

Motivações empresariais em Portugal

Uma perspectiva trans-cultural

Jorge Correia Jesuíno*
Elizabeth Reis*
Eduardo Cruz**

INTRODUÇÃO

O estudo das *Motivações Empresariais em Portugal* faz parte dum projecto de investigação de âmbito internacional tendo por objectivo os factores de ordem psicológica, social e cultural que influenciam os indivíduos a criar os seus próprios negócios.

O projecto deve-se a uma iniciativa do Centro de Estudos Empresariais de Nova Iorque a ele aderindo investigadores de quinze diferentes países, utilizando um questionário idêntico, recolhendo os dados de forma semelhante e efectuando análises paralelas.

A finalidade do presente trabalho é fornecer uma primeira informação sobre alguns resultados já examinados, relativos às motivações dos empresários portugueses, comparando-os com os motivos encontrados noutros países.

Sob certos aspectos este estudo situa-se no prolongamento das investigações efectuadas por Hofstede (1980) sobre as diferenças culturais susceptíveis de influenciar teorias e práticas de gestão organizacional. Para o efeito Hofstede recolheu dados de quadros de uma empresa multinacional espalhada por quarenta países. Não obstante a uniformidade de regras e procedimentos comuns, o estudo de Hofstede claramente revelou que havia diferenças de carácter cultural, aconselhando prudência na exportação das teorias de gestão (Jesuíno/1985).

No presente estudo este mesmo tipo de interrogação é agora colocado à actividade empresarial, procurando-se examinar em que medida são generalizáveis as teorias e políticas relativas ao empresariado.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Verifica-se nos estudos sobre empresários uma tendência semelhante ao que ocorreu nos estudos sobre liderança.

De início, os investigadores centram-se nas características de personalidade — as teorias dos traços, e quando reconhecem que esta abordagem é insuficiente, não permitindo distinguir os líderes dos não-líderes, voltam-se para os comportamentos. O novo enfoque centra-se não mais ou não apenas no que os líderes são mas no que os líderes fazem.

Também nos estudos sobre o empresariado a tendência inicial, aliás ainda bastante persistente, consistiu em procurar identificar as características de personalidade dos empresários.

Segundo Schumpeter (1934) teria sido Stuart Mill a introduzir e popularizar o conceito de empresário entre os economistas e, desde logo, propondo, como característica fundamental do empresário, a capacidade de correr riscos. Schumpeter, por seu turno, discorda que esta característica seja a fundamental preferindo acentuar a capacidade de inovação. Autores recentes como é o caso de Carland e colaboradores (1984) adoptam igualmente este critério para distinguir entre empresários e proprietários de pequenas empresas.

Outras características largamente estudadas e referidas na literatura seriam, designadamente:

- o motivo do sucesso (McClelland, 1961, McClelland e Winter, 1969)
- o *locus* de controlo (Brockhaus, 1980, Hull, Bosley e Udell, 1982)
- os valores (De Carlo e Lyons, 1979, Hornaday e Abond, 1971)
- ou mesmo a idade (Howell, 1972).

No que se refere aos valores, um dos aspectos mais acentuados na literatura reside na importância que os empresários atribuíam à independência. De acordo com Longenecker, McKinney e Moore (1988) a ética empresarial poderá ter raízes no individualismo. Os empresários seriam pessoas que gostam de fazer as coisas a seu modo, que tomam iniciativas e decisões, em contraste com aqueles que se limitam a executar as directivas de outros. De acordo com estes autores esta caracterização do empresário em termos de independência de acção é aliás antiga, podendo fazer remontar-se designadamente a Jean-Baptiste Say, um economista dos princípios do século dezanove, que considera o empresário como um agente económico, combinando factores de produção num organismo produtivo. Em tempos mais recentes podemos referir Mintzberg (1973) como um autor que igualmente acentua a independência de acção como característica da actividade do empresário.

Subjacente à teoria dos traços está a convicção de que o empresário constitui uma espécie fixa, um tipo de personalidade perfeitamente identificável e com estabilidade ao longo do tempo. Nasce-se empresário e morre-se empresário. Daí que, em muitos estudos sobre empresariado, se incluam nas amostras «empresários» que iniciaram os seus negócios muitos anos antes. Verifica-se, por outro lado, que a operacionalização do conceito de empresário é, em muitos casos, vaga e sobretudo variável, de estudo para estudo. É assim, como bem resume

* Docentes do ISCTE

** IPE/CIFAG

Gartner (1988) — um impressionante número de traços e características têm sido atribuídos aos empresários, pelo que um «perfil psicológico» do empresário formado a partir destes estudos daria um retrato deformado, cheio de contradições, ou então um conjunto tão diverso que corresponderia a uma espécie de retrato genérico, aplicável a qualquer pessoa.

