



Projecto Final – Curso Sociologia

***“Empreendedorismo a caminho da Sociedade do
Conhecimento:
O Auto-Emprego nos Diplomados do Instituto Superior
Técnico”***

Coordenação:

Prof. Dr. Rui Duarte Moura

Joana Rita Maltez Guilherme, n.º 19991262 – João Francisco Azevedo Patrício, n.º19980847

“The greatest resource of a nation - the intelligence of its citizens”

Vannevar Bush

Agradecimentos

Para além do indispensável suporte familiar, cumpre-nos destacar a Dr.^a Marta Pile, que manifestou sempre o seu apoio, e a todo o Gabinete de Estudos e Planeamento: Marta Graça, Carla Patrocínio, Fátima Visanjou, Carlos Carvalho, Luís Lourenço, Jonatas Rifana, Sofia Cabeleira e Rui Mendes.

De destacar, ainda, a Professora Célia Quintas que gentilmente se disponibilizou para apreciar este trabalho.

Finalmente, gostaríamos de demonstrar o nosso mais profundo agradecimento ao Professor Rui Moura, que nos apoiou desde o início neste projecto, acreditando muitas vezes mais em nós que nós próprios e alimentando muitos dias de desespero com uma amizade que se foi construindo.

Obrigado! Obrigada!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1 – LINHAS ORIENTADORAS DO PROJECTO.....	17
DELIMITAÇÃO DO OBJECTO TEÓRICO DE ESTUDO	17
ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	19
<i>Questão Orientadora do Estudo</i>	20
<i>Objectivos</i>	21
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA INVESTIGAÇÃO.....	23
EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS SOCIO-ECONÓMICOS DE TRABALHO E FORMAÇÃO	23
<i>A Sociedade Agrícola</i>	24
<i>A Sociedade Industrial</i>	26
<i>A Sociedade Pós-industrial (Informação, Conhecimento e Aprendente)</i>	28
<i>Globalização e Conhecimento</i>	37
TRABALHO, EMPREGO E ACTIVIDADE	40
<i>O que é o Trabalho? – Do trabalho à empregabilidade</i>	40
<i>Mudança Organizacional: Mudanças no Trabalho e no Emprego</i>	42
<i>O Sistema de Emprego</i>	47
EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM	51
<i>Evolução do Sistema de Ensino Superior</i>	52
Sistemas de Ensino Superior e a Regulação pelo Mercado	60
Ensino Superior e Empresas.....	61
Funções da Universidade	62
(Novos) Desafios da Universidade na Era do Conhecimento	70
<i>Educação e Aprendizagem ao Longo da Vida</i>	73
EMPRESARIALIDADE E EMPREENDEDORISMO.....	79
<i>Contexto Político, Social e Económico do empreendedorismo em Portugal</i>	79
<i>Inovação</i>	84
A empresa: O Motor da Inovação.....	91
Empresas de base tecnológica	94
O Tecido Empresarial Português e as TIC	95
Demografia das Empresas.....	97
<i>O Empreendedor e Empreendedorismo</i>	105
Empreendedorismo Económico e Empreendedorismo Social	109
Universidade Empreendedora.....	111
Ensino Empreendedor.....	112
Representação Social e Perfil do Empresário Português	113
AUTO-EMPREGO: INOVAÇÃO E REPRODUÇÃO	117
CAPÍTULO 3 - QUESTÕES E HIPÓTESES DE TRABALHO.....	121
RESUMO DE HIPÓTESES E QUESTÕES ORIENTADORAS DO PROJECTO.....	121
MODELO DE ANÁLISE.....	126
<i>Operacionalização de Conceitos</i>	127
CAPÍTULO 4 - DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA DO OBJECTO DE ESTUDO.....	131
O INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO DE LISBOA.....	131
CARACTERIZAÇÃO DOS RECÉM-LICENCIADOS DO IST	137
<i>Percurso Sócio-Profissional</i>	142
CAPÍTULO 5 - MÉTODOS E TÉCNICAS.....	148
TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS	148
<i>A Construção do Inquérito por Questionário</i>	148
<i>Aplicação do Questionário</i>	149
OBSTÁCULOS METODOLÓGICOS.....	149
<i>A Utilização de Estudos de Caso</i>	149
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	152
A POPULAÇÃO EM ESTUDO	152
ANÁLISE DOS CASOS OBSERVADOS.....	157
A IMAGEM DA UNIVERSIDADE ENQUANTO RECURSO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS E EMPRESAS.....	177
PODE-SE TRAÇAR UM PERFIL DE EMPREENDEDOR E PERCEBER QUAIS AS DIMENSÕES QUE O FAVORECEM?	178

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	182
GLOSSÁRIO	190
<i>SIGLAS DOS CURSOS DO IST</i>	190
<i>SIGLAS DE INSTITUIÇÕES</i>	191
BIBLIOGRAFIA E WEB SOURCES	194
ANEXO I – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	200
ANEXO II – MAPA DE RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS	210
ANEXO III – ESTUDOS DE CASO	225
CASO 1	225
CASO 2	228
CASO 3	230
CASO 4	234
CASO 5	239
CASO 6	244
CASO 7	248
ANEXO IV - GRELHA DE ANÁLISE	253
ANEXO V – ESTATÍSTICAS COMPLEMENTARES	258
SITUAÇÃO DO MERCADO DE EMPREGO EM PORTUGAL	258
<i>População e Actividade</i>	258
<i>População Empregada</i>	259
<i>População Desempregada</i>	266
ANEXO VI – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES ESTUDADAS	273

ÍNDICE DE QUADROS

TABELA 1 – ESTRUTURA SOCIAL SEGUNDO DANIEL BELL (SOCIEDADE PRÉ-INDUSTRIAL, INDUSTRIAL E PÓS-INDUSTRIAL)	30
TABELA 2 – SISTEMAS DE TRABALHO SEGUNDO A. TOURAINE – SISTEMA TÉCNICO	31
TABELA 3 – AS 3 VAGAS SEGUNDO A. TOFFLER	33
TABELA 4 – MODELOS DE EMPRESA	46
TABELA 5 – EVOLUÇÃO DA MISSÃO DA UNIVERSIDADE	63
TABELA 6 – OBJECTIVOS, FUNÇÕES E ACTIVIDADES DO ENSINO SUPERIOR	65
TABELA 7 – PRINCIPAIS OBJECTIVOS E INSTRUMENTOS DAS MAIS IMPORTANTES POLÍTICAS QUE SUPORTAM A CRIAÇÃO E EXISTÊNCIA DE EMPRESAS EM FASE DE ARRANQUE, NA EUROPA DOS 19	80
TABELA 8 – PROGRAMAS E INICIATIVAS DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL	81
TABELA 9 – EFEITOS POSITIVOS E NEGATIVOS A NÍVEL MICRO E MACRO AMBIENTAIS PARA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA	82
TABELA 10 – MODELOS DE DESENVOLVIMENTO A SEGUIR POR PORTUGAL	89
TABELA 11 – INOVAÇÃO: DESAFIOS DA UNIÃO EUROPEIA	92
TABELA 12 – PERFIL DE NOVOS PEQUENOS E MÉDIOS EMPRESÁRIOS NA EUROPA DOS 19	115
TABELA 13 – QUADRO SÍNTESE DE MODELOS DE SOCIEDADE	122
TABELA 14 – MODELO DE ANÁLISE	126
TABELA 15 – TIPO DE CONTRACTO DO 1º EMPREGO VS LICENCIATURA	144
TABELA 16 – ÁREAS DE ACTIVIDADE E DIMENSÃO DOS CASOS ANALISADOS	153
TABELA 17 – PERFIS DE EMPRESÁRIO	154
TABELA 18 – ESCALA DE INOVAÇÃO	157
TABELA 19 – DIMENSÕES AVALIADAS SEGUNDO A ESCALA DE INOVAÇÃO	158
TABELA 20 – CASO 1 – ÍNDICE DE INOVAÇÃO	160
TABELA 21 – CASO 2 – ÍNDICE DE INOVAÇÃO	162
TABELA 22 – CASO 3 – ÍNDICE DE INOVAÇÃO	164
TABELA 23 – CASO 4 – ÍNDICE DE INOVAÇÃO	165
TABELA 24 – CASO 5 – ÍNDICE DE INOVAÇÃO	166
TABELA 25 – CASO 6 – ÍNDICE DE INOVAÇÃO	167
TABELA 26 – CASO 7 – ÍNDICE DE INOVAÇÃO	168
TABELA 27 – GRELHA DE ANÁLISE	253
TABELA 28 – ESTRUTURA DA POPULAÇÃO EMPREGADA POR GRUPOS DE PROFISSÕES, SEGUNDO O GÉNERO	264
TABELA 29 – DESEMPREGO REGISTRADO POR HABILITAÇÃO ESCOLAR	267
TABELA 30 – ENSINO SUPERIOR: ALUNOS INSCRITOS POR TIPO DE CURSO	270
TABELA 31 – ENSINO SUPERIOR: ALUNOS DIPLOMADOS POR TIPO DE CURSO	271
TABELA 32 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES	273

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 – MODELO ESPECIALIZANTE	44
ILUSTRAÇÃO 2 – MODELO QUALIFICANTE	45
ILUSTRAÇÃO 3 – MODELO APRENDENTE	46
ILUSTRAÇÃO 4 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS NO ENSINO SUPERIOR*	56
ILUSTRAÇÃO 5 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS POR TIPO DE ENSINO*	57
ILUSTRAÇÃO 6 – ALUNOS INSCRITOS EM ENGENHARIA, POR TIPO DE ENSINO	58
ILUSTRAÇÃO 7 – MODELO DA HÉLICE TRIPLA DE ÉTZKOWITZ	66
ILUSTRAÇÃO 8 – REDE – EMPRESA – UNIVERSIDADE – GOVERNO	67
ILUSTRAÇÃO 9 – ESQUEMA SÍNTESE DAS FUNÇÕES DA UNIVERSIDADE	70
ILUSTRAÇÃO 10 – POPULAÇÃO ACTIVA SEGUNDO O GRAU DE INSTRUÇÃO, EM PERCENTAGEM.....	74
ILUSTRAÇÃO 11 – POPULAÇÃO DOS 25 AOS 64 ANOS SEGUNDO O NÍVEL DE ENSINO COMPLETO.....	75
ILUSTRAÇÃO 12 – POPULAÇÃO COM 15 OU MAIS ANOS, SEGUNDO A PARTICIPAÇÃO, NOS ÚLTIMOS 12 MESES, EM APRENDIZAGEM NÃO FORMAL	75
ILUSTRAÇÃO 13 – POPULAÇÃO COM 15 OU MAIS ANOS SEGUNDO A SUA PARTICIPAÇÃO, NOS ÚLTIMOS 12 MESES, EM ACTIVIDADES DE APRENDIZAGEM NÃO FORMAL, POR NÍVEL DE ENSINO COMPLETO	76
ILUSTRAÇÃO 14 – RAZÕES PARA A PARTICIPAÇÃO EM ACTIVIDADES DE APRENDIZAGEM NÃO-FORMAL AO LONGO DA VIDA	77
ILUSTRAÇÃO 15 – POPULAÇÃO DOS 25 AOS 64 ANOS QUE, NOS ÚLTIMOS 12 MESES, PARTICIPOU EM APRENDIZAGEM NÃO FORMAL POR MOMENTO DE PARTICIPAÇÃO.....	78
ILUSTRAÇÃO 16 – PROCESSO DE INOVAÇÃO DESENVOLVIDO PELO EMPREENDEDOR.....	89
ILUSTRAÇÃO 17 – NATALIDADE EMPRESARIAL POR SECTOR DE ACTIVIDADE	98
ILUSTRAÇÃO 18 – EMPRESAS SEGUNDO CLASSE DE DIMENSÃO E PESSOAL AO SERVIÇO	99
ILUSTRAÇÃO 19 – EMPRESAS E PESSOAL AO SERVIÇO POR NUTS II, 2001	99
ILUSTRAÇÃO 20 – EMPRESAS SEGUNDO CLASSE DE DIMENSÃO POR NUTS II.....	100
ILUSTRAÇÃO 21 – MORTALIDADE EMPRESARIAL POR SECTOR DE ACTIVIDADE	100
ILUSTRAÇÃO 22 – MORTALIDADE E NATALIDADE SECTORIAL TOTAL.....	101
ILUSTRAÇÃO 23 – EMPRESAS CRIADAS E EMPRESAS ENCERRADAS	102
ILUSTRAÇÃO 24 – EMPREGADORES E TRABALHADORES POR CONTA PRÓPRIA, SEGUNDO SEXO. 2001.....	102
ILUSTRAÇÃO 25 – NATALIDADE E MORTALIDADE EMPRESARIAL NA EUROPA (GRÁFICO COMPARATIVO).....	103
ILUSTRAÇÃO 26 – RATIO ENTRE NATALIDADE E MORTALIDADE EMPRESARIAL NA EUROPA.....	104
ILUSTRAÇÃO 27 – PROCESSO PRÓ-ACTIVO DO EMPREENDEDORISMO.....	123
ILUSTRAÇÃO 28 – TOTAL DE ALUNOS DIPLOMADOS EM 2002/03, POR GRAU DE ENSINO	133
ILUSTRAÇÃO 29 – ALUNOS RECÉM-LICENCIADOS NO IST, 2002/03.....	138
ILUSTRAÇÃO 30 – ALUNOS RECÉM-LICENCIADOS NO IST, POR SEXO EM 2002/03	139
ILUSTRAÇÃO 31 – MÉDIA DE CURSO OBTIDAS PELOS ALUNOS QUE TERMINARAM EM 2002/03	140
ILUSTRAÇÃO 32 – NÚMERO DE ANOS UTILIZADOS, EM MÉDIA, PARA TERMINAR O CURSO.....	140
ILUSTRAÇÃO 33 – IDADE MÉDIA DOS ALUNOS, AQUANDO O <i>TERMINUS</i> DO CURSO.....	141
ILUSTRAÇÃO 34 – SATISFAÇÃO DOS ALUNOS RECÉM-DIPLOMADOS, COM A FORMAÇÃO OBTIDA NO IST.....	142
ILUSTRAÇÃO 35 – TEMPO DE ESPERA PARA O PRIMEIRO EMPREGO.....	143
ILUSTRAÇÃO 36 – 1º EMPREGO – TIPO DE CONTRATO SEGUNDO SEXO.....	145
ILUSTRAÇÃO 37 – TRABALHADORES POR CONTA PRÓPRIA SEGUNDO LICENCIATURA (VALORES VÁLIDOS, 0's EXCLUÍDOS)	145
ILUSTRAÇÃO 38 – TEMPO DE ESPERA PARA O 1º EMPREGO, POR CONTA-PRÓPRIA %	146
ILUSTRAÇÃO 39 – TRABALHO E RELAÇÕES LABORAIS VS LIDERANÇA	170
ILUSTRAÇÃO 40 – TECNOLOGIA VS A ESTRUTURA E GESTÃO.....	171
ILUSTRAÇÃO 41 – ECOLOGIA, SOCIEDADE E QUALIDADE VS ORIENTAÇÃO, MERCADO E PRODUTO.....	171
ILUSTRAÇÃO 42 – ECOLOGIA, SOCIEDADE E QUALIDADE VS TRABALHO E RELAÇÕES LABORAIS	172
ILUSTRAÇÃO 43 – ORIENTAÇÃO, MERCADO E PRODUTO VS TECNOLOGIA	172
ILUSTRAÇÃO 44 – TRABALHO E RELAÇÕES LABORAIS VS ESTRUTURA E GESTÃO.....	173
ILUSTRAÇÃO 45 – ESTRUTURA E GESTÃO VS ORIENTAÇÃO, MERCADO E PRODUTO.....	173
ILUSTRAÇÃO 46 – ÍNDICE DE INOVAÇÃO – TOTAL, POSICIONAMENTO DOS CASOS.....	175
ILUSTRAÇÃO 47 – PIRÂMIDE DOS CASOS ANALISADOS (HIERARQUIA DE EMPREENDEDORISMO).....	176
ILUSTRAÇÃO 48 – AVALIAÇÃO DA UNIVERSIDADE NO REFERENTE À CRIAÇÃO DE EMPREGO E EMPRESAS	178
ILUSTRAÇÃO 49 – CASOS ACIMA DA MÉDIA NA ESCALA DE INOVAÇÃO	179
ILUSTRAÇÃO 50 – POPULAÇÃO EMPREGADA.....	259
ILUSTRAÇÃO 51 – TAXA DE EMPREGABILIDADE.....	260
ILUSTRAÇÃO 52 – POPULAÇÃO EMPREGADA SEGUNDO GRUPO ETÁRIO	261
ILUSTRAÇÃO 53 – EMPREGO POR GRUPO ETÁRIO 2002.....	261
ILUSTRAÇÃO 54 – EMPREGO POR SECTOR DE ACTIVIDADE 2002.....	262

ILUSTRAÇÃO 55 – POPULAÇÃO FEMININA EMPREGADA.....	262
ILUSTRAÇÃO 56 – POPULAÇÃO FEMININA EMPREGADA POR SECTOR DE ACTIVIDADE	263
ILUSTRAÇÃO 57 – EMPREGO SEGUNDO GÉNERO NA EUROPA 2002	264
ILUSTRAÇÃO 58 – EVOLUÇÃO DA PERCENTAGEM DA POPULAÇÃO QUE RECEBE O SALÁRIO MÍNIMO SEGUNDO O GÉNERO	265
ILUSTRAÇÃO 59 – DESEMPREGO REGISTRADO, SEGUNDO AS PRINCIPAIS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE ORIGEM DO DESEMPREGO 2002	268
ILUSTRAÇÃO 60 – POPULAÇÃO DESEMPREGADA ENTRE OS 24-34 ANOS À PROCURA DO 1º EMPREGO.	268
ILUSTRAÇÃO 61 – POPULAÇÃO RESIDENTE SEGUNDO NÍVEL DE INSTRUÇÃO.....	269
ILUSTRAÇÃO 62 – ALUNOS MATRICULADOS POR TIPO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	270
ILUSTRAÇÃO 63 – ALUNOS DIPLOMADOS: 1960-1996	271

Introdução

A criação de empresas constitui, actualmente, nos Estados modernos, um dos pilares das políticas de desenvolvimento económico e um dos factores determinantes das políticas sociais que procuram mais e melhor emprego com coesão social.

A tese de dissertação que se apresenta radica precisamente na ideia de que a associação entre a criação de empresas e a criação de emprego, suscitando a harmonização de políticas económicas e políticas sociais, pode ser fomentada logo nas instituições de ensino superior, através de políticas, estratégias e programas que fundamentem um ensino capaz de desenvolver competências e habilidades empreendedoras, tais como a criatividade, a busca de oportunidades e a efectividade na busca de informação e produção de conhecimento.

A Universidade, enquanto sistema formal de educação, continua, em grande parte, a utilizar técnicas e procedimentos antigos e centralizados, que secam as “veias criativas” dos discentes, formando empregados para um mundo no qual o emprego sofreu profundas transformações, quer por obsolescência de muitos empregos, quer pela emergência de novos empregos, muito mais criativos e exigentes no que respeita a conhecimentos de ordem técnica, social e comportamental. Efectivamente, hoje não importa saber tudo; importa saber o necessário, saber fazer eficazmente e saber aprender. É preciso que o ensino, como refere Vigotsky, esteja direccionado para o futuro e não para o passado, esteja direccionado para a criatividade, para a concepção, para uma flexibilidade que não é conseguida com um sistema formal rígido, antiquado e ineficaz.

A criação do próprio emprego pode ser muito importante para a sociedade e não apenas para o auto-empregado, sobretudo quando esse auto-emprego é empreendedor, inova e cria valor para o próprio e para a sociedade. É desta forma fundamental para a Universidade, enquanto instituição formadora que injecta no mercado potenciais empregadores, formadores e financiadores, com plena consciência da sua missão e que a cumpram o melhor possível enquanto Instituição que prepara sucessivas gerações para o

mercado de trabalho.

Sendo assim, este trabalho recai não somente sobre a criação de empresas ou de emprego, mas fundamentalmente sobre o fenómeno do empreendedorismo. O empreendedorismo estabelece novos caminhos para uma sociedade em mudança, globalizada e em constante avanço tecnológico, bem como para o desenvolvimento de novas competências essenciais na instrumentalização dessa mudança.

O empreendedorismo fica além do empresário ou do espírito empresarial, surge como a forma de fomentar novos comportamentos e novas praxis fundamentais para fazer frente às novas exigências.

Segundo Filion (1999) «o empreendedorismo pode ser considerado como um novo passo em direcção à conquista da liberdade», pode ser um crescimento do indivíduo enquanto tal, e uma forma de libertação pelo conhecimento.

No que diz respeito a Portugal, diversos dados apontam para um aumento das empresas, mas uma diminuição do número de empregados, provando o peso acrescido que o auto-emprego vai ganhando na nossa sociedade, traduz-se em mais valias tanto económicas como sociais.

É natural que um número cada vez maior de pessoas se decida pela criação do próprio emprego¹, especialmente em épocas de crise económica e empresarial, como a que se atravessa neste momento. Esse valor aumenta ainda mais quando se trata de pessoas que já terminaram os seus estudos superiores nas áreas de ponta que caracterizam as ciências ministradas no Instituto Superior Técnico (IST). É neste ponto que se centram as nossas atenções, porque embora esses valores variem de curso para curso, a tendência para a criação do próprio emprego é ainda muito baixa². Isto significa que, apesar de potencialmente possuírem toda a base de conhecimento que a sociedade exige para o

¹, Ver. Ilustração 24 – Empregadores e trabalhadores por conta própria, segundo sexo. 2001, pág. 102

² Ver. Ilustração 35 – Tempo de espera para o primeiro emprego, pág. 143

efeito, os antigos alunos do IST não se decidem pela criação do próprio emprego.

Gostaríamos de indicar que o projecto que se apresenta debruçou-se sobre auto-empregados ou seja, trabalhadores por conta própria, embora a prática nos tenha revelado que a maioria dos auto-empregados se tornam empregadores em poucos anos. Assim, devido à escassa adesão às sucessivas solicitações para que os indivíduos dentro da amostra participassem, considerados também as respostas dadas por empregadores (que são também uma forma de auto-emprego).

Convém evidenciar que não existem conclusões à priori, e que embora se fale da cultura portuguesa como causa para estes factos, essa explicação não foi suficiente para satisfazer a nossa curiosidade. Assim, cientes das dificuldades que sabíamos ir encontrar, fomos em busca de razões mais concretas que justificassem os baixos níveis de criação do próprio emprego na população seleccionada, com o intuito de contribuir tanto quanto possível para um melhor conhecimento do assunto e, quiçá, gizar algumas pistas capazes de permitir o aumento dos níveis de criação do próprio emprego por parte daqueles que potencialmente o podem fazer em melhores condições.

Capítulo 1 – Linhas Orientadoras do Projecto

Delimitação do objecto teórico de estudo

O *empreendedorismo* não é um fenómeno novo. Desde há longo tempo que se verificam diferentes tipos de empreendedorismo. Na época dos Descobrimentos, por exemplo, Portugal apresentou-se como o país mais empreendedor através de um conhecimento científico muito sofisticado para a época e de navegadores muito bem preparados para as suas missões. No domínio do trabalho nas organizações, por exemplo, também Taylor se caracterizou pelo seu cariz empreendedor no início do século XX ao criar um novo sistema de trabalho industrial, conhecido por Organização Científica do Trabalho, que permitiu acréscimos exponenciais de produtividade apesar dos efeitos sociais “perversos” que causou na vida laboral dos trabalhadores a longo prazo.

Na actualidade o empreendedor é visto com um agente fundamental no desenvolvimento e sustentabilidade do sistema socioeconómico, estando a temática a ser discutida por Governos, Universidades, Sindicatos, Associações Empresariais e toda a espécie de instituições ligadas ao trabalho e à economia.

A importância do desenvolvimento de uma cultura empreendedora e de civilidade é fundamental para que a sociedade seja pró-activa, participativa e dinâmica, sendo as instituições que participam no processo de socialização fundamentais para o seu desenvolvimento.

As instituições de formação académica e profissional apresentam-se desta forma, com novos desafios e necessidades. Novos desafios que já não são a simples formação técnica mas uma formação completa, que capacite os sujeitos de competências relacionadas com a criação, a concepção, a gestão e o planeamento. Novas necessidades também surgem fruto do desenvolvimento do mercado e das leis da concorrência, da complexificação do mercado de trabalho e do desenvolvimento sócio-científico.

O Instituto Superior Técnico (IST), como Instituição de formação académica, é uma das instituições que deve estar atenta a estas evoluções. Não só através da consulta das empresas potencialmente empregadoras, mas também através da definição de linhas de orientação que levem os alunos a novos horizontes, a serem criativos e inovadores, à criação dos seus próprios produtos, serviços, do seu próprio emprego e das suas próprias empresas.

Ser empreendedor é uma das principais características à qual a maior parte dos empregadores dão atenção na altura de realizar o recrutamento e selecção dos seus colaboradores. Por isso, este é um dos aspectos a que cada vez mais as Universidades e as instituições formadoras em geral devem dar relevo na formação dos seus públicos.

O surgimento, a partir da década de 1990, das novas tecnologias de informação e das novas formas de organização do trabalho em rede, tornam obsoleto o tipo de trabalho associado à estabilidade que se desenvolvia a partir do momento em que se arranjava um emprego. Mesmo os jovens saídos da Universidade, com níveis de formação de licenciatura, deparam-se com problemas de integração no mercado de trabalho.

No que se refere aos licenciados pelo IST, de acordo com estudos do GEP, grande parte dos licenciados conseguem emprego antes de terminar o curso, e os restantes até 6 meses (ver Ilustração 35 – Tempo de espera para o primeiro emprego, pág. 143). Estes factores podem ser uma das explicações para a baixa taxa de auto-empregados do IST, conjugado com outros factores, tais como as dificuldades logísticas, financeiras e o défice de cultura empreendedora nos cursos ministrados.

Por outro lado, aos engenheiros do IST tem estado ligados a vários cargos políticos que reconhecem e aumentam o prestígio social da instituição. São cada vez em maior número os engenheiros do IST cujo trabalho não tem directamente a ver com a sua área de formação, mas com áreas de direcção e chefia de empresas, cargos políticos, quer ao nível do Estado, quer ao nível partidário de forma geral.

Ser empreendedor, mais do que um comportamento, é uma atitude, presente de forma constante na vida de quem é empreendedor.

Em função do exposto, a nossa tese centra-se numa população de recém-licenciados do IST que possuem ou desenvolveram uma atitude empreendedora de cariz económico e sócio-organizacional, criando os seus próprios empregos ou empresas. É para nós muito importante compreendermos se de facto as empresas são empreendedoras ao nível sócio-organizacional, uma vez que é essa dimensão que caracteriza no fundo o empreendedorismo na sua plenitude, contribuindo para o desenvolvimento do social de uma forma geral.

De salientar ainda que, de acordo com os estudos realizados pelo GEP, a maioria dos alunos do IST consegue colocação no mundo do trabalho através de uma vasta rede de contactos pessoais formada essencialmente pelos professores da Instituição que por sua vez possuem maioritariamente empresas que empregam um grande número de alunos saídos da Instituição.

Estratégia de Investigação

A necessidade de compreender um fenómeno em que a sociologia não possui investigação sistemática levantou alguns problemas de início ao nível da concepção do nosso plano de acção, já que a bibliografia disponível era encaminhada, nas áreas da gestão e da psicologia, por uma visão mais individualista e menos social.

Por isso optámos, numa primeira fase, após algumas leituras que nos enquadraram no fenómeno, por partir de uma observação no terreno, munidos de alguns indicadores que nos pareciam pertinentes e começar a procurar desenhar o conceito central aos olhos da nossa disciplina, embora este esforço nos tenha demonstrado que a escassa produção científica na sociologia indicava que deveríamos desenvolver a nossa busca noutros terrenos em que esta temática já se encontrava mais desenvolvida.

Assim, reorganizamos o nosso estudo partindo da análise do conceito aos olhos de outras disciplinas, procurando os indicadores que o definiam e reinterpretando-os numa perspectiva a mais sociológica possível.

Este processo manifestou-se bastante complexo, porque estávamos habituados a trabalhar conceitos que já se encontravam tratados pela sociologia no âmbito de diversas correntes, mas constituiu um desafio muito interessante a observação de um objecto novo aos olhos desta ciência, testando-nos na nossa capacidade de discernimento.

Do ponto de vista metodológico, a estratégia inicialmente traçada seria de uma abordagem extensiva e quantitativa, mas tal escolha tornou-se inexecutável devido a alguns obstáculos metodológicos³, nomeadamente a fraca comunicação que existe entre os graduados e a Instituição de formação, sendo possível contactar pessoas apenas através dos seus contactos pessoais. Os estudos de caso, surgem então como uma alternativa mais realista.

Questão Orientadora do Estudo

A primeira questão que nos surgiu e que nos motivou a desenvolver deste trabalho foi a seguinte: *Serão os licenciados do IST empreendedores?*

Esta questão relevou-se demasiado vaga à medida que fomos avançando nas pesquisas teóricas realizadas. Assim, após uma delimitação do nosso objecto de estudo, e antes de confrontarmos as coordenadas teóricas com o campo empírico específico, começaremos por definir a problemática mediante a proposta de uma nova questão inicial:

SÃO OS AUTO-EMPREGADOS, LICENCIADOS NO IST, EMPREENDEDORES?

Com esta questão de partida procuramos perceber a dimensão de um fenómeno que se apresenta reduzido no que se refere a uma Universidade de Engenharia e Tecnologias, procurando perceber a razão dessa dimensão e qual a relação entre o Auto-emprego, a

³ Ver. Obstáculos Metodológicos, Pág.149

Universidade e o Empreendedorismo.

Objectivos

Para conseguir responder à questão inicialmente colocada tentaremos responder a um conjunto de objectivos que nos ajudaram a conceber este projecto. Para isso torna-se necessário compreender e responder a uma segunda questão:

QUAIS OS FACTORES QUE CONTRIBUEM PARA O EMPREENDEDORISMO NO AUTO-EMPREGO DOS LICENCIADOS DO IST?

Torna-se então necessário contextualizar no tempo e no espaço o fenómeno da criação de emprego por parte dos licenciados do IST. Pretende-se saber qual a situação actual em diversos termos, nomeadamente qual a natalidade e a mortalidade empresarial em Portugal, que tipos de empresas são e quais as suas características.

Importa, também, analisar a importância do IST, enquanto entidade formadora e de interface entre a aprendizagem e o mercado de trabalho, para o auto-emprego empreendedor, bem como caracterizar as motivações que levam alguns recém licenciados do IST à criação do seu próprio emprego, construindo o seu perfil. A construção do perfil do auto-empregado do IST permitirá analisar as características do mesmo, relacionando-as com o conceito de empreendedor.

É também necessário analisar, na perspectiva de cada auto-empregado, qual o papel da universidade na escolha e na formação do seu emprego e se estes consideram que o ensino por ela ministrado foi um ensino empreendedor ou não.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico da Investigação

Evolução dos sistemas socio-económicos de trabalho e formação

A sociedade tem vindo ao longo dos tempos a transformar-se em todas as suas dimensões e o trabalho tem conhecido profundas alterações. Os sistemas de trabalho, técnicos e de formação, ligados e indissociáveis, encontram-se em profunda mutação. Tais transformações são marcadas pelo desencadear da modernização nas esferas do social, do económico e das mentalidades, designadamente por virtude do surgimento do pensamento lógico-racional moderno e de base científica.

A necessidade de responder às necessidades das pessoas levou a que o Homem procurasse criar novos mecanismos, ferramentas e organizações de forma a satisfazer os seus *sonhos*. A criação e o saber são indissociáveis da aprendizagem, que se complexifica à medida que o conhecimento necessário à satisfação das necessidades de sobrevivência e vivência também se vai complexificando.

O conhecimento esteve durante muito tempo associado ao ofício na sua natureza, já que é a necessidade de agir sobre o meio que cria a necessidade de aprender e saber como agir, transformando as experiências de interacção e em que a informação recolhida da mesma desenvolve o conhecimento necessário a uma nova acção de sucesso.

O processo de modernização adensa as acções e, conseqüentemente, a necessidade de se possuir mais conhecimento para se proceder com sucesso. Por isso, as necessidades de aprendizagem modificam-se no sentido de satisfazer as alterações em curso.

Vários autores têm reflectido sobre a evolução dos sistemas sócio-económicos associados ao trabalho e ao saber. Os pontos que se seguem procuram caracterizar as etapas socioeconómicas das sociedades, desde a sociedade agrícola até aos nossos dias para que possamos compreender de forma sucinta as raízes da organização sócio-económica que

hoje se vive.

A Sociedade Agrícola

A agricultura foi predominante durante a maior parte da Humanidade e persistiu até hoje de forma predominante em muitas sociedades em que a componente técnica e científica ainda não se instalou de forma consistente. A sociedade agrícola é uma sociedade com base numa economia simples e pouco diversificada, em que os actores agem sobre a natureza de forma directa, sendo as principais actividades a agricultura, a caça, a pesca e a pecuária.

A relação do homem com o trabalho foi sendo desenvolvida de forma gradual estimulando o desenvolvimento de ferramentas que viessem a facilitar essa relação do Homem com a Natureza. É a partir dessa necessidade de desenvolvimento de ferramentas e instrumentos que a agricultura, a pecuária, a caça e a pesca vinham exigindo, que se desenvolveram os ofícios e os artesanatos a estas actividades ligados.

O desenvolvimento das ferramentas foi o primeiro desenvolvimento tecnológico e, associado a este, surgem as técnicas agrícolas, as armas de caça e pesca e as ferramentas para a criação animal.

Os ofícios desenvolveram-se formando uma sociedade que, apesar de predominantemente agrícola, já evoluía em torno de artífices e oficinas, principalmente nas cidades. No *sistema de trabalho artesanal* a relação entre o trabalhador e o produto era equivalente ao ciclo produtivo do mesmo. O artífice conhecia todo o processo de produção e a sua aprendizagem era efectuada no trabalho e pelo trabalho – aprendizagem na acção.

O sistema oficial estava organizado em corporações de mestres que possuíam o conhecimento da produção e dificultavam a sua transmissão, e a aprendizagem de um ofício era algo tão importante que apenas se confiava a alguns. O ofício era ao mesmo tempo uma carreira e uma fonte de autoridade.

Nesta época a segmentação de classes segmentava também as aprendizagens: o Povo aprendia um ofício ou a lavrar a terra, o Clero aprendia a escrever e profetizar a palavra de Deus e a Nobreza aprendia as artes da guerra.

A criação do próprio ofício só era concedida aos mancebos que conseguiam ficar aprendizes num qualquer ofício e depois de conseguido o escalão de mestre.

A sociedade artesanal era, assim marcada, como refere D. Bell, por um tradicionalismo que enformava uma aprendizagem de natureza empirista e fundada na experiência imediata.

Os produtos tinham características de produção unitária, destinados a mercados restritos, com preços de venda, importação de matérias-primas e aplicação de novas técnicas completamente controlados pelas corporações. No que respeita à ciência, era associada às ciências da vida e da igreja e o sucesso dos inventores não era muito recompensado, a não ser que o produto fosse útil para alguém com poder económico no imediato.

Segundo Touraine estava-se perante um sistema de trabalho profissional, caracterizado pelos artesãos que dominavam todos os saberes do processo produtivo e utilizavam ferramentas universais que pertenciam a si próprios. Os aprendizes, após um período de aprendizagem empírica que variava entre três e seis anos, tornavam-se artesãos detentores dos saberes produtivos do seu ofício e, conseqüentemente, trabalhadores qualificados. Só muito mais tarde alguns ascendiam a mestres num processo completamente controlado pelas corporações.

Estas características de organização sócio-produtiva predominaram durante muitos séculos, até que na sequência dos Descobrimentos se desenvolveu a burguesia comercial e mais tarde, a burguesia industrial, dando lugar a novas condições económicas e sociais. Toffler define este período como a sociedade da Primeira Vaga, que se inicia com a Revolução Agrícola e se mantém até à sociedade Industrial. É caracterizada pela durabilidade e estabilidade, pela distância e tradicionalismo.

A Sociedade Industrial

A organização dos ofícios e o surgimento de novas tecnologias que utilizavam outros tipos de energia que não a força humana e animal, veio incrementar a desregulamentação do sistema de trabalho artesanal. O modelo produtivo artesanal foi sendo lentamente substituído por um modelo de produção cada vez menos dependente da meteorologia e cada vez mais marcado pela tecnologia à medida que as ferramentas se foram especializando, decorrentes de alterações das formas de organização do trabalho que tornaram a produtividade um elemento de crescente importância para a economia.

Inicia-se, então, um processo que veio dar mais tarde ao desenvolvimento da fábrica, aos êxodos rurais impulsionados com o queda do regime feudal e ao grande desenvolvimento das cidades enquanto centro das sociedades industrializadas.

A fábrica veio reformular o conceito de oficina e de trabalho em casa⁴, concentrando toda a força de trabalho em instalações mais amplas, as quais pertenciam agora aos capitalistas, bem como as ferramentas de trabalho, a matéria-prima, o produto e no dizer de Wiewiorka, o próprio trabalho. O capitalista tornou-se “dono do trabalho” porque colocou os trabalhadores sob a sua dependência completa, despojados de ferramentas próprias e cada vez mais desprovidos de saberes que eram gradualmente substituídos por máquinas, cujo planeamento passou a pertencer à tecnoestrutura que Taylor aperfeiçoou com a introdução dos especialistas de organização do trabalho fundada na “padronização do gesto”.

A inserção da máquina no processo produtivo veio gerar desconfiança e muitos operários viram a máquina como uma “devoradora de braços e talentos” (PERROT, *apud* PIMENTEL, 1976), sendo o processo de maquinação conflituoso e conturbado. As cidades passaram, também, de um espaço no qual a mão-de-obra era escassa para um espaço em que a mesma excedia – tornando-se verdadeiros reservatórios de mão-de-obra à mercê da oferta

⁴ Que se desenvolveu fortemente no início da sociedade industrial devido a escassez de mão-de-obra, à não organização da fábrica e à reacção negativa dos trabalhadores que produziam em casa com as ferramentas do capitalista.

capitalista.

Com a fábrica acentuou-se a *divisão social do trabalho* e um afastamento do trabalhador no que respeita ao conhecimento completo necessário à produção. Tal conhecimento, cada vez mais nas mãos dos especialistas do *one best way* taylorista, acelerou a desqualificação dos operários, que passaram gradualmente a ser meros complementos de máquinas cada vez mais especializadas que permitiam uma divisão social do trabalho também cada vez mais especializada. Era o fim dos artesãos detentores de saber e o início de um novo modo de produção em que a intervenção dos trabalhadores se resumia a um conjunto de gestos muito simples e repetitivos, completamente desprovidos de saberes.

Com a Organização Científica do Trabalho (OCT), Taylor veio inserir na fábrica um conjunto de medidas que vieram a perdurar durante um século, persistindo ainda em algumas indústrias, que evidenciam a separação entre concepção e execução.

A sociedade industrial veio desenvolver a necessidade de crescimento do conhecimento científico aliado à tecnologia, iniciando-se uma separação e um crescimento forte do conhecimento técnico, ao invés do que se tinha verificado anteriormente, com as escolas a ensinarem as ciências da vida e da filosofia.

A investigação irrompe então na sociedade e assume um papel central na construção de um novo paradigma, arredando a religião do papel central que detinha na explicação do mundo e na sua configuração social.

A complexidade introduzida pelas novas formas de produção associadas ao desenvolvimento da maquinaria e do processo de industrialização, muito influenciado pelo crescimento do poder político liberal e a decadência comercial das colónias, veio potenciar o desenvolvimento de novas ciências, novos ofícios e novas necessidades de conhecimento.

