato	1,15000	1,16002	,324	-1,1539	3,4539
		Licenciatura	,65417	,61747	,292	-,5722	1,8805
		Mestrado	2,40714*	,72488	,001	,9675	3,8468
		Doutoramento	-,45000	1,43643	,755	-3,3029	2,4029
	Bacharelato	Secundario	-1,15000	1,16002	,324	-3,4539	1,1539
		Licenciatura	-,49583	1,09026	,650	-2,6612	1,6695
		Mestrado	1,25714	1,15449	,279	-1,0358	3,5501
		Doutoramento	-1,60000	1,69432	,347	-4,9651	1,7651
	Licenciatura	Secundario	-,65417	,61747	,292	-1,8805	,5722
		Bacharelato	,49583	1,09026	,650	-1,6695	2,6612
		Mestrado	1,75298*	,60700	,005	,5474	2,9585

		Doutoramento	-1,10417	1,38070	,426	-3,8464	1,6380	
	Mestrado	Secundario	-2,40714*	,72488	,001	-3,8468	-,9675	
		Bacharelato	-1,25714	1,15449	,279	-3,5501	1,0358	
		Licenciatura	-1,75298*	,60700	,005	-2,9585	-,5474	
		Doutoramento	-2,85714*	1,43196	,049	-5,7011	-,0131	
	Doutoramento	Secundario	,45000	1,43643	,755	-2,4029	3,3029	
		Bacharelato	1,60000	1,69432	,347	-1,7651	4,9651	
		Licenciatura	1,10417	1,38070	,426	-1,6380	3,8464	
		Mestrado	2,85714*	1,43196	,049	,0131	5,7011	
	Factor_3_1	Secundario	Bacharelato	1,40000	,87807	,114	-,3439	3,1439
			Licenciatura	-,07917	,46739	,866	-1,0074	,8491
			Mestrado	1,11429*	,54869	,045	,0245	2,2040
			Doutoramento	1,73333	1,08730	,114	-,4261	3,8928
		Bacharelato	Secundario	-1,40000	,87807	,114	-3,1439	,3439
			Licenciatura	-1,47917	,82526	,076	-3,1182	,1599
			Mestrado	-,28571	,87388	,744	-2,0213	1,4499
			Doutoramento	,33333	1,28251	,796	-2,2138	2,8805
		Licenciatura	Secundario	,07917	,46739	,866	-,8491	1,0074
			Bacharelato	1,47917	,82526	,076	-,1599	3,1182
			Mestrado	1,19345*	,45947	,011	,2809	2,1060
			Doutoramento	1,81250	1,04511	,086	-,2632	3,8882
		Mestrado	Secundario	-1,11429*	,54869	,045	-2,2040	-,0245
			Bacharelato	,28571	,87388	,744	-1,4499	2,0213
			Licenciatura	-1,19345*	,45947	,011	-2,1060	-,2809
			Doutoramento	,61905	1,08392	,569	-1,5337	2,7718
		Doutoramento	Secundario	-1,73333	1,08730	,114	-3,8928	,4261
			Bacharelato	-,33333	1,28251	,796	-2,8805	2,2138
			Licenciatura	-1,81250	1,04511	,086	-3,8882	,2632
			Mestrado	-,61905	1,08392	,569	-2,7718	1,5337
Factor_4_4	Secundario	Bacharelato	1,70000*	,73429	,023	,2416	3,1584	
		Licenciatura	,10833	,39086	,782	-,6679	,8846	
		Mestrado	1,42381*	,45885	,003	,5125	2,3351	
		Doutoramento	,23333	,90926	,798	-1,5725	2,0392	
	Bacharelato	Secundario	-1,70000*	,73429	,023	-3,1584	-,2416	
		Licenciatura	-1,59167*	,69013	,023	-2,9623	-,2210	
		Mestrado	-,27619	,73079	,706	-1,7276	1,1752	
		Doutoramento	-1,46667	1,07251	,175	-3,5968	,6634	
	Licenciatura	Secundario	-,10833	,39086	,782	-,8846	,6679	

		Bacharelato	1,59167*	,69013	,023	,2210	2,9623
		Mestrado	1,31548*	,38423	,001	,5524	2,0786
		Doutoramento	,12500	,87399	,887	-1,6108	1,8608
	Mestrado	Secundario	-1,42381*	,45885	,003	-2,3351	-,5125
		Bacharelato	,27619	,73079	,706	-1,1752	1,7276
		Licenciatura	-1,31548*	,38423	,001	-2,0786	-,5524
		Doutoramento	-1,19048	,90643	,192	-2,9907	,6098
	Doutoramento	Secundario	-,23333	,90926	,798	-2,0392	1,5725
		Bacharelato	1,46667	1,07251	,175	-,6634	3,5968
		Licenciatura	-,12500	,87399	,887	-1,8608	1,6108
		Mestrado	1,19048	,90643	,192	-,6098	2,9907

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anexo D12

Teste *Kruskal-Wallis* dos factores e o sector da empresa que fundou

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Factor_1_1 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.315	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Factor_1_2 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.568	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Factor_1_3 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.262	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Factor_1_4 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.066	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Factor_1_5 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.196	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Factor_2_1 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.003	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Factor_2_2 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.014	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Factor_3_1 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.021	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Factor_3_2 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.225	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Factor_3_3 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.020	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Factor_4_1 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.036	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Factor_4_2 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.450	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Factor_4_3 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.249	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Factor_4_4 is the same across categories of Sector_actividade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.063	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Anexo D13