A abordagem alternativa aos traços centra-se no estudo dos comportamentos. O empresariado passa então a ser operacionalmente definido em termos de «criação de organizações» (Vesper, 1982). A abordagem comportamental considera a criação duma organização como um acontecimento contextual, como o resultado de diversas influências, uma das quais terá a ver com as características psicológicas dos sujeitos. O empresário torna-se, assim, parte de um processo complexo de criação de novas iniciativas.

Para Shapero e Sokol (1982), por exemplo, a decisão de iniciar um negócio passa por duas etapas fundamentais, a desejabilidade e a viabilidade. Ambos os aspectos são mutuamente interactivos. Se um indivíduo considera que não há viabilidade para iniciar um negócio, a desejabilidade decresce em proporção. Por outro lado, se um indivíduo não está motivado para iniciar um novo negócio, não considerará sequer a sua viabilidade. Contudo como a desejabilidade é o sentimento que na realidade inicia o processo de tomada de decisão empresarial, ele é considerado um pré-requisito na avaliação da viabilidade. Quanto ao contexto, ele poderá ter um papel catalizador ou inibidor na difusão do empresariado.

É possível, por exemplo, que empreendedores negativamente motivados ocorram com mais frequência em meios envolventes escassos, em contraste com os empreendedores positivamente motivados que tenderiam a concentrar-se, de preferência, em meios envolventes férteis.

O presente estudo adopta basicamente esta orientação comportamental pelo que o seu enfoque central se situa no processo de criação de empresas. A estrutura dos instrumentos utilizados bem como as especificações da amostra traduzem a preocupação de dar resposta a toda uma série de questões relacionadas com o processo de criação de novas iniciativas, tais como: quais as competências requeridas, qual a influência da experiência prévia, como são identificados os problemas, qual a influência do trabalho de equipa,

como são percebidos os apoios, incentivos e oportunidades, enfim como são definidas as estratégias. A criação de uma empresa é um processo muito complexo, influenciado por muitos factores mas é esse o processo que está agora no centro da atenção dos estudiosos.

METODOLOGIA

Questionário

O questionário utilizado foi desenvolvido a partir de múltiplas contribuições teóricas: Aldrich (1987), Baumol (1985), Bruno & Tyetjee (1982), Hofstede (1980), Lodge (1980), McClelland (1961), McClelland & Winter (1969) e Shapero & Sokol (1982).

O questionário compreende quatro secções:

1. **Motivação para iniciar um negócio** — uma lista de 38 motivações sendo os entrevistados convidados a indicar numa escala (1 - muitíssimo, 5 - nada) em que medida cada uma delas influenciou a decisão que tomaram de se tornarem empresários.
2. **Valores e cultura** — uma lista de 83 requisitos relativos a aspectos como o tempo, direitos, mudança, concorrência, dinheiro, poder, empresário, fracasso, sucesso, dever, trabalho e igualdade. Os entrevistados eram solicitados a comparar o seu próprio ponto de vista com o ponto de vista que consideravam ser o da sociedade em geral.
3. **Influências da envolvente** — uma lista de factores políticos, económicos e sociais, susceptíveis de influenciar a viabilidade de um negócio. As questões desta secção do questionário abrangiam descritores tanto da envolvente geral como da envolvente específica.
4. **Características pessoais e características do negócio** — fornecendo informação demográfica sobre os entrevistados, suas experiências prévias e antecedentes familiares, rede social, bem como informação sobre as suas empresas.

Amostra

A definição e selecção da amostra obedeceu aos critérios definidos no estudo internacional e que passamos a enumerar:

1. **Iniciativa pessoal no lançamento dum negócio com características lucrativas**
Este primeiro critério excluía os negócios não lucrativos tais como cooperativas, centros de apoio, etc.
No que se refere ao indivíduo, admitia-se tanto o proprietário único como a associação, mas, neste último caso, deveria ser o presidente.
2. **Negócio iniciado há pelo menos 1 ano e não mais que 6 anos**
A ideia era captar indivíduos envolvidos em processos recentes de criação de empresa, evitando o mais possível o recurso à memória. Um período relativamente curto permite, aliás, um maior controlo das condições económicas, políticas e sociais.
3. **Ter, pelo menos, um trabalhador assalariado**
A intenção era excluir da amostra indivíduos «que estendem um pano no passeio e vendem a sua mercadoria».
A outra pessoa no negócio poderia, todavia, ser um sócio ou um familiar.
4. **Consagram a maior parte do tempo ao negócio**
Seria irrealista limitar a amostra a empresários a tempo inteiro, já porque a literatura mostra que há muitos empresários que trabalham simultaneamente em várias coisas e também porque seria difícil controlar este aspecto no processo de selecção.

Tendo em conta estes critérios, procedeu-se à selecção dos empresários a entrevistar, recorrendo a listas telefónicas, Diário da República e a arquivos pessoais.