Inicia-se, então, a mudança que permitia menor mão-de-obra na agricultura e maior mão-

de-obra na indústria, que seria o sector predominante até ao final da década de 1970⁵.

Segundo D. Bell, a sociedade industrial é marcada por uma mão-de-obra operária desqualificada e indiferenciada, e por engenheiros, sendo a tecnologia base a energia. Esta sociedade era marcada pelo crescimento económico e o investimento.

Para Touraine, a sociedade industrial e o seu sistema de produção contraditório e compósito é uma fase intermédia de transição entre o sistema profissional de trabalho e e o sistema técnico de trabalho. Para o autor, a sociedade industrial é marcada pela desapropriação do saber por parte dos trabalhadores operários, situação que somente será modificada à medida que se for desenvolvendo a sociedade pós-industrial e o seu sistema técnico de trabalho.

Braverman associa a industrialização a um processo de dominação e exploração, no qual o capitalista através da detenção do capital e da maquinaria se apodera da força de trabalho.

No sistema de produção intermédio característico da sociedade industrial, a aprendizagem e a formação têm uma natureza parcelar e atomizada, porquanto existem apenas necessidades de se aprender tarefas muito particulares e repetitivas, as quais permitem, devido a tais características, uma rápida adaptação ao posto de trabalho cujos saberes são fragmentados e mínimos.

Esta sociedade é ainda definida por Toffler como a sociedade da segunda vaga, que surge com a revolução industrial e predomina na Humanidade até à década de 1950 com o surgimento de uma economia da informação, novas tecnologias de comunicação e informação e nova reorganização social.

A Sociedade Pós-industrial (Informação, Conhecimento e Aprendente)

Com o desenvolvimento da sociedade industrial e a compreensão da sua fragilidade devido

⁵ Este dado, que refere o fim da predominância industrial na década de 1970, não é consensual, sendo referido por diversos nas décadas de 1950 ou 1960.

às grandes recessões e aos conflitos gerados pelas grandes guerras, surge a necessidade de repensar o modelo fabril, pensar o lugar das pessoas na fábrica, que tinha criado no sector operário o grande opositor do capitalismo liberal. O modelo empresarial surge no pós-segunda grande guerra e vem iniciar a falência do modelo fabril. A fábrica já não era capaz de responder aos desafios impostos pela sociedade. A produção em série já não era capaz de responder às necessidades do mercado e os modelos mais flexíveis de produção tornaram-se fundamentais.

Isto verifica-se quando a produção em massa já não respondia às necessidades de uma recém formada sociedade de consumo, uma sociedade competitiva, na qual o poder estava do lado do consumidor que tinha capacidade de escolher qual o produto que queria adquirir.

Com a individuação da sociedade, a célebre frase de Ford sobre a produção de carros pretos e de modelo único já não fazia sentido para os novos consumidores. O crescimento de uma economia de mercado virada para o consumo veio negar a tentativa dos industriais de produzirem de forma rígida produtos que ninguém queria, produtos que não estavam adequados ao novo consumidor que emergia.

Com o modelo empresarial florescem os serviços, a modernização técnica da informática e electrónica, o marketing e o trabalhador com capacidade de ser um protagonista na empresa.

A dificuldade que um trabalhador tinha na época industrial de criar o seu próprio emprego, já que tinha de possuir capital para o investimento, altera-se quando o conhecimento começa a ser a forma de capital necessário e imprescindível às empresas num mercado complexo e competitivo.

Os trabalhadores avançam de simples especializados para trabalhadores qualificados e especialistas. As estruturas das organizações deixam um funcionamento centralizado para

passarem a reunir condições diversificadas. A relação patrão – trabalhador é substituída por uma relação entre empregados, técnicos e gestores, tornando-se obsoleto o papel central do capitalista, com o seu capital e as suas ideias, porquanto a concretização de ideias começa a passar pelo factor chave de pessoal qualificado e criativo que faz vingar muitas das novas ideias surgidas.

O conceito de sociedade pós-industrial foi primeiramente referido por D. Bell em 1959. Segundo este autor, a sociedade pós-industrial é definida por uma transformação na tecnologia base, transitando da energia para a informação. A metodologia de produção passa de empírica e experimental para a utilização da abstracção teórica e a simulação.

A economia deixa de ser principalmente produtora de bens para ser principalmente produtora de serviços. De acordo com Bell, a sociedade pós-industrial é a sociedade terciária, de serviços, em que os trabalhadores não são mais simples operários “máquina”, mas sim especialistas altamente qualificados, técnicos e cientistas. Estes deixam de executar as tarefas especiais da cadeia de produção e passam a exercer tarefas de planeamento, previsão, investigação e desenvolvimento. Bell afirma que é o conhecimento que toma o lugar como principal fonte de inovação e de formulação política, em que as fusões entre a ciência e as outras esferas sociais, políticas e económicas se verificam.

Tabela 1 – Estrutura Social segundo Daniel Bell (Sociedade Pré-industrial, Industrial e Pós-Industrial)

Sociedade			
Sociedade	Pré-industrial	Industrial	Pós-Industrial
Sector económico dominante	Primário (Extracção, agricultura, pesca, caça, pecuária)	Secundário (Produção de mercadorias, fabricação, transformação)	Terciário (<i>Serviços, transportes, comércio, finanças, ensino, saúde, etc...</i>)
Estrutura profissional	Camponês, mineiro, pescador, trabalhador braçal	Operário indiferenciado, engenheiro	<i>Especialistas altamente qualificados, cientistas, técnicos</i>

Tecnologia base	Matéria-prima	Energia	<i>Informação</i>
Sentido da actividade produtiva	Jogo contra a natureza	Jogo contra a natureza fabricada pelos homens	<i>Jogo entre as pessoas</i>
Metodologia	Experiência imediata, empirismo, bom senso	Experimentação, ensaios de laboratório	<i>Teoria abstracta, modelos, simulação</i>
Relação ao tempo	Orientação para o passado, reacção caso-a-caso	Adaptação às necessidades, projecções	<i>Orientação para o futuro, prospectiva</i>
Princípio axial	Tradicionalismo, recursos escassos	Crescimento económico, investimento	<i>Centralidade e codificação do saber teórico</i>

(Fonte: Adaptado de D. Bell, apud Freire, 1999)

Segundo Touraine, a sociedade pós-industrial é uma sociedade automatizada, programada, que se mobiliza para o crescimento económico que resulta da conjugação de um conjunto de factores favoráveis que se tinham vindo a harmonizar durante a época industrial.

O crescimento económico depende para Touraine, do conhecimento e do desenvolvimento da ciência e investigação científica, da capacidade de prever, controlar e gerir a mudança e os seus elementos, e de integrar todas as dimensões sociais no sistema produtivo.

Tabela 2 – Sistemas de Trabalho segundo A. Touraine – Sistema Técnico

<i>Sistemas de Trabalho</i>			
Dimensões/Itens:	Fase A [Sistema Profissional]	Fase B [Transição; intermédia e Contraditória]	Fase C [Sistema Técnico]
Técnica			
Lógica de Produção	Aditiva	Sequencial/paralela	<i>Integrada</i>

Tipo de Produção	Unitária ou Pequena Série	Grande série	<i>Contínua</i>
Tipo de Maquinaria	Máquinas Universais	Máquinas especializadas	<i>Máquinas e sistemas automáticos</i>
Tipo de Trabalho Operário	Operação de Máquinas, contacto com a produção	Operação de Máquinas, manipulação ou montagem, contacto com os materiais	<i>Postos de vigilância e controlo</i>
Organizacional-relacional Princípio Organizativo	Organização Dicotómica: coexistência operários (oficina) / Patrão (escritório e exterior)	Organização centralizada com serviços e especialistas	<i>Organização integrada, complexa e interdependente</i>
Estrutura Social e Comunicação	Equipa	Cadeia	<i>Rede</i>
Tipo de Chefia directa	Mestre (Fim de carreira Operária)	Disciplinar (controlo das execuções)	<i>Técnica</i>
Trabalhadores Maioritários	Operários qualificados na produção, serventes	Operários semi-qualificados, operários qualificados na manutenção, especialistas	<i>Operadores, Operadores qualificados na manutenção, especialistas e técnicos</i>
Profissional			
Grupo Dominante	Operários qualificados na Produção	Especialistas	<i>Técnicos</i>
Tipo de Qualificação Operária	Habilidade, saber, força, autonomia e capacidade de decisão pessoal	Rapidez, resistência, monotonia, adaptação e cumprir instruções	<i>Capital intelectual, controlo, decisão, responsabilidade, compreensão do processo</i>
Aquisição da Qualificação	Aprendizagem do ofício e carreira operária (até mestre)	Adaptação rápida ao posto de trabalho	<i>Conhecimento dos equipamentos</i>

(Fonte: Adaptado de Touraine, apud Freire, 1999)

Touraine refere algumas dimensões que já tinham sido avançadas por Bell. No entanto, a sua abordagem centra-se no conflito social e de classes. Para Touraine a sociedade pós-industrial vai ser marcada pelas novas lutas de poder, poder esse que não é fruto de uma

dominação idêntica à da sociedade industrial, não se centra no capital económico, mas sim no capital “informacional”. As novas lutas vão surgir da busca de autonomia, de controlo de informação e de controlo da mudança.

Baudrillard refere a sociedade pós-industrial como a sociedade de consumo, que introduz alienação no quotidiano, alimentado o ciclo produtivo e induzindo as pessoas a associarem felicidade com a sua capacidade de consumir e o consumismo. A principal característica desta sociedade é, então, o *Simulacro*, ou seja, a indução de um real manipulado que integra a simbólica e a cultura no quotidiano, aprisionando os agentes.

Esta sociedade, segundo este autores, é uma sociedade que seduz, manipula e integra todos os indivíduos, impedindo-os de se libertarem, reduzindo-os à acomodação rotineira do quotidiano.

Para Braverman, um dos expoentes do marxismo, o desenvolvimento tecnológico está ao serviço dos detentores do capital, em que a grande característica da sociedade pós-industrial será a intensificação da exploração da força de trabalho e um crescimento da polarização social.

A sociedade pós-industrial é a sociedade que Toffler vem definir como a “Sociedade da Terceira Vaga”. Para Toffler, esta nova sociedade vem destruir a sociedade de massas que caracterizava a sociedade industrial, da Segunda Vaga. A sociedade pós-industrial é a sociedade individuada, baseada na informação e na electrónica.

Tabela 3 – As 3 Vagas segundo A. Toffler

Primeira Vaga	Segunda Vaga	Terceira Vaga
Corresponde à <i>Revolução Agrícola</i> , que predominou na humanidade durante milhares de anos	Corresponde à <i>Sociedade Industrial</i> , que predominou na humanidade por aproximadamente 300 anos.	Iniciou-se na Década de 50 com o “nascimento” da era <i>pós-industrial</i> , da alta-tecnologia, e da economia da informação.

Estas transformações tecnológicas, focalizadas na descentralização, vão permitir que o

trabalho seja também ele descentralizado, transformado as casas em “Chalés Electrónicos”, destruindo os postos de trabalho ligados à deslocação de informação⁶, de baixas qualificações, criando novos empregos, que necessitam de qualificações adaptadas à sua complexidade e descentralização numa perspectiva de “Foi tudo criado para si”.

Segundo Toffler, é a Sociedade do “Homem Modular” e do “Deitar Fora”, a sociedade em que tudo se torna obsoleto rapidamente e na qual o homem é construído de relações interpessoais e passageiras, de memórias e liberdades temporárias.

Segundo o mesmo autor, a sociedade da Terceira Vaga destruirá a construção de uma consciência monolítica da sociedade da Segunda Vaga, através do desenvolvimento dos meios de comunicação. Estes permitiram que a padronização de comportamentos decaísse e surgisse a diversidade de comportamentos e a flexibilidade.

Estas transformações trarão a necessidade de uma maior flexibilidade cultural e organizacional. A Terceira Vaga trará o reconhecimento da tomada de acções e decisões descentralizadas, a sociedade organizada em rede e em hierarquias mais planas – aquilo que Toffler denominou de *adocracia*.

Por seu lado, John Naisbitt refere a sociedade pós-industrial também como uma sociedade na qual se passa da indústria aos serviços, da sociedade centralizada para a sociedade descentralizada com funcionamento em rede, de uma sociedade massificada para uma sociedade individualizada, na qual as tecnologias de informação e comunicação são o cerne da nova organização social.

Tal como Naisbitt, Masuda diz que são as tecnologias de informação que vêm reformular a nova ordem social, política e económica, adoptando uma perspectiva determinista da sociedade e referindo que é a tecnologia e o surgimento de uma nova tecnologia que provoca uma nova sociedade. Para Masuda, a Revolução Industrial criou a sociedade

⁶ Como as secretárias, sendo substituídas por secretárias electrónicas.

industrial e a Revolução Informacional criou a sociedade da informação.

Segundo este autor, a sociedade de informação caracteriza-se pelo surgimento de um 4º sector, o *quaternário*, constituído por empresas e indústria do conhecimento, informação, arte e éticas. É, segundo Masuda, através destas empresas, que se vão conseguir resolver grande parte dos problemas dos países subdesenvolvidos, crescendo as economias e as sociedades em torno da informação. A indústria transformadora deixa de ter as principais actividades, que passam para as indústrias da informação e do conhecimento, os centros de produção deixam de ser a fábrica para passar a ser os sistemas de informação.

Castells refere que a inter conexão é a característica principal da sociedade da informação e do conhecimento⁷. Para este autor, um dos componentes fundamentais desta sociedade é a sociedade em rede. As tecnologias de informação enformam a sociedade de tal forma que estão em todas as esferas da vida social e da actividade humana. Este factor vem permitir um ponto de análise para aquilo a que o autor chama de sociedade-rede, de economia informacional global e da cultura da virtualidade real.

Esta sociedade surge de um processo civilizacional caracterizado pela crise do capitalismo, o desenvolvimento das TIC⁸ e do surgimento de novos movimentos sociais⁹. O poder desta sociedade deixa de estar absolutizado no Estado e nas organizações capitalistas, nas organizações de domínio simbólico¹⁰, para se difundir em rede, num sistema em que o poder e a riqueza está nos possuidores da informação com capacidade de a utilizar de forma activa. O poder reside também nos sistemas de representações em torno dos quais as sociedades se organizam e posicionam as suas instituições, ou seja, aquilo que enforma a conduta das pessoas. Para Castells, o poder está na mente e no conhecimento de muitas pessoas (Castells, 2002).

⁷ Podemos distinguir informação e conhecimento, sendo que, informação é a matéria-prima sobre a qual se age com tecnologias (de informação) e o conhecimento a reinterpretação dessa mesma informação tornando-a eficiente e desejável para atingir determinados objectivos.

⁸ Tecnologias da Informação e Comunicação

⁹ Não somente o movimento operário, mas ambientalista, GLBT, mulheres, entre outros.

¹⁰ Igreja e média

Esta sociedade em rede comporta alguns conflitos, provocados pelas redes globais, pela transição global de esquemas simbólicos e pela infoexclusão. Ainda, segundo o mesmo autor, os novos agentes da era da informação são os movimentos sociais que surgem da resistência à globalização, à reorganização capitalista e à informação descontrolada. Os partidos e os sindicatos não conseguem reorganizar-se na sociedade em rede e o Estado Nacional bem como as suas democracias entram em entropia com o processo de globalização.

Para Castells, a dominação será conseguida tendo como base a desorganização dos grupos de pressão, facilitada pela individualização que existe nos interesses aglutinadores e através da concentração do capital informacional utilizando a rede enquanto veículo, controlando os fluxos de informação.

A dimensão das redes formadas e a sua conjugação desregula os grupos não integrados, dominando-os.

Apesar de todas estas abordagens, tentamos confrontar uma abordagem mais relacional, na qual a sociedade pós-industrial não é determinada pela tecnologia nem a tecnologia determinada pela sociedade, mas em que ambas se influenciam reciprocamente.

As transformações que se verificaram com o crescimento da sociedade de informação e do conhecimento significam uma total transformação na organização da produção e na organização da aprendizagem.

A sociedade pós-industrial é então, marcada por um nível de formação e aprendizagem nunca antes visto, na qual a necessidade, quer individual quer organizacional, é elevada. A formação passa a ser contínua, já que a informação e o conhecimento necessários para criar e inovar são dinâmicos e em constante crescimento e desenvolvimento.

As empresas necessitam de recursos humanos altamente qualificados para vingar no mercado, e os trabalhadores necessitam de ter alta formação, actualizada e contínua, para

conseguir arranjar trabalho, emprego e conseqüente sustento. Precisam desenvolver uma atitude empreendedora, mesmo sendo trabalhadores por conta de outrem.

O conhecimento, enquanto base da sociedade, passa a ser o principal mecanismo de regulação social, já que é o motor principal do desenvolvimento, garantindo ao sujeito que ele tenha a possibilidade de deter o capital fundamental. O trabalhador na sociedade do conhecimento passa a ter um papel mais importante no “core” da acção organizacional¹¹.

É no seio desta transformação que o conhecimento toma então o lugar central na sociedade. E o conhecimento é cada vez mais um processo em constante evolução que exige uma aprendizagem organizacional permanente, nascendo a sociedade aprendente em que o conhecimento toma o lugar central nos mais diversos campos e em que as pessoas e as organizações têm que aprender a saber e a saber aprender – em suma, aprender a aprender continuamente.

Globalização e Conhecimento

A expressão mais badalada na última década em termos de alterações do mercado de emprego é a “globalização”, principalmente na sua vertente económica, apesar de não se poder descurar todas as outras dimensões, tais como a padronização e difusão de ideias e comportamentos, de culturas.

Este conceito, apesar de generalizado e de uso corrente, não é consensual no que respeita ao seu conteúdo, porquanto para uns é um fenómeno meramente económico e para outros um fenómeno que, apesar de se iniciar com o comercialismo e a transnacionalidade, tem dimensões muito importantes de vertente cultural, social e política.

Segundo Waters, a globalização dá-se a 3 dimensões – a económica, política e cultural – e só pode ser compreendida na sua plenitude entendendo as relações que se dão em todas as

¹¹ A detenção de capital passa a estar também no trabalhador, sendo que o que possuir conhecimento útil às organizações se conseguirá integrar facilmente, enquanto o indivíduo potencialmente info-excluído pode sofrer um processo gradual de exclusão social.

suas dimensões. Waters compara o *ideal-tipo* de globalização com a globalização que realmente se está a verificar na situação actual, para cada uma das dimensões. Segundo este autor, tais movimentos globalizadores iniciam-se através das TIC e dos movimentos empresariais globais, mediante os quais se dá uma aproximação e um aumento da velocidade de circulação da informação, mas também de bens culturais, como o cinema, a moda, a alimentação (Waters, 1998).

Para Giddens, “Na era moderna, o nível de distanciamento sócio-temporal é muito mais alto que em qualquer época anterior e as relações entre as formas sociais e os acontecimentos locais e distantes tornam-se correspondentemente distendidas. A globalização diz respeito essencialmente a este processo de distensão, na medida em que modos de conexão entre diferentes contextos sociais ou regiões se ligam em rede através de toda a superfície da terra” (Giddens, 1990). Assim, para Giddens, a globalização dá-se em quatro dimensões, que permitem a sua definição tal como ela é, em que os Estados-nação são os principais actores no âmbito da ordem política global, apesar de as suas acções se reformularem – principalmente no domínio das economias, e de as empresas serem os agentes dominantes na economia mundial. As outras duas dimensões da globalização que Giddens salienta são a construção da ordem militar mundial e a divisão internacional do trabalho, a mundialização dos processos produtivos e dos mecanismos veio impor uma divisão social do trabalho internacional. A economia global é, então, uma economia com capacidade de difusão e de acção enquanto bloco mundializado. Tal como refere Castells, a economia global designa-se por ter a capacidade de funcionar enquanto um todo, em tempo real e no espaço planetário (Castells, 2002).

A interligação entre as diversas partes do mundo e a “intensificação das relações sociais de escala mundial, relações que ligam localidades distantes de tal maneira que as ocorrências locais são moldadas por acontecimentos que se dão a muitos quilómetros de distância, e vice-versa” (Giddens, 1990). O local é lentamente substituído pelo emergente espaço global

numa relação que se verifica dual, ou seja, apesar de estrategicamente a economia ser cada vez mais centrada nos pontos globais, também o local nunca esteve tão próximo do global, podendo uma empresa sediada em qualquer parte do mundo ter acções de âmbito global.

De acordo com o Grupo de Lisboa e Castells, a globalização vem-se definir como um conjunto de modificações que se verificaram no processo histórico, ao nível das tecnologias de comunicação, transportes, mercado de capitais, fluxos de serviços e bens de consumo, nas transformações do papel dos Estados e na decadência do Estado-nação, nas questões geopolíticas e na construção de uma sociedade centrada no consumo de produtos construídos por todo o mundo e disponíveis em todos os mercados, com a criação de um sistema mundo (Kovacs, 2003).

A globalização surge associada ao movimento liberal, sendo no entanto contestada enquanto tal, visto que a liberalização dos mercados surge, neste contexto, como o principal motor de crescimento económico.

O processo de globalização¹² que temos vindo a sofrer acentua-se devido a três principais factores: a **liberalização**, a **privatização** e a **desregulamentação**. A liberalização dos mercados, o fortalecimento e crescimento dos sistemas privados e a desregulamentação dos poderes dos Estados-nação na regulamentação da actividade económica estão em pleno crescimento.

Apesar do afastamento dos Estados-nação no que respeita às opções da esfera económica, segundo Castells e outros autores, os Estados-nação não vão desaparecer, porquanto podem ressurgir em força nas esferas culturais e, no caso da Europa, desempenhar um papel importante na construção da identidade europeia (Rodrigues, 2000).

¹² Liberal, Neo-Capitalista, Economicista, e Americocentrica ou Etnocentrica.

Trabalho, Emprego e Actividade

O que é o Trabalho? – Do trabalho à empregabilidade

O conceito de trabalho, cuja origem etimológica remonta a *Tripallium* nome atribuído a um instrumento de tortura medieval marca a sua presença permanente na vida quotidiana, fazendo recair sobre si uma constante procura de definição, de compreensão. Assim, e à medida que os tempos foram mudando, também estas definições foram sendo diferenciadas. Tentaremos expor algumas das abordagens mais significativas para construirmos uma compreensão o mais fiel à realidade de hoje. Tentaremos ainda diferenciar outros conceitos como o de emprego e actividade que se apresentam inúmeras vezes no lugar do primeiro e vice-versa.

A primeira abordagem que surgiu para compreender o trabalho de forma científica deve-se a Marx, que o entendeu pela primeira vez como uma forma sócio-simbólica de hierarquia da sociedade. Segundo o autor, é a posse ou a não posse dos meios de produção que distinguia os burgueses e os operários, criando assim uma hierarquia social que assentava essencialmente no trabalho. Baseando-se na dimensão da criação que o trabalho encerra em si próprio, é mais compreensível a sua teoria de que os donos dos meios de produção, não produzindo nada em si mesmos, no caso dos burgueses. E no caso dos operários produzirem bens, embora nunca recebessem os lucros do seu trabalho, ficando estes para os burgueses. Estava então criada uma forma de hierarquia que indicava os donos das fábricas como burgueses e os assalariados como a base da sociedade.

Ainda anteriormente a esta abordagem, outras já entendiam o trabalho como a fonte de criação de hierarquias sociais. Embora o seu conteúdo varie com os meios de produção de riqueza. Assim, anteriormente a esta teoria, a posse ou não da terra, bem essencial à produção dos bens que asseguravam a subsistência era também uma forma de hierarquia social.

Compreender o trabalho é compreender a estrutura da sociedade, a forma como ela se organiza, embora os bens que assegurem a riqueza ou a pobreza é que vão sendo diferentes ao longo do tempo.

O sociólogo francês Georges Friedmann vem definir trabalho como o «Conjunto de acções que o Homem, com a finalidade prática, com a ajuda do cérebro, das mãos, de instrumentos ou de máquinas, exerce sobre a matéria, acções que, por sua vez reagindo sobre o Homem, o modificam» (FREIRE, 1997). Partindo desta definição de Friedmann, conhecemos ainda uma nova abordagem ao conceito de trabalho. Uma abordagem que acrescenta às outras anteriores o facto de o trabalho modificar o Homem, nas suas idiosincrasias com o meio que o rodeia.

O trabalho tem uma função integradora, de construção de identidades que estão na base da diferenciação das classes e dos grupos. É a fonte indispensável de criação, invenção, investigação e descoberta. É um mecanismo de reprodução e distinção social.

Hoje que os meios de produção se encontram relacionados essencialmente com a criação de serviços. A hierarquia baseia-se na posse ou não de dimensões relacionadas com a capacidade de aprendizagem ao longo da vida, bem como da capacidade de resposta às constantes novas necessidades que o mundo *glocal* apresenta.

A entrada na década de 80 relançou um mercado liberal, com o crescimento da informática e da automação que veio e ainda se verifica, diminuir os postos de trabalho não qualificados e manuais, trabalhos esses que podiam ser feitos por máquinas, lançando novos postos de trabalho, que lentamente se vieram definir como para **trabalhadores do conhecimento** (COLOSSI, COSENINO & GIACOMASSA, 1997).

Não havia mais¹³ emprego em massa, para toda a vida (COLOSSI, COSENINO & GIACOMASSA, 1997), que significa um trabalho em que aprendo uma vez e dura para

¹³ Em grande escala ou predominantemente, continuando sempre a existir todos os tipos de trabalho.

sempre, agora havia a surgir postos de trabalho para pessoas que aprendem sempre, que sabem sempre mais e mais diferenciadamente, profissionalizadas e com um *know-how* específico bem definido em aprendizagem persistente. Surge o conceito de **Empregabilidade**.

Entende-se por empregabilidade a capacidade de conseguir sempre estar inserido no mercado de trabalho. Kovacs (2003) define assim este conceito:

“Por empregabilidade entende-se a oportunidade e capacidade de as pessoas adquirirem competências que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer a sua actividade e mudar de emprego. A empregabilidade significa possibilidades acrescidas ao longo da vida de trabalho: transição bem sucedida da escola para o primeiro emprego, reentrada no mercado de trabalho a partir de uma situação de desemprego, mobilidade horizontal e vertical entre e dentro de empresas, aptidão para responder a conteúdos e requerimentos de emprego.”

O conceito de empregabilidade vem reformular o entendimento social sobre o trabalho, reforçando a formação e a aprendizagem ao longo da vida, a mobilidade e a realização pessoal como novas dimensões a analisar para o estudo do trabalho. Desta forma o conceito de empregabilidade cruza-se com o conceito de empreendedorismo, uma vez que para manter a empregabilidade, um indivíduo necessita essencialmente ser empreendedor. “É que, como Marx e Weber brilhantemente demonstram, num mundo dominado pelo valor mercantil dos objectos, o trabalho tornou-se igualmente uma mercadoria, com compradores, vendedores, preços e mercados” (FREIRE, 1997) e o empreendedorismo a melhor forma de aumentar o valor do trabalho de hoje.

Mudança Organizacional: Mudanças no Trabalho e no Emprego

As organizações têm vindo a transformar-se, no seu conteúdo e na sua forma ao longo dos tempos. As organizações são sistemas socio-técnicos abertos, que agem e mudam na interacção com o meio, meio este que veio impor novas necessidades no que respeita à formação dos indivíduos.

As características do mercado, dos consumidores e clientes alteraram-se de forma tal que as empresas têm de criar, produzir e distribuir os seus produtos e serviços de uma forma totalmente diferenciada de outros tempos. Esta realidade veio transformar também as características que os trabalhadores devem possuir, deixando de ser a resistência à monotonia e a rapidez com que executam tarefas, para passarem a ser a autonomia, a criatividade e a pró-actividade.

Entendendo a organização e/ou empresa enquanto um conjunto complexo, da qual as pessoas são parte integrante, demarcam-se diferentes necessidades de pessoas numa mesma organização, com diferentes funções, que respondem a diferentes necessidades.

Segundo Moura (2001), podemos tipificar as organizações enquanto **Especializante**, **Qualificante** e **Aprendente**.

A empresa ou organização *especializante* é característica dos meios mais estáveis e previsíveis, das necessidades organizacionais menos complexas em que as máquinas¹⁴ possuem um papel central, no afastamento do trabalhador do conhecimento global de todo o processo produtivo (MOURA, 2001). Este sistema maquinal provocou a expropriação do saber que durante o sistema de produção artesanal fazia parte do trabalhador e lhe garantia um certo prestígio na sociedade em que está inserido.

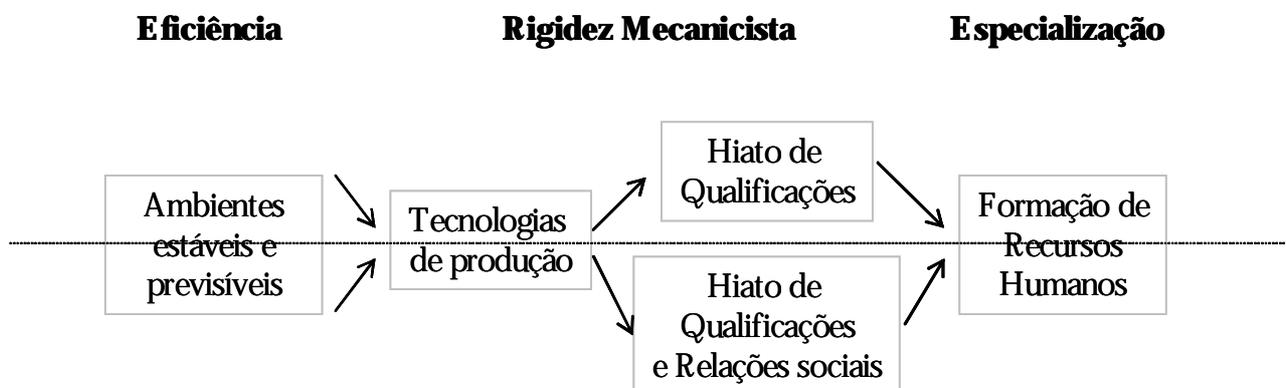
Nesta organização, os trabalhadores estão desprovidos de saber, a hierarquia é forte e coesa, a concepção está totalmente destrinchada da produção. O trabalho centra-se numa lógica de execução de tarefas simples e rotineiras, no qual a organização domina as mudanças organizacionais sem necessitar de intervir no sistema social (reactiva) (MOURA, 2001).

O modelo organizacional *especializante* caracteriza-se por uma orientação para a eficiência, ou seja, para o produto, de uma forma quase abstraída da sociedade, dando respostas

¹⁴ Passagem do modo de produção artesanal para maquinal.

eficientes ao mercado. É a variável económica que determina a criação/detenção de tecnologia que, por sua vez, determina as relações no interior da organização.

Ilustração 1 – Modelo Especializante



Fonte: MOURA, R. (2002)

Este modelo é um ideal-tipo de atitude reactiva, estratégia adaptativa, sem um lugar privilegiado para a inovação.

Este tipo de empresa é aquela que predomina no tecido empresarial português, caracterizando-se essencialmente por: importação da concepção, produção de bens e serviços cuja organização seja estruturada pela sua técnica, em que os trabalhadores primam pelas baixas qualificações, competindo de forma geral pelo preço, na produção em massa.

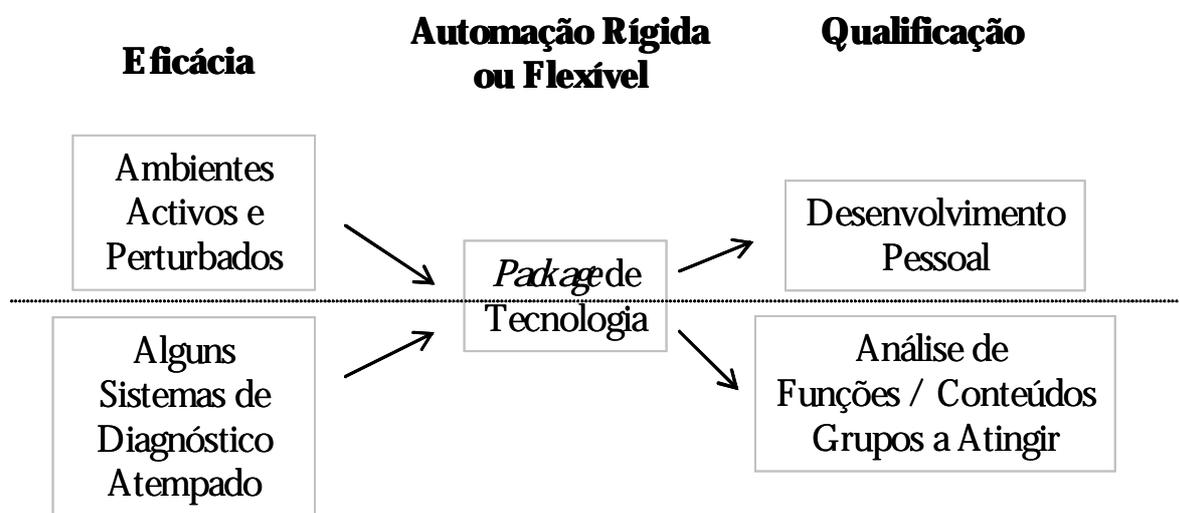
Com a complexificação dos mercados e da ciência o trabalhador necessita de maior formação para elaborar processos produtivos mais complexos, que exigem que se acrescente à execução tarefas de concepção, planeamento e controlo. No sentido de dar resposta a esta complexificação dá-se a reestruturação técnica e social, conseguindo-se uma maior flexibilidade ao nível técnico e humano.

Nos ambientes mais activos e complexos, as empresas e organizações que se desenvolvem são, tal como o meio, mais activas e dinâmicas. O seu sucesso está na capacidade de agir sobre o meio e sobre o conhecimento que têm do mesmo.

Este modelo de *organização qualificante* dimensiona-se para o mercado, apesar de não

sofrer tanto constrangimento do mesmo e tenta dar qualificações aos seus trabalhadores, que respondam às necessidades do meio numa forma pré-activa (MOURA, 2001).

Ilustração 2 – Modelo Qualificante



Fonte: MOURA, R. (2002)

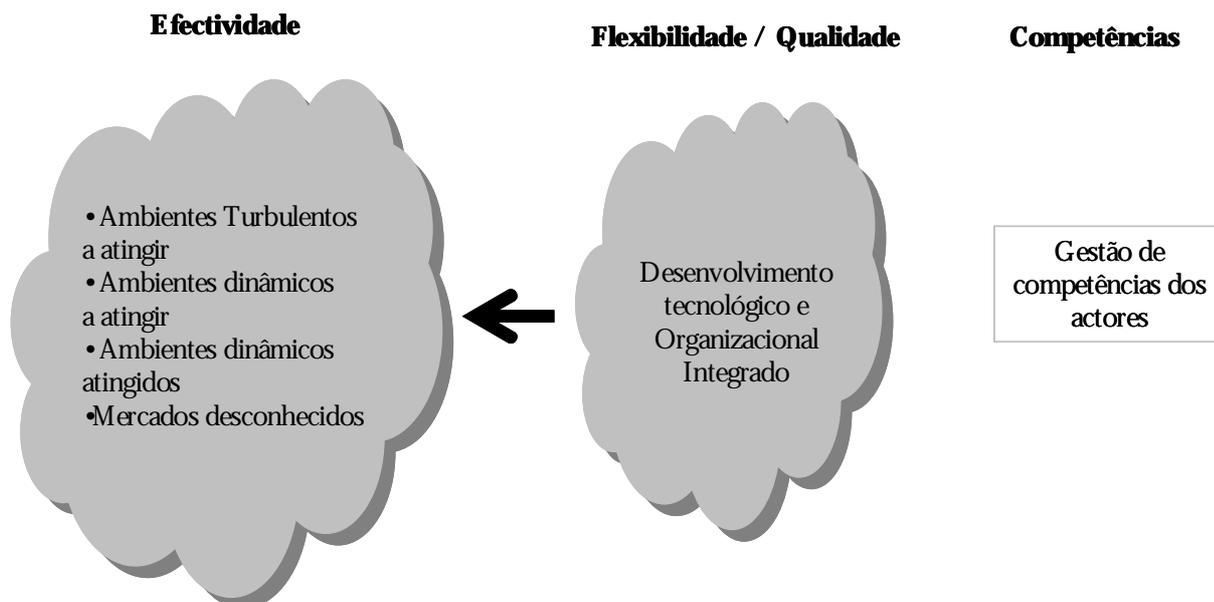
Estas organizações pautam-se por uma orientação para o mercado, centrada na eficácia, na satisfação de necessidades que o mercado lhe coloca de uma forma o mais eficaz possível.

A *organização aprendente* é o ideal-tipo de organização das sociedades mais complexas e de conhecimento, caracterizando-se por ter uma atitude pró-activa, centrada nas pessoas e na sociedade, flexível, hierarquicamente mais plana, com funcionamento em redes de informação, pessoas e conhecimento (MOURA, 2001).

A orientação para a sociedade define o modelo aprendente de organização, em que o *know-how* da empresa serve de ponto de partida para explorar os mercados, criando novos produtos para novos mercados, na qual os indivíduos são o “coração” da organização.

Este tipo de empresa é aquele que marcadamente tem maior potencialidade, já que integra as pessoas, integra-se no meio e age sobre o mesmo de forma pró-activa, inovadora. É um agente de desenvolvimento e não somente de crescimento.

Ilustração 3 – Modelo Aprendiz



Fonte: MOURA, R. (2002)

É este tipo de organização que exige pessoas mais criativas e inovadoras, empreendedoras, capazes de pensar, conceber e desenhar produtos, estratégias e bens, que agindo sobre o meio são “vencedores”.

Como se pode observar na Tabela 4, Moura (2001) define as principais características das diferentes organizações.

Tabela 4 – Modelos de Empresa

Organização/Empresa			
	Especializante	Qualificante	Aprendente
Orientação	Produto: Mercado estável, focagem empresarial na eficiência, núcleo estratégico na área técnica, trabalho muito especializado, formação profissional atomizada, gestão administrativa de pessoal.	Mercado: Mercado instável, focagem empresarial na eficácia, núcleo estratégico na área da gestão, trabalho muito qualificado, formação profissional abstracta e articulada, gestão previsional de recursos humanos.	Sociedade: Mercado turbulento, focagem empresarial na efectividade, núcleo estratégico na área social, trabalho baseado em competências múltiplas, formação profissional global e integrada, gestão estratégica de pessoas.
Organização	Centralizada: Caracterizam-se pela separação entre concepção e execução, relações formalizadas, tarefas individuais e rígidas na organização do trabalho e conhecimentos parciais (modelo mecânico)	Descentralizada: Caracterizam-se ainda por controlos ao nível das qualificações (que admitem a polarização das qualificações por melhoria das funções mais elevadas), mas cuja perspectiva evoluiu para a descentralização progressiva, preparando as pessoas à medida da evolução tecnológica e organizacional através de aumento das qualificações e da autonomia, apelando já à intuição, à criatividade e à subjectividade (modelo profissional).	Flexíveis: Caracterizam-se por descentralização do planeamento e das decisões operacionais por grupo de trabalho, relações informais e de rede, flexibilidade grupal na organização do trabalho e elevada qualificação profissional para o desenvolvimento de competências (modelo orgânico ou ad-hocrático).