Teste das comparações múltiplas entre os factores: 2_1; 2_2; 3_1; 3_3; 4_1 e o sector de actividade da empresa que fundou

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Sector_atividade	(J) Sector_atividade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
dimension 1	Factor_2_1	Saúde	,75000	1,17668	,526	-1,5880	3,0880
		Comércio	1,17857	,99448	,239	-,7974	3,1546
		Consultoria	-1,67857	1,14257	,145	-3,9488	,5917
		Marketing	2,62500*	1,01904	,012	,6002	4,6498
		Tecnologias de Informação	,60714	1,14257	,596	-1,6631	2,8774
		Ambiente	,89286	1,03349	,390	-1,1607	2,9464
		Serviços	,84091	,99086	,398	-1,1279	2,8097
	Comércio	Saúde	-,75000	1,17668	,526	-3,0880	1,5880
		Comércio	,42857	,84384	,613	-1,2481	2,1053
		Consultoria	-2,42857*	1,01417	,019	-4,4437	-,4134
		Marketing	1,87500*	,87265	,034	,1411	3,6089
		Tecnologias de Informação	-,14286	1,01417	,888	-2,1580	1,8723
		Ambiente	,14286	,88949	,873	-1,6245	1,9103
		Serviços	,09091	,83957	,914	-1,5773	1,7591
	Consultoria	Saúde	-1,17857	,99448	,239	-3,1546	,7974
		Comércio	-,42857	,84384	,613	-2,1053	1,2481
		Consultoria	-2,85714*	,79558	,001	-4,4379	-1,2763
		Marketing	1,44643*	,60492	,019	,2445	2,6484
		Tecnologias de Informação	-,57143	,79558	,474	-2,1522	1,0094
		Ambiente	-,28571	,62896	,651	-1,5355	,9640
		Serviços	-,33766	,55613	,545	-1,4427	,7674
	Marketing	Saúde	1,67857	1,14257	,145	-,5917	3,9488
		Comércio	2,42857*	1,01417	,019	,4134	4,4437
		Consultoria	2,85714*	,79558	,001	1,2763	4,4379
		Marketing	4,30357*	,82608	,000	2,6622	5,9450
		Tecnologias de Informação	2,28571*	,97439	,021	,3496	4,2218

		Serviços	2,57143*	,84384	,003	,8947	4,2481
		Outro	2,51948*	,79105	,002	,9477	4,0913
Tecnologias de Informação		Saúde	-2,62500*	1,01904	,012	-4,6498	-,6002
		Comércio	-1,87500*	,87265	,034	-3,6089	-,1411
		Consultoria	-1,44643*	,60492	,019	-2,6484	-,2445
		Marketing	-4,30357*	,82608	,000	-5,9450	-2,6622
		Ambiente	-2,01786*	,82608	,017	-3,6593	-,3765
		Serviços	-1,73214*	,66712	,011	-3,0577	-,4066
		Outro	-1,78409*	,59894	,004	-2,9742	-,5940
Ambiente		Saúde	-,60714	1,14257	,596	-2,8774	1,6631
		Comércio	,14286	1,01417	,888	-1,8723	2,1580
		Consultoria	,57143	,79558	,474	-1,0094	2,1522
		Marketing	-2,28571*	,97439	,021	-4,2218	-,3496
		Tecnologias de Informação	2,01786*	,82608	,017	,3765	3,6593
		Serviços	,28571	,84384	,736	-1,3910	1,9624
		Outro	,23377	,79105	,768	-1,3380	1,8056
Serviços		Saúde	-,89286	1,03349	,390	-2,9464	1,1607
		Comércio	-,14286	,88949	,873	-1,9103	1,6245
		Consultoria	,28571	,62896	,651	-,9640	1,5355
		Marketing	-2,57143*	,84384	,003	-4,2481	-,8947
		Tecnologias de Informação	1,73214*	,66712	,011	,4066	3,0577
		Ambiente	-,28571	,84384	,736	-1,9624	1,3910
		Outro	-,05195	,62322	,934	-1,2903	1,1864
Outro		Saúde	-,84091	,99086	,398	-2,8097	1,1279
		Comércio	-,09091	,83957	,914	-1,7591	1,5773
		Consultoria	,33766	,55613	,545	-,7674	1,4427
		Marketing	-2,51948*	,79105	,002	-4,0913	-,9477
		Tecnologias de Informação	1,78409*	,59894	,004	,5940	2,9742
		Ambiente	-,23377	,79105	,768	-1,8056	1,3380
		Serviços	,05195	,62322	,934	-1,1864	1,2903
Factor_2_ 2	Saúde	Comércio	-,33333	1,46589	,821	-3,2460	2,5794
		Consultoria	,85714	1,23890	,491	-1,6045	3,3188
		Marketing	-3,14286*	1,42339	,030	-5,9711	-,3146
		Tecnologias de Informação	,93750	1,26950	,462	-1,5850	3,4600
		Ambiente	,42857	1,42339	,764	-2,3997	3,2568