Foi constituída uma amostra de 1 200 empresas com as quais foram efectuados contactos. Verificaram-se, depois, muitas desistências, mesmo em casos já confirmados, sendo as principais razões invocadas o receio da fiscalização, a extensão do questionário e a dificuldade de compreensão de algumas das questões. O número total das entrevistas efectuadas foi de 122, ou seja, cerca de 10% da amostra inicial.

Paralelamente foi passado um questionário com estrutura idêntica a uma amostra de 122 não empresários, cujos resultados não serão abordados neste estudo. As entrevistas foram todas individuais e efectuadas em 1987.

Resultados

1. Características dos empresários entrevistados

Dos 122 empresários entrevistados 37% tinham menos de 35 anos e 77% menos de 45 anos; 83% eram do sexo masculino; 81% católicos; 84% casados; tinham antecedentes sociais de nível médio alto (39,8%) e médio baixo (39,7%).

Sem actividade política na sua esmagadora maioria.

Cerca de 22% reportou pais empresários, apresentavam níveis de habilitações médios (22% apenas com instrução primária, 50% com cursos médios e 16% com curso superior) e declararam níveis de vencimento relativamente elevados (72% acima do nível nacional médio).

No que se refere a experiência, 67% declarou ser o actual negócio o primeiro e 75% declarou ter iniciado a sua actividade empresarial com menos de 25 anos. Quanto a empregos anteriores por conta de outrém, 41% provinha de indústrias transformadoras e 25% dos serviços. No que se refere às redes de relações, verificou-se que os contactos têm lugar com pessoas do sexo masculino entre os 25 e 44 anos, em geral muito frequentes, várias vezes por semana.

As relações são com amigos, regra geral de longa data, estabelecidos de forma directa, ou, com menor frequência, através de terceiros. Outras relações frequentes são as que têm lugar com vários clientes.

2. Características do negócio

As características salientes da amostra estudada revelam estar-mos em presença de PME do sector da indústria de transformação (40%), do comércio (30%) e da prestação de serviço (20%), o que aliás correspondia às expectativas do estudo.

Os empresários entrevistados têm, regra geral, responsabilidades de gestão, abarcando todo o leque de funções, sendo mais generalistas do que especialistas. Apontam como principal vantagem do negócio a qualidade do produto ou serviço (62%) relativamente aos preços praticados (41%).

A ideia do negócio foi largamente amadurecida embora só recentemente posta em prática. Localização nos grandes centros de

Lisboa (43%) ou outra grande cidade, por razões estratégicas (30%), mas, sobretudo, por tradição pessoal (65%).

As empresas têm, em geral, poucos sócios (49 empresas com um sócio, 15 entre 2 e 3 e apenas 55 com mais de 7), e não necessariamente oriundos da organização onde o entrevistado exerceu previamente funções.

As fontes de financiamento são, predominantemente, as poupanças pessoais (60%) e familiares (20%). Na constituição das empresas apontam como obstáculos principais as peias burocráticas.

Quanto ao futuro, manifestam-se em geral optimistas considerando que as suas empresas têm boas perspectivas de crescimento a curto prazo (cinco anos). Quanto à situação actual, a maioria (80%) considera a empresa ligeira e moderadamente lucrativa e 11% considera-a como consideravelmente lucrativa. Apenas 3 respostas indicavam que a empresa não era lucrativa.

3. Motivação

Passamos agora a examinar, com mais pormenor, os resultados relativos às motivações, já que é este o ponto central a considerar neste artigo.

Como já foi referido anteriormente, as questões relativas aos motivos subjacentes à decisão de criar o seu próprio negócio foram estudadas na primeira secção do questionário.

O racional para a redacção das 38 questões baseou-se, em grande parte, nas dimensões culturais identificadas por Hofstede (1984):

- 1 — colectivismo vs individualismo;
- 2 — distância do poder;
- 3 — evitamento da incerteza;
- e — masculinidade vs feminismo.

A partir das respostas obtidas em onze dos países que participaram neste estudo, num total de 1 402 representantes, foi feita uma análise factorial (Scheinberg e McMillan, 1988) cujos resultados se resumem na Tabela 1.

TABELA 1
FACTORES MOTIVACIONAIS BASEADOS NOS DADOS INTERNACIONAIS
(N = 1 402)