Gestão	Pessoal: Acção que privilegia os aspectos administrativos e a movimentação de empregados, a gestão dos conflitos abertos (greve) e a contratação colectiva, bem como a melhoria dos aspectos periféricos do trabalho visando aumentar a produtividade; responde às necessidades de eficiência (fazer as coisas bem) e dominou o nosso país até fim dos anos '70.	Recursos Humanos: Acção que privilegia os aspectos de uma gestão previsional, utilizando técnicas próprias para a gestão do recurso humano (principalmente na perspectiva quantitativa), numa óptica de reestruturação da força de trabalho visando o acréscimo de qualificação das pessoas, uma maior motivação no trabalho e a adesão à empresa; responde às necessidades de eficácia (fazer as coisas certas) e implantou-se com significado no nosso país durante os anos '80 e '90.	Estratégica de Pessoas: Acção que privilegia a “gestão estratégica de pessoas” (na perspectiva qualitativa) e, principalmente, os fluxos de interacções, designadamente no que se refere às competências, à globalização dos processos intra e inter organizacionais e aos respectivos fluxos; responde às necessidades de efectividade (fazer as coisas à medida da sociedade) e iniciou o seu processo ainda nesta década.
--------	---	---	---

(Fonte: Moura, R. (2001) – *Quadro Fusão*)

Desta forma, segundo Moura (2001), podemos sintetizar este quadro relevando apenas as mais importantes dimensões, que são:

- **Organização Especializante:** Orientação Produto, organização centralizada e gestão de pessoal;
- **Organização Qualificante:** Orientação mercado, organização descentralizada e gestão de recursos humanos;
- **Organização Aprendente:** Orientação sociedade, organização flexível e gestão estratégica de pessoas.

A mudança organizacional, sendo “ecológica” em sistemas abertos, é também uma realidade “destruidora”, sendo que a sociedade altamente competitiva dos dias de hoje, tende a “destruir” as organizações que não são empreendedoras.

No que se refere às empresas isto torna-se mais claro, mas tendo em conta que a Universidade está cada vez mais sujeita às regras de mercado e às suas condicionantes, esta¹⁵ pode caminhar para um estado de “decadência” que pode levar não só à “falência” da instituição, mas à produção de jovens com formação não adaptada, pouco inovadores, que não tenham grande capacidade de integração num meio tão complexo.

O Sistema de Emprego

A questão do emprego está no centro das preocupações, quer em termos económicos quer

¹⁵ Os modelos não adaptados de universidade ou instituição escolar e ensino.

sociais, pelo menos desde 1989. «Uma política para o emprego tem que ser uma política global» (RODRIGUES, 1996). Portanto, não conta apenas o aspecto económico, o que significa que o fenómeno emprego (desemprego) é afectado não só pela diminuição do nível de crescimento económico, mas também se encontra dependente de muitos outros factores, tais como: nível de investimentos, formação de capital, custos salariais (salários e encargos sociais), entre outros. Tendo plena consciência que a aposta na formação é indispensável para satisfazer as necessidades das empresas, criando trabalhadores qualificados ou capazes de se qualificar, torna-se fundamental para o futuro da economia e do emprego que se disponha de um sistema de ensino e formação profissional eficaz e sempre actual. Daí a importância reguladora de que se reveste o sistema de emprego em relação à dinâmica existente entre o sistema de educação e formação e o sistema produtivo.

O sistema de emprego pode definir-se, segundo Rodrigues (1996), como “o conjunto organizado de estruturas, agentes e mecanismos económicos e sociais que moldam a utilização e circulação da mão-de-obra em interacção com os processos de reprodução dessa mesma mão-de-obra”. Centra-se, então, nos processos de modelagem das estruturas e não nos comportamentos dos agentes especificamente, tendo para tal construído um modelo de análise do sistema de emprego com base na compreensão da evolução das estruturas em interacção no interior do sistema:

- a. Modos de gestão da mão-de-obra
- b. Estruturas de qualificação
- c. Estruturas organizacionais
- d. Processos de produção
- e. Tipos de empresas
- f. Categorias produtivas
- g. Componentes da procura final

Partindo da estrutura dos componentes da procura final, a autora remete-nos para a

compreensão dos modos de gestão da mão-de-obra no sentido de envolver todos os factores determinantes para a evolução da oferta de emprego que confere dinamismo a todo o sistema.

Uma das principais características do sistema de emprego é o seu sistema de relações colectivas de trabalho, no qual se engloba os tipos de famílias, os tipos de cultura e os tipos de poder nas organizações que, segundo Rodrigues (1996), são as variáveis de tipo macro-social mais influentes na composição do sistema. A sua dinâmica reside no grau de intensidade do processo de interacção entre a procura de emprego por parte da população e a oferta de emprego por parte do sistema produtivo.

No Conselho Europeu Extraordinário de Lisboa, em 2000, o conceito de sociedade do conhecimento assume uma importância fundamental mediante o objectivo central proposto para a União Europeia: “Tornar a Europa na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social” (Comissão Europeia, 2000), em que a educação e a formação se torna a condição essencial para a sociedade que se pretende do conhecimento, da inovação e da coesão social.

Nesse sentido, há que compreender o empreendedorismo como uma forma de “emprego” que possibilita uma maior aproximação entre os sistemas produtivos e de educação-formação, reduzindo a “desconexão actual entre a produção de qualificações pelo sistema de educação-formação e as qualificações requeridas pelo sistema produtivo” (Comissão Europeia, 2000), que leva ao desemprego estrutural.

Para levar a cabo esta aproximação e atingir o objectivo central da Conferência de Lisboa foram traçadas metas concretas a serem atingidas por todos os países, entre elas, atingir até 2010 70% de população activa da população em geral, 60% no caso das mulheres e 50% no caso dos homens e mulheres entre os 55 e os 64 anos de idade. Portugal, em 2002, apresentava-se com 68,2% de emprego total (embora apresente um decréscimo entre 2001 e

2002 de 0,5%), enquanto a média europeia se tenha situado nos 64,3% (embora apresente um crescimento de 0,2% entre 2001 e 2002). Quanto aos valores de emprego para as mulheres e para a população com idades compreendidas entre os 55 e os 65 anos de idade, os seus valores apresentaram-se em 2002 muito próximo dos objectivos traçados para 2010 com 60,8% e 50,9% respectivamente (tendo no entanto demonstrado uma pequena diminuição no primeiro caso de 0,2%, enquanto no segundo caso cresceu 0,9% no período entre 2001 e 2002).

Pode-se afirmar, então que a educação e a formação, tanto ao nível inicial como ao longo da vida, se tornou, desde a Conferência de Lisboa, a condição prioritária para a sociedade do conhecimento, e que a melhoria da qualidade do emprego pode potenciar os factores económicos desde que se invista nas pessoas”, na sua educação e formação ao longo da vida.

Educação, Formação e Aprendizagem

O conhecimento ou saber é um dos conceitos mais abstractos que se pode definir, porque ao longo da evolução histórica das sociedades este conceito tem sofrido alterações, sendo o seu significado tão complexo como a distinção entre sábio e cientista. É neste sentido que perguntamos: na sociedade de hoje, o que é “conhecimento”?

Ao longo do processo histórico a concepção de formação foi-se transformando, tal como a noção que existia do que era saber, distinguindo-se sucessivamente de conhecimento.

Nas sociedades tradicionais o conhecimento estava ligado à relação concreta com o real, a aprendizagem era única, completa, o conhecimento era algo estanque e final. O conhecimento necessário ao dia-a-dia de um operário, agricultor ou homem da lei, era confinado a um conjunto limitado de saberes, que se aprendiam uma vez e que se conservavam para toda a vida.

Com o desenvolvimento da ciência, o crescimento da sociedade industrial, que veio marcar uma grande diferença a este nível entre os topos e as bases do sistema produtivo, as bases não necessitavam de conhecimento adquirido a partir da formação, os intermédios tinham formação que lhes garantia um emprego para toda a vida, e os topos, detentores do capital, necessitavam de pensar, gerir e conceber. A necessidade de concepção, criação, inovação, veio exigir a estes um contacto crescente com a noção de “aprendizagem permanente”.

Este desenvolvimento, juntamente com o desenvolvimento tecnológico, a complexificação dos sistemas de informação e a massificação da escola, levou a que nas sociedades actuais o conhecimento tenha deixado de ser um “objecto absoluto” para se formar “relativo”. O conhecimento que consegue ser útil é o conhecimento que permite inovar e que permite criar algo novo.

A formação necessária deixa de ser uma formação estanque, completa, para ser uma formação que além do saber técnico, ensine a aprender e a querer aprender, para que o

individuo possa aprender sempre podendo saber algo novo que lhe permita criar inovando.

A formação actual não se resume ao Saber (conjunto de conhecimentos gerais de ordem teórica, técnica e científica) ou Saber-Fazer (domínio de métodos e instrumentos aplicáveis a contextos particulares e cuja aplicação é necessária para a boa resolução das tarefas, sendo exprimido em termos de capacidades observáveis), que traduziam as sociedades mais heterogéneas e com maiores clivagens, em que a uns cabia o saber, e a outros o Saber-Fazer (Moura, 2001).

Na actualidade, o indivíduo deve possuir competências que lhe permitam saber (conhecimentos teóricos) e saber-fazer (utilizar o saber apreendido para agir sobre o meio produzindo e criando), mas também necessita de desenvolver o Saber-Fazer Social ou Saber-Ser (constituído por atitudes e comportamentos das pessoas no seu trabalho e pelas maneiras desejáveis de agir e interagir, estando interligados com a motivação e empenhamento individual). Saber-Aprender é um outro domínio a considerar, porquanto os indivíduos necessitam de desenvolver capacidades para fazer face à mudança, através da sua capacidade de aprendizagem ao longo da vida e de aquisição de novos conhecimentos. Estas novas necessidades surgem como competências centrais no quadro da sociedade do conhecimento (Moura, 2001).

Evolução do Sistema de Ensino Superior

Criada e, como tal, legitimada pela Igreja Católica Romana, a Universidade surge, enquanto instituição, durante a Era Medieval, garantindo aos seus educandos os *studio generalia* que lhes permitia a obtenção da *licentia ubique docenti*, ou seja, a “qualificação para ensinar e trabalhar em qualquer instituição sob jurisdição papal” (AMARAL, CORREIA & MAGALHÃES, 2001).

A Igreja controlava, desta forma, todas as universidades europeias na definição dos seus métodos e actividades atribuindo-lhe legitimidade. A influência das universidades estendia-

se a toda a cristandade e eram-lhe conferidos programas de ensino, sistemas de exames e estruturas uniformes. Estas características garantiam uma grande mobilidade dos estudantes no interior de diferentes universidades, reconhecendo-se, através do poder do papado, a equivalência das *licentia ubique docendi*. Com o grau oferecido pelas universidades da Cristandade, os graduados medievais conseguiam empregar-se ao serviço da Igreja e dos Estados.

A vontade de fixar estudantes nas universidades locais, de forma a não depender de um ensino e formação no exterior, levou a que um conjunto de políticas fosse desenvolvido com a intenção de fixação de estudantes e professores. Este movimento levou a que, em 1212, o Papa Honório III condenasse todas as leis que foram criadas em nome da “*libertas academica*” (AMARAL, CORREIA & MAGALHÃES, 2001).

Portugal também sente necessidade de criar políticas de fixação e benefício dos estudantes portugueses nas universidades nacionais, de forma a não perder o seu potencial. D. Afonso V, em 1440, deferiu uma proposta que obrigava os formados em universidades estrangeiras a pagar 20 coroas à universidade portuguesa e a preferir os licenciados em Portugal em detrimento dos licenciados no estrangeiro no acesso ao emprego no Estado (AMARAL, CORREIA & MAGALHÃES, 2001).

O desenvolvimento do ensino superior em Portugal iniciou-se durante o reinado de D. Dinis com a fundação de “*studia generalia*” na Universidade em Lisboa, em 1288. Universidade que, em 1290, obteve a necessária autorização papal, pelo Papa Nicolau IV, para proferir as “*licentia ubique docendi*”. A universidade, inicialmente fundada em Lisboa, foi transitando entre Lisboa e Coimbra até se ter fixado em Lisboa, em 1384, por carta de D. João I. Sai novamente de Lisboa em 1537, instalando-se em Coimbra permanentemente, enquanto instituição de ensino superior única, até à Primeira República.

Em 1911 a Universidade de Lisboa foi novamente instituída, a partir das escolas existentes em Lisboa, e no Porto a universidade foi criada. Foi também em 1911 que foi fundado o

Instituto Superior Técnico (IST), a 23 de Maio; as instalações do Arco do Cego foram inauguradas em 1936 e as do Tagus Park em 2001¹⁶.

A universidade portuguesa medieval estava ligada ao clero e à nobreza, tal como no resto da Europa, e o seu acesso era reduzido e limitado a alguns privilegiados, tendo raízes muito diferentes da actualidade em que a diversidade no acesso e a regionalização do ensino estão disponíveis a todos os cidadãos em Universidades públicas ou privadas.

A laicização do ensino, nomeadamente da universidade, teve início na Europa com o aumento do poder régio, a revolução francesa e os movimentos da reforma e contra-reforma que vieram enfraquecer os poderes da Igreja. Juntamente com o enfraquecimento da Igreja Católica Romana na Europa, o nascimento dos Estados-nação e da ciência, com um formato mais aproximado do de hoje, em conjunto com a necessidade de alimentar as necessidades do Estado e do mercado, levou a uma transferência do controlo das universidades para o Estado.

Os Estados procuravam, então, fortalecer as identidades nacionais e a universidade foi o veículo privilegiado de formação de pessoas qualificadas ao serviço do Estado para aprenderem aquilo que os Estados definiam como *conhecimento útil*. O *modelo de controlo das universidades pelo Estado* surge também como tentativa de homogeneizar as oportunidades dos cidadãos no acesso à aprendizagem e futuro acesso ao emprego (AMARAL, CORREIA & MAGALHÃES, 2001).

O modelo de universidade moderna surge na Alemanha no início do séc. XIX; foi concebida e criada por Wilhem von Humboldt em 1809 com a formação da universidade de Berlim. Esta universidade foi criada com a intenção de retirar a supremacia científica às universidades francesas que detinham o prestígio universitário a nível mundial. Esta universidade caracterizava-se por uma aposta clara na investigação e uma ligação com a indústria ainda não vista. Este modelo de universidade veio alterar o tipo de gestão e

¹⁶ Ver O Instituto Superior Técnico de Lisboa, pág. 131

afastar-se claramente do poder teológico.

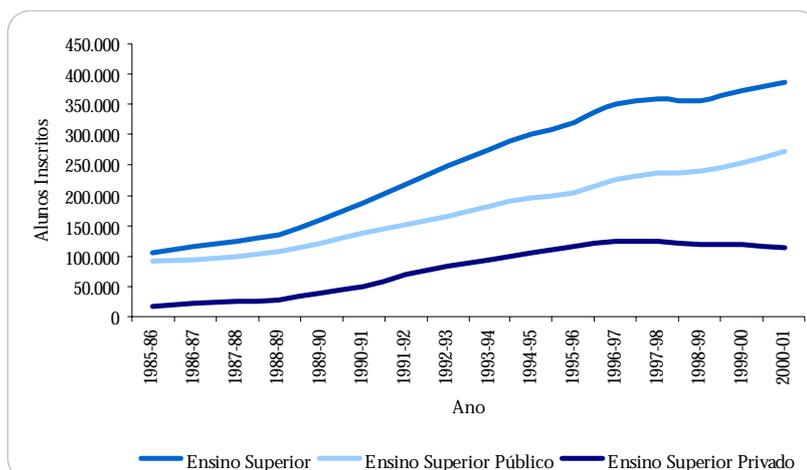
Em Portugal, em 1911, com a Primeira República, deu-se finalmente a cisão Igreja-universidade. *O modelo de controlo das universidades pelo Estado* finalmente foi implantado em Portugal e estendeu-se até aos nossos dias. Apesar desta cisão, a universidade portuguesa ficou muito ligada ao modelo francês clássico de universidade, sendo o curso de Direito aquele que tem maior projecção no nosso País.

Até à década de 1970, o ensino universitário em Portugal esteve centrado principalmente em universidades de Coimbra, Lisboa e Porto, verificando-se um grande desenvolvimento a partir desses anos, com as políticas de regionalização do ensino superior e o crescimento do ensino superior de nível médio em 1973, mas também o crescimento do ensino superior privado no final da década de 1980.

Podemos considerar o sistema de ensino superior português, até meados da década de 1980, como um sistema elitista, condicionado por uma procura deficitária, sendo a partir de 1988 que o crescimento se iniciou de forma acentuada, passando a um sistema de ensino superior de massas (SEIXAS, 2001).

No gráfico abaixo pode-se verificar um acentuado crescimento do número de alunos matriculados no ensino superior em Portugal a partir do final da década de 80, tendo-se registado no final da década de 1990 um relativo abrandamento. O número de alunos inscritos em 1985 era de 106 216 e em 2000 era de 387 487, tendo em 15 anos sofrido um acréscimo de 281 487 alunos.

Ilustração 4 – Evolução do número de alunos matriculados no ensino superior*



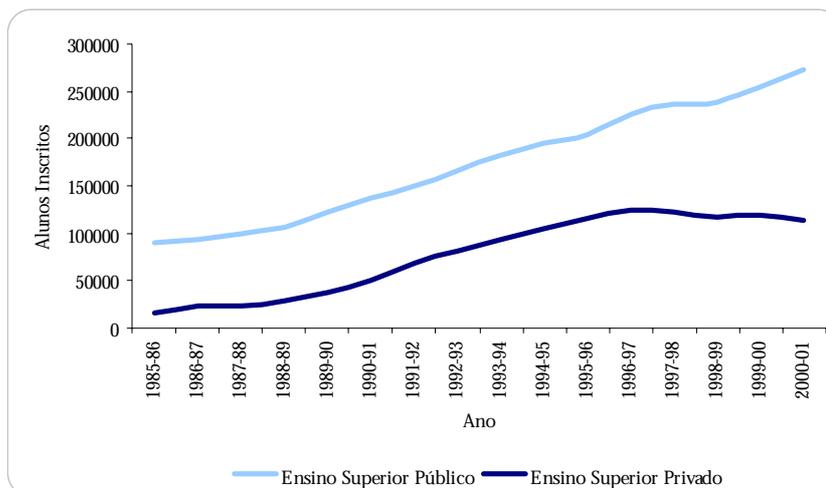
(Fonte: INE;2002)

Este crescimento deveu-se em certa parte à disseminação das instituições de ensino superior de nível médio (nível técnico), não universitário, a nível nacional e regional.

Foi em 1973 que se implementaram políticas com o objectivo de formar uma rede de ensino superior médio (com a integração dos Institutos Comerciais e Industriais e alguns institutos politécnicos), políticas essas que foram suspensas depois de 1974. Entre 1977 e 1981 verificou-se uma política forte na criação de uma rede de ensino superior politécnico, o que veio redefinir a estratégia da criação dos institutos (AMARAL, CORREIA, MAGALHÃES, 2001), manifestando a necessária proximidade entre a economia e a plataforma industrial nacional com um ensino de banda estreita (vocacionado para o acesso rápido ao mercado de trabalho) que se opunha ao ensino de banda larga (vocacionado para a investigação e o ensino) fornecido pelas universidades (CORREIA, 2000).

Tal como o ensino superior universitário, o ensino superior não universitário cresceu de forma mais acentuada entre meados da década de 1980 e finais da década seguinte, tendo o número de alunos matriculados no ensino superior não universitário crescido de 18 249 alunos em 1985 para 162 378 alunos em 2000.

Ilustração 5 – Evolução do número de alunos matriculados por tipo de ensino*



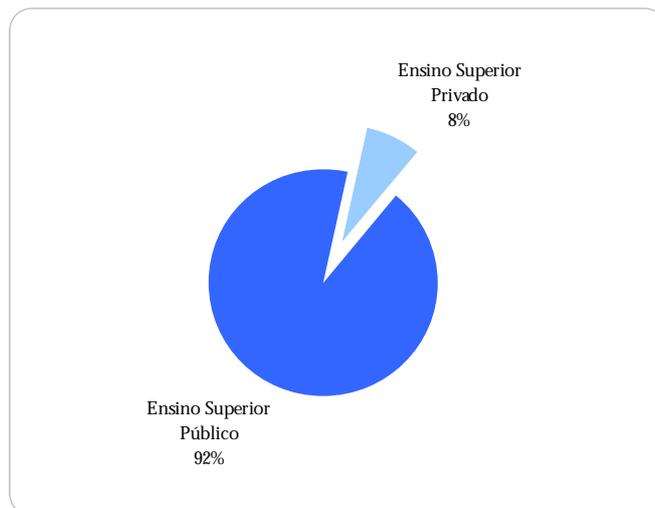
(Fonte: INE;2002)

Este tipo de formação foi bastante importante para o desenvolvimento e crescimento do ensino superior, principalmente nas áreas técnicas de engenharia, já que um dos objectivos subjacentes à criação dos Institutos Politécnicos visava a aproximação à indústria com a formação de quadros médios e técnicos.

Os institutos politécnicos formados com o objectivo de responder às necessidades de formação rápida (formação esta que não era garantida pela universidade¹⁷) e que visavam unificar a estrutura educacional e a estrutura socioeconómica, acabaram por não responder de forma clara ao mercado e à necessidade de quadros superiores médios e intermédios.

¹⁷ As funções da Universidade têm-se vindo a modificar, e somente no séc. XIX é que se começou a estabelecer a proximidade das mesmas à Indústria e ao mercado trabalho com o modelo alemão da universidade Humboltiana.

Ilustração 6 – Alunos inscritos em engenharia, por tipo de ensino



(Fonte: INE/MIN EDU)

As diferenças no que se refere às ofertas de cursos ligados às ciências exactas de forma geral, e às ciências da engenharia de forma particular, são patentes na ilustração. Numa época em que o ensino superior está sujeito a novos desafios em diversas frentes, há que ter consciência de que representa 92% da oferta nestas áreas de formação.

O objectivo de redução da estrutura curricular ressurgiu hoje com outra dimensão que não a de alimentar o mercado de técnicos rapidamente, mas de uniformização de sistemas de ensino à escala europeia.

O processo de europeização, com as metas definidas pela *declaração de Bolonha* (COMISSÃO EUROPEIA, 1999), assinada por 29 países, e a respectiva consolidação com o *Comunicado de Praga*, trazem ao ensino superior o desafio de adaptar o ensino não só às necessidades nacionais, mas também à diversidade europeia.

Com a declaração de Bolonha, os países assinantes vieram dispor-se a reformar o ensino superior de forma a criar uma convergência europeia e um espaço europeu de ensino superior até 2010. Os institutos politécnicos que conferiam o grau de bacharelato com a duração de três anos, ficaram com a possibilidade de conferir o grau equivalente à licenciatura e também o mestrado. Estes visam a aproximação ao ensino Universitário, que

tendendo à redução curricular, consequência da uniformização, se aproxima de um modelo de ensino mais direccionado para as necessidades do mercado.

Esta Uniformização lança novos desafios às instituições de ensino superior, tendo elas de se redireccionar estrategicamente para aquilo que têm de melhor e para a qualidade, já que a concorrência vai aumentar substancialmente. Este movimento aproxima-se, também, quando as universidades começam a ser afectadas pelas leis de mercado e o Estado vai perdendo algum peso.

O modelo de ensino superior que se tenta estabelecer na Europa, o *anglo-saxónico*, com muita inspiração norte-americana, consiste no ensino 3+2+2 (*bacharelato+master+doctor*), o qual se está a tentar impôr em toda a Europa. As reformas que se perspectivam em Portugal indiciam que, no ensino da engenharia, se adoptem modelos de 4+2 ou 4+1+1 (*licenciatura+master*) (SEFI, 2002). O grau mais baixo em Portugal irá, em princípio, ser nomeado de licenciatura, sendo a graduação seguinte o *master* (um grau curricular que visa o complemento do ensino mais técnico adquirido nos 3 ou 4 anos iniciais do curso) e, posteriormente, o doutoramento (SEFI, 2002).

A redução do tempo de formação tem criado uma grande discussão, principalmente nas áreas da engenharia e da medicina, nos quais os 3 anos do modelo anglo-saxónico não parecem suficientes no estabelecimento de bases científicas e de uma certa especificidade que cada curso apresenta (SEFI, 2002b).

Estes modelos são também aplicáveis ao ensino superior privado, que cresceu em Portugal, fruto principalmente do aumento da procura e de um crescimento deficitário do ensino superior público, fundamentalmente durante a época de massificação do sistema de ensino superior, nos finais da década de 1980 e início da década seguinte.

O crescimento do ensino Superior Privado deu-se principalmente nas áreas das ciências sociais e humanas e do direito, tendo em 1993 o número de vagas do ensino privado (32

100) sido superior ao do público (32 000)¹⁸. Embora nas áreas de engenharia o ensino Superior Privado não possua comparação em termos de vagas, em 2001¹⁹ o número de alunos inscritos em engenharia no ensino Superior Privado era de 3 535, enquanto que no ensino Superior Público era de 43 209.

O projecto europeu impõe novos desafios propostos pela sociedade do conhecimento, que se desenham sobretudo ao nível organizacional e funcional do próprio ensino.

Sistemas de Ensino Superior e a Regulação pelo Mercado

Longe vão os tempos em que o saber era apreendido, difundido e armazenado para mais tarde recordar. A sociedade contemporânea neo-capitalista transformou o saber e o conhecimento num novo capital, capital mercadoria.

Há autores defendem que o sistema de ensino superior deve ser definido enquanto um bem privado e deve estar sujeito às regras de mercado. Para Burton Clark a coordenação do ensino superior resulta da relação entre o Estado, a academia e o mercado, sendo possível colocar dentro desta relação todas as instituições de ensino superior. Com o crescimento da economia de mercado e o desenvolvimento do ensino superior privado, o ensino superior ficou cada vez mais sujeito as leis de mercado, como a procura e a oferta, as leis da concorrência e da rivalidade.

Segundo Burton Clark, mesmo na década de 1980 com o reaparecimento do neo-liberalismo, os principais reguladores dos sistemas de ensino superior têm continuado a ser o Estado e a Academia.

A evolução desta relação têm-se vindo a transformar, centrando-se cada vez mais na relação Estado-mercado, em que o Estado, segundo Williams, pode assumir vários papéis:

- **Árbitro:** O Estado funciona como mediador e regulador das relações entre a

¹⁸ Fonte: *Sistema Educativo Português: Situação e tendências 1985-1995*, Ministério da Educação

¹⁹ Dados referentes a estimativas

academia e o mercado (Exemplo universidades dos EUA);

- Promotor: Toma o papel de promotor, reforçando os interesses da academia, ou assumindo-se como um fornecedor (Modelo Europeu Tradicional);
- Consumidor: Agindo como consumidor dos serviços educativos e promovendo o consumo e apoiando os consumidores e o mercado (Modelo emergente mais virado para o mercado);

Para os autores que defendem o mercado como forte regulador dos sistemas de ensino superior surgem argumentos de eficiência económica, de competitividade, de homogeneização e de qualidade, aumento da eficiência e eficácia interna e externa do próprio sistema.

Ensino Superior e Empresas

O divórcio entre a formação base fornecida pelas instituições de ensino e as organizações formadoras de emprego (empresas e empresários) tem-se verificado no nosso País de forma muito especial, fruto não só de um tecido empresarial muito marcado pelo *taylorismo* e um trabalho pouco *qualificado* e *qualificante*, mas também por um academismo forte e perverso.

Como já fora indicado no ponto (Novos) Desafios da Universidade na Era do Conhecimento, em que indicamos os maiores desafios a que a universidade tem necessidade de responder, um dos mais importantes desafios, e que poderá ao mesmo tempo ser uma resposta, é a relação que a Universidade tem com as empresas que a rodeiam.

Uma das respostas que diversas universidades encontraram para estes desafios foi a criação de *«start-ups»*, pequenas empresas que se iniciam a partir de inovações que surgem no interior da universidade e que essas novas empresas transportam para o mercado. Desta forma, completa-se um duplo objectivo de difusão do conhecimento e de desenvolvimento

da comunidade, sobretudo ao nível local.

Para que este tipo de novas empresas possam assegurar a sua existência, existem três tipos de factores a ter em conta:

- A estratégia da universidade e do negócio, e no caso português estas estratégias têm-se mostrado muito dispares, não encontrando pontos de contacto; no entanto, esta surge como uma das soluções mais eficazes para os desafios que universidades e empresas fazem face na sociedade do conhecimento;
- As qualificações de gestão que o futuro empresário possui, porque destas qualificações dependem o sucesso do empreendimento;
- As características pessoais que o futuro empresário possui, nomeadamente a sua experiência no ramo de negócio que pretende desenvolver.

As universidades são a principal instituição formadora de recursos humanos qualificados. Resta questionar: «Qualificados em quê?». Qualificar para serem licenciados?... Ou qualificar para a produção de trabalho criativo e inovador necessário às empresas?

Funções da Universidade

Levantam-se questões sobre as funções que são atribuídas às instituições, desde o papel do Estado ao papel da família. As instituições escolares são, também, alvo de questionamento: «O que são?»; «O que devem ser?».

A Universidade tem atravessado diversas formas conceptuais e modelos funcionais ao longo do seu tempo de existência. Nos primórdios na Europa Medieval tinha como base somente o ensino, com características muito semelhantes a uma corporação de mestre-aprendiz, incorporando a componente de investigação no século XIX, e na actualidade também a componente económica foi agregada às suas funções.

A universidade contemporânea, segundo a OCDE (1987), é a *multipurpose university*, uma

universidade que não se resume apenas a reproduzir conhecimento, mas a criar, difundir e inovar. Segundo a OCDE as funções da Universidade Multifuncional seriam:

- Providenciar educação pós-secundária;
- Desenvolvimento de investigação e novo conhecimento;
- Fornecer as qualificações²⁰ necessárias à sociedade;
- Desenvolver actividades de formação altamente especializadas;
- Reforçar a competitividade da economia;
- Funcionar com filtro de selecção para empregos altamente exigentes;
- Contribuir para a mobilidade social;
- Prestar serviços à comunidade;
- Funcionar como paradigma de políticas de igualdade;
- Preparar os líderes das gerações futuras;

É necessário, então, compreender a universidade de um ponto de vista funcional e procurar definir as funções atribuídas hoje à universidade.

Segundo Etzkowits (2000), a universidade tem tido ao longo dos tempos diferentes missões e, conforme se pode observar na Tabela 5, sofreu duas revoluções académicas:

Tabela 5 – Evolução da Missão da Universidade

Ensino	Investigação	Empreendedorismo
Preservação e disseminação do conhecimento	1ª Revolução Académica	2ª Revolução Académica
Novas missões geram conflito de interesses e controvérsia →	Duas Missões: ensino e Investigação	Três Missões: Desenvolvimento Social e Económico; Manutenção das missões anteriores.

(Fonte: Etzkowits, 2000)

As Revoluções Académicas correspondem à conquista por parte das Universidades de novas missões, respectivamente a função de **Investigação** e a função de **Desenvolvimento Social e Económico**, que vieram juntar-se à função base de **Ensino**. A função de ensino é

²⁰ Nos modelos mais actuais o conceito de Qualificação é substituído pelo de Competência;

a primeira e a que criou o propósito da Universidade, sendo a função central a de investigação fundamental para a produção e reprodução de conhecimento, com implicações na individualização e construção da identidade da universidade. A outra função está relacionada com a mudança social para uma sociedade mais responsável e integrada, na qual a necessidade de sustentabilidade da universidade surge com novos contornos.

A Universidade de hoje funciona num ecossistema complexo, competitivo e diferenciado em que a exigência social, construída nas ideias de Inovação e Bem-estar é elevada e em que o ensino superior adquire novas funções não limitadas somente à função tradicional de ensino.

A função de *ensino* é a mais antiga e a sua função de base, já que é a partir dela que os alunos tomam contacto directo com o conhecimento; é ela a função primária e reprodutora do conhecimento. Mas esta função foi ao longo dos tempos sofrendo algumas mutações, sendo que a função ensino hoje está mais centrada no Aprender (no aluno) que no Ensinar (no professor), ou seja, na autonomia e no fomento da vontade de aprender. As competências base necessárias hoje no mercado vão além do Saber, e o ensino tem de garantir um conjunto de competências durante o processo educativo, tais como o **Saber-fazer** (Profissionalização do Saber), o **Saber Ser Social** (Competências Psico-Relacionais), **Saber-Aprender** (Aprendizagem ao Longo da Vida e Aprendizagem Contínua) e o **Aprender-Saber** (Gestão do Saber e do Conhecimento).

A necessidade da universidade de responder as solicitações do mercado de trabalho leva a que a universidade tenha de desenvolver cursos que correspondam às necessidades do mercado e às funções e tarefas que os seus formandos vão desempenhar na sociedade e na economia (CARAÇA, CONCEIÇÃO & HEITOR, 1996).

Deste modo, a função ensino deixa de estar confinada ao processo educativo em “Sala-de-Aula” e passa a ser um processo integrado, não só com a comunidade educativa, científica, económica, cultural e social, mas também a toda a aprendizagem que advém das

interacções entre o indivíduo e a Universidade Multifuncional. No ensino necessário à sociedade pós-industrial, numa universidade adaptada e flexível ao meio, o *curriculum real* vai além do conhecimento teórico leccionado.

Os objectivos, funções e actividades das universidades actuais, segundo Etzkowitz, agrupam-se num conjunto de políticas contingenciais que estão representadas na **Tabela 6**.

Tabela 6 – Objectivos, Funções e Actividades do ensino Superior

Ensino Superior	
Objectivos	<ol style="list-style-type: none">1.Desenvolvimento de Recursos Humanos2.Progresso de Conhecimentos3.Desenvolvimento Económico e Industrial4.Inovação Social e Cultural
Funções	<ol style="list-style-type: none">1.ensino2.Investigação3.Prestação de Serviço aos Utilizadores e à Comunidade
Actividades para as Empresas	<ol style="list-style-type: none">1.ensino e Formação2.I & D3.Serviços Técnicos4.Consultadoria5.Transferência de Tecnologia6.Apoio à Criação de Empresas

Fonte: Adaptado de Etzkowits (GAGO, 1994)

A organização da sociedade do conhecimento, incluindo a organização escolar e de ensino superior, deve ter por base um funcionamento pró-activo e criativo, não só reproduzindo os sistemas necessários, mas, principalmente, produzindo inovação e conhecimento; inovação esta que criará novas dinâmicas socioeconómicas, que fortalecem o desenvolvimento socioeconómico das comunidades.

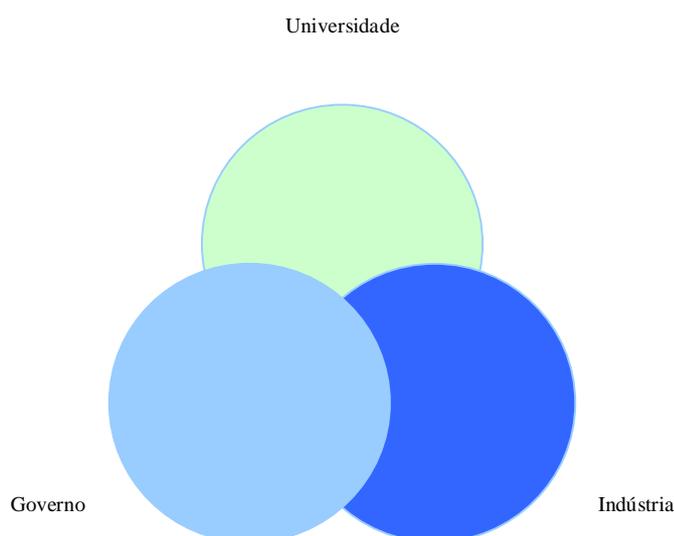
A simples gestão e reprodução de informação não se adaptam à complexidade da Sociedade do Conhecimento, na qual a Criatividade e a Originalidade necessárias para ultrapassar desafios e criar novos projectos está muito diferenciada das sociedades Industriais, marcadamente “estáticas” comparativamente à dinâmica que caracteriza a

sociedade dos dias de hoje.

A acção *glocalizada*²¹ das organizações de ensino toma um papel central²² para o desenvolvimento sustentável numa política de Responsabilidade Social²³, em que a manutenção das organizações de ensino seja estável, eficiente e legítima.

A organização de ensino superior funciona, então, numa rede complexa na qual se relaciona fundamentalmente com as *instituições governamentais* e as *empresas*²⁴. Esta relação é readaptada do modelo da *hélice tripla* de Etzkowitz, que estabelece a relação *Governo-Universidade-Indústria*.

Ilustração 7 – Modelo da Hélice Tripla de Etzkowitz



(Fonte:Etzkowitz;)

Na sociedade do conhecimento o conceito de rede torna-se mais pertinente, tal como o de

²¹ Aglutinação entre o *Local* e o *Global*, que consiste em acções locais contextualizadas globalmente.

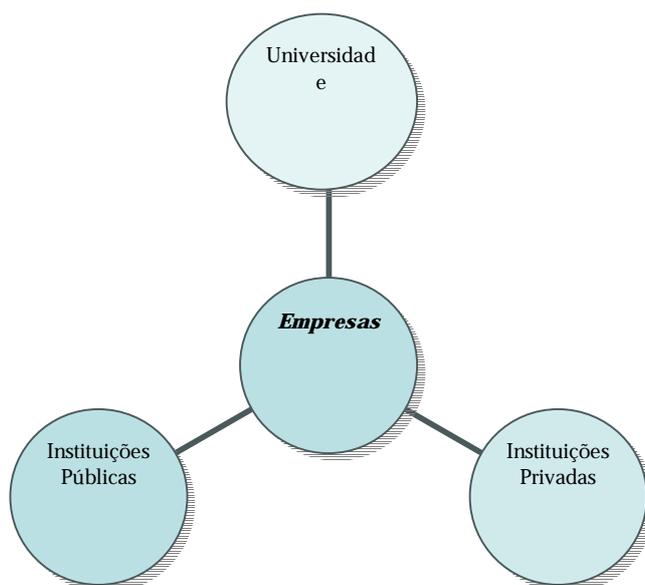
²² Tendo em conta de regulam a tensão *Reprodução – Criação* de Conhecimento e Inovação.

²³ A Responsabilidade Social das Organizações consiste na integração voluntária nas suas acções de preocupações sociais e ambientais, de desenvolvimento.

²⁴ Estas relações são, não somente de fornecimento de serviços mútuos, mas de financiamento e comerciais.

empresa, já que o modelo mais adaptado e dominante é o modelo empresarial²⁵ e as relações de conhecimento no processo mundializado são relações de rede dialecticamente definidas. A empresa é o centro da inovação, pois é ela que está no terreno e que tem contacto com a realidade, ou seja, é ela que produz e precisa da inovação, é ela o motor do investimento e da aplicação das inovações.

Ilustração 8 – Rede – Empresa – Universidade – Governo



Nesta relação empresa-universidade a empresa pode usufruir serviços por parte da universidade, principalmente no que se refere à transferência tecnológica, investigação útil e recrutamento de pessoas. Estes serviços podem ser fornecidos em troca de investimento e financiamento, tal como de partilha estrutural ao nível de laboratórios e conjugação de interesses mútuos, sendo o Governo um agente fundamental na gestão da relação, em forma de legislação aplicável e incentivos.

A universidade, na sua função de desenvolvimento socio-económico e interligação à comunidade, promove algumas actividades fundamentais, tais como o apoio ao

²⁵ O Conceito de empresa surge somente como é hoje conhecido depois da sociedade industrial, afastando-se dos conceitos de fábrica e de patrão.

desenvolvimento e criação de empresas e emprego, de bens comerciais e serviços. O conhecimento produzido em forma de agentes pró-ativos, diplomados, pode-se transformar então, com os devidos apoios, em emprego ou empresas e inovação no mercado. O conhecimento, enquanto base da empresa, é o mecanismo central no desenvolvimento criativo e inovador do emprego.

A empresa com base no conhecimento surge em interligação com a universidade, na qual a universidade se posiciona enquanto produtor de agentes para o mercado de trabalho e conhecimentos, tendo como função procurar não só o desenvolvimento científico e pedagógico, mas também responder as necessidades do mercado empresarial, enquanto sistema central no desenvolvimento local e global.