	Serviços	1,14286	1,28751	,377	-1,4154	3,7011
	Outro	,22727	1,23439	,854	-2,2254	2,6800
Comércio	Saúde	,33333	1,46589	,821	-2,5794	3,2460
	Consultoria	1,19048	1,05125	,260	-,8983	3,2793
	Marketing	-2,80952*	1,26344	,029	-5,3200	-,2991
	Tecnologias de Informação	1,27083	1,08713	,246	-,8893	3,4309
	Ambiente	,76190	1,26344	,548	-1,7485	3,2723
	Serviços	1,47619	1,10811	,186	-,7256	3,6780
	Outro	,56061	1,04592	,593	-1,5176	2,6388
Consultoria	Saúde	-,85714	1,23890	,491	-3,3188	1,6045
	Comércio	-1,19048	1,05125	,260	-3,2793	,8983
	Marketing	-4,00000*	,99112	,000	-5,9693	-2,0307
	Tecnologias de Informação	,08036	,75360	,915	-1,4170	1,5777
	Ambiente	-,42857	,99112	,666	-2,3979	1,5408
	Serviços	,28571	,78355	,716	-1,2712	1,8426
	Outro	-,62987	,69282	,366	-2,0065	,7467
Marketing	Saúde	3,14286*	1,42339	,030	,3146	5,9711
	Comércio	2,80952*	1,26344	,029	,2991	5,3200
	Consultoria	4,00000*	,99112	,000	2,0307	5,9693
	Tecnologias de Informação	4,08036*	1,02911	,000	2,0355	6,1252
	Ambiente	3,57143*	1,21387	,004	1,1595	5,9834
	Serviços	4,28571*	1,05125	,000	2,1969	6,3745
	Outro	3,37013*	,98548	,001	1,4120	5,3282
Tecnologias de Informação	Saúde	-,93750	1,26950	,462	-3,4600	1,5850
	Comércio	-1,27083	1,08713	,246	-3,4309	,8893
	Consultoria	-,08036	,75360	,915	-1,5777	1,4170
	Marketing	-4,08036*	1,02911	,000	-6,1252	-2,0355
	Ambiente	-,50893	1,02911	,622	-2,5538	1,5359
	Serviços	,20536	,83108	,805	-1,4460	1,8567
	Outro	-,71023	,74615	,344	-2,1928	,7724
Ambiente	Saúde	-,42857	1,42339	,764	-3,2568	2,3997
	Comércio	-,76190	1,26344	,548	-3,2723	1,7485
	Consultoria	,42857	,99112	,666	-1,5408	2,3979
	Marketing	-3,57143*	1,21387	,004	-5,9834	-1,1595
	Tecnologias de Informação	,50893	1,02911	,622	-1,5359	2,5538

		Serviços	,71429	1,05125	,499	-1,3745	2,8031
		Outro	-,20130	,98548	,839	-2,1594	1,7568
	Serviços	Saúde	-1,14286	1,28751	,377	-3,7011	1,4154
		Comércio	-1,47619	1,10811	,186	-3,6780	,7256
		Consultoria	-,28571	,78355	,716	-1,8426	1,2712
		Marketing	-4,28571*	1,05125	,000	-6,3745	-2,1969
		Tecnologias de Informação	-,20536	,83108	,805	-1,8567	1,4460
		Ambiente	-,71429	1,05125	,499	-2,8031	1,3745
		Outro	-,91558	,77640	,241	-2,4583	,6271
	Outro	Saúde	-,22727	1,23439	,854	-2,6800	2,2254
		Comércio	-,56061	1,04592	,593	-2,6388	1,5176
		Consultoria	,62987	,69282	,366	-,7467	2,0065
		Marketing	-3,37013*	,98548	,001	-5,3282	-1,4120
		Tecnologias de Informação	,71023	,74615	,344	-,7724	2,1928
		Ambiente	,20130	,98548	,839	-1,7568	2,1594
		Serviços	,91558	,77640	,241	-,6271	2,4583
Factor_3_ 1	Saúde	Comércio	1,33333	1,10688	,232	-,8660	3,5327
		Consultoria	1,00000	,93548	,288	-,8588	2,8588
		Marketing	-1,42857	1,07479	,187	-3,5641	,7070
		Tecnologias de Informação	1,75000	,95858	,071	-,1547	3,6547
		Ambiente	1,28571	1,07479	,235	-,8499	3,4213
		Serviços	1,21429	,97218	,215	-,7174	3,1460
		Outro	,77273	,93207	,409	-1,0793	2,6247
	Comércio	Saúde	-1,33333	1,10688	,232	-3,5327	,8660
		Consultoria	-,33333	,79378	,676	-1,9106	1,2439
		Marketing	-2,76190*	,95401	,005	-4,6575	-,8663
		Tecnologias de Informação	,41667	,82088	,613	-1,2144	2,0477
		Ambiente	-,04762	,95401	,960	-1,9432	1,8480
		Serviços	-,11905	,83672	,887	-1,7816	1,5435
		Outro	-,56061	,78976	,480	-2,1298	1,0086
	Consultoria	Saúde	-1,00000	,93548	,288	-2,8588	,8588
		Comércio	,33333	,79378	,676	-1,2439	1,9106
		Marketing	-2,42857*	,74838	,002	-3,9156	-,9415
		Tecnologias de Informação	,75000	,56903	,191	-,3807	1,8807