| FACTOR 1: <i>Necessidade de desenvolvimento pessoal</i> | <i>Variância explicada</i> |
|---|----------------------------|
| M 34 • Continuar a aprender • 697 | |
| M 1 • Ideia para produto/negócio • 693 | |
| M 27 • Novo negócio • 673 | |
| M 37 • Contribuir para o sucesso da companhia • 664 | |
| M 33 • Vanguarda da tecnologia • 656 | • 25.96 |
| FACTOR 2: <i>Comunitarismo</i> | |
| M 19 • Bem-estar do grupo étnico • 823 | |
| M 20 • Bem-estar da comunidade • 774 | |
| M 18 • Bem-estar dos familiares • 663 | • 10.18 |
| FACTOR 3: <i>Necessidade de aprovação</i> | |
| M 13 • Ser respeitado pelos amigos • 724 | |
| M 14 • Realizar algo e ser reconhecido • 721 | |
| M 11 • Mais influência na comunidade • 597 | |
| M 31 • Seguir exemplo de alguém • 547 | • 09.12 |
| FACTOR 4: <i>Percepção da instrumentalidade da riqueza (dinheiro como meio)</i> | |
| M 32 • Desejo de ser rico • 749 | |
| M 2 • Mais dinheiro • 722 | |
| M 13 • Segurança mulher e filhos • 678 | |
| M 35 • Benefícios indirectos • 577 | • 05.73 |
| FACTOR 5: <i>Necessidade de independência (locus de controlo)</i> | |
| M 16 • Controlo do tempo • 772 | |
| M 36 • Maior flexibilidade vida privada • 772 | |
| M 38 • Liberdade de organizar o trabalho • 669 | • 05.29 |
| FACTOR 6: <i>Necessidade de escape</i> | |
| M 4 • Frustração em emprego anterior • 835 | |
| M 24 • Não trabalhar para patrão pouco razoável • 714 | • 04.89 |
| <i>Total</i> | • 61.19 |

Os seis factores internacionais foram obtidos mediante uma análise factorial com rotação varimax, utilizando o programa SAS.

Os factores seleccionados explicam 61% da variância das 21 variáveis retidas na versão final.

Das 38 variáveis originais, 17 foram suprimidas por virtude das baixas saturações nos factores ou por saturarem mais do que um factor.

As variáveis retidas têm todas saturações superiores a .50 e nenhuma delas satura acima de .40 em dois diferentes factores.

A partir dos resultados obtidos foram, em seguida, calculados os *scores* factoriais médios standardizados para cada país.

Na Tabela 2 reproduzem-se os *scores* portugueses, bem como os dos restantes países.

Os restantes países, no seu conjunto, podem ser considerados como tendo um factor médio de zero, pelo que o *score* factorial português mostra em que grau e em que direcção os dados portugueses diferem dos dos outros países.

Note-se que, quanto mais baixo o *score* factorial, mais elevada é a motivação.

Scores negativos indicam, pois, motivações elevadas e, quanto mais negativos, mais elevadas, enquanto que *scores* positivos indicam motivações baixas e, quanto mais positivos, mais baixas.

FACTOR 1: *Desenvolvimento Pessoal*

Os empresários portugueses não se distinguem dos restantes países examinados neste factor motivacional.

Os *scores* médios mais elevados são os da Finlândia e Dinamarca e os mais baixos os da Inglaterra e Noruega.

O *score* português de -10 , embora não significativamente diferente da média global, indica todavia que o desenvolvimento pessoal constitui uma motivação positiva para iniciar um negócio.

FACTOR 2: *Comunitarismo*

O factor comunitarismo foi onde os *scores* médios portugueses se revelaram mais elevados. O mais próximo é o *score* da Itália com -65 , Porto Rico com -95 e China com -52 , todos significativamente mais baixos.

Os países com *scores* mais baixos em comunitarismo são a Suécia com $.44$, Inglaterra com $.45$ e Austrália com $.42$.

No estudo internacional, este tipo

de motivação foi interpretado em termos de orientação para os grupos primários como, designadamente, a família.

FACTOR 3: *Aprovação Social*

A aprovação social é o motivo com *score* mais elevado, a seguir a comunitarismo, mas, a grande distância deste.

Portugal é, por outro lado, o segundo país com *score* mais elevado (-24), a seguir à China (-1.19). No outro extremo encontram-se os países nórdicos — Suécia, Noruega e Finlândia.

FACTOR 4: *O Dinheiro como Meio*

Na percepção da instrumentalidade da riqueza os *scores* portugueses não se afastam significativamente da média global.

A Itália e a Austrália são os países que mais acentuam este factor e os países nórdicos os que menor importância lhe atribuem.

FACTOR 5: *Independência*

O *score* português é relativamente elevado (-20) ao mesmo nível que os EUA e Inglaterra. A Itália e China são os países com *scores* mais baixos neste factor.

FACTOR 6: *Escape*

O *score* português é relativamente baixo ($.22$) sugerindo que os empresários portugueses não pautam as suas motivações por razões de descontentamento ou fuga a situações desafortunadas.

Os *scores* mais baixos são os dos EUA (-33) e Porto Rico (-46).

Próximo dos *scores* portugueses situam-se os italianos ($.38$) e os noruegueses ($.27$).

Em resumo, a configuração motivacional dos empresários portugueses parece caracterizar-se, em primeiro lugar pelo comunitarismo, ou seja, por uma orientação para grupos primários, em segundo lugar pela aprovação social e, em terceiro lugar pela independência.