A *função de Investigação*, que surge associada à universidade na Alemanha no século XIX²⁶, em plena revolução industrial, adquire na sociedade ocidental contemporânea uma ligação a um conceito central – a *inovação*.

As necessidades das empresas do século XXI não podem ser comparadas às do século XIX, em contexto de revolução industrial. Hoje, o modelo industrial já não se adapta às características da sociedade (no entendimento **Especializante** ou mesmo **Qualificante**), porque se pretende criar maior flexibilidade consubstanciada no modelo empresa/organização **Aprendente**, com base na informação e conhecimento (MOURA, 2001)²⁷.

A relação entre a Universidade e os agentes económicos (empresas) é totalmente diferenciada, já que a Universidade enquanto principal organização de desenvolvimento do conhecimento e de inovação surge, na dimensão de investigação, interligada de forma mais coesa com a empresa ou o utilizador/ cliente dessa inovação. É com as Empresas Aprendentes que a Universidade de hoje tem de estabelecer os seus elos, numa relação não

²⁶ Ver. Evolução do Sistema de Ensino Superior, pag. 52

²⁷ Ver O que é o Trabalho? – Do trabalho à empregabilidade, pag. 40

só institucional ao nível da formação, mas também numa dialéctica de inovação.

A investigação não é somente útil para o desenvolvimento da Ciência, mas também para a credibilidade da universidade e a efectividade do seu processo educativo. A capacidade de desenvolver investigação garante à instituição que o seu desenvolvimento não depende de inovação externa, nos seus domínios. Garante também aos corpos discente e docente uma melhor integração do conhecimento útil e no desenvolvimento da carreira²⁸ quando bem articulado com as suas actividades que visam responder à função de *desenvolvimento socio-económico e ensino*.

A investigação e o desenvolvimento têm um papel fundamental na universidade de apoio ao ensino, produzindo conhecimento actual, independente, que será imprescindível a um ensino inovador e empreendedor. Este factor é principalmente verificável no que se refere à actualização dos currículos dos cursos, a criação de novos cursos e a possibilidade de estabelecer uma relação com o meio económico e social de dependência.

O desenvolvimento científico e tecnológico torna obsoleto o ensino, exigindo da universidade um esforço excepcional de forma a conseguir uma actualização contínua, e a permitir desenvolver aprendizagem ao longo da vida por parte dos seus formandos.

²⁸ Carreira não relacionada a emprego único para a vida, mas a construção activa da carreira socioprofissional.

Ilustração 9 – Esquema Síntese das Funções da Universidade



A *Universidade Multifuncional* não pode estar aquém do desenvolvimento e tem de participar activamente nesse projecto, de forma a garantir não só o futuro enquanto organização criativa, mas também produzindo de forma contínua Recursos Humanos Flexíveis e Inovadores que venham estreitar a clivagem entre o **mercado de trabalho** e o **mercado de emprego**.

Desta forma, pode-se concluir que a Universidade Multifuncional não é somente um agente Educativo, mas também um agente Cultural, Económico e Social integrado.

(Novos) Desafios da Universidade na Era do Conhecimento

A sociedade coloca novos desafios à Universidade para que esta se adapte às exigências de uma sociedade de inovação, e que o modelo de *Etzkowitz* tenta dar resposta, tal como se pode observar pelos objectivos do Conselho Europeu Extraordinário de Lisboa (2000) que colocam a educação e a formação numa situação charneira de desenvolvimento económico e social.

Para que as universidades dêem a resposta adequada a esta nova sociedade, têm necessidade de responder a novos desafios²⁹, nomeadamente:

²⁹ Comunicação da Comissão das Comunidades Europeias: O papel das universidades na Europa do conhecimento

- *O crescimento da procura de formação superior*

Este crescimento manter-se-á nos próximos 10 anos, pela dupla pressão do objectivo de aumentar o número de estudantes do ensino superior e pelas necessidades de educação e formação ao longo da vida. Esta crescente procura não se traduz, no entanto, num aumento de recursos quer em termos humanos, professores e investigadores, mas também financeiros. A Universidade depara-se com a necessidade de assegurar o financiamento sustentável respondendo às novas necessidades e garantindo um acesso amplo, equitativo e democrático com os mesmos níveis de qualidade.

- *A internacionalização da educação e da investigação*

A internacionalização da educação e da investigação, acelerada pelas novas tecnologias da informação e da comunicação, traduz-se numa concorrência acrescida para as Universidades – não só entre Universidades no espaço europeu, mas também no mundo inteiro. Ainda outros factores externos às Universidades como a cultura empreendedora que o País apresenta são factores de importância estratégica a desenvolver para permitir o aumento do financiamento da investigação, as relações com as empresas, o número de patentes e a criação de novas empresas de base tecnológica, nomeadamente *spin-offs*.

- *O estabelecimento de uma cooperação estreita entre Universidades e empresas*

A cooperação entre Universidades e empresas continua a ser diminuta, o que representa um grande obstáculo ao seu desenvolvimento e, sobretudo, ao desenvolvimento da comunidade local, uma vez que a inovação que a Universidade cria não se traduz em benefício para a comunidade em que se insere. Assim, este apresenta-se como um dos desafios que deve ser resolvido o mais rapidamente possível.

- *A multiplicação dos lugares de produção dos conhecimentos*

Decorrente em certa medida do desafio anterior, este ponto especifica, no entanto, que a escolha de parceiros de desenvolvimento não tem propriamente a ver com a proximidade geográfica, mas com a proximidade em termos de desenvolvimento. Desta forma, as empresas de alta tecnologia preferem as Universidades com melhores desempenhos.

- *A reorganização do conhecimento*

Esta tendência ganha forma sob a influência de duas tendências divergentes. Por um lado, assiste-se a uma diversificação e especialização crescente do saber, surgindo cada vez mais especialidades de investigação e de ensino. Por outro lado, a Universidade ainda se encontra demasiado apegada à ideia de mundo académico em que as unidades de ensino e investigação se encontram demasiado compartimentadas. A necessidade de campos interdisciplinares preenchidos por problemas a que a sociedade está cada vez mais atenta, tais como o ambiente e a gestão de riscos, entre outros, é uma questão cada vez mais importante para se dar conta das necessidades da sociedade. Por outro lado, existe muitas vezes uma cisão entre a investigação fundamental e a aplicada, em que as Universidades europeias estão demasiado apegadas à investigação directamente aplicada ou mesmo prestação de serviços a empresas, pondo muitas vezes em perigo o progresso fundamental.

- *O surgimento de novas expectativas*

Paralelamente às suas funções fundamentais, a Universidade deve responder às necessidades de educação e formação que emergem com a economia e a sociedade do conhecimento, nomeadamente as necessidades de formação ao longo da vida, mas também às necessidades de desenvolvimento que as comunidades apresentam, dotando a Universidade de estruturas de gestão e governação que incluam todos os parceiros da comunidade.

A evolução socioeconómica das sociedades obriga a repensar grande parte das suas instituições com o intuito de dar resposta a estes novos desafios com que é confrontada

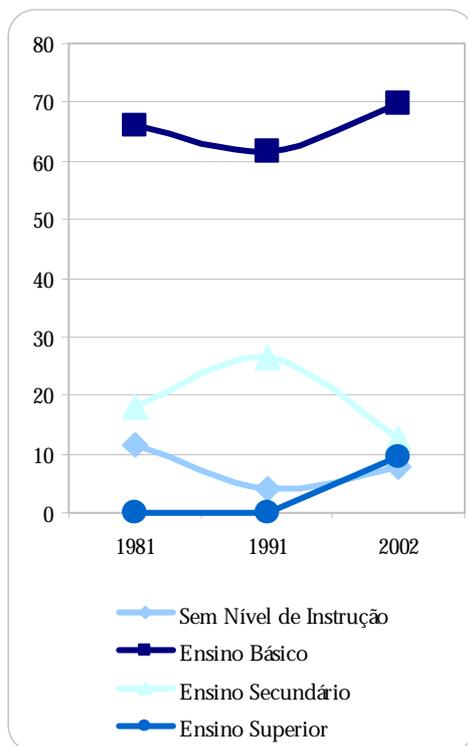
hoje, no sentido de não se tornar obsoleta e um travão ao desenvolvimento da comunidade em geral. A Universidade é uma das instituições que assume um dos lugares de destaque, enquanto catalizador de desenvolvimento através da preparação das pessoas para os desafios que a sociedade do conhecimento apresenta. A resposta surge como um desafio, uma vez que toda a Europa em conjunto, incluindo os países que em breve se irão integrar, porquanto ter-se-ão de criar mecanismos comuns acompanhados e apoiados pela União Europeia, que tornem a Europa numa verdadeira Europa do Conhecimento.

Educação e Aprendizagem ao Longo da Vida

A compreensão da sociedade do conhecimento tal como a temos delimitado ao longo do trabalho, não faz sentido sem as indispensáveis referências à educação e aprendizagem ao longo da vida, uma vez que sem estas não existe conhecimento. Tal como já foi referido anteriormente, o conhecimento que não é constantemente revisto e aumentado, deixa de o ser.

Como foi definido ao longo do trabalho, a educação é um dos aspectos de maior importância para a aprendizagem ao longo da vida, sobretudo na sociedade aprendente. Na maior parte dos casos, a aprendizagem realiza-se de maneira informal para a faixa etária populacional que já se encontra a trabalhar, sendo mesmo na maioria dos casos realizado no espaço e no tempo de trabalho. Para completar a caracterização da aprendizagem ao longo da vida em Portugal, usamos os dados do INE, que realizou um estudo abrangente acerca da aprendizagem ao longo da vida da população activa portuguesa, dos 15 aos 64 anos de idade, das mais diversificadas áreas de trabalho e formação. Eis alguns dos resultados obtidos ao longo desse trabalho e que neste momento cobrem os nossos objectivos de conhecimento sobre a aprendizagem ao longo da vida.

Ilustração 10 – População activa segundo o grau de instrução, em percentagem



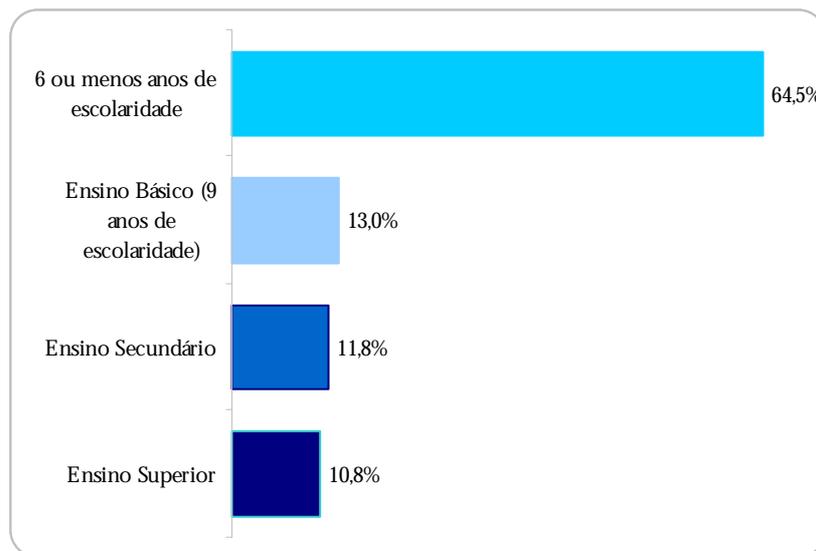
Fonte: (MIN EDU)

Pode-se, a partir desta ilustração, observar a evolução que se tem registado desde 1981 até 2002, nos níveis de instrução da população portuguesa. De salientar que a maioria da população activa apresenta-se com 6 anos de escolaridade cumpridos, correspondente ao ensino básico. Verifica-se, também, o aumento do número de população activa que possui diploma de nível superior, subindo de 4,6% para 9,7% em aproximadamente duas décadas.

Analisando a população de forma geral, os jovens dos 15 aos 24 anos são aqueles que mais participam em acções de formação formal³⁰, não descurando, no entanto, os 6% de população com mais de 34 anos que participa em actividades de formação formal ao longo da sua vida.

³⁰ A aprendizagem formal, que compreende “a educação e formação ministrada num sistema de escolas, colégios, universidades e outras instituições de ensino, em que a aprendizagem é organizada, avaliada e certificada sob a responsabilidade de profissionais qualificados” in INE, *Inquérito ao Emprego*, 2003.

Ilustração 11 – População dos 25 aos 64 anos segundo o nível de ensino completo



(Fonte: INE Inquérito ao Emprego, 2003)

Paralelamente ao facto de 64,5% da população dos 25 aos 64 anos possuir 6 ou menos anos de escolaridade, 10,6% desse universo realizaram uma formação com vista à preparação para uma actividade profissional.

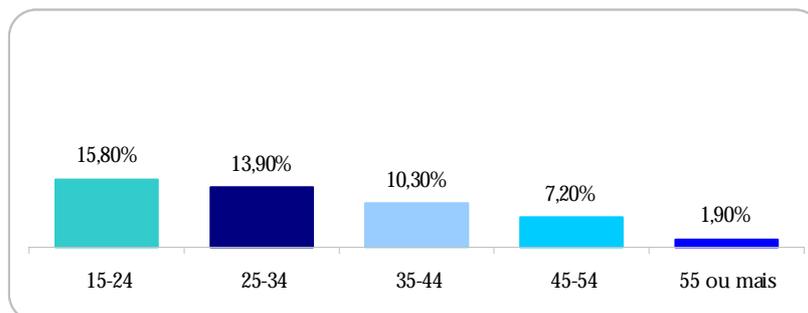
Muita da aprendizagem que se realiza na sociedade do conhecimento não passa única e exclusivamente pela escola, embora este seja considerado o local de aprendizagem de excelência; passa também pela participação dos indivíduos em cursos, acções de formação por parte dos empregadores, conferências, entre outras actividades que são organizadas fora do sistema de ensino, ou seja, pela aprendizagem não formal³¹.

Se, por um lado, homens e mulheres não têm participações muito diferenciadas (8,5% e 8,9% respectivamente), a participação entre as gerações mais novas é claramente acima das gerações mais velhas. Entre os indivíduos dos 15 aos 24 anos a participação em actividades de aprendizagem não formal é de cerca de 16% enquanto passa a 13,9% na geração entre os 25 e os 34 anos e não atinge os 2% na população com 55 ou mais anos.

Ilustração 12 – População com 15 ou mais anos, segundo a participação, nos últimos 12 meses, em aprendizagem

³¹ A aprendizagem não formal abarca a “formação que decorre normalmente em estruturas institucionais mais ou menos organizadas, podendo conferir certificação. Compreende a frequência de cursos, a participação em seminários, conferências, acções de formação no âmbito do emprego, cursos de recreio e lazer e toda a formação organizada e sustentada que não confere equivalência a níveis de ensino” in INE, *Inquérito ao Emprego*, 2003.

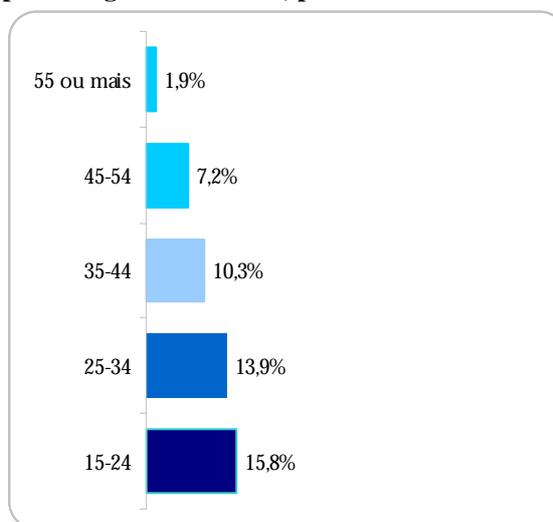
não formal



(Fonte: INE- Inquérito à Aprendizagem ao Longo da Vida)

São também aqueles que possuem níveis de escolaridade mais elevados que mais participam em actividades de aprendizagem fora do sistema educativo. Entre os indivíduos com qualificações superiores 28,5% participaram em pelo menos uma actividade de aprendizagem não formal. Este valor reduz-se, entre os indivíduos com os ensinos secundários e básicos, para 18,1% e 14,0% respectivamente.

Ilustração 13 – População com 15 ou mais anos segundo a sua participação, nos últimos 12 meses, em actividades de aprendizagem não formal, por nível de ensino completo

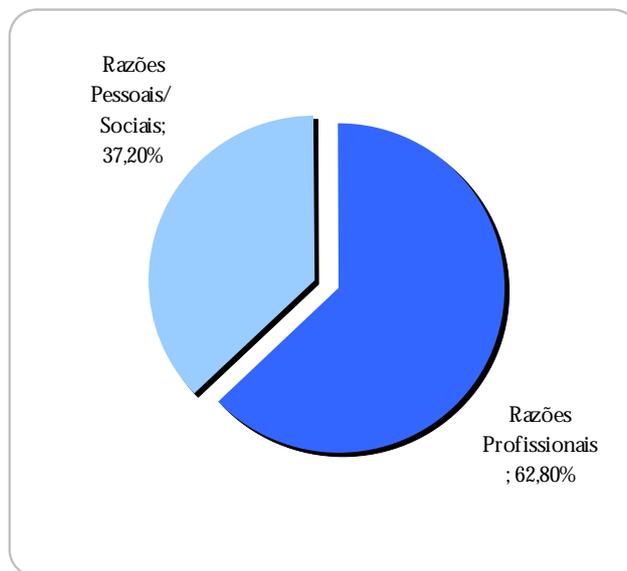


(Fonte: INE- Inquérito à Aprendizagem ao Longo da Vida)

Considerando a actividade de aprendizagem não formal em que participaram, ou a mais recente, no caso de terem participado em mais do que uma, verifica-se que são predominantes as formações nas áreas relativas aos 'serviços' em 23,7%, nas 'ciências, matemática e informática' em 19,9% e nas 'ciências sociais, comércio e direito' com 18,3%. São as gerações mais novas que contribuem para a importância dos serviços em detrimento

das “ciências sociais, comércio e direito” que se apresentavam até à bem pouco tempo como maioritárias.

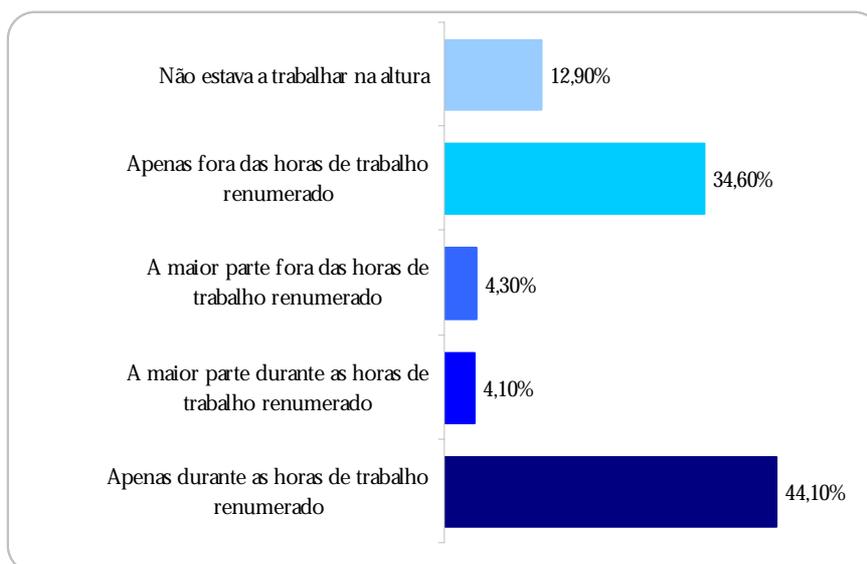
Ilustração 14 – Razões para a participação em actividades de aprendizagem não-formal ao longo da vida



(Fonte: INE Inquérito à Aprendizagem ao Longo da Vida)

As razões apresentadas para a participação em actividades de aprendizagem ao longo da vida têm essencialmente a ver com razões profissionais, sobretudo nos escalões etários mais avançados: 82,5% do grupo etário do 45-54 anos apresenta razões profissionais, enquanto as razões pessoais/sociais apenas pesam em 17,5% das vezes. De forma inversa, no caso dos jovens, as razões prendem-se sobretudo com razões pessoais/sociais em 67,6% e não profissionais em 32,4% dos indivíduos. Aprender entre os 25 e os 64 anos está claramente associado ao mercado de trabalho e à evolução profissional.

Ilustração 15 – População dos 25 aos 64 anos que, nos últimos 12 meses, participou em aprendizagem não formal por momento de participação



(Fonte: INE- Inquérito à Aprendizagem ao Longo da Vida)

44,1% das actividades de formação foram realizadas integralmente durante as horas de trabalho remunerado. De referir, no entanto, que estas actividades são aquelas que apresentam a menor duração média (69 horas), sendo que metade tiveram duração inferior a 22 horas.

A aprendizagem também decorre das actividades da vida quotidiana relacionada com o trabalho, a família, a vida social ou o lazer. A esta aprendizagem dá-se o nome de aprendizagem informal³² e abarca, neste caso específico, a solicitação de ajuda e/ou esclarecimento a familiares, amigos e colegas e a leitura de material impresso como livros, jornais ou revistas especializadas, a maioria da qual fruto da solicitação de ajuda e/ou esclarecimentos a familiares, amigos e colegas em 35,4% dos casos.

No que diz respeito ao método de aprendizagem utilizado, o mais frequente é a pedida de ajuda intencional a familiares, amigos e colegas, com 35,4%, seguido pela leitura de material impresso como livros técnicos, jornais ou revistas especializadas, em 32,6% dos casos.

A aprendizagem ao longo da vida é, então, um dos requisitos principais para se alcançar a

³² É a esta tipo aprendizagem, que é fruto de uma iniciativa/motivação individual e orientada por cada indivíduo que se designa por aprendizagem informal in INE, *Inquérito ao Emprego*, 2003

sociedade do conhecimento e nesta alcançar-se o desenvolvimento social, para além do desenvolvimento da empregabilidade de cada indivíduo numa sociedade cada vez mais individualizada e de maior conhecimento.

Empresarialidade e Empreendedorismo

O espírito empresarial surge nesta problemática como fundamental, já que define a iniciativa privada de criação de emprego, principalmente quando se acredita na evolução da criação de emprego nacional e não na importação através de multinacionais de postos de trabalho. E também fundamental para potenciar o desenvolvimento técnico-científico das sociedades ocidentais, já que a empresa está no centro das relações de inovação, tendo um papel fundamental na difusão e aplicação de novas tecnologias. Em Portugal, as empresas possuem ainda comportamentos muito reactivos e isolados, vivendo bastante divorciadas do meio político, académico e social que as rodeia.

Contexto Político, Social e Económico do empreendedorismo em Portugal

Em Portugal, as iniciativas locais de criação de emprego são parte importante dos programas de auto-emprego, principalmente no que se refere a grupos de risco e a zonas em perigo de desertificação, de forma a reintegrar indivíduos não integrados e a fixar população nas zonas menos populosas.

Estas políticas podem verificar-se tanto nos CACE³³ locais como nas delegações do IAPMEI e IEFP, sendo basicamente apoios ao nível técnico e da formação, e muitas vezes também ao nível logístico e imobiliário.

Tendo em conta as ferramentas analisadas em BDE³⁴ 2002 (COMISSÃO EUROPEIA 2002), Portugal concretizou essas ferramentas a partir de 1994. Comparativamente com outros países da Europa, Portugal tem acompanhado, em termos de ferramentas legais e

³³ Centro de Apoio à Criação de Empresas

³⁴ Bussines Demography in Europe

institucionais, a grande parte dos países da Europa.

Tabela 7 – Principais objectivos e instrumentos das mais importantes políticas que suportam a criação e existência de empresas em fase de arranque, na Europa dos 19

Objectivos	Instrumentos	Antes de 1980	1981/85	1986/90	1991/93	1994/97	1998/99	2000/01	Planeamento
Simplificação e redução de pessoal administrativo a mais, devido a novos negócios	Redução dos encargos administrativos nas fases de arranque					A, DK, FIN, F, D, I, NL, P, E	A, D, L, P, E, S, IS, NO	A, FIN, D, EL, S, UK, CH	A, D
Redução do impacto de falhas nos negócios, no mercado de emprego	Reformas ao nível da legislação no sentido de levar o empresário falhado a criar uma nova empresa ou para evitar o falhanço			IRL	FIN	B, NL	D, EL, L, NLA	A, D, L, UK	A
Facilitar a transferência da empresa	Reformas legislativas, redução de impostos e incentivos à transferência da empresa					FIN, IRL, E	A, B, F, D	A, FIN, D, I	FIN, L
Desenvolver mecanismos de financiamento que apoiem a formação de PME	Incentivos de especulação comercial ou capital, procurando fundos de capital, bons negócios, financiamento, crédito participante	FIN, D, L	FIN	FIN	FIN, I, UK	A, B, FIN, D, IRL, NL, E, S, UK	A, B, DK, FIN, F, D, IRL, I, L, E, UK, IS, CH	A, NL, P, E, NO, CH	IRL
Criação de PME altamente inovadoras	Criação de locais incubadores de novas empresas, instrumentos financeiros para a criação de <i>hi-tech</i> e indústria de alta produtividade (busca de capital e capital conjunto)	FIN	I	IRL	I	FIN, D, IRL, S	A, DK, D, EL, L, NL, UK, IS	A, NL, P, UK, CH	D, IRL
Desenvolver mecanismos de auto-emprego, especialmente entre os jovens e nas áreas da sociedade em maior risco de exclusão do mercado de emprego	Incentivos à criação de novas empresas pelos mais novos, pelas mulheres e pelos desempregados			FIN, D, I, E	A, IRL, S	A, DK, FIN, D, I, NL, P, E, S, UK	A, B, F, D, IRL, P, E, UK	A, FIN, P	L

(FONTE: COMISSÃO EUROPEIA, 2002 / *Bussines Demography in Europe*)

As ferramentas legais e institucionais analisadas são as seguintes:

- Redução das barreiras administrativas relacionadas com a formação de empresas (adoptado entre 1994 e 1997);
- Reformas que permitem que o empreendedor que falhou, corrigir o erro ou criar um novo empreendimento (Não existente);
- Reformas legislativas que aliviem os impostos e incentivem a transferência de empresas (Não existente);
- Incentivos e financiamentos que apoiem a formação de PME (adoptado entre 2000 e 2001);

- Criação de PME altamente inovadoras, através de incubadoras, ferramentas financeiras de criação de empresas de alta tecnologia e alta produtividade (entre 2000 e 2001);
- Incentivos a criação de empresas e emprego por parte de mulheres, desempregados e jovens (entre 1994-1997 e 2000-2001);

Em Portugal e na Europa, nos últimos anos, principalmente no pós Cimeira de Lisboa de 2000, verifica-se uma vontade política de fomentar o espírito empreendedor com um conjunto de políticas e programas contemplando vários objectivos. Pode-se perceber que a Tecnologia e as Empresas de Base Tecnológica são o principal foco de investimento nestas estratégias de empreendedorismo. Os vários objectivos enquadram-se em:

- Mobilizar novas ideias e novos empresários;
- Empreendedorismo tecnológico e Novas empresas de base tecnológica;
- I&D Empresarial Aplicado;
- Financiamento de postos de trabalho em áreas de tecnologia;

As iniciativas e programas de apoio ao empreendedorismo surgem enquadrados em diversos programas promovidos em grande parte pelo Estado ou organizações estatais, ligados, em alguns casos, às Universidades e aos Institutos de apoio às empresas ou à sua formação.

Como se pode verificar na tabela abaixo³⁵ o IST é uma das universidades mais envolvidas nestes projectos, tendo parcerias com o IAPMEI para promover a criação de empresas empreendedoras de base tecnológica.

Tabela 8 – Programas e Iniciativas de Apoio ao Empreendedorismo em Portugal

<i>Enquadramento</i>	<i>Organismo</i>	<i>Programa</i>	<i>Objectivos</i>	<i>Projectos</i>	<i>Promotores</i>
POE	Ministério da Economia	POE – Medida 2.2	Mobilizar novas ideias e novos empresários	Green-Wheel	IST; IAPMEI
				CEBaTe	Madan Parque; IAPMEI
				Empreender	IFEA; IAPMEI
				Taguspark	Taguspark; IAPMEI
				SPADE	CPIN; NET; IAPMEI
FEDER – Acções Inovadoras	CCRLVT	LISACTION	Empreendedorismo tecnológico	Lisactiv	CPIN; Madan Parque, FCT/UNL, ESB/UC (Caldas da Rainha)
				Lispolis	Lispolis
PPCE	Ministério da Economia	NEST	Novas empresas de base tecnológica		

³⁵ Apresentada num seminário no Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, numa apresentação intitulada “Iniciativas e Programas de Apoio ao Empreendedorismo” a 3 de Dezembro de 2002.

		IDEIA	I&D empresarial aplicado		
		Quadros	Financiamento parcial de postos de trabalho para licenciaturas em áreas técnicas.		

(FONTE: *Iniciativas e Programas de Apoio ao Empreendedorismo, 2002*)

Em Portugal, pode-se verificar que as directrizes da União Europeia, saídas do “livro verde” sobre o Espírito Empresarial na Europa e do Fomento da Formação de PME, têm apostado na criação de programas e iniciativas nesse sentido.

Apesar da existência destes movimentos, a sua implementação continua dependente de uma cultura na sua grande maioria pouco empreendedora e inovadora. Continua-se a verificar, apesar de um grande crescimento de novas empresas, um quase igual valor de mortalidade, e ainda uma baixa criação de empresas de alta tecnologia e de forte base tecnológica³⁶.

De acordo com os estudos da Comissão Europeia, as condições macro e microsociais são fundamentais para a criação de empresas. Em Portugal, tendo em conta as condições actuais, a conjuntura afasta-se um pouco da situação favorável para a situação desfavorável, quer a nível micro quer a nível macro, como se pode ver nos indicadores da Tabela 9 – Efeitos Positivos e Negativos a nível Micro e Macro ambientais para criação de uma empresa.

Tabela 9 – Efeitos Positivos e Negativos a nível Micro e Macro ambientais para criação de uma empresa

	Nível Macro	Nível Micro
Efeito Positivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação económica favorável ▪ Situação regional favorável ▪ Performances do sector favoráveis ▪ Desenvolvimento tecnológico ▪ Suporte de serviços e acompanhamento ▪ Apoio público de serviços ao negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificações do empreendedor e dos empregados ▪ Experiência do empreendedor e dos empregados ▪ Competências de gestão ▪ Recursos financeiros ▪ Internacionalização do mercado ▪ Capacidades de agir em rede ▪ Pré-existência de uma empresa ▪ Diversidade produtiva

³⁶ Ver Demografia das Empresas, pag. 97

Efeito Negativo	<ul style="list-style-type: none">▪ Procura insuficiente▪ Competição de mercado▪ Barreiras administrativas▪ Leis fiscais e sociais impeditivas▪ Mercado desregulado e que funciona mal▪ Sistema financeiro	<ul style="list-style-type: none">▪ Capital investido limitado▪ Estrutura de pertença individual
-----------------	---	---

(Fonte: ENSI, 2001 apud COMISSÃO EUROPEIA, 2002)

O sistema de emprego ao nível das profissões de tecnologia ainda se encontra de tal forma deficitário que os licenciados conseguem facilmente empregar-se, sendo que a maior parte dos empresários são de empresas familiares e possuem baixas qualificações³⁷.

Desta forma, a formação de empreendedores e empresas em Portugal continua muito ligada a uma minoria, que consegue conjugar os apoios e recursos com a sua competência empreendedora e com quem não se encontrando integrado no mercado de trabalho se torna trabalhador independente ou patrão.³⁸

Pode-se verificar que o recém-licenciado, apesar de possuir as condições humanas e científicas para criar uma empresa, não possui os recursos económicos necessários, recorrendo normalmente a apoios externos e/ou programas de apoio à formação de empresas. Esta ideia reforça a necessidade de a Universidade, enquanto espaço de formação, garantir o ensino empreendedor reforçando a ligação entre os seus alunos, o empreendedorismo e a formação de empresas (mercado económico/sociedade em geral), respondendo de forma eficaz à sua função de Desenvolvimento Social e Económico e não exclusivamente ensinando aquilo que nem sempre se reflecte na sociedade e na economia enquanto valor e inovação, uma vez que se encontra demasiado afastada do meio para garantir este tipo de ligação de forma continuada (a garantia de efectividade na relação Universidade/sociedade em geral e mercado económico em particular é inexistente).

³⁷ Cf. O Tecido Empresarial Português e as TIC, pág. 95 e Representação Social e Perfil do Empresário Português, pág. 113

³⁸ *idem*

Inovação

Inovar é, provavelmente, a resposta mais adequada aos desafios que a sociedade se coloca neste início de séc. XXI no que respeita a todas as instituições que a constituem, designadamente as universidades e as empresas. Num *continuum* em que as instituições constituem a sociedade de forma geral, a inovação no seu interior significa a inovação na sociedade em geral, que por sua vez significa uma nova inovação por parte das instituições que a constituem. Desta forma, a efectividade da inovação é, provavelmente, o paradigma mais próximo deste tipo de evolução, levando a uma constante inovação por parte da sociedade e das suas instituições em conjunto.

Num cenário de inter-relação constante, as empresas tomam um lugar de maior relevância no contexto do estudo desenvolvido, uma vez que cabe a elas responder às necessidades dos indivíduos que constituem a sociedade, por um lado, e garantir uma boa qualidade de vida aos seus trabalhadores, por outro.

Assim, as empresas são cada vez mais responsabilizadas pelo desenvolvimento da sociedade como um todo, extrapolando as suas actividades aos aspectos sociais não só interiores ao seu funcionamento, mas também do universo que as rodeia. A inovação surge como uma característica das empresas, que está presente em todos os âmbitos do seu funcionamento, entre os quais a organização do trabalho, o desenvolvimento de novos produtos, a relação com o meio, a utilização das TIC de forma inovadora, etc. A inovação deve, então, constituir a base de funcionamento das empresas para que estas sejam a base de inovação do País.

E as Universidades? E os Centros que realizam investigação, não realizam inovação? - A resposta é sim, mas de forma diferenciada. Nos trabalhos desenvolvidos pelos autores que constituem a publicação *Para uma política de inovação em Portugal* (2003), entre eles Moura, R. e Heitor, M., refere-se que os centros que desenvolvem investigação em Portugal são pouco e com poucos meios, encontrando-se sub utilizados. Estes autores referem,

ainda, a falta de meios quer económicos, quer no que diz respeito a pessoal qualificado, para que seja realizada mais e melhor investigação. A fraca ligação que estas instituições desenvolvem com as empresas reserva-lhes mais uma limitação à sua acção, uma acção demasiado restrita. Assim, nota-se um afastamento grave das diversas instituições de desenvolvimento científico e as empresas, que coloca em causa a inovação em todas as instituições da sociedade de forma geral. Também a questão do financiamento das Universidades passa pelo estreitamento destas relações, tal como tem acontecido nos EUA ao longo dos últimos anos. O resultado dessa estratégia foi a criação de uma rede que interliga todas estas instituições em pólos de desenvolvimento económico e social como o *Silicon Valey*. Em Portugal procurou-se desenvolver este tipo de ligações com a criação de Parques de Ciência a Tecnologia, tais como o *Tagus Park*, do qual já fazem parte diversas empresas ligadas ao desenvolvimento de micro electrónica, farmácia, banca, entre outras, juntamente com Universidades como o IST ou a Católica. De âmbito pioneiro em Portugal e embora em estado embrionário, este projecto talvez venha a marcar a diferença na resolução deste problema.

A reflexão acerca da inovação e do seu desenvolvimento adiou a questão central que se coloca: Mas o que é inovação? Quais são os seus agentes? – São apenas algumas das questões que se podem levantar quando falamos de inovação. Começemos por pensar a inovação de forma relativizada.

A inovação deve ser definida em relação à sociedade em que se insere. Assim, falamos de inovação com a introdução, por exemplo, “em cima” da organização do trabalho taylorista, do tapete rolante que Ford implementou no contexto da sua fábrica de produção automóvel. Tal como nessa altura, pode-se falar de inovação nas mais diversas áreas da sociedade, tendo no entanto consciência de que se “cria” e “destrói” inovação com muito maior rapidez devido à importância que as TIC encarnam na sociedade ocidental dos nossos dias, exactamente na linha teórica construída por Schumpeter.

Hoje a inovação é vista como subjacente às organizações da sociedade aprendente. “A sociedade aprendente define-se por uma constante aprendizagem ao longo da vida, recorrendo à integração crescente das tecnologias de informação e comunicação” (MOURA, 2003 *in* RODRIGUES, NEVES & GODINHO, 2003) e constitui aquela que se pretende para a Europa do conhecimento.

O conceito de inovação surge ligado às áreas de gestão nas empresas, de forma generalizada, não sendo uma das áreas abordadas tradicionalmente pela sociologia. Todavia, constitui uma nova abordagem que indicia frutuosa caminhos para a sociologia das organizações de trabalho.

A definição da inovação tem adoptado diferentes significados e conteúdos ao longo do tempo, tendo muitas vezes sido associada a um acto isolado, apesar de muitas vezes constituir-se como processo. Peter Drucker avança com a definição de que inovação «é a acção que dota os recursos de uma nova capacidade para criar riqueza» (DRUCKER, 1997). Este autor considera que, em última instância, a inovação passa por ser de facto o recurso, pois este só o é depois do homem descobrir uma utilização que crie valor económico.

Esta perspectiva de Drucker resume a inovação à dimensão económica, sendo apenas o que produz valor económico inovador. Porém, é possível inovar produzindo valor não só económico, mas social, político, ecológico, entre outros. Sabendo de antemão de que se trata de uma restrição teórica, indicamos a inovação como um processo em que se crie valor. Qualquer tipo de valor, seja económico, ecológico, social, ou outro, nas áreas que envolvem os empreendimentos criados e que se traduzam em desenvolvimentos concretos para a sociedade em que se insere.

Tal como acontece com o conceito de inovação, também o conceito de valor é dependente da sociedade a que se refere. Ou seja, não são os produtos ou objectos que determinam o valor, mas a sociedade em que se insere. Na sociedade de hoje, em que o conhecimento se encontra no centro dos seus desenvolvimentos e inovações, o valor está intimamente

relacionado com estes fenómenos. A informação é considerada a matéria-prima que permite o desenvolvimento do conhecimento e, a partir deste, a inovação. Quando este processo de realiza de forma constante estamos, tendencialmente, perante uma empresa aprendente³⁹, uma vez que a efectividade do processo implica uma constante aprendizagem dos indivíduos que a constituem; a construção da sociedade aprendente depende, então, da disseminação de organizações com práticas aprendentes.

Nesta óptica, a inovação deixou de se referenciar apenas a processos técnicos ou tecnológicos para se referenciar aos mais diferentes campos do real. O livro escolar, o hospital, as novas formas de gestão do trabalho, são inovações que não têm necessariamente a ver com inovação tecnológica. Limitar a inovação ao campo técnico de uma empresa é limitar grandemente a sua possibilidade de inovação, embora essa seja uma das formas mais visíveis nas empresas, uma vez que produz valor económico rapidamente.

É necessário diferenciar, também, o conceito de inovação do de invenção e do de criação, apesar de, no nosso trabalho, ser notório que o que distingue o empreendedorismo é a inovação que produz valor, independentemente de criar ou inventar, ou do seu âmbito de aplicação. Algumas correntes da economia distinguem Inovação e Invenção através da utilização ou não de métodos e equipamentos já conhecidos. Assim, na abordagem que desenvolvemos, para explicitar o auto-emprego empreendedor nos licenciados do IST, definimos inovação como “o processo que cria valor, independentemente do processo que levou à criação da inovação ou do âmbito da sua aplicação”.