	Ambiente	,28571	,74838	,704	-1,2013	1,7727
	Serviços	,21429	,59165	,718	-,9613	1,3899
	Outro	-,22727	,52314	,665	-1,2667	,8122
Marketing	Saúde	1,42857	1,07479	,187	-,7070	3,5641
	Comércio	2,76190*	,95401	,005	,8663	4,6575
	Consultoria	2,42857*	,74838	,002	,9415	3,9156
	Tecnologias de Informação	3,17857*	,77707	,000	1,6346	4,7226
	Ambiente	2,71429*	,91658	,004	,8931	4,5355
	Serviços	2,64286*	,79378	,001	1,0656	4,2201
	Outro	2,20130*	,74412	,004	,7227	3,6798
Tecnologias de Informação	Saúde	-1,75000	,95858	,071	-3,6547	,1547
	Comércio	-,41667	,82088	,613	-2,0477	1,2144
	Consultoria	-,75000	,56903	,191	-1,8807	,3807
	Marketing	-3,17857*	,77707	,000	-4,7226	-1,6346
	Ambiente	-,46429	,77707	,552	-2,0083	1,0797
	Serviços	-,53571	,62754	,396	-1,7826	,7112
	Outro	-,97727	,56341	,086	-2,0968	,1422
Ambiente	Saúde	-1,28571	1,07479	,235	-3,4213	,8499
	Comércio	,04762	,95401	,960	-1,8480	1,9432
	Consultoria	-,28571	,74838	,704	-1,7727	1,2013
	Marketing	-2,71429*	,91658	,004	-4,5355	-,8931
	Tecnologias de Informação	,46429	,77707	,552	-1,0797	2,0083
	Serviços	-,07143	,79378	,929	-1,6487	1,5058
	Outro	-,51299	,74412	,492	-1,9915	,9656
Serviços	Saúde	-1,21429	,97218	,215	-3,1460	,7174
	Comércio	,11905	,83672	,887	-1,5435	1,7816
	Consultoria	-,21429	,59165	,718	-1,3899	,9613
	Marketing	-2,64286*	,79378	,001	-4,2201	-1,0656
	Tecnologias de Informação	,53571	,62754	,396	-,7112	1,7826
	Ambiente	,07143	,79378	,929	-1,5058	1,6487
	Outro	-,44156	,58625	,453	-1,6064	,7233
Outro	Saúde	-,77273	,93207	,409	-2,6247	1,0793
	Comércio	,56061	,78976	,480	-1,0086	2,1298
	Consultoria	,22727	,52314	,665	-,8122	1,2667
	Marketing	-2,20130*	,74412	,004	-3,6798	-,7227

Factor_3_3		Tecnologias de Informação	,97727	,56341	,086	-,1422	2,0968
		Ambiente	,51299	,74412	,492	-,9656	1,9915
		Serviços	,44156	,58625	,453	-,7233	1,6064
	Saúde	Comércio	1,50000	,91417	,104	-,3164	3,3164
		Consultoria	-,35714	,77261	,645	-1,8923	1,1780
		Marketing	-,35714	,88767	,688	-2,1209	1,4066
		Tecnologias de Informação	1,00000	,79169	,210	-,5731	2,5731
		Ambiente	,64286	,88767	,471	-1,1209	2,4066
		Serviços	,21429	,80292	,790	-1,3811	1,8097
		Outro	,77273	,76980	,318	-,7568	2,3023
	Comércio	Saúde	-1,50000	,91417	,104	-3,3164	,3164
		Consultoria	-1,85714*	,65558	,006	-3,1598	-,5545
		Marketing	-1,85714*	,78791	,021	-3,4227	-,2916
		Tecnologias de Informação	-,50000	,67797	,463	-1,8471	,8471
		Ambiente	-,85714	,78791	,280	-2,4227	,7084
		Serviços	-1,28571	,69105	,066	-2,6588	,0874
		Outro	-,72727	,65226	,268	-2,0233	,5688
	Consultoria	Saúde	,35714	,77261	,645	-1,1780	1,8923
		Comércio	1,85714*	,65558	,006	,5545	3,1598
		Marketing	,00000	,61809	1,000	-1,2281	1,2281
		Tecnologias de Informação	1,35714*	,46996	,005	,4233	2,2909
		Ambiente	1,00000	,61809	,109	-,2281	2,2281
		Serviços	,57143	,48864	,245	-,3995	1,5424
		Outro	1,12987*	,43206	,010	,2714	1,9884
	Marketing	Saúde	,35714	,88767	,688	-1,4066	2,1209
		Comércio	1,85714*	,78791	,021	,2916	3,4227
		Consultoria	,00000	,61809	1,000	-1,2281	1,2281
		Tecnologias de Informação	1,35714*	,64178	,037	,0819	2,6323
		Ambiente	1,00000	,75700	,190	-,5042	2,5042
		Serviços	,57143	,65558	,386	-,7312	1,8741
		Outro	1,12987	,61457	,069	-,0913	2,3510
	Tecnologias de Informação	Saúde	-1,00000	,79169	,210	-2,5731	,5731
		Comércio	,50000	,67797	,463	-,8471	1,8471
		Consultoria	-1,35714*	,46996	,005	-2,2909	-,4233