A motivação de escape não parece constituir razão relevante para iniciar um negócio e, no que se refere ao desenvolvimento pessoal e importância do dinheiro, embora constituindo razões importantes, não o são a ponto de distinguir a amostra portuguesa das restantes.

Com vista a proceder a uma melhor caracterização dos empresários portugueses entrevistados efectuou-se, em seguida, uma análise factorial mas entrando apenas com os dados dos 122

sujeitos da amostra nacional. Para o efeito foi utilizado o SPSSX extraindo-se sete factores explicando 54,8% da variância total. A estatística de Kaiser Meyer-Olkin de $.76$ indica que a amostra era adequada para efeitos de análise factorial.

Os resultados obtidos acham-se reunidos na Tabela 3.

Procuramos interpretar os factores aproximando-os o mais possível dos critérios utilizados no estudo internacional.

O factor 5 não foi interpretado.

O factor 6 do estudo internacional — Escape, acha-se contido no factor 2 — Independência, do estudo nacional.

Por outro lado, o número das variáveis retidas foi de 28, ou seja, mais 10 do que as utilizadas no estudo internacional, o que permite clarificar a interpretação.

Verificamos assim que o factor Independência contém razões tanto positivas — realização pessoal, utilizar melhor as suas aptidões, como razões negativas — não trabalhar para patrão pouco razoável.

O factor de escape da análise internacional aparece aqui associado à independência não se distinguindo dela.

Verificamos também que as variáveis que definem o comunitarismo no estudo internacional se desdobram no estudo nacional, o que sugere que, em Portugal, bem-estar do grupo étnico e bem-estar da comunidade são aspectos independentes do bem-estar dos familiares.

Assim, enquanto que aquelas duas primeiras se associam a variáveis indicadoras da aprovação social, o bem-estar dos familiares associa-se à segurança da mulher e filhos e à continuação duma tradição familiar. Isto sugere que o comunitarismo em Portugal se limita exclusivamente ao grupo primário, ou seja, à família, e não se estende a outros grupos mais vastos, sejam eles étnicos ou comunitários. Esta clarificação é importante e não resulta de forma alguma aparente a partir da análise mais global a nível internacional.

Finalmente o factor 7 foi interpretado como masculinidade no sentido de Hofstede (1984) sobretudo por virtude da variável espírito de aventura.

O passo seguinte consistiu em efectuar uma análise de *clusters*, a fim de identificar os diferentes grupos de empresários, em termos de tipos motivacionais que constituem a amostra.

Entre as várias soluções possíveis considerou-se razoável a que a seguir se apresenta e segundo a qual foram

TABELA 2

SCORES FACTORIAIS DAS MOTIVAÇÕES EMPRESARIAIS DOS GRUPOS NACIONAIS

| PAÍSES | | FACTORES | | | | | |
|-------------|----|---------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|-------------|
| | | 1 Desenvolvimento Pessoal | 2 Comunitarismo | 3 Aprovação Social | 4 Riqueza Material | 5 Independência | 6 Escape |
| EUA | N | 138 | 138 | 138 | 138 | 138 | 138 |
| | M | .08 | .29 | -.10 | -.02 | -.29 | -.33 |
| | DP | 1.03 | .84 | .92 | 1.11 | 1.07 | 1.01 |
| PORTO RICO | N | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| | M | -.24 | -.14 | -.03 | -.53 | -.12 | -.31 |
| | DP | 1.04 | 1.16 | 1.08 | .97 | 1.17 | .99 |
| FINLÂNDIA | N | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 |
| | M | -.25 | .18 | .55 | -.03 | .15 | .15 |
| | DP | .79 | .81 | .88 | .88 | .88 | .88 |
| SUÉCIA | N | 132 | 132 | 132 | 132 | 132 | 132 |
| | M | .41 | .44 | .64 | .39 | .04 | .22 |
| | DP | .95 | .40 | .62 | .86 | .98 | .89 |
| NORUEGA | N | 126 | 126 | 126 | 126 | 126 | 126 |
| | M | .16 | .15 | .30 | .34 | .04 | .22 |
| | DP | 1.11 | .85 | .78 | .83 | .98 | .89 |
| DINAMARCA | N | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 |
| | M | -.36 | -.34 | -.05 | .57 | -.30 | -.20 |
| | DP | .80 | .64 | .91 | .81 | 1.02 | 1.11 |
| PORTUGAL | N | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 |
| | M | -.10 | -1.12 | -.24 | -.06 | -.20 | .22 |
| | DP | .92 | 1.06 | .96 | .83 | .83 | .90 |
| AUSTRÁLIA | N | 238 | 238 | 238 | 238 | 238 | 238 |
| | M | -.10 | .42 | -.18 | -.21 | -.19 | -.03 |
| | DP | .92 | .73 | .89 | 1.03 | .93 | 1.03 |
| REINO UNIDO | N | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 |
| | M | .47 | .45 | -.01 | -.10 | -.17 | -.20 |
| | DP | 1.05 | .82 | 1.00 | 1.02 | 1.02 | .95 |
| ITÁLIA | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |
| | M | -.11 | .65 | .12 | -.30 | .89 | .38 |
| | DP | — | — | — | — | — | — |
| CHINA | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| | M | .04 | -.52 | -1.19 | -.15 | .26 | -.17 |
| | DP | .82 | .93 | .92 | 1.17 | .61 | .97 |