Na nossa abordagem, invenção e criação não implicam necessariamente inovação, sendo invenção (científica, organizacional, cultural) a elaboração de algo novo a partir de elementos existentes numa determinada cultura, e a criação a elaboração de algo novo a partir de elementos ainda não utilizados ou não existentes numa dada cultura. Esta invenção ou criação pode ser ou não inovadora, sendo-o quando é capaz de produzir valor e

³⁹ Cf. Tabela 4 – Modelos de Empresa, pág. 46.

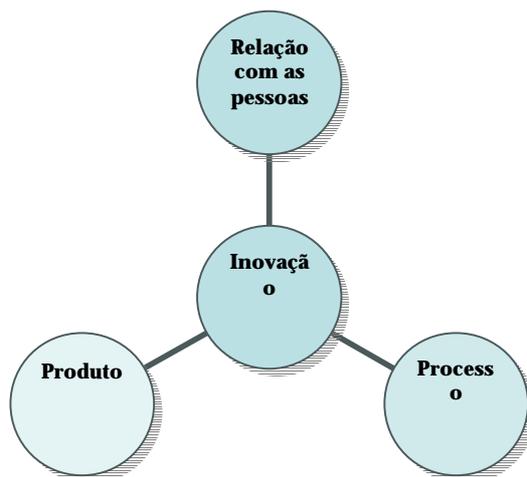
desenvolvimento.

Muitos autores ainda referem que muitas vezes não se está a falar de inovação, mas sim de imitação ou adaptação. Estes conceitos são para nós desadequados no nosso quadro referencial já que não definimos inovação enquanto uma “coisa”, mas enquanto um processo que apresenta resultados.

Segundo Moura, «o conceito de inovação não pode cingir-se aos aspectos técnicos que caracterizam a evolução das empresas na 1ª metade do século XX, nem aos aspectos económicos que caracterizam as empresas da 2ª metade deste mesmo século; inovar, actualmente, é alargar o âmbito da acção empresarial também aos aspectos sociais e organizacionais, tornando o ser humano como um potencial estratégico a desenvolver, e legitimando socialmente a empresa como uma das instituições da sociedade» (MOURA, 1997). Assim, atribui-se à empresa uma função de desenvolvimento da sociedade em conjunto com outro tipo de instituições, tais como as Universidades num sistema prioritariamente de funcionamento em rede em que todas as instituições estejam unidas numa relação de interdependência.

No que diz respeito ao empreendedor, e especificamente o auto-empregado empreendedor licenciado no IST, os indivíduos seguem um processo inovador na sua relação com o meio em que se insere, sendo esta uma das hipóteses que se pretende confirmar ou infirmar no seguimento do nosso trabalho.

Ilustração 16 – Processo de Inovação desenvolvido pelo empreendedor



O auto-empregado pode, no entanto, adotar apenas um eixo como eixo central de desenvolvimento da inovação no seu próprio empreendimento. Desta forma, o auto-empregado é um inovador, indiferenciadamente da dimensão sobre a qual age, e inovando a partir de invenção, criação ou simples adaptação, criando valor, criando novos efeitos que se repercutem em desenvolvimento para o contexto em que se insere.

No sentido de desenvolver a inovação em Portugal, o Jornal Público apresenta um modelo que permitir melhoramentos em algumas áreas que necessitam de inovação, designadamente: Tecnologia e Competitividade; Recursos Humanos e Qualificações; Dinâmica de Especialização; Políticas e Instrumentos.

Tabela 10 – Modelos de desenvolvimento a seguir por Portugal

Características	Modelos de desenvolvimento da Economia Portuguesa	
	Recursos Intensivos/ Investimento	Conhecimento Intensivo/ Inovação
Tecnologia e Competitividade	A aquisição e adopção de tecnologia disponível; A acumulação de capacidade produtiva; Ênfase na engenharia de processo/ produção; Predomínio de grandes empresas; Importância da escala dos investimentos materiais;	Produção e desenvolvimento de tecnologia; Criação e desenvolvimento de novos produtos; Ênfase na engenharia do produto/ concepção; Criação de novas empresas; Importância dos investimentos imateriais complementares;
Recursos Humanos e Qualificações	Valorização da experiência dos gestores/ trabalhadores; Importância do baixo custo da mão de obra; Reduzido grau de diferenciação dos recursos;	Valorização da criatividade e energia dos gestores/ trabalhadores; Importância da qualificação dos recursos humanos; Elevada especialização dos recursos humanos;
Dinâmica de Especialização	Especialização assente nos sectores tradicionais; Baixa intensidade tecnológica, mão de obra intensiva e competitividade assente no baixo custo salarial; Reduzidos efeitos multiplicadores para a globalidade do tecido empresarial;	Especialização centrada em sectores estruturantes; Elevada intensidade tecnológica, horizontalidade; pluritecnológico e multisectoralidade; Efeitos multiplicadores para sectores de menor intensidade tecnológica;
Estado e Empresas	Centros de decisão nas empresas e Universidades (concertação estratégica Estado-empresas); Estado protector das empresas e mercados; Individualismo empresarial; Papel tradicional das Universidades, institutos tecnológicos e associações público-privado;	Centros de decisão em parcerias público/ privado; Estado regulador/ facilitador e empreendedor; Financiamento dos mecanismos concorrenciais; Cooperação inter-empresarial; Espaço para actuação de novos actores na sociedade civil em parceria;
Políticas e Instrumentos	Desarticulação entre a política industrial, de ciência e tecnologia e de desenvolvimento regional; Captação de investimento directo estrangeiro de forma reactiva e pouco selectiva e sem ligações à economia local; "Justificação contabilística" das contrapartidas associadas às grandes compras pública; Inexistência ou dispersão de mecanismos eficazes de capital de risco; Sociedade de Informação como um fim em si mesmo;	Promoção da articulação entre a política industrial, de ciência e tecnologia; Atração e ancoragem de IDE estruturante de forma pró-activa e de condições de atractividade a montante; Dinamização de sistemas de contrapartidas enquanto instrumentos de política pública; Criação de redes de capital de risco; Promoção de mecanismos de fusões e aquisições inter-empresas; Sociedade de Informação como um meio (instrumento de competitividade e inovação)

(Fonte: A Inovação em Portugal (2003) in Público Economia Edição especial)

Este modelo atende às suas especificidades do nosso País a todos os níveis, permitindo um desenvolvimento baseado na inovação sustentada numa rede neuronal em que todos os actores em interacção tenham importância semelhante e, sobretudo, que exista um órgão regulador de todo o processo de inovação para que seja possível chegar à maior quantidade possível de cidadãos. Este aspecto é muito importante porque permite desenhar um País mais igualitário, mais moderno e mais desenvolvido, que faça parte de uma Europa do Conhecimento com mais e melhor desenvolvimento e coesão social.

Partindo de algumas ideias que o modelo de desenvolvimento apresenta, pode-se construir duas tipologias ligadas à inovação, quer na relação que a empresa estabelece com os seus colaboradores, criando uma rede de desenvolvimento interna, quer nas relações que estabelece com o meio em que se insere. Numa sociedade em que o conhecimento é o

produto central, a responsabilidade da empresa no desenvolvimento do seu contexto social é cada vez mais uma prioridade.

A empresa: O Motor da Inovação

É a partir dos anos 1950 que a ciência ganha uma nova dimensão, transpondo-se constantemente para tecnologia de forma massiva e passando a ter um valor chave para a economia ao nível de um país. É nessa altura que, sobretudo os EUA, tomam consciência da importância destas relações para o desenvolvimento global da nação. A inovação surge no momento de aplicação da ciência e da tecnologia às empresas, quer nos seus produtos quer nos modelos de produção ou gestão.

A inovação, enquanto estratégia de desenvolvimento, quer da economia quer dos aspectos ligados ao social ao nível nacional, apenas muito recentemente começou a ser integrada nas preocupações dos Governos. Em Portugal concretamente, apenas com a criação do Programa Integrado de Apoio à Inovação (PROINOV), na sequência da Presidência portuguesa da União Europeia (Janeiro a Junho de 2000), e mais tarde da Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UNIC), a inovação transpôs-se de um objectivo abstracto para programas concretos que operacionalizem de facto, a inovação nas mais variadas vertentes.

Na sequência do Conselho Europeu de Lisboa em que se lançaram as bases para a Europa da Inovação e do Conhecimento, o Governo português constituiu o PROINOV, em 2001, como forma de monitorizar as bases lançadas, diminuindo simultaneamente o atraso estrutural que apresentava nessas áreas em relação aos restantes países da União Europeia. Com 4 principais objectivos bem delimitados e com o apoio financeiro da União Europeia através do III Quadro Comunitário de Apoio, este programa centrou-se em:

- Promover a iniciativa e a inovação empresarial;
- Reforçar a formação e a qualificação da população portuguesa;

- Impulsionar o enquadramento favorável à inovação;
- Dinamizar o funcionamento do sistema de inovação em Portugal.

A importância de se desenvolver em Portugal uma estratégia nacional de inovação é bem patente nos resultados que o nosso País apresenta no Painel Europeu de Inovação:

Tabela 11 – Inovação: Desafios da União Europeia

Inovação: Desafios da União Europeia	Portugal	Espanha	Grécia	Irlanda	Finlândia	Média EU
Despesa em I&D em % do PIB	0,83%	0,96%	0,68%	1,21%	3,37%	1,88%
% da despesa em I&D suportada pelas empresas	32,50%	54,30%	28,50%	72,90%	70,90%	65,50%
% da despesa em I&D suportada pelo Estado	21,40%	15,50%	21,70%	5,90%	10,60%	13,80%
% de lucro das empresas proveniente do investimento em I&D	0,26%	0,58%	0,28%	0,98%	3,17%	1,49%
População activa em I&D em % da população activa	4,4%	7,10%	5,90%	7,3%	20,20%	9,90%
Licenciados em ciências da engenharia em % da população da classe etária dos 25-64 anos	6,20%	9,90%	3,80%	23,20%	17,80%	10,30%
Número de patentes submetidas ao EPO por milhão de habitantes*	5	24	7	85	337	161
Inovação interna nas empresas (% das PME's industriais)	21,80%	21,60%	20,10%	62,20%	27,40%	44,00%
PME's que participam em actividades de cooperação (% de PME's industriais)	4,50%	7,00%	6,50%	23,20%	19,90%	11,20%
Capital de risco nas fases Semente e Start-up em % do PIB	0,13%	0,17%	0,24%	0,33%	1,03%	0,45%
Emprego em indústrias de alta e média tecnologia em % do emprego total	3,44%	5,37%	2,20%	6,94%	7,22%	7,60%
População activa com nível superior da sua educação, em % da população activa total	9,40%	24,40%	17,60%	25,40%	32,40%	21,50%
Aprendizagem ao longo da vida*	2,90%	5,00%	1,20%	7,70%	18,40%	8,40%
Ligação e utilização da internet*	0,25%	0,25%	0,05%	0,55%	0,75%	0,51%
Start-up de alta tecnologia (% do número de empresas formadas anualmente)*	45,9	30,2	27,9	54,1	57,5	45,4
Número de start up por ano (% do total de empresas existente)*	0,011	0,016	0,017	0,027	0,087	0,037
% de PME's de manufactura com inovação própria**	35,50%	29,10%	16,80%	—	40,90%	37,40%
% de PME's de manufactura com inovação em cooperação**	6,10%	3,20%	4,90%	—	22,00%	9,40%
% de PME's de serviços com inovação própria**	37,60%	16,60%	21,30%	—	34,90%	28,00%
% de PME's de serviços com inovação em cooperação**	9,20%	1,90%	12,40%	—	18,30%	7,10%
% de valor acrescentado das PME's de manufactura como output total**	2,86%	1,87%	2,22%	—	3,91%	3,45%

*Dados relativos a 2003

**Dados relativos a PME's inovadoras

Todos os restantes dados, relativos a 2002

(Fonte: *European Score Board 2003*)

Pode-se observar, a partir da tabela, as disparidades que existem ao nível de alguns países europeus, com os quais Portugal pode ser comparado, designadamente por questões de proximidade geográfica, histórica ou, ainda, de condições socioeconómicas semelhantes nas últimas duas décadas. Esta tabela sugere traços de diferença entre as políticas desenvolvidas nas áreas de ciência e tecnologia e, sobretudo, na criação de uma rede neuronal que contenha todos os agentes em acção neste campo específico. Independentemente de alguns valores próximos da média europeia, Portugal detém o último lugar no painel de inovação e mostra que a inovação nas PME não constitui um traço forte da acção empresarial. Veja-se, por exemplo, que a despesa em I&D suportada pelas empresas constitui metade do valor europeu e que a despesa em I&D suportada pelo Estado é muito superior à média europeia.

No que diz respeito às maiores disparidades, gostaríamos de sobressair as diferenças nos domínios considerados anteriormente como os de maior importância para o desenvolvimento do sistema de ciência e tecnologia do País:

- Ao nível das despesas globais com actividades de I&D, Portugal apresenta um valor de 0,83% do PIB contra um valor médio europeu de 1,88%. Esta diferença é mais acentuada devido ao fraco financiamento já referido no que respeita às empresas e que reflecte o reduzidíssimo número de patentes apresentadas anualmente ao EPO (de 5 em Portugal para 161 de média europeia);
- Ao nível da formação das pessoas, em que 4,4‰ pessoas da população activa trabalham em I&D em Portugal, enquanto este valor se eleva para 9,90‰ pessoas da população activa da União Europeia e 20,20‰ de pessoas da população activa da Finlândia; estas diferenças revelam o défice de formação da população ao nível superior (9,40% para 21,50% da população activa total europeia), mas também ao nível das engenharias (6,20% para 10,30% de população com nível superior nas áreas de engenharia), da aprendizagem ao longo da vida (2,90% para 8,40% de população europeia que realiza aprendizagem ao longo da vida) e da utilização da Internet (0,25% para 0,51% de utilização da Internet de forma generalizada);
- Ao nível de investimento por parte das empresas, que demonstram uma muito fraca apetência para cooperação, sobretudo ao nível da produção manufactureira (6,10% em Portugal para 9,40% na média da União Europeia); enquanto as empresas de serviços demonstram uma maior apetência para a cooperação (9,20% em Portugal e 7,10% na média europeia).

Tal “cenário” mostra uma grande discrepância de desenvolvimento entre as indústrias e os

serviços, bem como uma grande necessidade de investimento em processos de inovação, em formação dos recursos humanos e em empresas de base tecnológica.

Empresas de base tecnológica

A empresa de base tecnológica consiste em ter um modelo de gestão e uma cadeia de bens e serviços sustentados em novas tecnologias, ou seja, tecnologias que satisfazem com efectividade as necessidades da empresa.

A principal matéria-prima, veículo da construção de capital, património e valor, é o conhecimento humano, apoiado na manipulação de tecnologias cada vez mais sofisticadas. Todas as dimensões de administração, gestão, económicas, financeiras, I&D e operacionais assentam no conhecimento e na tecnologia.

Ao longo dos tempos sempre existiram empresas de base tecnológica, apesar de terem diferentes modelos e corresponderem a diferentes etapas do desenvolvimento social e económico. Este tipo de empresas é um produto do conceito de empreendedorismo, adaptadas ao seu tempo e espaço, sendo que as de hoje são adaptadas à sociedade de informação e do conhecimento, bem como a um mercado cada vez mais complexo. A forma de operar de uma empresa de base tecnológica dos dias de hoje aproxima-se de uma empresa aprendente, que utiliza o conhecimento para produzir bens e serviços inovadores. O processo inicia-se com a obtenção de conhecimento enquanto matéria-prima e a sua posterior transformação de forma a atingir os seus objectivos, produzindo valor. Essa produção de valor está ligada a satisfação da sociedade, de uma forma ou outra, e é neste ponto que se cruza claramente o conceito de empreendedorismo com o de empresa.

A EBT (Empresa de Base Tecnológica) constitui, então, o lugar privilegiado para o empreendedor que surge das áreas da Engenharia, podendo cruzar o seu *Know-How* com um tipo de empresa que tem como “sangue” a inovação e a produção de valor económico e social

Este conceito de EBT é um caso claro de empreendedorismo e não se confunde com empresas que utilizando tecnologias são reprodutoras, não concebem ou inovam. A EBT empreendedora é uma empresa que cria e inova, satisfazendo com efectividade as necessidades evidentes, ou não evidentes, reais ou potenciais de uma determinada sociedade.

O Tecido Empresarial Português e as TIC

O tecido empresarial português é formado essencialmente por pequenas e médias empresas (PME) e uma grande parte delas é dirigida por empresários autodidactas, para os quais a empresa tem uma representação de propriedade e de império familiar, que passa de geração em geração, e que gerem centralizando todo o controlo⁴⁰.

Estas empresas estão muito dependentes da vontade do empresário, têm uma organização fundamentalmente burocrática, muito rígida e hierárquica, sendo fundamentalmente especializantes⁴¹. As decisões e o poder estão centralizados no topo, as pessoas não participam do processo decisivo e, por conseguinte, não têm a oportunidade de participar no futuro da empresa⁴² nem nas decisões que envolvem directamente o seu próprio emprego.

Este perfil de empresa é ainda muito comum no tecido empresarial português, sendo também um perfil que entende a inovação unicamente enquanto modernização maquinal e tecnológica, sendo o investimento centrado na aquisição de tecnologia mais moderna, descurando-se o investimento em I&D, em formação e qualificação de recursos humanos.

Um dos factores que muito contribuiu para tal panorama relaciona-se com o isolacionismo económico e político de Portugal até 1974, e a existência de um mercado interno “colonialista” muito alargado e fechado.

⁴⁰ Ver Representação Social e Perfil do Empresário Português, pág. 113

⁴¹ Ver conceito em O que é o Trabalho? – Do trabalho à empregabilidade, pág. 40

⁴² Ver O que é o Trabalho? – Do trabalho à empregabilidade, pág. 40

No pós 1974, a liberalização dos mercados e a entrada para a União Europeia (1985) veio trazer mais investimento directo estrangeiro, aumento da competitividade, que veio transformar as relações empresariais em Portugal, e a obrigação de “modernização” do comportamento empresarial.

O aumento do nível de instrução médio dos profissionais e empresários veio também trazer uma nova geração de empresas mais inovadoras, menos burocráticas e mais flexíveis, dando mais espaço à participação dos trabalhadores nos processos de gestão e decisão das empresas.

Kovács e Moniz, no final da década de 1980, efectuaram um estudo que procurou estabelecer uma relação entre as empresas e a inovação tecnológica em Portugal. Moniz, num desses estudos, percepcionou que a adesão a tecnologias de informação respeitava fundamentalmente à adopção de meios informáticos na administração e serviços administrativos, sendo que a informática aplicada a produção se mantinha reduzida (MONIZ, 1989).

Kovács percepcionou que uma parte das empresas usava um sistema tecnológico avançado na concepção e produção, como CAD (*computer assisted design*), inserção tecnológica, que, segundo a autora, não implicava alterações nos modelos organizacionais e de gestão da empresa que as adoptava (KOVÁCS, 1990).

Estudo mais recentes da autora indicam também que a inserção de novas tecnologias nas empresas nem sempre representa uma mudança substancial na organização do trabalho e nos modelos de gestão, continuando a empresa a ser gerida, administrada e o trabalho a funcionar como anteriormente.

O tecido empresarial português segundo Pereira é caracterizado por dois tipos de PME: um primeiro, com trabalhadores qualificados, utilizando novas tecnologias não apenas no processo de gestão e administração, mas também no processo produtivo, recorrendo a

fontes de informação diversificadas; um segundo tipo caracterizado por mão-de-obra intensiva de empregados desqualificados, baixos índices de produtividade e débil utilização de novas tecnologias. Estes dois tipos, segundo Pereira, verificavam-se em todos os sectores de actividade industriais (PEREIRA, 1991).

O inquérito realizado em 1999 subordinado ao título “Inquérito sobre a utilização de TI em Portugal”, registou um aumento da procura de soluções informáticas por parte das organizações portuguesas. Outros estudos, como o “Mercado e Tendências das TI em Portugal”, do IDC, também mostram as mesmas tendências.

O esforço, por parte dos Governos e da União Europeia, no sentido de construir uma sociedade da informação e do conhecimento, e de empresas adaptadas à mesma, com tendências saídas da Cimeira de Lisboa, têm apontado no sentido da modernização tecnológica e da expansão das tecnologias.

Mesmo assim, a lógica centralizadora da gestão e administração das empresas portuguesas continua a verificar-se, muito fruto de o empresário médio português possuir uma instrução débil e construir um negócio com características familiares.

Demografia das Empresas

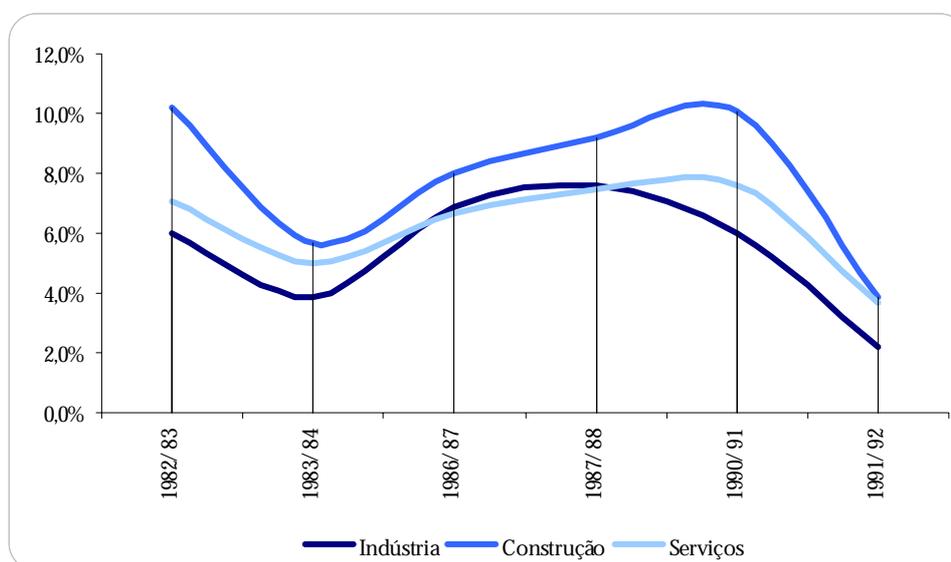
A evolução das empresas em Portugal tem vindo a ser marcada por um lento definir das indústrias transformadoras, caracterizadas por trabalhadores com baixas qualificações, para um crescente sector dos serviços e empresas de serviços com pessoas altamente qualificadas.

O tecido empresarial português caracteriza-se, fundamentalmente, por um peso significativo de pequenas e micro empresas (entre 10 e 49 trabalhadores ou menos de 10 respectivamente) que proporcionam 60% dos postos de trabalho e oferecem um potencial de crescimento mais elevado do que as grandes empresas, pelo que têm claramente capacidade para garantir a criação de novos postos de trabalho e um desenvolvimento de emprego com maior sustentabilidade.

Ao longo das décadas de 1980 e 1990 verificou-se um crescimento do número efectivo de empresas e de postos de trabalhos e uma redução da dimensão média das mesmas. Regista-se um crescimento das empresas com menos de 10 trabalhadores e um aumento do emprego efectivo criado, o que revela a importância dos micro-empresendedores.

A demografia das empresas reveste-se, então, de particular importância no âmbito deste trabalho, porquanto mostra que o tecido empresarial português revela uma “tradição” muito significativa de constituição de empreendimentos típicos daqueles que são objecto deste estudo.

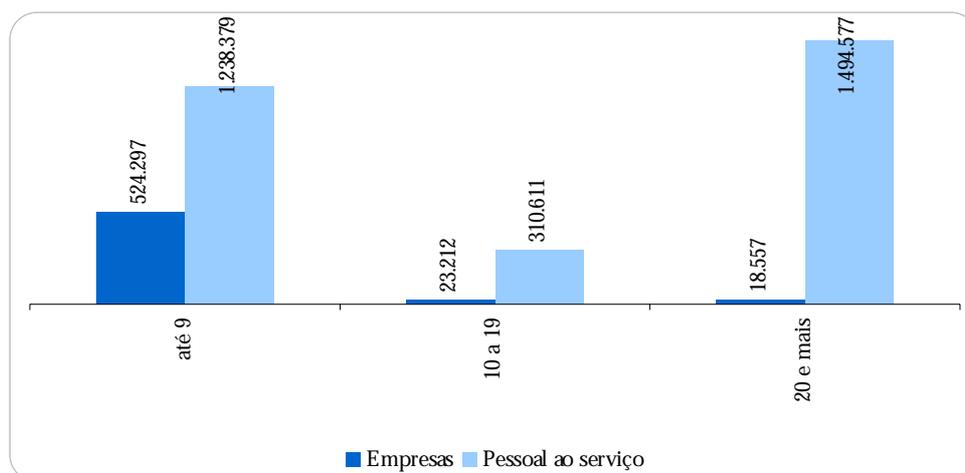
Ilustração 17 – Natalidade empresarial por sector de actividade



(Fonte:INE)

Nesta ilustração denota-se a importância acrescida de que se revestem cada vez mais as empresas ligadas aos Serviços, sobretudo a partir de 1990, bem como a diminuição das empresas na área da indústria. Este facto sugere um novo cenário de desenvolvimento de empreendimentos cuja base se situa nos conhecimentos e na capacidade empreendedora dos seus fundadores.

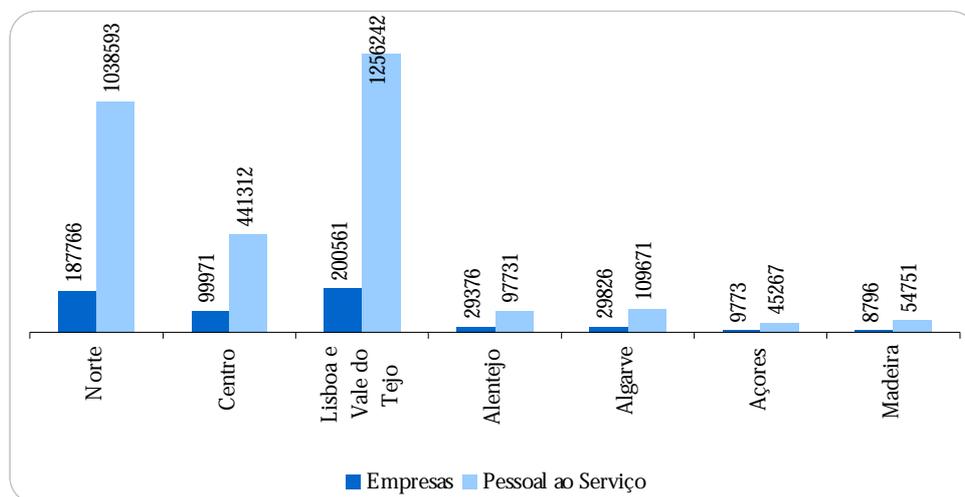
Ilustração 18 – Empresas segundo classe de dimensão e pessoal ao serviço



(Fonte:INE)

Ao longo dos últimos anos, temos assistido a um aumento gradual da importância das micro e pequenas empresas em Portugal, até 9 trabalhadores, significando isso um acréscimo de criação de emprego ao nível dessas empresas em detrimento das empresas de grandes dimensões.

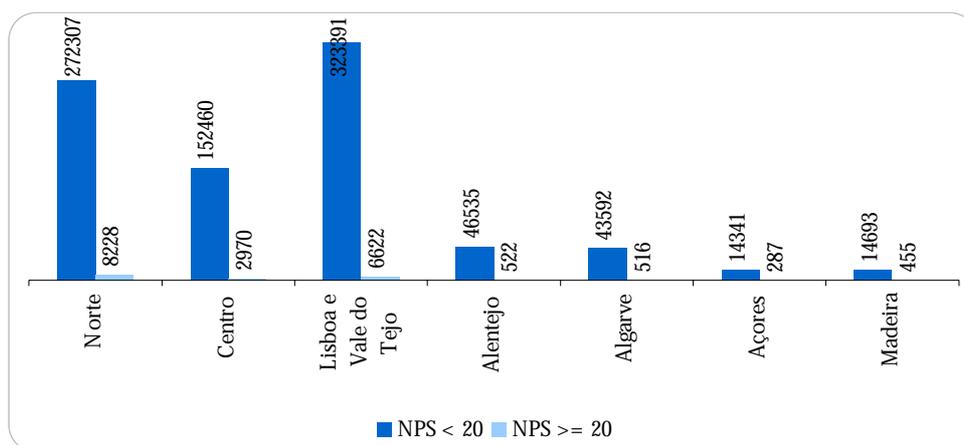
Ilustração 19 – Empresas e Pessoal ao serviço por NUTS II, 2001



(Fonte:INE)

A grande massa empresarial situa-se na Região de Lisboa e Vale do Tejo e na Região Norte, concentrando-se o sector dos serviços na Região de Lisboa, representando aproximadamente 72% de todas as empresas da mesma região, contra os aproximadamente 53% na Região Norte.

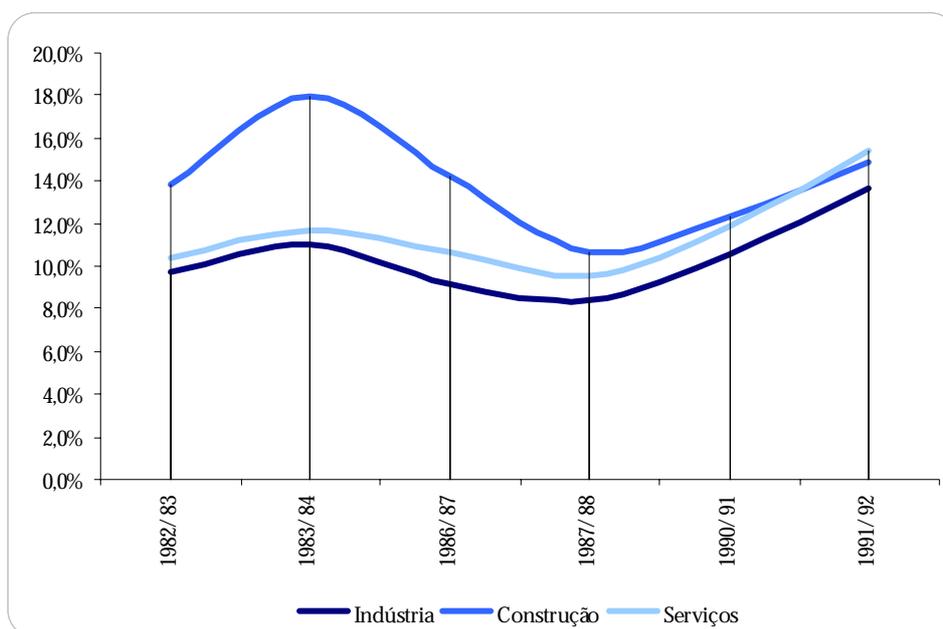
Ilustração 20 – Empresas segundo classe de dimensão por NUTS II



(Fonte:INE)

Analisando o panorama nacional de acordo com as idades das empresas, podemos verificar que aproximadamente 65% das empresas se encontram entre os 2 e os 20 anos, sendo que as empresas com mais de 50 anos correspondem apenas a cerca de 2% do total.

Ilustração 21 – Mortalidade empresarial por sector de actividade



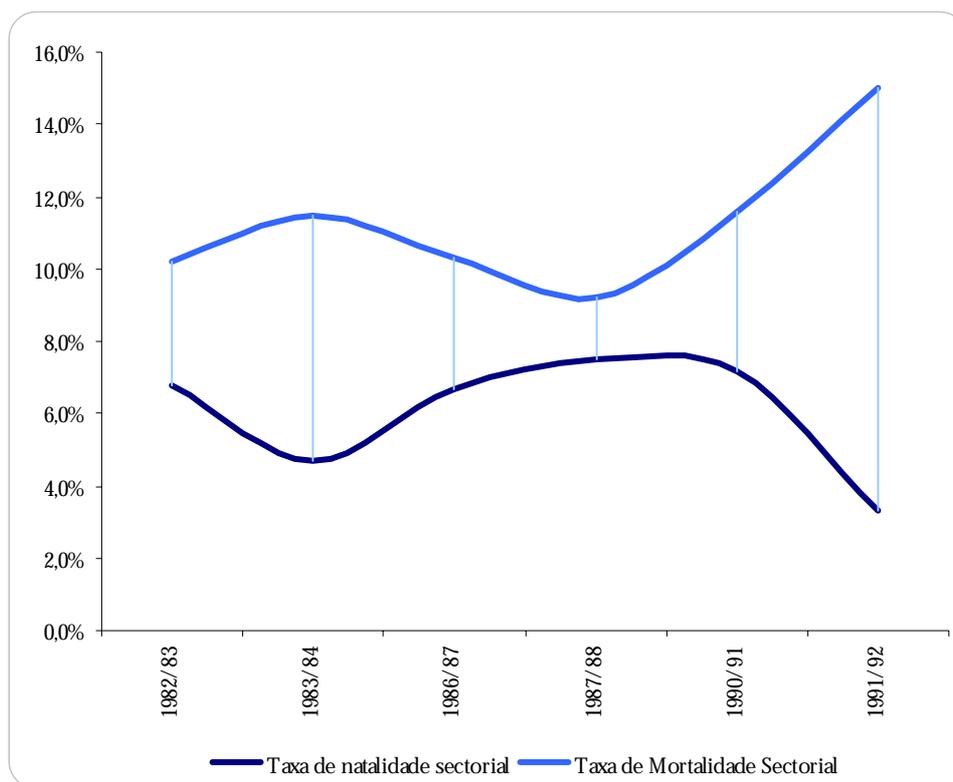
(Fonte:INE)

Embora todos os sectores económicos se apresentem em franca expansão desde 1987/88, deve-se salientar que o sector dos serviços aumentou de forma mais acentuada, tendo mesmo ultrapassado o sector tradicionalmente mais forte em Portugal, da construção. O

sector da indústria mantém-se também em franca expansão, num crescimento mais constante, no entanto do que o sector dos serviços.

As regiões em que se verifica uma maior taxa de encerramentos são as regiões de Lisboa e Vale do Tejo e a Região Norte, ocupando mais de 70% do total nacional, o que é normal devido a ser nestas regiões que estas empresas se situam predominantemente.

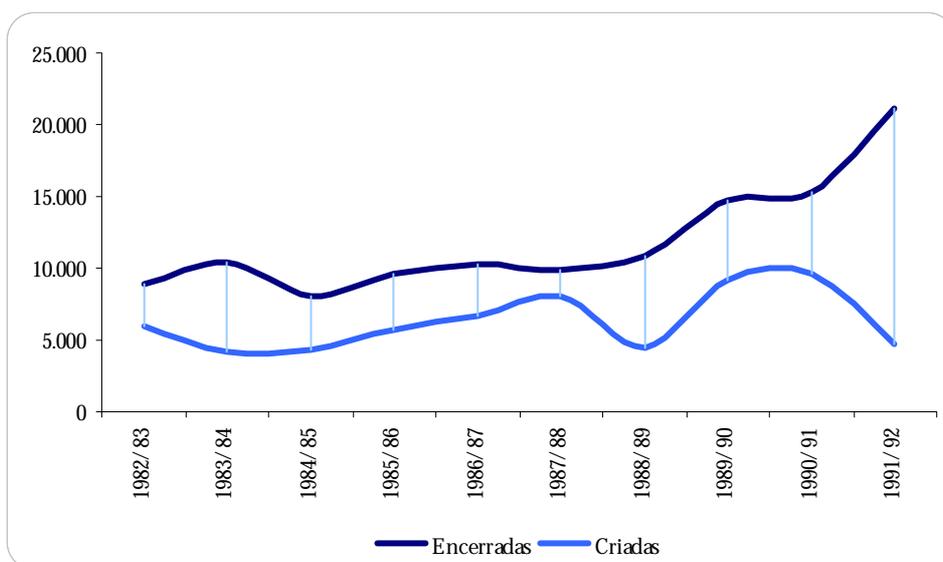
Ilustração 22 – Mortalidade e Natalidade Sectorial Total



(Fonte:INE)

A Ilustração 22 evidencia uma natalidade empresarial relativamente elevada, mas também uma alta mortalidade. Isto sugere que muitos portugueses demonstram vontade em possuírem um empreendimento próprio, mas que o facto de alguns dos aspectos elementares na prossecução desses objectivos falharem acaba por traduzir-se numa alta mortalidade.

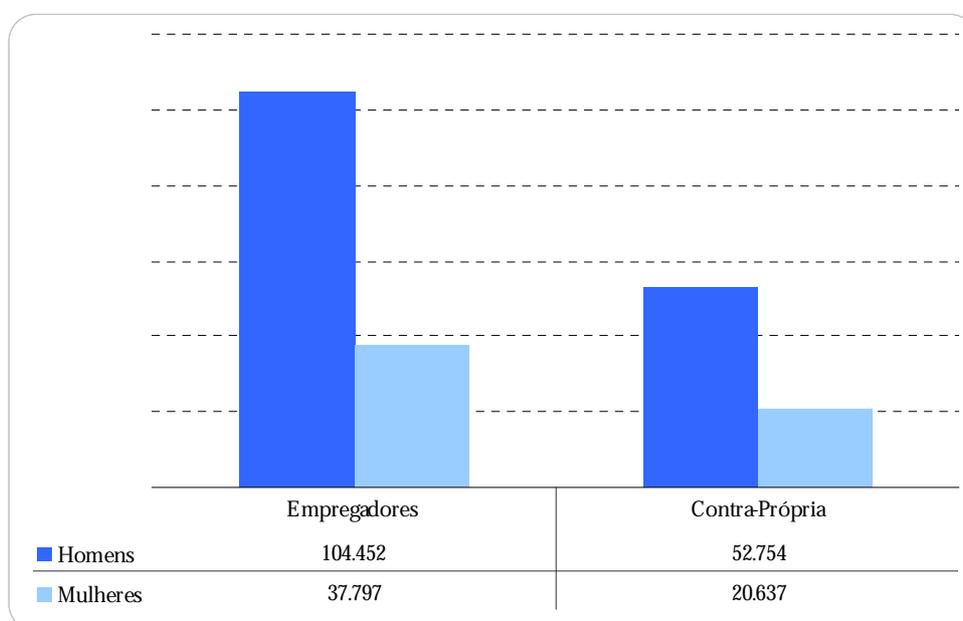
Ilustração 23 – Empresas criadas e empresas encerradas



(Fonte:INE)

Embora seja em grande número as empresas que iniciam a sua actividade, existe também uma forte taxa de mortalidade que evidencia que não existiam as condições necessárias à sobrevivência da mesma.