		Marketing	-1,35714*	,64178	,037	-2,6323	-,0819
		Ambiente	-,35714	,64178	,579	-1,6323	,9181
		Serviços	-,78571	,51828	,133	-1,8155	,2441
		Outro	-,22727	,46532	,626	-1,1519	,6973
	Ambiente	Saúde	-,64286	,88767	,471	-2,4066	1,1209
		Comércio	,85714	,78791	,280	-,7084	2,4227
		Consultoria	-1,00000	,61809	,109	-2,2281	,2281
		Marketing	-1,00000	,75700	,190	-2,5042	,5042
		Tecnologias de Informação	,35714	,64178	,579	-,9181	1,6323
		Serviços	-,42857	,65558	,515	-1,7312	,8741
		Outro	,12987	,61457	,833	-1,0913	1,3510
	Serviços	Saúde	-,21429	,80292	,790	-1,8097	1,3811
		Comércio	1,28571	,69105	,066	-,0874	2,6588
		Consultoria	-,57143	,48864	,245	-1,5424	,3995
		Marketing	-,57143	,65558	,386	-1,8741	,7312
		Tecnologias de Informação	,78571	,51828	,133	-,2441	1,8155
		Ambiente	,42857	,65558	,515	-,8741	1,7312
		Outro	,55844	,48418	,252	-,4036	1,5205
	Outro	Saúde	-,77273	,76980	,318	-2,3023	,7568
		Comércio	,72727	,65226	,268	-,5688	2,0233
		Consultoria	-1,12987*	,43206	,010	-1,9884	-,2714
		Marketing	-1,12987	,61457	,069	-2,3510	,0913
		Tecnologias de Informação	,22727	,46532	,626	-,6973	1,1519
		Ambiente	-,12987	,61457	,833	-1,3510	1,0913
		Serviços	-,55844	,48418	,252	-1,5205	,4036
Factor_4_1	Saúde	Comércio	1,58333	2,27881	,489	-2,9446	6,1113
		Consultoria	1,86905	1,92595	,334	-1,9578	5,6959
		Marketing	-1,32143	2,21274	,552	-5,7181	3,0752
		Tecnologias de Informação	2,62500	1,97351	,187	-1,2963	6,5463
		Ambiente	4,25000	2,21274	,058	-,1467	8,6467
		Serviços	2,46429	2,00150	,221	-1,5127	6,4412
		Outro	2,97727	1,91893	,124	-,8356	6,7901
	Comércio	Saúde	-1,58333	2,27881	,489	-6,1113	2,9446
		Consultoria	,28571	1,63422	,862	-2,9614	3,5329
		Marketing	-2,90476	1,96409	,143	-6,8074	,9978

	Tecnologias de Informação		1,04167	1,69001	,539	-2,3164	4,3997
		Ambiente	2,66667	1,96409	,178	-1,2359	6,5693
		Serviços	,88095	1,72262	,610	-2,5419	4,3038
		Outro	1,39394	1,62595	,394	-1,8368	4,6247
	Consultoria	Saúde	-1,86905	1,92595	,334	-5,6959	1,9578
		Comércio	-,28571	1,63422	,862	-3,5329	2,9614
		Marketing	-3,19048*	1,54076	,041	-6,2519	-,1290
		Tecnologias de Informação	,75595	1,17151	,520	-1,5718	3,0837
		Ambiente	2,38095	1,54076	,126	-,6805	5,4424
		Serviços	,59524	1,21808	,626	-1,8251	3,0155
		Outro	1,10823	1,07703	,306	-1,0318	3,2483
	Marketing	Saúde	1,32143	2,21274	,552	-3,0752	5,7181
		Comércio	2,90476	1,96409	,143	-,9978	6,8074
		Consultoria	3,19048*	1,54076	,041	,1290	6,2519
		Tecnologias de Informação	3,94643*	1,59981	,016	,7676	7,1252
		Ambiente	5,57143*	1,88704	,004	1,8219	9,3209
		Serviços	3,78571*	1,63422	,023	,5386	7,0329
		Outro	4,29870*	1,53198	,006	1,2547	7,3427
	Tecnologias de Informação	Saúde	-2,62500	1,97351	,187	-6,5463	1,2963
		Comércio	-1,04167	1,69001	,539	-4,3997	2,3164
		Consultoria	-,75595	1,17151	,520	-3,0837	1,5718
		Marketing	-3,94643*	1,59981	,016	-7,1252	-,7676
		Ambiente	1,62500	1,59981	,313	-1,5538	4,8038
		Serviços	-,16071	1,29196	,901	-2,7278	2,4064
		Outro	,35227	1,15994	,762	-1,9525	2,6570
	Ambiente	Saúde	-4,25000	2,21274	,058	-8,6467	,1467
		Comércio	-2,66667	1,96409	,178	-6,5693	1,2359
		Consultoria	-2,38095	1,54076	,126	-5,4424	,6805
		Marketing	-5,57143*	1,88704	,004	-9,3209	-1,8219
		Tecnologias de Informação	-1,62500	1,59981	,313	-4,8038	1,5538
		Serviços	-1,78571	1,63422	,277	-5,0329	1,4614
		Outro	-1,27273	1,53198	,408	-4,3167	1,7713
	Serviços	Saúde	-2,46429	2,00150	,221	-6,4412	1,5127
		Comércio	-,88095	1,72262	,610	-4,3038	2,5419
		Consultoria	-,59524	1,21808	,626	-3,0155	1,8251

	Marketing	-3,78571*	1,63422	,023	-7,0329	-,5386
	Tecnologias de	,16071	1,29196	,901	-2,4064	2,7278
	Informação					
	Ambiente	1,78571	1,63422	,277	-1,4614	5,0329
	Outro	,51299	1,20695	,672	-1,8852	2,9112
Outro	Saúde	-2,97727	1,91893	,124	-6,7901	,8356
	Comércio	-1,39394	1,62595	,394	-4,6247	1,8368
	Consultoria	-1,10823	1,07703	,306	-3,2483	1,0318
	Marketing	-4,29870*	1,53198	,006	-7,3427	-1,2547
	Tecnologias de	-,35227	1,15994	,762	-2,6570	1,9525
	Informação					
	Ambiente	1,27273	1,53198	,408	-1,7713	4,3167
	Serviços	-,51299	1,20695	,672	-2,9112	1,8852