NOTA: Os dados são normalizados (média=0 desvio padrão=1).
Quanto mais baixo o score maior a motivação.

identificados três grupos em proporções relativamente equilibradas.

A Tabela 4 resume os resultados obtidos.

A comparação dos *scores* indica que o factor 3 não difere de grupo para grupo e que o factor 7 não difere do grupo 1 para o grupo 3. Em todos os restantes casos as diferenças são significativas.

Para efeitos de confirmação foi feita uma análise de discriminação, verificando-se que a percentagem de grupos correctamente classificada é de 80,99%.

A análise estatística efectuada permite uma primeira caracterização dos diferentes grupos de empresários entrevistados.

Note-se, em primeiro lugar que, em termos de desenvolvimento pessoal não se encontraram diferenças entre os grupos como, aliás, também não se encontraram diferenças a nível internacional neste factor. O desenvolvimento pessoal surge, pois, como um factor motivacional de carácter muito geral comum a todos os empresários portugueses mas, além disso, comum também a muitos empresários dos restantes países. Em termos de teoria da motivação, este factor é o que mais se aproxima do motivo de sucesso de McClelland que tanta influência exerceu nos primeiros estudos sobre motivações empresariais.

Um outro aspecto a referir é o que se refere ao factor 7, aqui interpretado em termos de masculinidade. Cerca de metade dos sujeitos da amostra têm *scores* elevados neste factor — o grupo 1 e o grupo 3, enquanto que a restante metade — grupo 2 tem *scores* baixos neste factor.

Passando, em seguida, às características salientes de cada grupo verificamos que o grupo 1, com 36 indivíduos, se distingue pela importância que atribue ao comunitarismo, ou antes, à segurança familiar que o grupo 2, o mais numeroso, com 63 indivíduos, se distingue pela importância que atribue à independência, e que o grupo 3, com 22 sujeitos, se distingue pela importância que atribue ao dinheiro e à aprovação social.

Estes resultados confirmam os resultados internacionais mas permitem, além disso, uma noção mais precisa da importância relativa dos factores. Se, com efeito, o estudo internacional leva a concluir por uma especificidade do empresariado português em termos de comunitarismo, o estudo a nível nacional sugere, em primeiro lugar, que o comunitarismo tem, por um lado, uma aceção mais restritiva de segu-

TABELA 3

FACTORES MOTIVACIONAIS BASEADOS NOS DADOS NACIONAIS

(N = 122)

| FACTOR 1: <i>Aprovação social</i> | | <i>Variância explicada</i> | |
|--|--|----------------------------|--------|
| M 19 | • Bem-estar do grupo étnico | • 82 | |
| M 20 | • Bem-estar da comunidade | • 80 | |
| M 13 | • Ser respeitado pelos amigos | • 72 | |
| M 14 | • Realizar algo e ser reconhecido | • 57 | • 22.9 |
| FACTOR 2: <i>Independência</i> | | | |
| M 21 | • Chefiar em vez de ser chefiado | • 73 | |
| M 28 | • Realização pessoal | • 68 | |
| M 6 | • Ser patrão de si mesmo | • 65 | |
| M 22 | • Não trabalhar para patrão pouco razoável | • 61 | |
| M 7 | • Utilizar melhor as aptidões | • 55 | |
| M 16 | • Controlo do seu próprio tempo | • 51 | • 7.9 |
| FACTOR 3: <i>Desenvolvimento pessoal</i> | | | |
| M 33 | • Vanguarda da tecnologia | • 66 | |
| M 34 | • Continuar a aprender | • 65 | |
| M 1 | • Desenvolver uma ideia | • 64 | |
| M 37 | • Contribuir sucesso da empresa | • 63 | • 6.9 |
| FACTOR 4: <i>Dinheiro como meio</i> | | | |
| M 30 | • Ser membro classe empresários | • 68 | |
| M 31 | • Seguir exemplo de alguém | • 66 | |
| M 32 | • Desejo de ser rico | • 60 | |
| M 8 | • Tirar partido de oportunidade | • 54 | |
| M 35 | • Benefícios indirectos | • 50 | • 5.4 |
| FACTOR 5: <i>Não interpretado</i> | | | |
| M 26 | • Houve tempo em que fazia sentido | • 67 | |
| M 27 | • Novo negócio | • 58 | |
| M 36 | • Flexibilidade para si e família | • 51 | • 4.5 |
| FACTOR 6: <i>Comunitarismo</i> | | | |
| M 23 | • Segurança da mulher e filhos | • 63 | |
| M 18 | • Bem-estar dos familiares | • 61 | |
| M 9 | • Continuar tradição familiar | • 53 | |
| FACTOR 7: <i>Masculinidade</i> | | | |
| M 3 | • Espírito de aventura | • 67 | |
| M 10 | • Única coisa que podia fazer | • 51 | |
| M 2 | • Necessidade de mais dinheiro | 41 | • 3.5 |
| <i>Total</i> | | | • 54.8 |