Ilustração 24 – Empregadores e trabalhadores por conta própria, segundo sexo. 2001

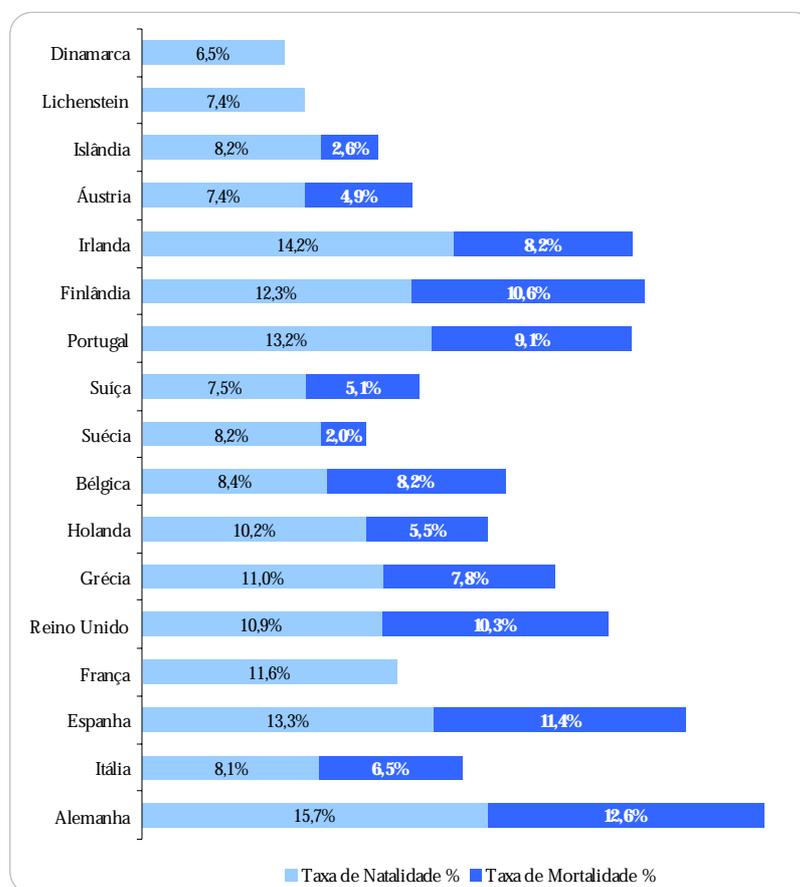


(Fonte: INE)

Nos últimos censos de 2001 foram contabilizados dos trabalhadores por conta própria 104 452 empregadores do sexo masculino contra apenas 37 797 do sexo feminino. Os

trabalhadores por conta própria não empregadores têm menos expressão, sendo 52 754 do sexo masculino e 20 637 do sexo feminino.

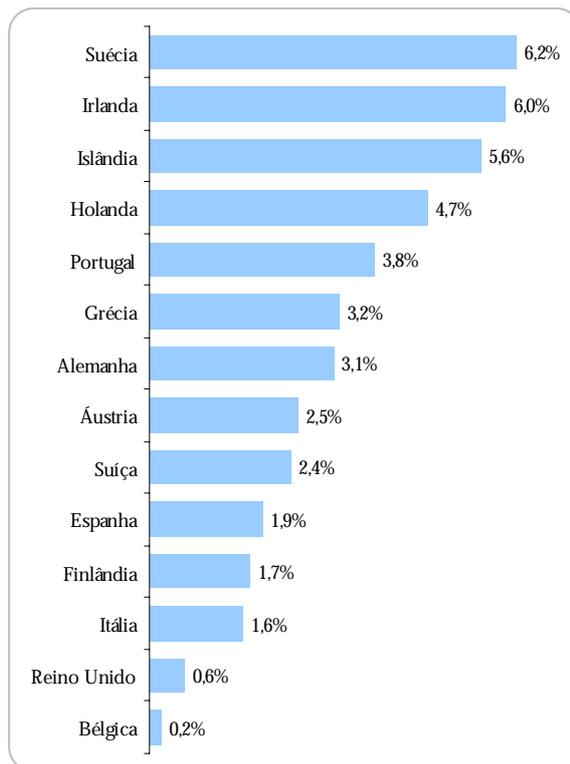
Ilustração 25 – Natalidade e Mortalidade empresarial na Europa (gráfico comparativo)



(Fonte: BDE;)

No que diz respeito à natalidade e mortalidade empresarial na Europa, a análise do quadro permite pensar que na maioria dos países em que se criam empresas, estas também possuem uma alta taxa de mortalidade. Nos países em que tal não acontece parece existir uma menor propensão para o risco na criação de empresas, uma vez que também são os países que criam menos empresas, como a Dinamarca ou o Liechtenstein. Nos países que maiores números de empresas criam, também as vêm fechar mais rapidamente, como nos países do sul da Europa (Portugal, Espanha, Itália); em qualquer dos casos o fecho de empresas é bastante próximo do valor de criação de empresas, o que significa que possuem grande propensão a correr riscos, muitos dos quais provavelmente não calculados e que acabam por comprometer a sua continuidade.

Ilustração 26 – Ratio entre Natalidade e Mortalidade empresarial na Europa



(Fonte: BDE;)

No seguimento da ilustração anterior, pode-se afirmar que os países europeus que possuem maiores números de criação de empresas também apresentam altos níveis de mortalidade. A Irlanda, país que possuía muitas características semelhantes a Portugal, sendo como tal comparável, possui um alto ratio de criação de empresas nos últimos anos, o que se poderá justificar através da criação de redes de desenvolvimento que incluem o sistema de ensino e o sistema de trabalho.

O Empreendedor e Empreendedorismo

À palavra empreendedorismo cabe uma certa jovialidade no léxico Português de Portugal, sendo um estrangeirismo da palavra inglesa *Entrepreneurship*. Para compreender o que se entende por Empreendedorismo torna-se necessário perceber o que é ser empreendedor (*Entrepreneur*).

O empreendedor vem simbolizar o surgimento de um novo paradigma, uma nova forma de entender o mundo. O empreendedorismo pode ser associado à “ética protestante e ao espírito do capitalismo”, no sentido em que Weber referiu - à liberdade e a um novo entendimento do papel do homem na sociedade.

A palavra Empreendedor surge primeiro associada à Economia Francesa do Século XVII e XVIII, com o significado de quem empreende – *entrependre* – ou inicia algum projecto ou actividade significativa.

O autor mais marcante nesta corrente é Jean Baptiste Say, que no virar do século XIX definiu o empreendedor como aquele que utiliza os recursos económicos transferindo-os de uma área de baixa produtividade para uma de alta produtividade (DRUCKER, 1997).

No século XX Joseph Schumpeter vem redefinir o Empreendedor como os inovadores que desencadeiam o processo de destruição criativa no capitalismo, tendo como principal função revolucionar os padrões produtivos. São os agentes da mudança, da inovação, do desenvolvimento do capitalismo, criando novos mercados ou novas formas de fazer as coisas e agir. O empreendedor é, assim, aquele que cria algo novo, que empreende, e que com essa criação consegue dinamizar a sociedade e a economia.

Ambos os autores associam o empreendedor e, por conseguinte, o Empreendedorismo, à capacidade de inovar e produzir valor económico, desenvolvendo o capitalismo. Mas estas visões mais economicistas foram reestudadas de forma a não se entender o empreendedor

somente na sua relação com o domínio económico do negócio, mas a olhar o empreendedor de forma mais abrangente, não descurando a visão social do mesmo.

Peter Drucker, na sua obra *Innovation and Entrepreneurship*, vem definir o empreendedor como aquele que procura sempre a mudança, e responde a ela como uma oportunidade. Segundo este autor, os empreendedores «criam algo novo, algo diferente, alteram ou transformam valores» (DRUCKER, 1997).

Para este autor, o empreendedorismo não tem como necessidade o lucro, podendo uma organização não lucrativa ser empreendedora e uma lucrativa não o ser. Para Drucker, não há melhor exemplo de uma organização empreendedora como a universidade moderna⁴³ ou a história da formação do hospital moderno; Drucker dá também um exemplo de um negócio que não representa empreendedorismo, o caso de um restaurante mexicano num qualquer subúrbio americano. Uma vez que a vulgaridade subjacente a este fenómeno é elevada, sendo a população emigrante dos subúrbios maioritariamente hispânica e que desenvolve este tipo de actividades. Pode ser comparada com os restaurantes chineses e as lojas chinesas em Portugal. São, hoje em dia, um fenómeno de empreendedorismo? Ao olhos desta teoria são apenas uma actividade sistemática e vulgar deste tipo de grupos e não algo de inovador e que tenha como subjacente um conceito com o de empreendedorismo.

Neste sentido, o empreendedor é aquele que sistematicamente procuram as fontes de oportunidade, calculando os riscos necessários a empreender, ou seja, correndo riscos calculados, sendo prudente. Este factor distingue-o, pois é mais um factor de sucesso.

Para este autor, todos os agentes capazes de tomar decisões podem aprender a ser empreendedores e a agir de forma empreendedora. Ser empreendedor não é um traço de personalidade, é um comportamento, e os seus fundamentos residem na teoria e nos conceitos e não na intuição (DRUCKER, 1997).

⁴³ Em especial a Universidade Moderna Americana (DRUCKER, 1997);

Howard Stevenson define empreendedorismo como «a busca de oportunidade além dos recursos que se controlam no momento» (STEVENSON, 2000). O empreendedor é, então, aquele que é capaz de conseguir oportunidades e mobilizar recursos para empreender um projecto tendo em conta as suas capacidades e motivações.

Pinchot vem desdobrar o conceito de empreendedor em *empreendedor* e *intraempreendedor*, sendo o primeiro aquele que com sucesso cria o seu negócio empreendedor e o segundo aquele que desenvolve as suas capacidades empreendedoras no seio de uma organização já existente. Esta distinção torna-se importante para diferenciar os actores que criam organizações daqueles que, sendo também empreendedores, desenvolvem produtos, bens e actividades inovadoras no seio de uma empresa ou organização já existente.

Pinchot, apesar da distinção, resume o empreendedor à formação de um negócio, ou seja, de uma organização com fins lucrativos, algo que nos parece demasiado redutor de uma realidade mais complexa que não deve ser reduzida exclusivamente à sua dimensão económica.

Tendo em conta estas perspectivas, pode-se definir empreendedor como “um agente de inovação, capaz de criar mercados e oportunidades e mobilizar recursos para atingir os seus objectivos, de forma a criar valor, podendo agir no seio de uma organização (intraempreendedor) ou criar as suas próprias organizações (empreendedor)”.

O empreendedorismo implica a envolvência num processo de inovação permanente, de aprendizagem ao longo da vida e de flexibilidade.

O empreendedor é um ser social, produto de um contexto (época e lugar). Desta forma, cabe-nos compreender o que faz com que uns sejam empreendedores e outros não. As características que distinguem um empreendedor de outro não são inatas nem fruto de herança genética, mas de características que se adquirem no processo de socialização e de

criação do *habitus*, estando intimamente ligadas aos capitais herdados e adquiridos de cada indivíduo, bem como com a experiência particular da vida de cada um. Esta perspectiva aproxima-se das noções de Peter Drucker, segundo o qual o empreendedorismo não é parte da personalidade, mas de comportamentos que se desenvolvem através da aprendizagem.

Nesta perspectiva, que será a adoptada, o indivíduo não é naturalmente empreendedor, nem a sociedade é naturalmente empreendedora; o que existe é uma relação entre ambos capaz de produzir empreendedorismos. O empreendedor é o resultado de um aprendizagem social e cultural, sobre a qual age de acordo com a sua experiência histórico-situacional, desencadeando acções mais ou menos empreendedoras de acordo com o meio e a sociedade na qual se insere.

Desta forma, os comportamentos que são considerados empreendedores devem sê-lo tendo em conta o contexto, ou seja, podem não o ser num contexto completamente diferenciado.

Tendo em conta esta abordagem, é de admitir que o empreendedorismo, constituído principalmente por formas de viver, sentir e estar na vida, bem como apreendido durante o processo de socialização, pode ser fortalecido e estimulado nas instituições socializadoras. Desta forma, as instituições de socialização primárias e secundárias têm um papel central, tais como a família, a escola e o trabalho.

Podemos então formular a hipótese de que o empreendedorismo é uma possível resposta à necessidade de desenvolvimento da sociedade do conhecimento, quer ao nível económico quer social, uma vez que pressupõe o centramento nas pessoas, nas suas qualificações, competências e características pessoais.

O papel da universidade no que se refere à socialização de atitudes empreendedoras é um papel fundamental, porque garante a aprendizagem técnica e científica que permite o desenvolvimento de um conjunto de competências e saberes necessários à tomada de

acções empreendedoras, bem como desempenha um papel de ligação dessa aprendizagem técnico-científica com o real, estimulando as atitudes pró-activas, inovadoras e criativas, fazendo com que essa aprendizagem possa ser utilizada de forma empreendedora.

O ressurgimento do espírito empreendedor é um dos movimentos mais importantes da história recente [...] Este empreendedor tem introduzindo produtos e serviços inovadores, ampliado as fronteiras tecnológicas e criado novos empregos e aberto novos mercados globais. (ZIMMER & SCARBOROUGH, 1994, apud PALMEIRA, S.d.).

A adopção de políticas para promover o empreendedorismo por parte das universidades responde, na sociedade do conhecimento, à função de desenvolvimento económico e social, já que capacita aos indivíduos vantagens competitivas e competências que lhes garantem uma aproximação ao mercado de trabalho e ao sistema de inovação.

Empreendedorismo Económico e Empreendedorismo Social

O que os Anglo-Saxónicos chamam de *Bussiness Entrepreneurship*, que resulta na concepção de empreendimentos com forte vertente económica, geralmente traduz-se na construção de uma empresa.

O empreendedorismo económico, é o empreendedorismo do negócio, ou seja, aquele que tem como perspectiva o lucro e a criação de lucro de crescimento/desenvolvimento económico.

A aproximação do empreendedorismo a outras esferas do real que não a económica veio afastar não só a noção da construção de valor económico mas também do capitalismo. Está relacionado com o conceito de “responsabilidade social” e com um conceito de “valor” mais abrangente, não somente económico mas também social. O “empreendedor social” pode criar empreendimentos não lucrativos e tomar acções altamente inovadoras de âmbito social.

Os empreendedores sociais distanciam-se dos outros e são fundamentais as organizações

sem fins lucrativos, assumindo riscos em nome de outros, inovando e agindo sobre a sociedade, desenvolvendo-a (STEVENSON, 2002).

A consciência social do indivíduo e as suas acções empreendedoras a todos os níveis, aproximam o empreendedor do cidadão pró-activo, socialmente responsável e produtor de valor. Os problemas gerados pelo capitalismo global também necessitam de empreendedores com perspectiva social. O empreendedor social é, então, um actor fundamental, quer sob a forma de empresário quer trabalhando no interior de uma qualquer organização, podendo ser um empreendedor social ou intraempreendedor social.

O conceito de empreendedorismo, na sua vertente social, pode ser relacionado com o conceito de Responsabilidade Social das Organizações, que, além de ser um desafio para as organizações, representa uma atitude empreendedora e um conjunto de preocupações que alteram a forma de gestão e administração de forma inovadora. A responsabilidade social é, então, um esforço de integração capaz de estabelecer uma relação responsável e sustentável de uma empresa/organização com o meio em que se insere. A responsabilidade social é fundamentalmente aplicada por grandes empresas ou multinacionais, mas pode ser extensiva a todas as empresas, sendo mesmo uma estratégia de reformulação e construção de uma imagem e de uma integração em acções de boas práticas reconhecidas pelos clientes e pelas populações, que exigem cada vez mais empresas abertas e interessadas pela envolvente com a qual se relacionam.

Tornando à definição de empreendedorismo, a obra *The Entrepreneurship Center at Miami University of Ohio*, define-o como “o processo de identificar, desenvolver e trazer uma visão para a realidade. Esta visão pode ser uma ideia inovadora ou simplesmente um modo melhor de fazer algo”⁴⁴. Noutro exemplo de empreendedorismo, na Universidade Politécnica de Madrid, uma empresa fora criada como *spin-off*, por alguns alunos. O seu objecto comercial é a venda da investigação desenvolvida no interior da universidade e da qual

⁴⁴ The Entrepreneurship Center at Miami University of Ohio - <http://spin.ath.cx/agep.pt/pie/public/02motivacao/motivacao.htm>

alguns dos sócios da empresa também participam activamente. Este é um exemplo de como a inovação está no cerne do empreendedorismo, podendo ocupar diversas vertentes, ao nível dos produtos que fornece, dos processos de produção ou da forma de gestão dessa empresa e dos desenvolvimentos que pode assegurar para a comunidade em que se insere. Criando uma rede de desenvolvimento entre as empresas e a Universidade da região, esta empresa inovou levando a investigação dos limites da Universidade para a comunidade em geral, permitindo que esta se desenvolvesse mais e melhor. Este é um exemplo do tipo de empreendedorismo social que também é económico, e que permite o desenvolvimento da comunidade em geral.

Universidade Empreendedora

O conceito de Universidade Empreendedora surge associado ao mundo capitalista desenvolvido, e entende-se enquanto uma universidade-empresa, que cria o seu produto, coloca-o no mercado e “cria o emprego” necessário à sua produção. Ou seja, age directamente sobre o meio económico com ideias, com a criação dos meios para a sua produção e retira daí os seus dividendos.

A noção de Universidade Empreendedora, definida por Burton Clark, caracteriza-se por ter uma forte cultura empresarial e fontes de financiamento diversificadas. Clark faz a sua análise partindo de cinco universidades Europeias (Warwick, Twente, Strathclyde, Chalmers e Joensuu) para criar a sua definição (SEIXAS, 2001).

Para este autor, a Universidade Empreendedora é o modelo de universidade adaptado ao futuro, apresentando-se como uma organização mais adaptada às novas realidades impostas pelo desenvolvimento do capitalismo e do neo-liberalismo. Esta surge da necessidade de criação de organizações proactivas, necessidade essa que também se impõe à universidade, e que deve partir das organizações. Clark defende a conciliação dos valores empresariais com os valores académicos tradicionais das universidades (SEIXAS, 2001).

A universidade empreendedora é constituída por um centro de gestão, que tem como principal função conseguir diversificar as suas fontes de financiamento, de forma a reduzir a sua dependência do Estado, e diversificar as dependências. É também constituída por tradicionais departamentos académicos apoiados por unidades periféricas administrativas que promovem contratos e parcerias de investigação, educação e consultoria.

Os centros de investigação, aliados aos departamentos, são constituídos como pequenas empresas prestadoras de serviços dotadas de flexibilidade que não é normalmente conseguida nos tradicionais centros de investigação que, sendo autónomos, constituem, no entanto, um elo entre a Universidade e o Meio (organizacional, empresarial e institucional, ajuda na diversificação do financiamento, implementação de novas ideias, melhoria da ligação entre desenvolvimento Tecnológico e Científico e mercado).

A cultura empresarial, segundo Clark, tem como principal papel criar uma identidade unitária nas instituições universitárias, que segundo ele se tem vindo a desintegrar, ajudando a universidade empreendedora a definir os seus objectivos, a sua missão e a integrar todos de forma a atingir os seus objectivos (SEIXAS, 2001).

As noções demasiado empresarialistas deste conceito de universidade empreendedora são bastante criticadas por alguns autores que consideram que a Universidade não deve ter uma vertente tão economicista, não se deve transformar numa entidade em que apenas se desenvolve o rentável e o mercantilizável.

Tendo em conta o conceito de empreendedorismo adoptado, a universidade, quando empreendedora, deve ser um espaço que proporcione oportunidades de se aprender continuamente, de se desenvolverem atitudes pró-activas e a criatividade, enquanto competência central que crie valor económico e social.

Ensino Empreendedor

Entendendo a Universidade Empreendedora como mais do que uma universidade-empresa, com objectivos económicos marcados fortemente, em que institucionalmente está adaptada a relacionar-se com o meio empresarial e utiliza o conhecimento e a investigação por si desenvolvida como um produto mercantilizável, torna-se necessário perceber que a universidade tem que ser mais do que agir enquanto interface entre a educação e a empresa, devendo formar indivíduos altamente competitivos, e inovadores – em suma, empreendedores.

É necessário compreender que a Universidade Empreendedora não se resume a um repositório institucional de apoio à formação de empresas, mas de uma Universidade que capacite, através do exercício das suas funções, os indivíduos para o desenvolvimento de ideias e atitudes inovadoras e criativas.

Não é possível ensinar a ser um Bill Gates ou um Beethoven, mas é possível munir os alunos das “ferramentas” para que se possam tornar bons gestores ou compositores. Desta forma, é preciso que o ensino não seja unidireccional, não seja unicamente direccionado para a produção e o processo, mas que seja direccionado também para a concepção e a criação. No que se refere ao ensino da engenharia é necessário que seja um ensino com dimensões de *design* e concepção, de modo a que os alunos percebam as condicionantes da criação de um produto, da sua colocação no mercado e das características que o mesmo deve ter para sobreviver.

O Empreendedorismo é essencialmente constituído por “atitudes”, que podem ser desenvolvidas e/ou aprimoradas através do sistema educativo, do ensino e da instrução.

Representação Social e Perfil do Empresário Português

Nada melhor do que compreender a ideia que a sociedade possui de forma generalizada do empreendedor (o que empreende na maioria das vezes cria empresas), para compreender as motivações que levam um indivíduo a desenvolver a sua faceta empreendedora. Assim,

não há nada melhor do que começar pela compreensão do que se pensa, de forma geral, acerca de um empresário.

Pereira, no seu desenvolvido estudo sobre as representações sociais dos empresários em Portugal, explicita que os não empresários consideram o Governo como a maior fonte de desenvolvimento da economia do país, colocando os empresários, trabalhadores e grandes empresas em segundo lugar, embora muito afastados do primeiro lugar (PEREIRA, 2001). No caso das mulheres inquiridas e do grupo mais jovem, esta diferenciação verifica-se de forma ainda mais acentuada.

Quando o autor coloca a questão sobre o prisma da importância dos empresários para o desenvolvimento do País, as respostas acentuam-se sobretudo na criação de emprego, de trabalho e de riqueza, enquanto que a resposta “desenvolve o país” aparece-nos em sétimo lugar, de nove possíveis.

Quanto às características pessoais dos empresários que foram pedidas para serem enunciadas livremente, tendem a organizar-se para que o empresário seja considerado como um patrão que é dono e proprietário de uma empresa e, simultaneamente, como o líder e gestor que assume as responsabilidades e é dinâmico. Apenas uma pequena minoria o identifica como empreendedor e criativo.

As repostas encontradas pelo autor parecem ir de encontro a uma perspectiva negativa e/ou paternalista do empresário português. Indo mesmo mais longe na definição do que considera empreendedor para a população de forma geral «esta categoria sugere que o *ser* empreendedor está na matriz psicológica do sujeito materializada em traços de personalidade: é ele quem toma iniciativas, mas por outro lado associado a desonestidade. O empreendedor é aquele que corre riscos através de investimentos que efectua. Está associado ao gestor. Esta organização mostra um pouco o que é veiculado pelo senso comum. Sugere estar associada a uma dimensão psicológica».

Apenas os empresários se consideram empreendedores no sentido *Schumpetiano* (aliando criação e inovação nas suas áreas de negócios), com excepção dos empresários ligados à construção civil que apresentam como as suas maiores características a capacidade de trabalho e a honestidade.

Com base, então, em várias variáveis de diversos níveis, é possível construir um perfil dos empresários à semelhança do que acontece no quadro seguinte:

Tabela 12 – Perfil de novos pequenos e médios empresários na Europa dos 19

Perfil de novos empresários e empresas na Europa de 19 países						
Países	Idade	% de homens	Nível de educação	Experiência anterior	Sector	Número médio de trabalhadores
Áustria	34	75%	-	Trabalho como funcionário	-	0,8 – 1
Bélgica	-	80%	-	-	-	-
Dinamarca	-	-	-	-	-	-
Finlândia	>40	75%	Capacidades profissionais	Empreendedor	-	-
França	37	73%	Inferior ao bacharelato	Experiência profissional	Comércio / Construção	2,3
Alemanha	36	65%	Educação profissional	Trabalho como funcionário	Serviços	2,4
Grécia	-	-	-	-	Comércio e outros serviços	-
Irlanda	-	-	-	-	-	-
Itália	36	69%	Educação secundária	Trabalho como funcionário	Comércio e Horeca	0,3-0,5
Luxemburgo	31-40	63%	Qualificações técnicas	Trabalho como funcionário	Comércio e Horeca	2,6
Holanda	30-39	68%	Ensino superior	Trabalho como funcionário	-	-
Portugal	25-35	-	Distribuição igual entre os grupos	Experiência como homem de negócios	Comércio e outros serviços	-

Espanha	>40	-	Qualificações médias e superiores	Trabalho como funcionário	-	-
Suécia	39	70%	Educação pós-secundária	Trabalho como funcionário	-	-
Reino Unido	25-44	-	-	Trabalho como funcionário	-	-
Islândia	-	-	-	-	-	-
Liechtenstein	-	-	-	-	-	-
Noruega	36	0%	Educação superior	Trabalho como funcionário	-	-
Suiça	38	0%	Qualificações médias e superiores	Gestor intermédio e de topo	-	-

(Fonte: CE – BDE;)

Segundo o estudo *Business Demography in Europe*, da Comissão Europeia, Portugal apresenta-se como um dos países com uma maior natalidade empresarial, mas também com uma das maiores taxas de mortalidade⁴⁵. O empresário de PME inicia o seu negócio, principalmente quando tem entre 25 e 35 anos, sendo das faixas etárias mais baixas da Europa, só equiparada ao Reino Unido.

Portugal apresenta na Europa a maior heterogeneidade no que se refere às habilitações académicas dos empresários de PME. Em geral, os empresários portugueses têm já alguma experiência como “homem de negócio”, em grande parte por virtude de negócio familiar, o que salienta um forte tradicionalismo e uma debilidade geral na capacidade de correr riscos. Tais empresários estão fundamentalmente ligados ao comércio, hotelaria e cafés⁴⁶, sendo os sectores das novas tecnologias e tecnologias de inovação muito débeis no que se refere à criação de empresas. Estes factores vêm reforçar uma debilidade de Portugal no que se refere à formação dos seus empresários, podendo revelar a realidade de que quem forma empresas são as pessoas que se encontram desempregadas e não quem melhores qualificações possui para as constituir.

⁴⁵ Ver *Demografia das Empresas*, pág. 97

⁴⁶ Ver *Demografia das Empresas*, pág. 97

Pereira (2001) refere que o empresário português tem como motivação central para a criação da empresa o seu desejo de independência e autonomia, não apenas na sua forma monetária, mas também na vertente da realização pessoal.

No que se refere às suas características sócio-demográficas, os empresários caracterizam-se sobretudo por:

- Na sua maioria possuem empresas de pequena dimensão;
- As suas empresas operam, na maioria dos casos, no sector dos serviços;
- Caracteriza-se por empresários entre os 31 a 50 anos de idade;
- Muitos iniciaram o seu percurso no mundo empresarial de forma parcial;
- Cerca de $\frac{1}{4}$ deste tipo de empresários iniciou o seu percurso como negócio único;
- Muitos já haviam participado num negócio por conta própria, não sendo por isso o primeiro empreendimento;
- Na maioria dos casos não são donos únicos do negócio, possuindo um sócio;
- São os empresários que mais recorrem às suas poupanças pessoais, a incentivos por parte do Estado ou ainda aos clientes e fornecedores, enquanto recorrem menos às instituições financeiras;
- Nível de escolaridade médio ou superior na maioria das vezes.

Estas características, cruzando-as com a definição do conceito de empreendedorismo atrás definido, deixam antever a hipótese *sui generis* de que o empresário médio português é um empresário principalmente de subsistência e de reprodução, em que as atitudes de inovação são casuísticas e reactivas.

Auto-emprego: Inovação e Reprodução

Cada vez mais se verifica um crescimento dos empregos “atípicos”, designadamente o trabalho a tempo parcial, a acumulação de empregos, o trabalho temporário, o trabalho independente e o auto-emprego. Esta tendência tem-se vindo a acentuar com o fenómeno

da globalização e da concorrência económica e com o desenvolvimento de novas tecnologias que necessitam de mais qualificações, mas que permitem uma maior desterritorialização.

Os empregos “típicos”⁴⁷ já não se ajustam ao modelo produtivo imposto pelas políticas neoliberais, a favor de um processo de gestão flexível quantitativa dos recursos humanos. Para alguns autores, um dos modelos de emprego “atípico” que poderá ser uma resposta à sociedade actual é o auto-emprego nas suas mais diversas formas. Neste trabalho entendemos o auto-empregado de uma forma global como “o trabalhador que exerce a sua actividade económica e profissional por conta própria podendo ter, ou não, empregados”.

Nesta definição distinguimos o trabalhador independente e o empregador do seguinte modo: “trabalhador independente é aquele que exerce a sua actividade económica e profissional por conta própria e não emprega habitualmente assalariados” (VARANDA, 1992);

O trabalhador independente possui ele próprio “os seus próprios meios de produção e os conhecimentos necessários àquela actividade, que pode determinar o montante da remuneração do seu trabalho e assume os riscos económicos necessários aquela actividade” (VARANDA, 1992), sendo também o principal responsável pela sua organização. Trata-se assim, indubitavelmente, de um “trabalhador” que é simultaneamente um “empresário” (com toda a autonomia e os risco que isso comporta) (FREIRE (org.), 2000).

O empregador embora possua os meios de produção poderá não possuir os conhecimentos necessários à actividade, já que recorre a assalariados para esse fim. Desta forma o empregador é um agente mais heterogéneo podendo ser um indivíduo com capital económico para investir, mesmo sem ideias, sendo apenas um gestor. Ou um indivíduo altamente empreendedor, que possui os conhecimentos, as ideias, mais do que o capital económico.

⁴⁷ Ver. O que é o Trabalho? – Do trabalho à empregabilidade, pág. 40

Tendo em conta os objectivos do trabalho torna-se necessário reforçar que o auto-emprego não é um fenómeno, *per si*, de empreendedorismo, sendo necessário perceber se o auto-emprego criado é ou não empreendedor.

O auto-emprego é empreendedor quando inova e produz valor, parte de ideias criativas que acrescentam mais valias à sociedade. Quando simplesmente reproduz formas e capital tendo um funcionamento simples de subsistência estamos na presença de um modelo reprodutor, que não cria mas imita e que raramente produz um *valor social glocal* além da criação de emprego.

Desta forma torna-se necessário, tendo em conta os objectivos iniciais, procurar compreender até que ponto o auto-emprego criado no IST é ou não empreendedor.

Capítulo 3 - Questões e Hipóteses de Trabalho

Este capítulo tem como objectivo operacionalizar o referencial teórico adoptado com vista a recolher, seleccionar e analisar informação, bem como interpretar resultados, confirmar ou infirmar hipóteses de pesquisa e produzir conclusões e recomendações.

Resumo de Hipóteses e Questões Orientadoras do Projecto

A problemática do auto-emprego empreendedor desenvolvida nesta investigação, pode ser sintetizada num conjunto de ideias centrais que orientaram a pesquisa. As principais linhas provenientes da nossa reflexão agrupam-se no seguinte conjunto de tópicos:

- O empreendedorismo não é um fenómeno novo, mas apresenta hoje novos contornos. Podemos situar o início do fenómeno “empreendedorismo” com os primórdios do desenvolvimento do mercantilismo e do capitalismo, porém a sociedade do conhecimento introduz novos contornos centrados nos aspectos imateriais de processamento de informação transformada em conhecimento.
- A sociedade do conhecimento promove desafios e estabelece exigências no que se refere ao mundo das organizações, empresas e trabalho, que definem o empreendedor como o actor mais bem adaptado às dinâmicas da globalização.
- O “espírito empreendedor⁴⁸” não reside na natureza humana ou em herança genética, porquanto é fruto do processo de socialização e formalização do *habitus*, podendo ser incentivado e estimulado nas instituições educativas.
- O empreendedorismo define-se pela mudança, pela inovação, pela implementação de novas ideias e de novas “coisas”, desvendando oportunidades e necessidades,

⁴⁸ O espírito empreendedor não significa espírito empresarial, é o espírito que enforma as atitudes empreendedoras no sentido do conceito anteriormente definido.

assumindo-se, doravante, como o garante da empregabilidade e da sustentabilidade das organizações.

Tal conjunto de tópicos reverte para a necessidade de identificar dos tipos e níveis de inovação que as empresas desenvolvem na criação de emprego ou auto-emprego, com vista a compreenderem o empreendedorismo.

O empreendedor surge, então, na sociedade do conhecimento, como o principal agente de inovação e conhecimento numa sociedade aprendente⁴⁹.

Tal sociedade do conhecimento apresenta características muito distintas das que a precederam, como se pode observar na tabela que se segue.

Tabela 13 – Quadro Síntese de Modelos de Sociedade

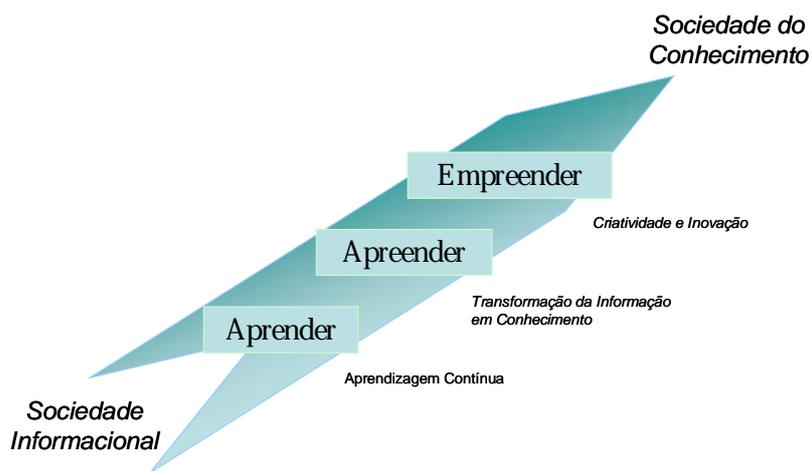
Sociedade	Agrícola	Fábrica / Industrial	Informação /Conhecimento	
Organização Tipo	Artesanal	Especializante	Qualificante	Aprendente
Base Tecnológica	Manual	Mecânica	Micro-Electrónica	
Funções da Universidade	Ensino	1ª Revolução: + Investigação	2: Revolução: + Desenvolvimento Social e Económico	
Actor de Inovação Tipo	Sábio / Mestre	Especialista / Técnico	Empreendedor	

O empreendedor é o actor de inovação privilegiado que re-desenvolve a ligação entre as organizações e a sociedade, enquanto agente dinâmico em constante aprendizagem e interacção com o meio.

O processo empreendedor é pró-activo e só pode ser entendido, enquanto tal, como resultado de uma relação entre a aprendizagem e os comportamentos.

⁴⁹ Sociedade Cognitiva, Informacional e do Conhecimento.

Ilustração 27 – Processo Pró-Activo do Empreendedorismo



Tendo em conta os objectivos traçados, bem como a questão de partida que nos encaminhou nesta pesquisa, desenvolveu-se uma hipótese geral a essa questão e consequentes hipóteses operacionais.

As hipóteses lançadas tiveram como base alguns pressupostos que é necessário ter em conta. Este conjunto de pressupostos advém de opções tomadas durante a problemática, em função de inclinações teórico-conceptuais e dos objectivos da investigação.

Os principais pressupostos tomados são:

- O empreendedorismo não se resume a características psicológicas ou individuais, mas é o fruto de uma aprendizagem e da socialização particular.
- Na sociedade do conhecimento o empreendedor é o trabalhador cujas características se encontram mais bem adaptadas à sociedade do conhecimento.
- Um empreendedor apenas se forma num processo de aprendizagem. É tanto mais facilitada a sua formação quanto mais empreendedora for a organização, sociedade ou família.
- Criar o próprio emprego ou empresa não significa, necessariamente, ser empreendedor.

- Um ensino empreendedor e direccionado para o desenvolvimento da criatividade estimula o desenvolvimento de atitudes empreendedoras.
- O auto-emprego é mais empreendedor quão mais inovador for a ideia e a sua concretização.
 - O empreendedorismo em auto-emprego varia segundo a inovação ao nível do produto, do processo, da distribuição, da organização do trabalho e da gestão.

Tendo em conta estes pressupostos a hipótese geral à questão:

«É O AUTO-EMPREGADO, LICENCIADO NO IST, EMPREENDEDOR?»

Foi:

«O AUTO-EMPREGO TENDERÁ A SER MAIS EMPREENDEDOR, CONSOANTE A FORMAÇÃO E AS VIVÊNCIAS PARTICULARES QUE MOTIVEM E DESENVOLVAM A CRIATIVIDADE E A CAPACIDADE DE MOBILIZAR RECURSOS, CONSEGUINDO TRANSFORMAR UMA IDEIA INOVADORA NUM EMPREENDIMENTO INOVADOR»

A necessidade de operacionalizar esta hipótese permitiu desenvolver um conjunto de hipóteses operacionais auxiliaadoras do processo de recolha de informação. Estas hipóteses, que surgem do desmembrar da hipótese geral, conjuntamente com a sua relação com a problemática desenvolvida, são as seguintes:

- *O elevado capital social, cultural e económico são factores determinantes na formação de auto-emprego empreendedor, por parte dos recém licenciados do IST.*
- *As dificuldades de inserção no mercado de trabalho por parte dos recém-licenciados são um factor relevante na formação de auto-emprego.*
- *O nível de investimento necessário à auto-empregabilidade do licenciado do IST é um factor determinante das suas relações com as instituições e programas de apoio.*
- *A experiência familiar no ramo empresarial estimula o desenvolvimento do espírito empreendedor, porquanto a*

classe social de pertença e a experiência familiar condicionam a natureza do auto-emprego criado.

- *A natureza do emprego criado é variável consoante a capacidade empreendedora de captar os recursos necessários à sua concretização.*
- *A formação universitária contempla as competências necessárias à criação de empresas empreendedoras.*
- *A capacidade de inovar organizacionalmente, ao nível do produto e ao nível social, depende da capacidade empreendedora de cada agente.*
- *O empreendedor têm preocupações mais abrangentes que o negócio, tais como a liberdade, o desenvolvimento, a criação e a inovação.*

A partir deste conjunto de hipóteses podemos definir alguns dos conceitos centrais, bem como a forma de melhor os recolher no terreno, conceitualizando e construindo o nosso modelo de análise.

Modelo de Análise

Tabela 14 – Modelo de Análise

Conceito	Dimensões	Componentes	Elementos		Indicadores
Empreendedorismo	Empreendedor	Perfil Sócio-Profissional	Capitais	Económico	3.1; 3.8; 3.9
				Social	2.3; 2.3.2; 2.6; 2.8
				Cultural	2.1; 2.1.1; 2.2; 2.3; 2.3.1; 2.7; 2.9; 2.10; 2.11; 3.1
					“Características Individuais”
	Criação de Empresas	Inovação	Mercado / Produto	Eficiência	3.12; 3.13; 3.14; 3.14.1; 3.14.1.1; 3.14.2; 3.14.3; 4.15; 4.16; 4.17; 4.18; 4.19
				Eficácia	
				Efectividade	
			Modelo Organizacional	Especializante	3.16; 4.1; 4.1.1; 4.2; 4.3; 4.4; 4.5; 4.6; 4.7; 4.7.1; 4.8; 4.9; 4.9.1; 4.15; 4.16; 4.17; 4.18; 4.19
				Qualificante	
				Aprendente	
		Base Tecnológica	Manual	3.10; 3.10.1; 3.10.2; 4.6; 4.10; 4.11; 4.12; 4.12.1; 4.12.2; 4.12.3; 4.13; 4.14	
			Mecânica		
			Micro-electrónica		
		Criação de Emprego	Criação de Emprego	Número de Postos de Trabalho	3.11; 3.11.1; 4.4; 4.5; 4.6; 4.7; 4.7.1; 4.8; 4.9; 4.9.1; 4.13; 4.14; 4.19
				Condições de Trabalho	
Recursos (Apoio)	Universidade	Financeiro	3.2; 3.2.1; 3.2.1.1; 3.2.2; 3.2.3; 3.3; 3.4; 3.4.1		
		Logístico			
	Outras Instituições	Gestão			
		Produto			

Operacionalização de Conceitos

A hipótese desenvolvida assenta, como já foi referido, no conceito de empreendedorismo que, por sua vez, é observável em dois campos distintos, o do “empreendedor” e o da “empresa criada”. As duas dimensões estão imbricadas, porquanto, na maioria dos casos, uma implica a outra. Nesse caso específico, o empreendedorismo implica muitas vezes a criação de empresas, embora também se verifique o caso de trabalhadores independentes empreendedores, que não criaram emprego a não ser para si próprios.