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anexo D14

Kruskal Wallis factores e o volume de vendas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Factor_1_1 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.909	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Factor_1_2 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.038	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Factor_1_3 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.287	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Factor_1_4 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.237	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Factor_1_5 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.058	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Factor_2_1 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.336	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Factor_2_2 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.983	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Factor_3_1 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.102	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Factor_3_2 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.045	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Factor_3_3 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.754	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Factor_4_1 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.233	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Factor_4_2 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.006	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Factor_4_3 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.289	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Factor_4_4 is the same across categories of Volume_vendas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.382	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Anexo D15

Teste de comparações múltiplas para os factores: F1_2; F3_2 e F4_2 e o volume de vendas

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) Volume_vendas	(J) Volume_vendas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Factor_1_2	< 25%	25%-49%	-,63030 [*]	,30281	,040	-1,2317	-,0289
		dimen 50%-74%	-,23864	,30026	,429	-,8350	,3577
		sion3 75%-100%	-,27273	,36631	,458	-1,0003	,4548
		>100%	-,97902 [*]	,35194	,007	-1,6780	-,2800
	25%-49%	< 25%	,63030 [*]	,30281	,040	,0289	1,2317
		dimen 50%-74%	,39167	,21832	,076	-,0419	,8253
		sion3 75%-100%	,35758	,30281	,241	-,2438	,9590
		>100%	-,34872	,28526	,225	-,9153	,2178
	dime 50%-74%	< 25%	,23864	,30026	,429	-,3577	,8350
		dimen 25%-49%	-,39167	,21832	,076	-,8253	,0419
		sion3 75%-100%	-,03409	,30026	,910	-,6304	,5623
		>100%	-,74038 [*]	,28255	,010	-1,3016	-,1792
	nsion 75%-100%	< 25%	,27273	,36631	,458	-,4548	1,0003
		dimen 25%-49%	-,35758	,30281	,241	-,9590	,2438
		sion3 50%-74%	,03409	,30026	,910	-,5623	,6304
		>100%	-,70629 [*]	,35194	,048	-1,4053	-,0073
	dimen >100%	< 25%	,97902 [*]	,35194	,007	,2800	1,6780
		dimen 25%-49%	,34872	,28526	,225	-,2178	,9153
		sion3 50%-74%	,74038 [*]	,28255	,010	,1792	1,3016
		75%-100%	,70629 [*]	,35194	,048	,0073	1,4053
	sion1 < 25%	25%-49%	-,53939	,53603	,317	-1,6040	,5252
		dimen 50%-74%	,38352	,53152	,472	-,6721	1,4392
		sion3 75%-100%	-,72727	,64845	,265	-2,0151	,5606
		>100%	-,96503	,62301	,125	-2,2024	,2723
	dime 25%-49%	< 25%	,53939	,53603	,317	-,5252	1,6040
		dimen 50%-74%	,92292 [*]	,38647	,019	,1554	1,6905
		sion3 75%-100%	-,18788	,53603	,727	-1,2525	,8767
		>100%	-,42564	,50496	,401	-1,4285	,5773
	nsion 50%-74%	< 25%	-,38352	,53152	,472	-1,4392	,6721
		dimen 25%-49%	-,92292 [*]	,38647	,019	-1,6905	-,1554
		sion3 75%-100%	-1,11080 [*]	,53152	,039	-2,1664	-,0552
		>100%					
Factor_3_2	< 25%	25%-49%	-,53939	,53603	,317	-1,6040	,5252
		dimen 50%-74%	,38352	,53152	,472	-,6721	1,4392
		sion3 75%-100%	-,72727	,64845	,265	-2,0151	,5606
		>100%	-,96503	,62301	,125	-2,2024	,2723
	25%-49%	< 25%	,53939	,53603	,317	-,5252	1,6040
		dimen 50%-74%	,92292 [*]	,38647	,019	,1554	1,6905
		sion3 75%-100%	-,18788	,53603	,727	-1,2525	,8767
		>100%	-,42564	,50496	,401	-1,4285	,5773
	50%-74%	< 25%	-,38352	,53152	,472	-1,4392	,6721
		dimen 25%-49%	-,92292 [*]	,38647	,019	-1,6905	-,1554
		sion3 75%-100%	-1,11080 [*]	,53152	,039	-2,1664	-,0552
		>100%					

				>100%	-1,34856*	,50017	,008	-2,3419	-,3552	
				75%-100%	< 25%	,72727	,64845	,265	-,5606	2,0151
				dimen	25%-49%	,18788	,53603	,727	-,8767	1,2525
				sion3	50%-74%	1,11080*	,53152	,039	,0552	2,1664
					>100%	-,23776	,62301	,704	-1,4751	,9996
				>100%	< 25%	,96503	,62301	,125	-,2723	2,2024
				dimen	25%-49%	,42564	,50496	,401	-,5773	1,4285
				sion3	50%-74%	1,34856*	,50017	,008	,3552	2,3419
					75%-100%	,23776	,62301	,704	-,9996	1,4751
Factor_4_2	< 25%		25%-49%	1,34848	1,14629	,242	-,9281	3,6251		
		dimen	50%-74%	1,30682	1,13664	,253	-,9506	3,5643		
		sion3	75%-100%	3,27273*	1,38668	,020	,5187	6,0268		
			>100%	4,48951*	1,33228	,001	1,8435	7,1355		
	25%-49%		< 25%	-1,34848	1,14629	,242	-3,6251	,9281		
		dimen	50%-74%	-,04167	,82645	,960	-1,6831	1,5997		
		sion3	75%-100%	1,92424	1,14629	,097	-,3524	4,2009		
			>100%	3,14103*	1,07984	,005	,9964	5,2857		
	50%-74%		< 25%	-1,30682	1,13664	,253	-3,5643	,9506		
		dimen	25%-49%	,04167	,82645	,960	-1,5997	1,6831		
		sion3	75%-100%	1,96591	1,13664	,087	-,2915	4,2234		
			>100%	3,18269*	1,06959	,004	1,0584	5,3070		
dime nsion 2	75%-100%		< 25%	-3,27273*	1,38668	,020	-6,0268	-,5187		
		dimen	25%-49%	-1,92424	1,14629	,097	-4,2009	,3524		
		sion3	50%-74%	-1,96591	1,13664	,087	-4,2234	,2915		
			>100%	1,21678	1,33228	,363	-1,4292	3,8628		
	>100%		< 25%	-4,48951*	1,33228	,001	-7,1355	-1,8435		
		dimen	25%-49%	-3,14103*	1,07984	,005	-5,2857	-,9964		
		sion3	50%-74%	-3,18269*	1,06959	,004	-5,3070	-1,0584		
			75%-100%	-1,21678	1,33228	,363	-3,8628	1,4292		