TABELA 4

MÉDIAS E DESVIOS-PADRÃO DOS CLUSTERS MOTIVACIONAIS

| FACTORES | Grupo 1 | | Grupo 2 | | Grupo 3 | |
|----------------------------|---------|-----|---------|------|---------|------|
| | M | DP | M | DP | M | DP |
| 1. Aprovação social | .22 | .81 | .04 | 1.12 | -.48 | .77 |
| 2. Independência | .25 | .86 | -.22 | .99 | .21 | 1.00 |
| 3. Desenvolvimento pessoal | .02 | .84 | -.00 | 1.01 | -.03 | 1.25 |
| 4. Dinheiro como meio | -.13 | .91 | .39 | .75 | -.89 | 1.16 |
| 5. Não interpretado | .61 | .86 | -.15 | .95 | -.57 | .87 |
| 6. Comunitarismo | -.45 | .91 | .22 | 1.01 | .12 | .89 |
| 7. Masculinidade | -.52 | .76 | .47 | .83 | -.51 | 1.14 |
| <i>Número de casos</i> | 36 | | 63 | | 22 | |

rança familiar e que, por outro lado, não constitui o traço motivacional mais saliente dos empresários portugueses, já que apenas 30% da amostra corresponde a tais características preferenciais.

Finalmente, e definidas as características motivacionais dos diferentes grupos, procuramos identificar quais as características correspondentes em termos de dados demográficos, experiência anterior e tipo de negócio desenvolvido. Para tanto, procedeu-se ao cruzamento dos grupos com os dados obtidos no inquérito para aquelas diferentes características, verificando quais os cruzamentos estatisticamente significativos.

Os resultados dessa análise indicam que tais diferenças só têm lugar num reduzido número de variáveis, o que não permite ir muito longe na caracterização dos diferentes grupos.

As diferenças encontradas indicam que o grupo 2, ou seja, aquele em que predomina o motivo da independência, tem maior percentagem relativa de casados (chi quadrado 10.9 $p < .09$) tem um nível de habilitações ligeiramente superior (chi quadrado 22.6 $p < .07$) e autotransforma-se melhor na capacidade de gerar ideias (chi quadrado 21.5 $p < .02$).

Em contrapartida o grupo 1, ou seja, aquele em que predominam as preocupações com a segurança familiar, prevê um desenvolvimento moderado a 5 anos para as suas empresas, enquanto que os grupos 2 e 3 prevêem desenvolvimentos consideráveis (chi quadrado 18.04 $p < .05$).

Em todas as restantes variáveis e designadamente no que se refere à localização do negócio na região norte ou na região sul, ou no que se refere ao tipo de actividades, as diferenças entre os diversos grupos não são significativas.

Em todo o caso, os resultados obtidos fazem sentido.

Tudo indica que o grupo mais comunitarista é também o mais tradicionalista e o menos diferenciado e que ele não será porventura o mais representativo das características dos empresários portugueses.

Pesam, todavia, suficientemente para, quando integrados no estudo internacional, sugerir leituras que não correspondem exactamente à realidade.

Resumo e Conclusões

Analisaram-se os resultados de um inquérito passado a empresários, primeiro, a um nível internacional, procurando identificar as diferenças específicas da amostra portuguesa e, em seguida, ao nível nacional, a fim de melhor definir tais características.

Embora o estudo cubra outros aspectos como as tensões culturais e a percepção da envolvente, a análise limitou-se aqui à secção relativa às motivações.

Note-se que o facto deste inquérito conter todo um conjunto relativamente extenso de quesitos motivacionais isso não significa qualquer regresso ou insistência na teoria dos traços.

O modelo seguido neste estudo define empresariado em termos de criação de empresas e foi nessa óptica que os quesitos motivacionais foram formulados.

As motivações não são, pois, definidas em abstracto, separadas das situações, mas envolvem como referente sistemático o episódio da criação de empresas.

Os resultados obtidos sugerem que cerca de metade dos empresários entrevistados invoca como razão para iniciar o seu próprio negócio a inde-

pendência, ou seja, o desejo de chefiar em vez de ser chefiado, a realização pessoal, ser patrão de si mesmo, não trabalhar para um patrão pouco razoável, utilizar melhor as suas aptidões e de controlo do seu próprio tempo.