Relativamente à componente perfil do empreendedor, encontra-se dividida entre a dimensão “empreendedor” e a dimensão “criação de empresa”, porquanto o perfil do empreendedor implica caracterizar o empreendedor enquanto pessoa singular e enquanto criador de emprego. No perfil do empreendedor, delimitou-se uma série de indicadores que serviram de base para a construção do nosso instrumento de análise. Os elementos que operacionalizaram o conceito de empreendedorismo, na sua vertente do empreendedor, estão expressos no quadro modelo de análise⁵⁰.

No que diz respeito à vertente da criação da empresa., são apresentados quatro componentes:

- Perfil do empreendedor, com as suas características individuais;
- A criação de emprego, com as características da empresa criada;
- O recurso a apoios para a criação da empresa;
- A inovação no funcionamento da empresa.

Considera-se muito importante introduzir a componente “inovação”, na medida em que, no actual contexto de competitividade, é essencial à sobrevivência das empresas uma grande capacidade de inovação nos mais diversos campos de acção.

⁵⁰ Tabela 14 – Modelo de Análise, pag. 126

Da articulação dos pressupostos conceptuais ressalta o fio condutor que, no âmbito da sociedade aprendente, assegura maior probabilidade de desenvolvimento das empresas, garantindo processos de “inovação sucessiva” num quadro de “efectividade”. Ressalta, ainda, que o agente melhor preparado para levar a cabo a empresa “empreendedora” baseada no conhecimento é o indivíduo com uma capacidade empreendedora considerável.

Actualmente defende-se a necessidade de melhorar tal “efectividade” através do funcionamento em rede dos agentes em constante interacção, designadamente o empreendedor, as universidades, os centros de inovação tecnológica, os institutos públicos, etc., criando um efectivo sistema de inovação português, cujo trabalho se traduza em desenvolvimentos inovadores para a sociedade.

Existem, porém, algumas barreiras que têm dificultado estas interacções:

- A reduzida procura, por parte das empresas, de apoios para a aplicação de processos de inovação, ou mesmo a sua interligação com os restantes agentes de inovação, mesmo no caso de empreendedores cuja formação deriva de uma Universidade;
- A reduzida colaboração entre as Universidades e os institutos públicos, no que diz respeito à definição e à monitorização de projectos que constituam, de facto, uma rede de interacções.

No caso das empresas estudadas existe alguma ênfase à inovação de índole tecnológica ou do produto, uma vez que os empreendedores são todos engenheiros, privilegiando-se as infra-estruturas tecnológicas ou de produtos inovadores, que se traduz em incrementos consideráveis para o desenvolvimento económico e social. Sabe-se, no entanto, que é igualmente importante inovar no campo das organizações e da dinâmica sócio-económica que envolve a empresa, de forma a colmatar e superar as possíveis debilidades que a insuficiência destes aspectos implica.

Pretende-se, com esta explanação, contribuir para a problematização da importância do empreendedorismo na criação de empresas que, por um lado, respondam à sociedade aprendente e, por outro, contribuam como agentes activos de desenvolvimento social da

área em que se encontram inseridas, acreditando que essa é uma das formas mais importantes para a sua sustentabilidade a longo prazo.

A abordagem que se pretende seguir parte do empreendedorismo como um sistema. Não está em causa a performance individual de cada um dos componentes, mas o seu funcionamento conjunto, bem como as interações entre os vários elementos que compõem o sistema de criação de empresas empreendedoras.

É neste cenário que se orienta a presente investigação, problematizando o empreendedorismo de forma a acrescentar algo de nova à realidade da criação de empresas, nomeadamente no que respeita aos engenheiros licenciados do Instituto Superior Técnico.

Capítulo 4 - Delimitação Geográfica do Objecto de Estudo

Para compreender a realidade do auto-emprego dos licenciados do IST torna-se necessário caracterizar a instituição no que se refere à sua história e, sobretudo, no que se refere às características dos seus licenciados e respectivos percursos sócio-profissionais.

O Instituto Superior Técnico de Lisboa

Em 1911 é criado o IST, preenchendo a lacuna deixada pelo extinto Instituto Industrial e Comercial de Lisboa, cuja reformulação proposta fora tão profunda que acabaria por dar origem ao novo projecto desenvolvido por Alfredo Bensaúde, seu primeiro director. Em 1916 eram já 58 alunos que frequentavam os cursos ministrados pelo IST, cada um com a duração de 6 anos, 3 dos quais de preparação base em matemática, física e química e 3 anos de especialização numa das áreas de engenharia disponíveis na época: Minas, Civil, Mecânica, Electricidade e Químico-Industrial.

Em 1927, Duarte Pacheco, formado no IST na especialidade de Engenharia Electrotécnica, assume o cargo de director da escola substituindo Alfredo Bensaúde. Em 1930 o IST é integrado, juntamente com o Instituto Superior de Agronomia, o Instituto Superior de Economia e a Escola Superior de Medicina Veterinária, no conjunto de Institutos que constituíram a Universidade Técnica de Lisboa.

Seis anos mais tarde são inauguradas as instalações da Alameda D. Afonso Henriques, sob o projecto do arquitecto Porfírio Pardal Monteiro, verdadeiramente precursor na sua especialidade, não apenas pela monumentalidade do empreendimento no que se refere a espaços interiores, mas também pelo seu reconhecido valor urbanístico.

É sob a direcção de Duarte Pacheco que os engenheiros aqui diplomados projectam a imagem da escola, participando em grandiosas obras públicas que exigiam uma sólida formação nas suas áreas de formação. Em 1937 forma-se a primeira aluna do IST, Isabel

Gago, que viria a ser, também, a primeira docente da escola.

A partir de 1955 são introduzidas alterações muito significativas nos currículos dos cursos ministrados, completando-se também as disciplinas de opção. É a partir desse mesmo ano que o IST se encontra habilitado a conferir o grau de Doutor.

Em 1967 é instalado o primeiro computador da Universidade Técnica de Lisboa, com o apoio financeiro do Plano de Fomento, tal como se fomentou a criação dos primeiros gabinetes de investigação, como o Complexo Interdisciplinar do IST ou a Comissão de Estudos de Energia Nuclear.

É sobretudo a partir de 1979 que as reestruturações internas se iniciam, com o estatuto dos docentes universitários a ser publicado, a criação da estrutura departamental e de instituições de interface entre a sociedade e o IST, como o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, para além das parcerias do IST com outras instituições, entre as quais se contam os Correios e Telecomunicações de Portugal (CTT), a Portugal Telecom, a Marconi, a Universidade Técnica e a Universidade do Porto, actualmente substituídas pelo INESC. Mas é em 1986 que se forma a ADIST, Associação para o Desenvolvimento do IST, cujos objectivos se desenvolvem na área de interface entre o IST e a União Europeia.

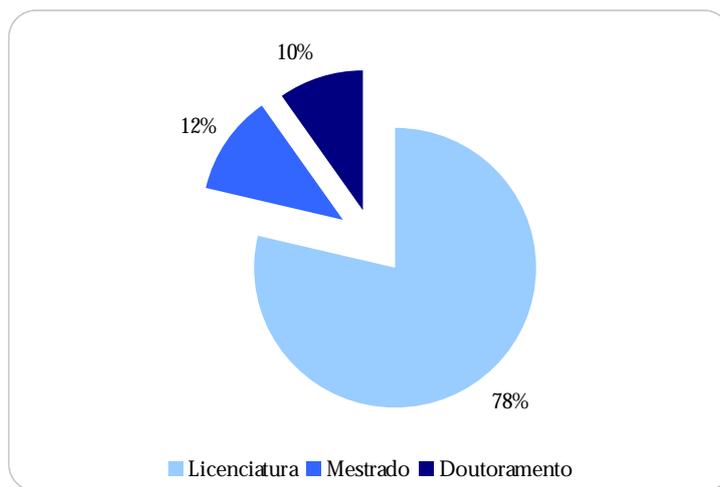
Em 1994 é inaugurada a Torre Norte, o Pavilhão da Pós-graduação e o Edifício Ciência, devido à insuficiência das instalações em garantir acolhimento aos já 8 mil alunos naquela época.

Durante o ano de 2000 procedeu-se à inauguração do *campus* do Taguspark, dando resposta à crescente procura por parte dos alunos.

Ao longo da sua história o IST tem demonstrado uma preocupação constante com a sociedade, tentando dar as respostas adequadas às solicitações por ela requeridas, sobretudo a partir da década de 70/80, em que se desenvolveram protocolos com indústrias nacionais em áreas estratégicas. Apresentando hoje três fases de formação de âmbito

académico e profissional, destaca-se, contudo, um forte pendor para a formação inicial, com 78% dos alunos diplomados a surgirem deste tipo de ensino, enquanto se verifica 12% de alunos ao nível do mestrado e 10% de alunos ao nível do doutoramento. Os valores de 22% de alunos em mestrado e doutoramento indiciam, ainda, que o IST possui uma vertente de investigação muito forte.

Ilustração 28 – Total de alunos diplomados em 2002/03, por grau de ensino



(Fonte: Ministério da Educação, Inquérito DIMAS 2003)

Actualmente o IST promove parcerias de desenvolvimento e investigação em diversas áreas da sociedade, desenvolvendo mesmo a sua interligação com a Europa. Nesse sentido, o IST possui neste momento, em funcionamento, diversos institutos de interface com a sociedade, sobre os quais se passa a salientar os principais aspectos que os caracterizam.

- INESC – Instituto Nacional de Engenharia de Sistemas de Computadores

O INESC é o instituto do IST que mais se desenvolveu ao longo da sua história, envolvendo cada vez maior número de instituições e empresas, tais como a Siemens e Digital, Unisys, Microsoft, IBM, CGD, Bonança, entre outras, com delegações em Lisboa, Porto, Aveiro, Coimbra e Macau. O seu contacto com outras Universidades também é uma realidade, como é o caso da parceria que desenvolve com a Universidade de Aveiro.

- ITEC – Instituto Tecnológico para a Europa Comunitária

Com três objectivos muito importantes ao nível do desenvolvimento tecnológico das empresas, o ITEC permite a transferência de conhecimento, através do Centro de Formação Tecnológica; transferência de tecnologia, através do Centro de Novas Tecnologias e valorização empresarial, através do Centro Promotor de Inovação e Negócios. Apresenta-se como um dos Institutos mais importantes de interface com a sociedade para o desenvolvimento do nível tecnológico das empresas.

- UNIVA – Unidade de Inserção na Vida Activa

O Gabinete UNIVA, cujo objectivo central é a inserção na vida activa dos finalistas ou recém-licenciados do IST, mostra-se também de importância decisiva, quer para o meio empresarial, porque desta forma contacta os finalistas ou recém-licenciados que melhor se adequam às suas necessidades; quer para o IST, porque permite aos seus formandos o desenvolvimento de uma carreira o mais próxima possível das suas expectativas. O Gabinete desenvolve as suas actividades nas áreas de “apoio aos alunos”, “apoio a empresas” e “acompanhamento dos licenciados”, promovendo a divulgação dos currículos dos finalistas e /ou recém-licenciados do IST, com base num serviço personalizado, para além da promoção de apresentações das empresas juntamente com a celebração de protocolos de colaboração em projectos de valências comuns.

- IN+

O IN+ é um centro para a inovação, tecnologia e políticas de investigação, cujos propósitos se desenrolam nas áreas de desenvolvimento do conhecimento em áreas estratégicas das novas tecnologias que têm potencial para otimizar o desenvolvimento e da eco-eficiência da indústria. No sentido de dar corpo a objectivos estrategicamente delimitados, o IN+ desenvolve diversos programas tendo em vista desenvolver e usar técnicas avançadas para análise, monitorização e controlo dos processos numa escala de laboratório e indústria; promover a troca de conhecimentos no campo das tecnologias avançadas para a optimização dos processos industriais, incluindo a gestão da tecnologia e da inovação como

uma forma de promover as vantagens competitivas ao nível empresarial; tornar a ciência, as políticas de tecnologia e as estratégias de inovação um factor de competitividade e de protecção e desenvolvimento do ambiente, da eficiência e do crescimento económico e social equilibrado. O Programa **Green-Wheel** é um dos programas que se desenvolve no interior do IN+, realizando a tarefa de levar o desenvolvimento tecnológico e científico para fora do *campus* de actuação da universidade, designadamente para o mundo empresarial.

“O Programa Green-Wheel tem como missão fomentar uma cultura de inovação, promovendo o gosto por aprender e a capacidade empreendedora, com particular ênfase em jovens universitários”, pretendendo atingir a sua missão através da elaboração de estudos directamente relacionados com o empreendedorismo, nomeadamente com as condições empreendedoras para os jovens universitários em Portugal. Esta missão é desenvolvida através da formação de estudantes e investigadores, de forma a integrá-los em áreas específicas que permitem o empreendedorismo, mas também através de competições entre os alunos, cujo objectivo último é promover atitudes empreendedoras e uma cultura de inovação. Também a partir do apoio a jovens empreendedores, sobretudo ao nível estrutural, permite o desenvolvimento de estratégias empresariais sustentáveis e a captação de capital semente, quando necessário. Através da criação do Directório GW de Empresas, uma rede de relações da qual fazem parte micro e pequenas empresas, pretende-se a geração sustentável de ideias inovadoras e a difusão dessas mesmas ideias, ampliando o espaço de oportunidades dos empreendedores. O Programa Green-Wheel é um dos programas mais inovadores para a criação de empreendedores ligados a inovação tecnológica. Dos projectos para criação de empresas que foram apresentados para 2003, foram seleccionados 9 projectos para a criação de outras tantas empresas, cujos empreendedores realizaram a sua formação no IST em engenharia, nomeadamente em Engenharia Biológica, Engenharia do Ambiente, Engenharia de Informática e de Computadores, Engenharia Mecânica, Engenharia Naval, Engenharia Electrotécnica e de Computadores e Engenharia Química.

No interior do Programa Green-Wheel, desenvolve-se o VECTOR, Valorização Económica de Ciência e Tecnologia – organização e planeamento de negócios para novas empresas, que abarca uma componente lectiva e visitas a empresas (incluindo star-up). Para os alunos que participam é necessário que possuam à partida uma atitude empreendedora, embora este programa permita que os alunos ou investigadores garantam as competências que complementem a sua formação nas áreas tecnológica e científica com as competências ligadas ao empreendedorismo. Este programa garante a criação de um plano de negócios e de um estudo de caso de uma empresa que se baseie na tecnologia, permitindo o *ensaio* da empresa em condições controladas para mais tarde possuir uma base de sustentação mais alargada.

O Green-Wheel assegura ainda o funcionamento de um mestrado em Engenharia de Concepção, que inclui disciplinas como: Análise de decisões, Inovação e transferência tecnológica, História do design, Empreendedorismo e criação de novas empresas, Gestão de projectos e desenvolvimento de produtos, Mudança organizacional, entre outras, que parecem convergir para a criação de um projecto que decorre durante todo o mestrado e que culmina com a tese de dissertação.

O Programa Green-Wheel afirma-se, assim, como um instrumento decisivo de apoio aos jovens engenheiros que pretendam tornar as suas ideias empreendedoras em empresas de sucesso. Trabalhando em conjunto com o IAPMEI, o Tagus Park, universidades portuguesas e estrangeiras e outras instituições públicas e privadas, o Green-Wheel permite a criação de empresas, ainda que de forma embrionária, aos alunos que participam nas suas actividades e competições.

- JUNITEC

A Junitec é uma associação sem fins lucrativos, cujo objectivo central é realizar uma forte ligação entre o saber que se aprende no IST e as necessidades práticas do mercado em que esses alunos se vão integrar. Pretende-se a “educação integral do aluno” que una as

vertentes de aprender e de empreender, permitindo uma ligação forte à comunidade envolvente através de uma júnior empresa. Uma júnior empresa é uma empresa que, sendo constituída por alunos, se insere no meio empresarial dos serviços que produz, aplicando os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

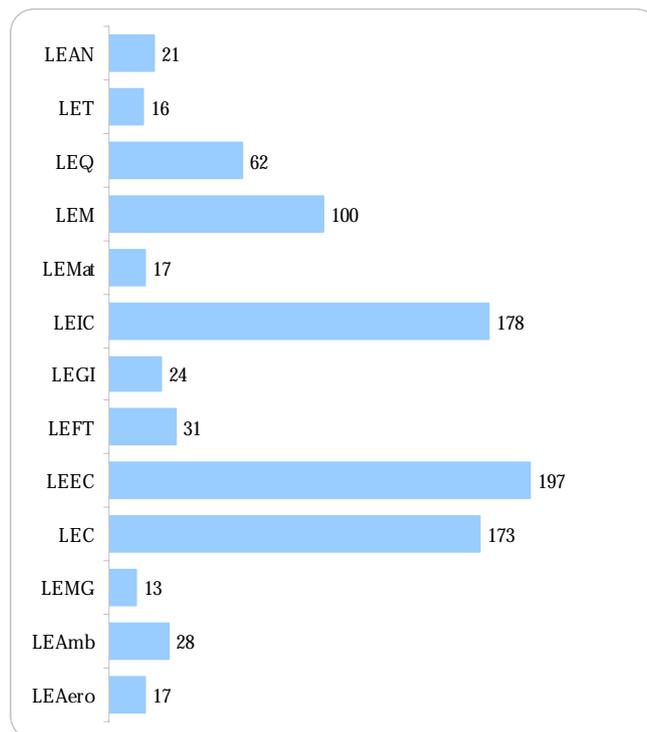
A Junitec desenvolveu alguns projectos de importância singular ao nível da inovação nas suas áreas específicas, entre os quais de destacam os seguintes: *Language Notebook*, Laboratório de Física e o Simulador de Retina. Actualmente apenas o projecto FuturIST se mantém, com o apoio da *Shell*, no âmbito do qual está a ser desenvolvido um veículo protótipo, cujo objectivo é consumir o mínimo de combustível possível.

Caracterização dos Recém-Licenciados do IST

No presente capítulo pretende-se retratar a população do IST recém-licenciada de forma a caracterizar o nosso universo. Dar conta das suas características sócio-demográficas aquando do *terminus* do curso é o nosso objectivo principal, determinando quantos são os alunos que concluem todos os anos os cursos no IST, qual a sua idade, qual o seu sexo, qual o seu aproveitamento final, entre outras características.

Ao longo do nosso trabalho vamo-nos debruçar sobre os cursos ministrados nas áreas de engenharia, excluindo à partida todos os outros, por questões que se prendem com os objectivos do trabalho.

Ilustração 29 – Alunos recém-licenciados no IST, 2002/03

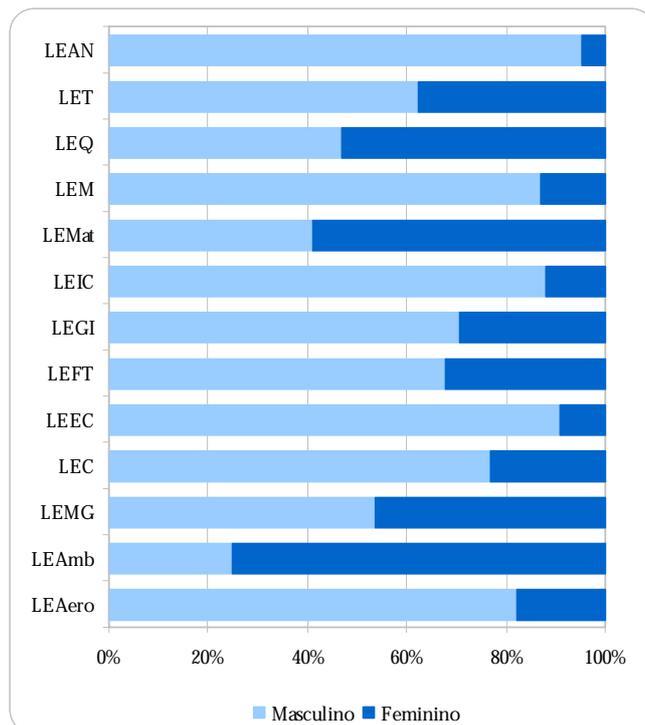


(Fonte: Ministério da Educação, Inquérito DIMAS 2003)

O IST possui, neste momento, 12 licenciaturas⁵¹ na área de engenharia, que se desenvolvem de forma muito diferenciada. As diferenças em termos de dimensão dos cursos não reflectem a qualidade ou os níveis de saída desses cursos, apenas a sua dimensão em termos de número de alunos que os frequentam e, como tal, a diferença em termos de financiamento. Os cursos que têm uma “maior saída” respeitam a Engenharia Electrotécnica e de Computadores, Engenharia Informática e de Computadores, Engenharia Civil e Engenharia Mecânica.

⁵¹ O IST possui neste momento, para além dos cursos estudados especificamente, os de Licenciatura em Engenharia Química, Licenciatura em Engenharia Biomédica, Licenciatura em Arquitectura, Licenciatura em Engenharia Biológica, Licenciatura em Matemática Aplicada e Licenciatura em Ciências Informáticas, que não são abordados no projecto por possuírem formados à pouco tempo ou por não serem engenharias, não correspondendo então ao perfil desejado.

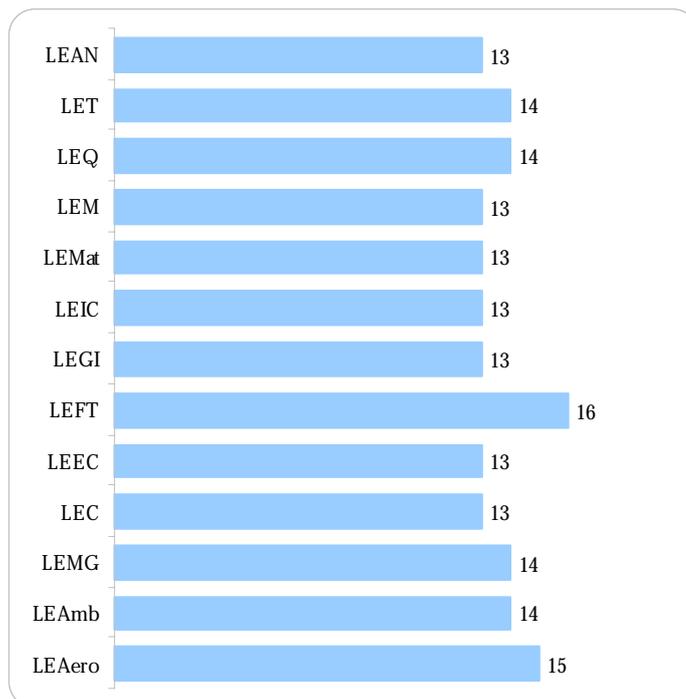
Ilustração 30 – Alunos recém-licenciados no IST, por sexo em 2002/03



(Fonte: Ministério da Educação, Inquérito DIMAS 2003)

Analisando o género dos recém-licenciados, pode-se dizer que, na maioria dos cursos de engenharia, ainda existe uma grande supremacia do sexo masculino em detrimento do sexo feminino. Esta tendência é, no entanto, cada vez mais contrariada, com o sexo feminino a ganhar maior peso em todos os cursos. Os cursos de Engenharia do Ambiente, Engenharia dos Materiais, Engenharia Química e Engenharia do Território contribuem para esta mudança ao nível da segregação pelo sexo, apresentando valores muito próximos dos 50% de licenciados do sexo feminino, enquanto os cursos de Engenharia e Arquitectura Naval, Engenharia Electrotécnica e de Computadores e Engenharia Informática e de Computadores continuam com hegemonia de alunos do sexo masculino.

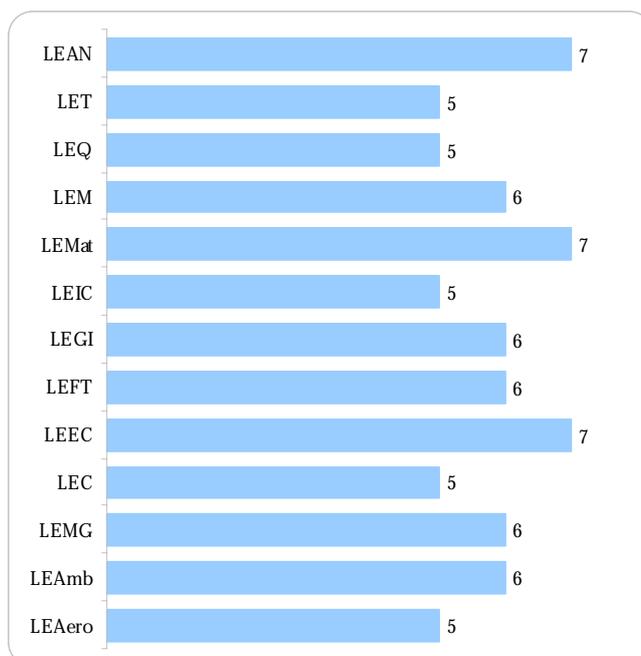
Ilustração 31 – Média de curso obtidas pelos alunos que terminaram em 2002/03



(Fonte: Ministério da Educação, Inquérito DIMAS 2003)

No que diz respeito às médias por curso obtidas pelos alunos que terminaram o seu curso em 2002/03, a média situa-se perto dos 13 valores na maioria dos cursos, embora em Engenharia Física Tecnológica, essa média se eleve para 16 valores de média final de curso.

Ilustração 32 – Número de anos utilizados, em média, para terminar o curso

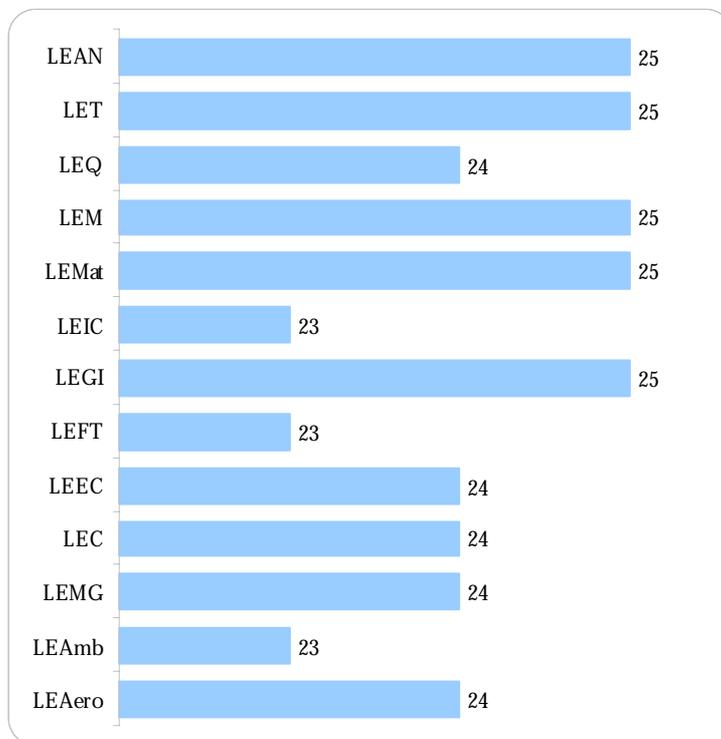


(Fonte: Ministério da Educação, Inquérito DIMAS 2003)

Em relação ao número de anos que os alunos demoram em média para completar a sua

formação de 5 anos, pode-se observar que se verifica um aumento de 1 ano na maioria dos casos, chegando mesmo aos 2 no caso dos cursos de Engenharia e Arquitectura Naval, Engenharia dos Materiais e Engenharia Electrotécnica e dos Computadores.

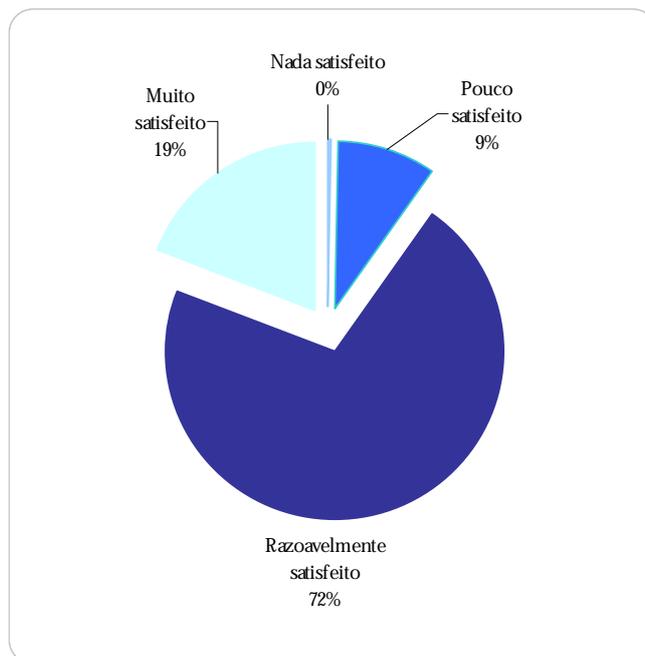
Ilustração 33 – Idade média dos alunos, aquando o *terminus* do curso



(Fonte: Ministério da Educação, Inquérito DIMAS 2003)

Com uma média de 24,1 anos aquando o *terminus* do curso, após a realização de um estágio profissionalizante e/ou de um Trabalho de Fim de Curso (TFC), os alunos dos cursos de licenciatura apresentam-se no mercado de emprego a que vão concorrer. Nessa altura, para alguns deles estão reunidas as condições necessárias à formação do seu próprio emprego, outros não encontram um mercado de emprego tão aberto à sua formação como esperavam à priori. Serão estes os alunos que procuraram, então, os apoios necessários à criação do seu próprio emprego, concorrendo a propostas por parte da Universidade ou outras como o Green-Wheel

Ilustração 34 – Satisfação dos alunos recém-diplomados, com a formação obtida no IST



(Fonte: Ministério da Educação, Inquérito DIMAS 2003)

A grande maioria dos recém-licenciados do IST está, pelo menos, satisfeita com a formação obtida no IST, incluindo os que encontram a trabalhar por conta própria. Destes últimos apenas um se considera pouco satisfeito com a formação obtida.

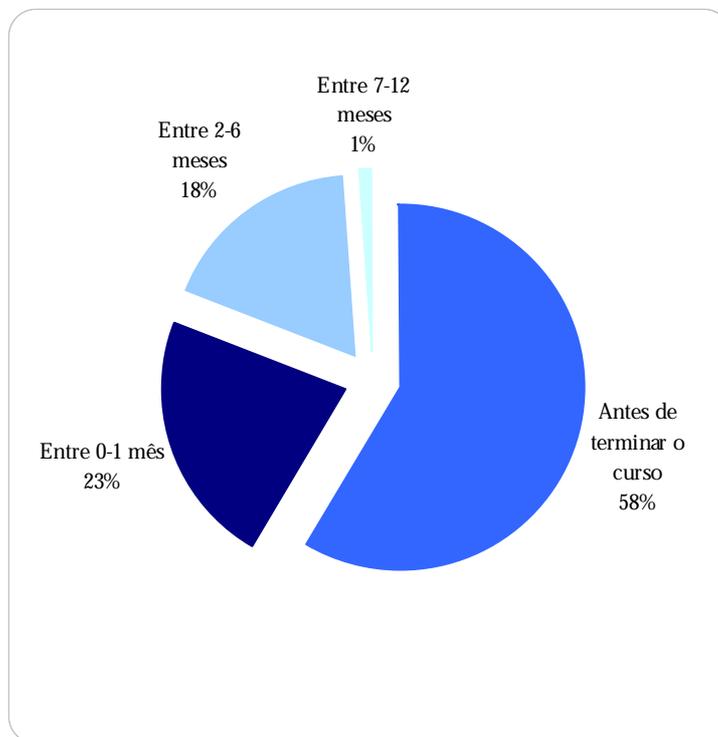
Percurso Sócio-Profissional

O IST, enquanto instituição formadora ligada à engenharia, encontra-se em diversos pontos na vanguarda do desenvolvimento tecnológico que existe em Portugal, embora seja identificado como um dos problemas da instituição a inexistência de uma ligação efectiva e contínua com o mundo empresarial, o que significa que a investigação se orienta apenas para o desenvolvimento científico, não possuindo uma aplicação concreta no desenvolvimento do País.

Para tentar dar resposta a este problema, uma das formas encontradas surge sobre a forma de *spin-offs*, com os alunos finalistas a terem a oportunidade de se lançar no mercado com algum apoio por parte do IST. Iremos, então, começar por caracterizar a população que termina os seus cursos de engenharia no IST.

Analisámos o tempo de espera que os alunos têm até obterem o primeiro emprego e desta forma compreender se as pessoas que estão desempregadas são as que possuem maior propensão para a formação de empresas.

Ilustração 35 – Tempo de espera para o primeiro emprego



(Fonte: Gabinete de Estudos e Planeamento; 1996- 2002)

A maioria dos alunos garante o seu emprego mesmo antes de terminar os seus estudos, nomeadamente através da realização do Trabalho Final de Curso (TFC), obrigatório para todos os licenciados do IST. O TFC é também um requisito essencial para o reconhecimento do engenheiro por parte da Ordem dos Engenheiros. Pode-se dizer que o engenheiro não tem problemas na sua colocação no mercado de emprego, uma vez que na pior das hipóteses a sua colocação demora cerca de 6 meses a realizar.

Pode-se, ainda, reavaliar a hipótese de que as pessoas que não conseguem emprego possuem maior propensão à criação de empresas, considerando que se os recém-licenciados do IST possuem todos colocação no prazo máximo de 6 meses após terminarem o curso, não são propensos à criação do seu próprio emprego. Este princípio não é indicativo da realidade do IST, possuindo mesmo formas institucionais que acompanham e

apoiam os recém-diplomados na concretização das suas ideias inovadoras para a criação de empresas próprias.

Tabela 15 – Tipo de contrato do 1º emprego VS Licenciatura

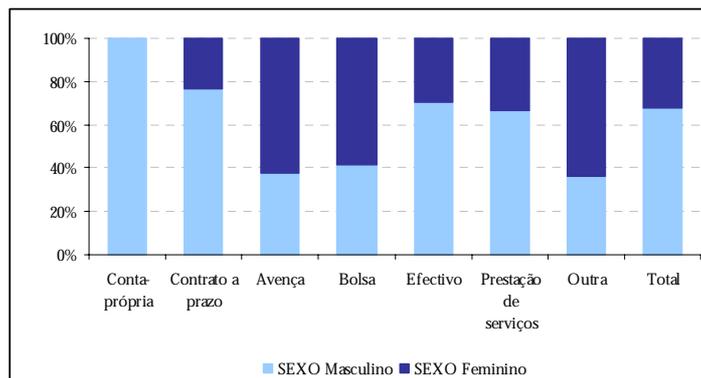
1º emprego: tipo de contrato Vs Licenciatura								
Licenciatura	1º emprego: tipo de contrato							Total
	Corta-própria	Contrato a prazo	A verça	Bolsa	Efectivo	Prestação de serviços	Outra	
LEC	3	68	2	1	26	23	1	124
LEMG	0	1	0	0	0	0	0	1
LEM	2	37	0	7	26	4	3	79
LEQ	0	17	0	15	19	5	3	59
LEMat	1	5	0	0	5	0	1	12
LEFT	0	1	3	3	2	8	0	17
LEAN	0	1	0	1	5	0	0	7
LMAC	0	3	0	2	6	0	0	11
LEIC	2	3	0	0	17	2	0	24
LEGI	0	4	0	0	13	0	1	18
LET	0	6	0	3	6	13	1	29
LEAero	0	4	0	1	3	0	0	8
LEEC	0	17	0	3	33	1	1	55
LEA	0	3	3	12	5	9	0	32
Total	8	170	8	48	166	65	11	476

(Fonte: Gabinete de Estudos e Planeamento; 1996- 2002)

A maioria dos alunos que termina os seus cursos de engenharia tem geralmente facilidade em encontrar emprego. Neste gráfico pode-se analisar o tipo de contrato a que são sujeitos e que resulta exactamente dessa facilidade de encontrar emprego. O primeiro emprego é de cariz efectivo em 35% dos casos ou com contrato a prazo também em 35% dos casos. É de salientar que logo no primeiro emprego 14% encontra-se a prestar serviços a empresas e 2% já se encontra a trabalhar por conta própria.

As licenciaturas que se apresentam como a nossa população alvo são as licenciaturas de LEC (Licenciatura em Engenharia Civil), LEM (Licenciatura em Engenharia Mecânica), LEIC (Licenciatura em Engenharia de Informática e de Computadores) e LEMat (Licenciatura em Engenharia dos Materiais), respectivamente com 3, 2 e 1 trabalhadores por conta própria. Não sendo os cursos com maiores dimensões e, por conseguinte, com maior financiamento, reúnem, contudo, as condições mínimas para garantirem o surgimento de trabalhadores por conta própria.

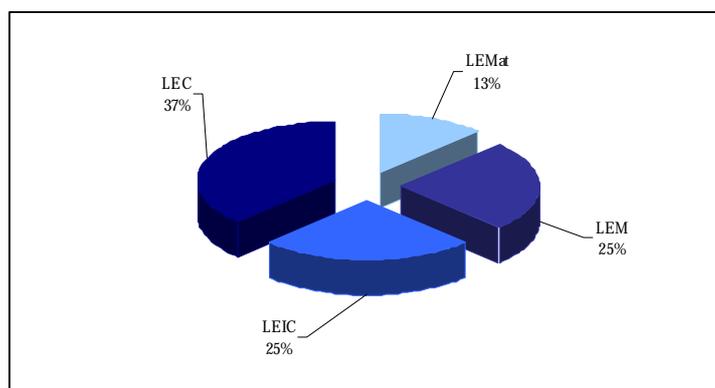
Ilustração 36 – 1º Emprego – Tipo de Contrato segundo Sexo



(Fonte: Gabinete de Estudos e Planeamento; 1996- 2002)

No caso de uma análise por sexo aos alunos finalistas verifica-se que o sexo feminino encontra menor estabilidade no primeiro emprego do que a maioria do sexo masculino, muito provavelmente devido à distinção social que ainda perdura nas áreas de trabalho para cada um dos sexos.

Ilustração 37 – Trabalhadores por conta própria segundo licenciatura (Valores Válidos, 0's Excluídos)

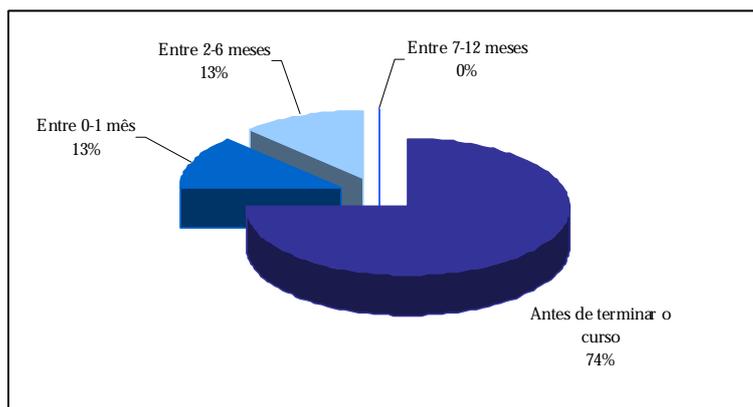


(Fonte: Gabinete de Estudos e Planeamento; 1996- 2002)

Como é possível verificar no gráfico apresentado, os recém-licenciados que trabalham por conta própria distribuem-se pelos cursos de LEC (licenciatura em engenharia civil⁵²) com 37%, por LEIC (licenciatura em engenharia de informática e de computadores) com 25%, por LEM (licenciatura em engenharia mecânica) com 25% e por LEMat (licenciatura em engenharia de materiais) com 13%.

⁵² Os licenciados em Engenharia Civil fazem um estágio diferenciado das outras engenharias para poderem aceder à Ordem dos Engenheiros.

Ilustração 38 – Tempo de espera para o 1º emprego, por conta-própria %



(Fonte: Gabinete de Estudos e Planeamento; 1996- 2002)

A maioria dos alunos que pretende trabalhar por conta própria começa a concretizá-lo antes de concluir o seu curso.