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anexo D16

Teste Mann-Whitney para a Questão 12: “Se respondeu não na questão anterior, teve alguma relação com essa área? (Ex: hobby)”.

Test Statistics^b

	Factor_1 _1	Factor_1 _2	Factor_1 _3	Factor_1 _4	Factor_1 _5	Factor_2 _1	Factor_2 _2	Factor_3 _1	Factor_3 _2	Factor_3 _3	Factor_4 _1	Factor_4 _2	Factor_4 _3	Factor_4 _4
Mann-Whitney U	162,000	145,000	160,000	111,500	161,500	120,500	153,000	148,500	146,500	168,500	110,000	111,000	175,500	174,000
Wilcoxon W	372,000	355,000	331,000	321,500	332,500	330,500	363,000	358,500	356,500	378,500	281,000	282,000	346,500	384,000
Z	-,531	-1,084	-,608	-2,185	-,552	-1,773	-,799	-,938	-1,001	-,342	-2,067	-2,031	-,139	-,181
Asymp. Sig. (2-tailed)	,595	,278	,543	,029	,581	,076	,424	,348	,317	,732	,039	,042	,889	,856
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,613 ^a	,317 ^a	,573 ^a	,044 ^a	,593 ^a	,082 ^a	,443 ^a	,361 ^a	,331 ^a	,740 ^a	,041 ^a	,044 ^a	,897 ^a	,874 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable:

Se_nao_tem_experincia_tem_alguma_relação_co

m_area

Anexo D17

Teste Mann-Whitney para a Questão 13: “Teve experiência prévia em iniciativas empreendedoras? (Ex: Associações)”

Test Statistics^a

	Factor_1_1	Factor_1_2	Factor_1_3	Factor_1_4	Factor_1_5	Factor_2_1	Factor_2_2	Factor_3_1	Factor_3_2	Factor_3_3	Factor_4_1	Factor_4_2	Factor_4_3	Factor_4_4
Mann-Whitney U	990,500	836,000	1003,000	813,500	1056,000	777,000	974,000	633,000	810,500	922,000	996,000	807,000	994,500	978,500
Wilcoxon W	1620,500	1466,000	2956,000	1443,500	1686,000	1407,000	1604,000	1263,000	1440,500	2875,000	2949,000	2760,000	1624,500	1608,500
Z	-,717	-1,984	-,636	-2,118	-,221	-2,385	-,842	-3,447	-2,108	-1,255	-,672	-2,101	-,707	-,822
Asymp. Sig. (2-tailed)	,473	,047	,524	,034	,825	,017	,400	,001	,035	,210	,502	,036	,479	,411

a. Grouping Variable:

Experiencia_Previa_Inic

iativas_empreendedoras

Anexo D18

Teste Mann-Whitney para a Questão 14: “Tem familiares com experiências de empreendedorismo?”

Test Statistics^a

	Factor_1_1	Factor_1_2	Factor_1_3	Factor_1_4	Factor_1_5	Factor_2_1	Factor_2_2	Factor_3_1	Factor_3_2	Factor_3_3	Factor_4_1	Factor_4_2	Factor_4_3	Factor_4_4
	1	2	3	4	5	1	2	1	2	3	1	2	3	4
Mann-Whitney U	1050,000	1011,000	978,500	1113,000	939,500	1157,000	1087,500	1077,000	889,500	920,000	1161,000	1153,500	1066,500	1029,000
Wilcoxon W	2428,000	2389,000	2356,500	2491,000	2317,500	2535,000	2122,500	2112,000	1924,500	2298,000	2539,000	2188,500	2444,500	2064,000
Z	-,877	-1,220	-1,431	-,428	-1,695	-,097	-,603	-,683	-2,074	-1,853	-,065	-,120	-,779	-1,048
Asymp. Sig. (2-tailed)	,381	,223	,152	,669	,090	,923	,547	,495	,038	,064	,948	,904	,436	,295

a. Grouping Variable:

Familiares_Iniciativas_empreendedoras

Anexo E

Anexo E1

Caracterização Descritiva da Amostra relativamente ao sector de actividade da empresa fundada – Sexo Feminino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comércio	4	23,5	23,5	23,5
	Consultoria	4	23,5	23,5	47,1
	Marketing	1	5,9	5,9	52,9
	Tecnologias de Informação	1	5,9	5,9	58,8
	Ambiente	1	5,9	5,9	64,7
	Serviços	2	11,8	11,8	76,5
	Outro	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Anexo E2