Cerca de um quarto dos respondentes indica, por seu turno, como razões predominantes razões do tipo comunitário: segurança da mulher e dos filhos, bem-estar dos familiares, continuar uma tradição familiar. Enfim, o quarto restante indica razões de aprovação social: bem-estar do grupo étnico, bem-estar da comunidade, ser respeitado pelos amigos, realizar algo e ser reconhecido.

O grupo orientado para a independência revela, por outro lado, ser o mais diferenciado, enquanto que o grupo mais orientado para a segurança familiar se mostra mais conservador e prudente.

Não se encontraram, porém, diferenças de carácter regional o que sugere que o questionário, embora longo, não teria sido suficientemente sensível para captar diferenças que o senso comum reconhece.

A análise a nível internacional se em grande parte confirma estes resultados leva contudo a uma certa dramatização do *score* em comunitarismo, o que conduz a atribuir à amostra portuguesa uma especificidade que, quanto a nós, deriva mais de artifícios estatísticos do que de razões substantivas.

Sem negar de forma alguma o interesse e validade dos estudos transculturais que, como no caso vertente, claramente permitem identificar diferenças, julga-se todavia, imprescindível completá-los com análises a múltiplos níveis a fim de corrigir eventuais distorções resultantes de mudanças de escala.

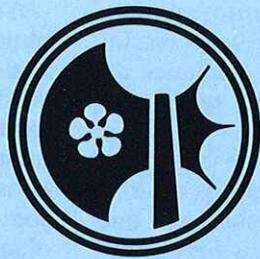
O exercício efectuado procura constituir uma contribuição nesse sentido.

* * *

BIBLIOGRAFIA

- ALDRICH, H., Rozen, B., Woodward, W., «The Impact of social networks on business foundings and profits: a longitudinal study», *Frontiers of entrepreneurship research*, 1987, pp. 154-168.
- BAUMOL, W. J., «Entrepreneurship and the long run productivity records», Center for Entrepreneurship Studies, NY University 1985 (Draft).
- BROCKHAUS, R. H., «Risk Taking Propensity of Entrepreneurs», *Academy of Management Journal*, 1980, 23, 509-520.
- BRUNO, A.V. & Tyebjee, T.T., «The Environment for Entrepreneurship», in C.A. Kent, D. L. Sexton & K.H. Vesper (Eds.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NY 1982.
- CARLAND, Hoy, F. Boulton, W.R. & Carland, «Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization», *Academy of Management Review*, 1984, 9, 354-359.
- DE CARLO, J.F. & Lyons, P.R., «A comparison of selected personal characteristics of minority female entrepreneurs», *Journal of Small Business Management*, 1979, 17, 22-29.
- GARTNER, W.B., «Who is an entrepreneur?» It is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 1988, 4, 11-32.
- HOFSTEDE, G., «Motivation, Leadership and Organization: Do American theories apply abroad», *Organization Dynamics*, Summer 1980, pp. 42-63.
- HULL, D.L., Bosley, J.J. & Udell, G.G., «Reviewing the heffalump: Identifying potential entrepreneurs by personality characteristics», *Journal of Small Business Management*, 1980, 18, 11-18.
- JESUÍNO, J.C., «Factores Culturais e Estilos de Gestão», *Revista de Gestão*, ISCTE, Lisboa, Maio 1985, 57-60.
- LODGE, G.C., «The New American Ideology», Alfred A. Knopf, NY 1980.
- LONGENECKER, J.G., McKinney, J.A., Moore, C.W., «Egoism and Independence: Entrepreneurial Ethics», *Organizational Dynamics*, Winter 1988.
- McCLELLAND, D.C., «The Achieving Society», Princeton, NY: D. Van Nostrand, 1961.

- McCLELLAND, D.C. & Winter, D.G., «*Motivating Economic Achievement*», New York: Free Press 1969.
- MINTZBERG, H., «Strategy Making in Three Modes», *California Management Review*, Winter 1973.
- SCHUMPETER, J.A., «*The Theory of Economic Development*», Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- SHAPERO, A. & Sokol, L., «The Social Dimensions of Entrepreneurship», in A. Kent, D.L., Sexton & K.H. Vesper (Eds.). *Encyclopedia of Entrepreneurship* Englewood Cliffs Prentice Hall 1982, pp. 73-91.
- VESPER, K.H., «*New Venture Strategies*», Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1980.
- «Introduction and summary of entrepreneurship research», in C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (Eds.).
 - «*Encyclopedia of entrepreneurship*», Englewood Cliffs Prentice Hall, 1982.



ICIEL

Indústria de Cutelarias da Estremadura, Lda.
2475 Benedita
Telef.: 92154/92166