Caracterização Descritiva da Amostra relativamente ao sector de actividade da empresa fundada – Sexo Masculino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Saúde	1	4,5	4,5	4,5
	Consultoria	5	22,7	22,7	27,3
	Marketing	2	9,1	9,1	36,4
	Ambiente	4	18,2	18,2	54,5
	Serviços	4	18,2	18,2	72,7
	Outro	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Anexo E3

Caracterização Descritiva da Amostra relativamente ao número de sócios que a empresa possui – Sexo Feminino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	5,9	5,9	5,9
	2	7	41,2	41,2	47,1
	3	2	11,8	11,8	58,8
	4	5	29,4	29,4	88,2
	5	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Anexo E4

Caracterização Descritiva da Amostra relativamente ao número de sócio que a empresa possui – Sexo Masculino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	4,5	4,5	4,5
	1	2	9,1	9,1	13,6
	2	11	50,0	50,0	63,6
	3	7	31,8	31,8	95,5
	4	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Anexo E5

Caracterização Descritiva da Amostra relativamente ao número de colaboradores que a empresa possui – Sexo Feminino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	11,8	11,8	11,8
	2	1	5,9	5,9	17,6
	3	5	29,4	29,4	47,1
	5	1	5,9	5,9	52,9
	8	3	17,6	17,6	70,6
	10	2	11,8	11,8	82,4
	13	2	11,8	11,8	94,1
	34	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Anexo E6

Caracterização Descritiva da Amostra relativamente ao número de colaboradores que a empresa possui – Sexo Masculino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,5	4,5	4,5
	2	3	13,6	13,6	18,2
	3	2	9,1	9,1	27,3
	4	4	18,2	18,2	45,5
	5	2	9,1	9,1	54,5
	6	1	4,5	4,5	59,1
	7	3	13,6	13,6	72,7
	9	1	4,5	4,5	77,3
	10	3	13,6	13,6	90,9
	17	1	4,5	4,5	95,5
	25	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Anexo E7

Caracterização Descritiva da Amostra relativamente ao número de horas diárias dedicadas à empresa – Sexo Feminino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	11,8	11,8	11,8
	4	2	11,8	11,8	23,5
	8	4	23,5	23,5	47,1
	9	2	11,8	11,8	58,8
	10	2	11,8	11,8	70,6
	12	3	17,6	17,6	88,2
	14	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Anexo E8

Caracterização Descritiva da Amostra relativamente ao número de horas diárias dedicadas à empresa – Sexo Masculino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	4,5	4,5	4,5
	5	2	9,1	9,1	13,6
	7	1	4,5	4,5	18,2
	8	3	13,6	13,6	31,8
	9	2	9,1	9,1	40,9
	10	10	45,5	45,5	86,4
	12	2	9,1	9,1	95,5
	14	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Anexo E9

Caracterização Descritiva da Amostra relativamente à pergunta 12 do Questionário: Se respondeu não na questão anterior, teve alguma relação com essa área? – Sexo Feminino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	10	58,8	58,8	58,8
	Não	7	41,2	41,2	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Anexo E10

Caracterização Descritiva da Amostra relativamente à pergunta 12 do Questionário: Se respondeu não na questão anterior, teve alguma relação com essa área? – Sexo Masculino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	4,5	4,5	4,5
	Sim	10	45,5	45,5	50,0
	Não	11	50,0	50,0	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Anexo E11

Comparações relativamente às habilitações literárias e ao Volume de vendas para o Sexo Feminino

			Volume_vendas					Total	
			< 25%	25%-49%	50%-74%	75%-100%	>100%		
Hab_Liter	Secundario	Count	0	0	5	2	2	9	
		% of Total	,0%	,0%	14,7%	5,9%	5,9%	26,5%	
	Bacharelato	Count	0	1	1	0	0	2	
		% of Total	,0%	2,9%	2,9%	,0%	,0%	5,9%	
	Licenciatura	Count	4	6	5	2	1	18	
		% of Total	11,8%	17,6%	14,7%	5,9%	2,9%	52,9%	
	Mestrado	Count	0	3	0	0	0	3	
		% of Total	,0%	8,8%	,0%	,0%	,0%	8,8%	
	Doutoramento	Count	0	1	1	0	0	2	
		% of Total	,0%	2,9%	2,9%	,0%	,0%	5,9%	
	Total		Count	4	11	12	4	3	34
			% of Total	11,8%	32,4%	35,3%	11,8%	8,8%	100,0%

Anexo E12

Comparações relativamente às habilitações literárias e ao Volume de vendas para o Sexo Masculino

			Volume_vendas					Total	
			< 25%	25%-49%	50%-74%	75%-100%	>100%		
Hab_Liter	Secundario	Count	1	6	1	1	2	11	
		% of Total	1,5%	9,0%	1,5%	1,5%	3,0%	16,4%	
	Bacharelato	Count	0	2	0	0	1	3	
		% of Total	,0%	3,0%	,0%	,0%	1,5%	4,5%	
	Licenciatura	Count	4	5	11	6	6	32	
		% of Total	6,0%	7,5%	16,4%	9,0%	9,0%	47,8%	
	Mestrado	Count	4	7	7	1	1	20	
		% of Total	6,0%	10,4%	10,4%	1,5%	1,5%	29,9%	
	Doutoramento	Count	0	0	1	0	0	1	
		% of Total	,0%	,0%	1,5%	,0%	,0%	1,5%	
	Total		Count	9	20	20	8	10	67
			% of Total	13,4%	29,9%	29,9%	11,9%	14,9%	100,0%