Capítulo 5 - Métodos e Técnicas

Técnicas de Recolha de Informação Utilizadas

O estudo incide nos licenciados do IST que criaram empresas sendo apenas empregados por conta própria ou possuindo empregados. Na medida em que não se pretendia uma extrapolação das conclusões para o universo o nosso exercício académico centrou-se em estudos de caso e utilizou o inquérito por questionário como instrumento de recolha de informação no terreno.

A Construção do Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário foi orientado pelos múltiplos elementos do modelo de análise, que por sua vez reflectiu todo o explanar teórico apresentado sobre a problemática em estudo. Assim, o questionário é constituído por quatro grupos de questões que correspondem às seguintes temáticas:

- O primeiro grupo de questões garante a identificação do licenciado do IST, bem como dos seus capitais simbólicos;
- O segundo grupo de questões é relativo à inovação que existe na organização criada, ao nível do seu relacionamento com o mercado, modelo de base tecnológica e modelo organizacional;
- O terceiro grupo de questões caracteriza especificidades da criação da empresa, nomeadamente abarcando o emprego criado e as condições que o caracterizam;
- O quarto grupo de questões explora a vertente dos apoios que o licenciado do IST dispôs ou não aquando da criação da sua empresa.

Aplicação do Questionário

Foram aplicados 26 inquéritos por questionário e recebidos 8, dos quais 1 não foi considerado devido a não estar enquadrado na população desejada. Desta forma, a população analisada foi de apenas 7 indivíduos, perfazendo uma percentagem de resposta de aproximadamente 26,9 %.

Obstáculos Metodológicos

A população observada manifestou-se um obstáculo à recolha de informação tendo em conta a sua natureza. O facto de ter como condição ser um formador de emprego licenciado pelo IST limitou o nosso campo de acção, especialmente porque não existem bases de dados respeitantes aos antigos alunos. Desta forma, a recolha de informação foi condicionada, sendo os entrevistados aqueles que foram possíveis conseguir através de contactos e conhecimentos informais. Por conseguinte, a nossa amostra não é estatisticamente significativa nem representativa, tendo em conta que nem sequer se conhece o universo.

Por outro lado, apesar da sistematização da informação, esta técnica de recolha de informação não é completamente fidedigna, porquanto apresenta sempre algumas limitações ao nível da veracidade das respostas, o que pode enviesar os dados recolhidos. Não obstante, os dados recolhidos apontam algumas respostas interessantes e novos caminhos para desenvolvimentos futuros, especialmente porque se trata de uma área praticamente inexplorada no campo da sociologia em geral e da sociologia das organizações de trabalho em particular.

A Utilização de Estudos de Caso

Aquando da primeira abordagem ao terreno empírico no qual teríamos depois de recolher informação, foi-nos indicado que o número de licenciados do IST que criavam o seu próprio emprego ou empresa era elevado, existindo inclusivamente um gabinete de apoio à

criação dessas mesmas empresas, que nos facilitaria esse contacto. Mas na verdade, quando todo o trabalho prévio estava pronto a ser testado, fomos confrontados com uma nova realidade. Sabia-se que eram muitos os licenciados que optavam por esse tipo emprego, mas quantos eram ao certo e como se processaria o estabelecimento de contactos com esses empreendedores era algo que nos escapou. Assim, o número de licenciados que nos foi possível contactar para que respondessem ao inquérito por questionário que nos permitia estabelecer os estudos de caso, foram em muito menor número do que o inicialmente previsto.

Optamos então por estabelecer uma relação mais ao nível qualitativa, entre as nossas hipóteses e a realidade de cada empresa.

A principal razão da utilização de estudos de caso neste projecto deve-se à fraca expressividade dos dados recolhidos, o que condicionou de forma clara a estratégia de investigação inicialmente definida. Desta forma, foi necessário alterar o esquema de análise de forma a permitir uma recolha e uma apresentação de dados mais expressiva. Uma outra razão para a utilização dos estudos neste projecto deve-se ao desconhecimento do universo em estudo já que, como se referiu, o IST não possui base de dados sobre os antigos alunos que se tornaram empreendedores, o que nos parece uma fraqueza organizativa, especialmente tendo em conta os papéis que as universidades devem ter actualmente e que foram amplamente explanados neste trabalho de fim de curso. Efectivamente, na nossa óptica, a universidade deveria desenvolver programas sólidos de monitorização do percursos socioprofissionais dos seus ex-alunos, munindo-se de informação crucial para colmatar as dificuldades sentidas no mercado de trabalho neste caso específico, nas acções empreendedoras.

A aplicação dos estudos de caso permitiu uma análise e compreensão que se tornou mais profunda e vertical, ao invés de uma análise mais horizontal e superficial. Desta forma foi possível fazer uma análise que veio destacar e realçar algumas características individuais

que vieram fortalecer alguns pressupostos tomados. O método do estudo de caso surgiu-nos, assim, como a estratégia mais adequada para suprimento dos obstáculos encontrados.

A utilização de estudos de caso permite fazer abordagens mais relevantes no que se refere a empresas, já que, cada empresa é por si só um caso, com características individuais muito particulares. Com a utilização deste tipo de estudo, numa pesquisa deste tipo podemos mais facilmente comparar cada um dos casos e os casos entre si, de forma a perceber melhor as características particulares de cada um que os distinguem e aproximam, de forma a construir e perceber melhor como se posicionam cada um em particular e todos em geral se situam face ao estudo.

Capítulo 6 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

A População em Estudo

Os resultados obtidos na análise dos diferentes casos aproximam-se, de certa forma, dos perfis do empresário português relatados na página 113 capítulo Representação Social e Perfil do Empresário Português, exceptuando dois casos, do perfil de empreendedor criado, que são inovadores e altamente criativos.

Os casos analisados são de empresas formadas por licenciados em engenharia do IST, sendo 2 dos casos duas empresas formadas antes da entrada de Portugal para a União Europeia, uma das quais formada antes do 25 de Abril de 1974. Os casos restantes correspondem a criações de empresas datadas do início da década de 1990 até 2001.

De todos os casos analisados apenas o primeiro caso se refere a um empreendedor em que o primeiro emprego foi por conta própria; todos os outros 6 casos referem-se a indivíduos que trabalharam por conta de outrem depois de licenciados, sendo que conseguiram rapidamente arranjar emprego. O caso de formação imediata de empresa refere-se a um indivíduo com uma forte motivação e desejo de ser empregado por conta própria.

Para conclusão da licenciatura, os indivíduos dos casos analisados demoraram entre 5 e 7 anos, tendo apenas em 3 casos terminado a licenciatura no tempo curricular. Excluindo o caso 2 e o caso 4, devido a diferenças relacionadas com a época da formação de cada um, nos restantes casos terminaram o curso no tempo estipulado, e ainda outros 2 que terminaram os seus cursos na média do IST (7 anos); num caso não houve resposta.

As médias finais de curso situam-se entre os 13 valores e os 15 valores, tendo apenas o caso 2 conseguido a média de 15 valores, caso esse referente ao ensino ministrado no IST na década de 1940. Todos os casos analisados que formaram empresas a partir da década de 1990 situam-se entre os 13 e os 14 valores, situando-se na média dos alunos do IST das

respectivas licenciaturas⁵³.

Pode-se concluir que os casos analisados não se referem a alunos de excelência do IST, ou seja, referem-se a alunos “suficientes”. Este factor revela-se de alguma importância tendo em conta a taxa de empregabilidade destes alunos, porquanto aqueles que registaram melhores notas foram rapidamente recrutados para empresas e institutos de investigação, muitos deles ligados a docentes da instituição. Este factor coloca esses ex-alunos, afastados das dinâmicas do auto-emprego logo no início das suas carreiras, exceptuando casos muito particulares e casos que se envolvem em *challenges* relacionados com o desenvolvimento do empreendedorismo e a criação de empresas.

A formação da empresa nasce de motivações muito idênticas em todos os casos, excepto o caso 2, em que essa motivação é fundamentalmente económica; os outros casos ambicionavam um emprego autónomo (casos 1, 3, 6 e 7) ou tinham “ideias inovadoras” (casos 1, 4, 5, 6 e 7). O emprego autónomo que desejavam era, em geral, um emprego em que “desse gosto trabalhar” e que permitisse desenvolver capacidades como a autonomia e a flexibilidade.

No que se refere às áreas de actividade e à dimensão pode-se agrupar os casos analisados da seguinte forma:

Tabela 16 – Áreas de actividade e dimensão dos casos analisados⁵⁴

Áreas	<i>Consultadoria, Auditoria, Projecto e Planeamento</i>	<i>Construção, Manutenção e Projecto</i>	<i>Comercial</i>
		1, 5, 6, 7	2, 4
Dimensão	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
	2, 7	1, 3, 6	4, 5

Os casos analisados são fundamentalmente empresas que actuam na área dos serviços e são de pequena ou muito pequena dimensão. As duas empresas que actuam mais na área da construção, manutenção e projecto são as duas empresas mais antigas contactadas, criadas

⁵³ Ver Caracterização dos Recém-Licenciados do IST, pág. 137

⁵⁴ Os números apresentados correspondem ao código de cada um dos casos, (exemplo: 2 = Caso 2).

ainda numa época marcadamente não terciária em Portugal.

Nos casos analisados não se encontra nenhum que se refira a empresas familiares nem a casos de existência de familiares empresários, o que manifesta um afastamento do empresário médio português que tendencialmente pertence a empresas familiares ou tem experiência de negócios familiares.

Tabela 17 – Perfis de Empresário

	Empreendedor em Estudo	Empresário empreendedor segundo BDE
Formação académica	Licenciatura em engenharia	Heterogéneo (do básico ao superior)
Idade de Formação da Empresa	28-37	25-35 (Idade média do empresário)
% de Homens	100%	Grande maioria é Masculino, mas mudando lentamente
Experiência Anterior	Empregado por conta de outrem	Experiência como homem de negócios
Empresas Familiares	Não	Grande Parte
Experiência Profissional Anterior	No mesmo Ramo	No mesmo Ramo
Motivações	Ideias Inovadoras, Emprego Autónomo	Desejo de ir mais longe, Fixar e atingir objectivos, Espírito Criativo
Apoios	Nenhum por parte da Universidade, Financeiro	Financeiro (principalmente)
Idade com que começou a trabalhar	25-30	-
Sector	Serviços	Comércio e Serviços

Efectuando uma comparação entre o empreendedor em estudo e o empreendedor português caracterizado pelo *Business Demography in Europe* (BDE), realizado pela Comunidade Europeia, há que salientar que as duas populações são diferentes do ponto de vista da formação académica. A população estudada define-se por ser um conjunto em que todos os elementos são licenciados em engenharia, enquanto a população portuguesa caracterizada apresenta níveis de formação muito diferenciados, desde o ensino básico até à formação superior. Ainda no que se refere à população em estudo, a sua formação realizou-se especificamente nas licenciaturas de engenharia civil, mecânica, electrotécnica e de

computadores e informática e computadores. Estas licenciaturas são também aquelas que anualmente têm maior número de alunos diplomados pelo IST.

No que concerne à idade desta população quando formou a empresa, encontra-se entre os 28 e os 37 anos. Este intervalo de idade reflecte o tempo dedicado à formação académica e a experiência anterior à formação da empresa. As duas populações distinguem-se fortemente pelas suas experiências anteriores à formação da empresa, mas também na própria natureza da empresa. Verifica-se a tendência de os auto-empregados demorarem em média 6,8 anos a formar a sua empresa depois de terminada a sua formação, tendo passado por uma outra experiência profissional enquanto empregado por conta de outrem. Este facto poderá dever-se a um elevado grau de empregabilidade, porquanto 58% da população do IST consegue empregar-se antes mesmo de terminar o curso, enquanto apenas 1% demora mais do que 6 meses⁵⁵, o que se pode relacionar com a análise feita no início deste capítulo.

Uma tendência que importa salientar está relacionada com o tempo que demoraram a formar a empresa, depois de licenciados, e a época em que foi formada, sendo que na empresa do caso 2, criada na década de 1960, e na do caso 4, criada no final da década de 1970, os empreendedores demoraram mais de 10 anos para iniciar a formação da empresa (13 e 10 anos, respectivamente). As empresas formadas a partir da década de 1990 situam-se entre 7 e 3 anos, sendo que os dois casos que apresentam um menor tempo de espera, os casos 6 e 7, bem como o caso 4 que demorou 5 anos a formar, referem-se a alunos com as piores médias de curso dos casos analisados. O que pode estar também relacionado com a maior dificuldade de encontrar um emprego sólido que em poucos anos se transforma em posições de chefia e liderança, como acontece com os alunos de excelência e bons alunos do IST. Este factor também é motivado pela existência de um mercado deficitário nas áreas em estudo.

⁵⁵ Ver Percurso Sócio-Profissional, pág.142

Os casos estudados manifestaram hábitos e gostos culturais que se aproximam de um estilo de vida urbano, afastado da ruralidade e muito próximo dos padrões urbanos ocidentais.

Pode-se verificar, pelos indicadores, que o desporto, as viagens e a leitura são os hábitos mais expressivos, manifestando algum poder económico e um aproveitamento do tempo característico de classes mais elevadas.

No que se refere aos hábitos de leitura, toda a população manifesta ler regularmente revistas e jornais, bem como, apesar de não ser referente a toda a população, livros técnicos, romances e dramas. Estes indicadores manifestam também uma canalização das leituras para a informação generalista e noticiosa e a especificidade técnica, reforçando a ideia de uma ocupação do tempo urbanizada e ocidentalizada.

Os gostos ao nível musical manifestam uma tendência para gostos eruditos e ocidentalizados, que se afastam dos gostos populares, menos eruditos e de raízes mais rurais.

Uma tendência observada nos casos estudados relaciona-se com a pertença ou associação a organizações e associações. Seis dos casos pertencem ou são associados a organizações e associações sociais e culturais, entre outras, manifestando-se os inquiridos como “participativos” ou “muito participativos”. A percentagem de pertença situa-se fundamentalmente em organizações profissionais e desportivas, sendo os outros tipos de menor expressão. É uma população que, em geral, pertence a associações ou grupos, tendo fundamentalmente um comportamento participativo nas mesmas. É de salientar que todos os engenheiros pertencem à Ordem dos Engenheiros, sendo que isso possibilita uma relação *ingroup* que fomenta relações profissionais.

Em suma, podemos caracterizar a população estudada como uma população urbana de classe média-elevada, com gostos e aproveitamento do tempo característicos destes grupos. São também alunos médios e que fundamentalmente criaram empresas depois de terem

trabalhado por conta própria. Este factor pode estar associado ao facto de nenhum dos casos ter emprego assegurado antes de terminar o curso, já que os melhores alunos tendem a conseguir emprego antes de terminarem o curso, e ao facto de pertencerem aos cursos mais atractivos do IST, e consequentemente aqueles que mais diplomados colocam no mercado todos os anos.

A debilidade do mercado Português, face à necessidade de licenciados nas áreas ministradas pelo IST, parece ser um factor que vem potenciar os factores acima expostos, já que, hipoteticamente, quem tem trabalho estável, bem remunerado e que o satisfaz, tende a manter-se nele ou a prosseguir carreira, principalmente no caso de jovens que anseiam independência económica. Sendo assim, a probabilidade de um jovem formar a sua própria empresa nos primeiros anos após concluir a licenciatura está intimamente relacionada com o facto de não estarem satisfeitos com o seu trabalho, que resulta das características e da qualidade do mesmo, ou uma mentalidade altamente empreendedora.

Análise dos casos observados

Para compreender os níveis de empreendedorismo nos casos analisados, de forma a conseguir responder à questão de partida colocada, sabendo as limitações metodológicas sucedidas, procuramos compreender cada um dos casos no que concerne às dimensões sociais, organizacionais, ambientais e económicas, de forma a determinar que graus de inovação, criatividade e mentalidade foram alcançados em cada um deles. Desta forma para medir os níveis formulámos uma escala qualitativa de inovação, com a qual procuraremos avaliar cada uma das dimensões acima referidas.

Assim a escala criada é a seguinte:

Tabela 18 – Escala de Inovação

1	2	3	4
Reprodução	Inovação Insuficiente	Inovação Limitada	Inovação Sucessiva

Os casos enquadrados na **reprodução** situam-se em estados em que apenas existe

reprodução de modelos e práticas já existentes não introduzindo inovações de qualquer tipo. Os casos em que existe **inovação insuficiente** referem-se a insuficiências num plano global e estratégico, sendo muito reduzidas e quase inconsequentes do ponto de vista global. Na **inovação limitada** existe já inovação aplicada, apesar de a efectividade da mesma ser condicionada a acções específicas e circunscrita estrategicamente. A **inovação sucessiva** representa o mais forte espírito empreendedor, criativo e regular, capaz de introduzir inovações que permitem e proporcionam inovações sucessivas, que reforçam o pensamento estratégico e a efectividade.

Para compreender e aplicar a análise pretendida, os casos são analisados no que se refere às dimensões organizacionais, tais como a estrutura empresarial, a gestão e a tomada de decisão, os produtos e o comportamento face ao mercado, as relações com os colaboradores, as tecnologias, a inserção e o comportamento sócio-ambiental. Desta forma, procurámos em cada um destes grupos perceber a inovação, construindo um índice de análise que nos possa responder às questões colocadas. As grandes categorias criadas para esta análise, de forma a compreender as dimensões acima expostas, foram criadas a partir do modelo analítico e dos resultados obtidos.

Tabela 19 – Dimensões avaliadas segundo a escala de inovação

Liderança	Características do líder e da liderança e atitudes face à organização;
Estrutura e Gestão	Características da estrutura da empresa, modelos de gestão e decisão, componentes de actividade empresarial;
Trabalho e Relações Humanas	Características e natureza do trabalho, relações empresário – trabalhador e características dos trabalhadores face ao trabalho desenvolvido;
Tecnologia	Utilização de tecnologia face à sociedade do conhecimento e novas tecnologias;
Orientação, Mercado e Produto	Orientação face ao mercado, mercados e acções face ao mesmo, e características do produto e suas mais valias;
Ecologia, Sociedade e Qualidade	Atitudes e comportamentos face ao ambiente e sua preservação, comportamentos de responsabilidade social e certificados de qualidade social e ambiental;

A avaliação, segundo esta escala, foi elaborada através do cruzamento do modelo analítico com o questionário, do qual surgiu uma grelha de análise⁵⁶ que permitiu classificar os grupos analisados. A classificação foi conseguida através da avaliação segundo a escala (1 – Reprodução; 2 – Inovação Insuficiente; 3 – Inovação Limitada; 4 – Inovação Sucessiva) das

⁵⁶ Ver. Tabela 27 – Grelha de Análise, pag. 253

respostas obtidas em cada um dos grupos, de uma forma mais quantitativa e escalar. Mas também através da análise mais qualitativa e subjectiva dos mesmos resultados, que constituíram os estudos de caso.

Os critérios utilizados na aplicação da escala a cada uma das dimensões advém do enquadramento teórico, sendo que na avaliação de cada uma das questões as respostas foram confrontadas entre si e com os modelos teóricos de forma a produzir um índice que permitiu chegar aos resultados obtidos.

Este índice foi construído através da classificação de cada questão correspondendo-a a cada dimensão, avaliando cada conjunto caso a caso, de forma a produzir um índice coerente. Sendo assim, e a partir do modelo de análise, cada questão foi agrupada nas novas dimensões criadas, que são apresentadas na Tabela 19 – Dimensões avaliadas segundo a escala de inovação.

Conforme as respostas obtidas para cada questão, e confrontando-as com a teoria desenvolvida acerca de cada uma das dimensões, cada caso foi avaliado segundo a escala tendo em conta o seu significado.

Por exemplo, no que se refere às características do empreendedor, cada resposta foi avaliada tendo em conta as características tipo desejáveis, sendo que quanto mais próximo do ideal-tipo maior a sua valorização. Este mesmo método foi aplicado no que se refere às características de cada empresa, sendo que a empresa mais especializante foi classificada com menor valor e a com maior número de características aprendentes classificada com um maior valor. Um outro exemplo que podemos aplicar na exemplificação da metodologia e dos critérios utilizados, é a relação da empresa com o meio, dimensão esta que vem ajudar a posicionar cada um dos casos na classificação definida por Rui Moura de empresa Especializante, Qualificante e Aprendente. Desta forma, a valorização 1 (reprodução) foi atribuída à não existência de mecanismos de interacção ou mecanismos associados a empresas Especializantes muito primárias e a valorização 4 (Inovação Sucessiva) atribuída

aos casos que apresentavam mecanismos integrados e pró-ativos que os aproximavam mais dos modelos Aprendentes⁵⁷.

Análise do Caso 1⁵⁸

O primeiro caso analisado refere-se a uma pequena empresa de consultadoria informática e desenvolvimento de *software*, tendo como grande particularidade o fechamento face ao exterior, que aparenta ser colmatado pela natureza do líder. Este caso apresenta-se como um modelo de gestão centralizado no líder, com algumas decisões delegadas e descentralizadas. Estruturalmente utiliza fundamentalmente tecnologias de informação e necessita de trabalhadores criativos e com iniciativa para responder às necessidades do trabalho efectuado.

A análise deste caso mostrou um empresário com características empreendedoras, o único a ter o primeiro emprego como empresário, sem ter recorrido a qualquer apoio, o que manifesta um forte sentido de risco.

Tabela 20 – Caso 1 – Índice de Inovação

	Inovação
Liderança	Insuficiente
Estrutura e Gestão	Limitada
Trabalho e Relações Laborais	Limitada
Tecnologia	Sucessiva
Orientação, Mercado e Produto	Insuficiente
Ecologia, Sociedade e Qualidade	Insuficiente

Desta forma, os resultados obtidos da nossa classificação, algo negativos no que se refere à sua liderança, são justificados, uma vez que não existem meios inovadores ao serviço da liderança como a participação activa dos trabalhadores nas decisões da empresa ou as características que prefere para os seus trabalhadores (salientando características menos

⁵⁷ Ver Anexo VI - Tabela 32 – Critérios de Avaliação das dimensões, pág. 273

⁵⁸ Ver. Anexo III – Caso 1, pág. 225

empreendedoras). Este valor, relacionado com a insuficiência da liderança, está mais relacionado com a mentalidade paternalista e centralizadora do que com algumas características, já que esta categoria não avalia somente as características pessoais mas também os comportamentos, atitudes e medidas tomadas face ao entendimento da organização.

Apesar deste resultado, estamos perante uma organização que, do ponto de vista técnico-científico, está muito bem colocada e relacionada, tendo fortes componentes de I&D associadas ao desenvolvimento dos produtos, conseguindo mesmo colocação em mercados internacionais europeus. O posicionamento algo deficitário no que se refere à nossa avaliação da orientação e do produto não estão claramente relacionados com os mesmos, visto que estes têm índices de inovação técnica elevada, mas com a falta de posicionamento estratégico dos mesmos face aos mercados onde age. A empresa depende de outros mecanismos para a sua estratégia, sendo mesmo um caso onde a inexistência de *marketing* se verifica e onde os clientes não têm um papel central na definição da estratégia global da empresa.

Em suma, a empresa em causa não tem quaisquer relações com o meio, não está socialmente integrada, nem tem preocupações sócio-ambientais. É uma empresa que age, em certa medida, de forma anacrónica, sendo uma empresa tecnologicamente evoluída, com uma estrutura organizacional, relações laborais e organizacionais que se aproximam de um modelo qualificante, mas também um comportamento face ao mercado e ao meio envolvente muito fechado e centrado sobre si mesma.

Este desajustamento é o principal causador de, na avaliação e construção dos índices, se ter chegado, em algumas dimensões, a resultados profundamente negativos, já que, em cada dimensão, são avaliadas inúmeras questões. Podemos tomar como exemplo que, na avaliação do comportamento face ao mercado, o facto de a empresa agir sobre diferentes mercados é favorável, mas o facto de não possuir estratégias de *marketing* dos seus

produtos e não favorecer a opinião dos clientes na definição da estratégia da empresa, é uma situação desfavorável. Um dos factores que pode influenciar este facto é o de, tal como refere o empresário, o produto ser inovador, o que faz com que, numa empresa recente, a novidade e a inovação inseridas ao nível do produto sejam suficientes para o vender e colocar nos diferentes mercados.

De qualquer forma, e tendo em conta que não podemos extrapolar estas explicações sem fundamento através de mais questões que não foi possível o empresário responder, por negação do mesmo, a avaliação do caso foi feita de uma forma mais linear, não sendo agrupado com nenhum dos outros, formando um perfil único dentro dos casos analisados.

Análise do caso 2⁵⁹

O segundo caso tem a particularidade de ser um caso de uma empresa de 1960, empresa esta que já encerrou, e como tal teve de ser analisado à luz das condições da época, visto que as tecnologias disponíveis eram outras e os modelos vigentes também. A tentativa de não se cair num anacronismo foi complexa, optando-se por reduzir as variáveis no cálculo dos índices de forma a não contabilizar dados como a utilização de TIC.

Este caso é o de uma micro-empresa de construção civil e projecto, que concentra em si apenas a gestão e a parte de projecto, adjudicando a subempreiteiros a construção.

A análise deste caso mostra claramente um empresário dos tempos antigos, com uma empresa centrada na eficiência, no produto, num mercado estável com uma procura posicionada na necessidade, referente aos níveis concretos de desenvolvimento em países ainda pouco desenvolvidos.

Tabela 21 – Caso 2 – índice de Inovação

	Inovação
Liderança	Limitada

⁵⁹ Ver. Anexo III – Caso 2, pág. 228

Estrutura e Gestão	Insuficiente
Trabalho e Relações Laborais	Insuficiente
Tecnologia	Insuficiente
Orientação, Mercado e Produto	Insuficiente
Ecologia, Sociedade e Qualidade	Reprodução

Os resultados obtidos são marcadamente produto de uma análise que procura conseguir uma comparação deste tipo de empresa relativamente às de hoje, de forma a servir como modelo comparativo da implementação de inovações na população em causa.

É uma empresa sem qualquer relação com o meio sócio-ambiental, sem preocupações de responsabilidade social, exceptuando a consciência da sua acção nos países em que agia, consciência essa que se funde com o próprio mercado. Do ponto de vista da liderança, estamos perante um indivíduo com muita maturidade organizativa para a época, apesar de uma aproximação paternalista a modelos centralizados, garantindo alguma flexibilidade laboral e importância aos colaboradores enquanto membros participantes da empresa.

Análise do caso 3⁶⁰

O terceiro caso tem a particularidade de ser o único de uma empresa comercial concessionária de uma marca multinacional, em que a inovação ao nível do produto está dependente da marca.

Esta empresa apresenta um modelo de gestão totalmente centralizado e comportamentos que o aproximam de uma consciência de patrão. Em todo o caso, é uma empresa preocupada em dar formação profissional aos seus colaboradores e a garantir condições de trabalho.

Da análise deste caso resultaram valores algo insuficientes relativamente à gestão e à estrutura organizacional, que se aproxima de modelos especializantes e à orientação para o mercado, visto que apesar de se preocupar muito com a satisfação dos clientes e o

⁶⁰ Ver Anexo III - Caso 3, pág. 230

fornecimento de serviços que o satisfaçam, tem uma estratégia muito direccionada para o processo, estando muito dependente deste último, afastando-o de uma estratégia mais sustentada e socialmente integrada.

Tabela 22 – Caso 3 – Índice de inovação

	Inovação
Liderança	Limitada
Estrutura e Gestão	Insuficiente
Trabalho e Relações Laborais	Limitada
Tecnologia	Limitada
Orientação, Mercado e Produto	Limitada
Ecologia, Sociedade e Qualidade	Insuficiente

A dependência deste caso é o principal factor para os maus resultados na avaliação no que se refere ao produto e serviços fornecidos, estando muito próximos de valores insuficientes. Porém, os piores resultados estão relacionados com a estrutura empresarial muito burocrática, que advém da natureza comercial da própria empresa, e da relação muito insuficiente com o exterior. Esta situação resulta, provavelmente, da dependência da empresa face à marca e a um comportamento reactivo no que respeita ao papel da empresa no meio onde se insere.

Análise do caso 4⁶¹

O quarto caso é de uma empresa formada quatro anos depois da Revolução de 25 de Abril de 1974, numa época conturbada para as empresas nacionais, visto existir uma situação económica muito instável e o País estar ainda longe de integrar a Comunidade Europeia e beneficiar de fundos estruturais para apoio ao investimento.

É das empresas analisadas a de maior longevidade⁶², com 25 anos de existência na área de elaboração de projectos e instalação de sistemas de climatização de edifícios. A inovação

⁶¹ Ver Anexo III - Caso 4, pág. 234

⁶² A empresa do caso 2, formada na década de 1960, encerrou aquando do 25 de Abril de 1974.

tecnológica desta empresa está também dependente das empresas que concebem os sistemas, residindo na elaboração dos projectos de instalação a aplicação mais concreta dos conhecimentos de engenharia.

Trata-se de uma empresa que consegue a sua melhor pontuação ao nível das relações de trabalho, resultado que ocorre em virtude de uma abertura do empreendedor ao diálogo e à atribuição de poder aos seus colaboradores, formação contínua e integração nos processos de decisão sobre o seu trabalho.

Tabela 23 – Caso 4 – Índice de Inovação

	Inovação
Liderança	Insuficiente
Estrutura e Gestão	Insuficiente
Trabalho e Relações Laborais	Limitada
Tecnologia	Insuficiente
Orientação, Mercado e Produto	Limitada
Ecologia, Sociedade e Qualidade	Insuficiente

A dependência tecnológica e o afastamento de tecnologias de informação, o modelo organizacional totalmente centralizado e uma liderança muito paternalista, marcam este caso de forma mais negativa. Nesta empresa existe um hiato de qualificações muito claro, entre quem elabora os projectos e quem efectua a instalação e a manutenção, o que pode mostrar a existência de duas realidades distintas no que se refere à análise acima efectuada, podendo significar algumas diferenças claras dentro da mesma empresa.

Análise do caso 5⁶³

O quinto caso apresenta-se como a empresa melhor implementada social e ambientalmente de entre todos os casos analisados, visto ser aquela que possui maior leque de iniciativas e

⁶³ Ver. Anexo III - Caso 5, pág. 239

atitudes pró-activas face a estas temáticas, sendo mesmo a única que possui um certificado de qualidade que lhe garante credibilidade face a normas específicas.

Os resultados da análise mostram uma empresa que, apesar de a avaliação da liderança não se apresentar como muito inovadora nas suas atitudes, evidencia índices de inovação acima da média em quase todos os indicadores. A liderança surge classificada como insuficiente, apesar de muito próximo de valores de um índice de Inovação Limitada, visto que o empresário, apesar de gerir uma empresa de média dimensão, centraliza em si todo o processo gestor.

Tabela 24 – Caso 5 – Índice de Inovação

	Inovação
Liderança	Insuficiente
Estrutura e Gestão	Limitada
Trabalho e Relações Laborais	Limitada
Tecnologia	Limitada
Orientação, Mercado e Produto	Limitada
Ecologia, Sociedade e Qualidade	Limitada

Esta avaliação é sustentada fundamentalmente por falta de proactividade e de flexibilidade organizacional, principalmente no que se refere ao recrutamento de colaboradores pouco criativos e sem iniciativa, o que manifesta a preferência para colaboradores mais executantes que criativos, algo que é, do ponto de vista da inovação, limitador para o desenvolvimento da empresa.

A relação com o meio externo tem um sentido puramente comercial, sendo a integração com outras organizações sociais menosprezada. Todavia, apresenta-se como a empresa com melhor pontuação neste factor.

Em suma, estamos perante uma organização que aposta numa polarização de qualificações

e tarefas, orientada para o mercado de forma dependente, sendo o principal cliente o Estado, e que se avizinha de um modelo qualificante, embora ainda carecido de acções de natureza pró-activa.

Análise do caso 6⁶⁴

O sexto caso é uma pequena empresa de desenvolvimento de *software* para empresas, com uma forte componente de Rede, e o caso com melhor integração tecnológica nas novas TIC. É também o caso que tem uma orientação para o mercado mais consistente, apostando na inovação dos produtos fornecidos, na sua fiabilidade e qualidade de uma forma dirigida totalmente para o cliente.

Os dados da análise mostram isso mesmo: uma empresa tecnologicamente muito forte e com uma boa orientação para o mercado. Não obstante, é marcada por uma integração no meio sócio-ambiental muito insuficiente e uma liderança muito antiquada no que se refere, principalmente, à atitude face ao papel dos colaboradores e à estrutura organizacional, em especial no que diz respeito aos modelos de gestão e a relações laborais de certa forma limitadoras e inflexíveis.

Tabela 25 – Caso 6 – Índice de Inovação

	Inovação
Liderança	Insuficiente
Estrutura e Gestão	Limitada
Trabalho e Relações Laborais	Limitada
Tecnologia	Sucessiva
Orientação, Mercado e Produto	Sucessiva
Ecologia, Sociedade e Qualidade	Insuficiente

Este caso pode representar modelos de empresas tecnologicamente avançadas que

⁶⁴ Ver. Anexo III - Caso 6, pág. 244

claramente descumram as vertentes sociais e organizacionais, podendo mais tarde, apesar de facilmente adaptáveis a mudanças tecnológicas, ter bastantes dificuldades em alterações drásticas do mercado ou aumentos de competitividade, visto possuírem índices de criatividade organizacional relativamente limitados.

Análise do caso 7⁶⁵

O sétimo caso apresenta-se como o mais inovador do ponto de vista organizacional, fomentando o desenvolvimento organizacional e a integração dos trabalhadores nas decisões, quer no que diz respeito ao trabalho quer no que se refere à estratégia empresarial. É também o caso que apresenta maior predisposição para o desenvolvimento da criatividade e entende a formação não apenas como uma forma de aumentar a produtividade, mas também como forma de desenvolvimento das características e competências organizacionais.

A concepção ou *design* dos produtos e serviços fornecidos não existe no seio da organização, sendo a sua actividade o fornecimento de serviços e produtos de formação em engenharia adequados às empresas de forma flexível e desterritorializada.

Os dados obtidos da análise manifestam claramente uma empresa que, apesar de insuficiente no que concerne à sua relação com o meio, está bem estruturada do ponto de vista organizacional e estratégico.

Tabela 26 – Caso 7 – Índice de inovação

	Inovação
Liderança	Limitada
Estrutura e Gestão	Sucessiva
Trabalho e Relações Laborais	Limitada
Tecnologia	Limitada

⁶⁵ Ver. Anexo III - Caso 7, pag. 248

Orientação, Produto	Mercado	e	Limitada
Ecologia, Qualidade	Sociedade	e	Insuficiente

Os resultados obtidos justificam-se fundamentalmente por uma abertura no que se refere à organização e consciência do papel de cada membro na empresa. A adequação dos serviços fornecidos à tecnologia utilizada, ou seja, uma optimização e uma utilização da tecnologia com mais efectividade, existe de uma forma a que a interface com o cliente é facilitada. A empresa aposta na criatividade dos colaboradores e valoriza o seu trabalho, estimula a iniciativa individual e aposta no desenvolvimento organizacional.

Este caso é, então, o que se aproxima mais dos modelos aprendentes, apesar do comportamento da empresa face à sociedade ser ainda bastante deficitário. Efectivamente, esta empresa é a que melhor integra os seus colaboradores e lhes permite conhecer com maior profundidade a natureza e os objectivos do trabalho desenvolvido. Trata-se de um modelo muito flexível, no qual a decisão e a gestão estão a cargo de grupos e equipas de trabalho, que decidem e agem sobre o trabalho e a estratégia global da organização, tendo uma elevada pró-actividade face ao mercado, embora com pouca integração no que respeita ao meio envolvente, principalmente ao nível ambiental e de desenvolvimento local.

Desta forma, no que se refere à sua interacção com o meio, e fundamentalmente com o mercado, podemos posicionar esta organização num modelo qualificante, o qual constitui motor de acção externa da empresa.

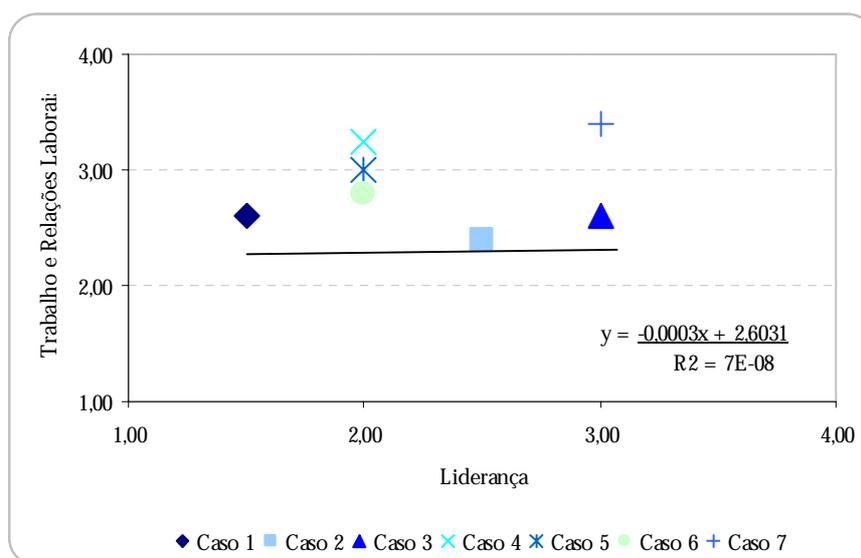
Todos os casos analisados constituem modelos económicos com fins lucrativos, o que os insere nos modelos de empreendedorismo económico. De qualquer modo, tentaremos posicionar cada um dos casos no que se refere às preocupações sociais e à sua integração com a sociedade, já que esse é um dos indicadores que define uma empresa completamente integrada e uma empresa com responsabilidade social que aposta num

desenvolvimento realmente sustentado.

Para situar melhor cada empresa em função das dimensões analisadas, pode-se observar a relação entre as mesmas em função de cada caso, posicionando-as na escala atrás mencionada.

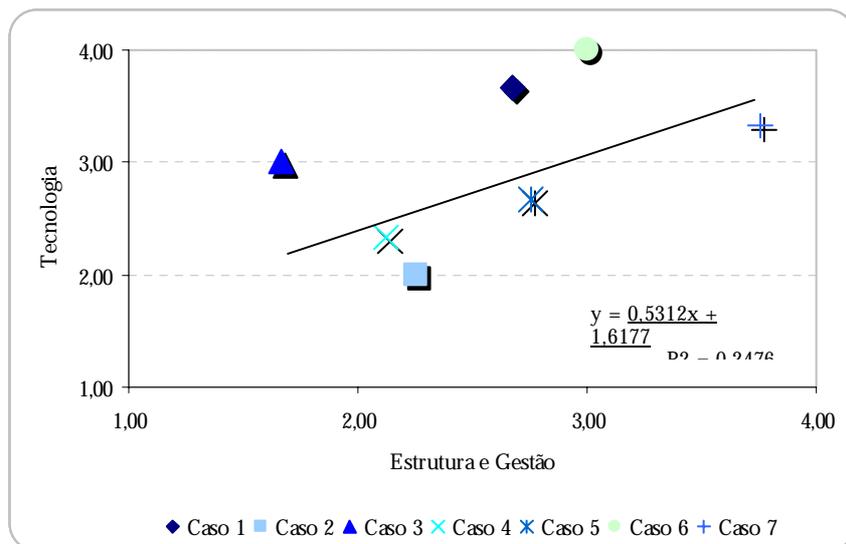
A relação da Liderança com o Trabalho e as Relações Laborais, pode indicar que **não existe** uma correlação entre, por um lado, a inovação no trabalho e as relações pessoais e, por outro lado, as características de liderança e o comportamento do líder face à empresa. Portanto, não se pode afirmar que as duas variáveis variam uma em função da outra, tal como se observa no gráfico seguinte.

Ilustração 39 – Trabalho e Relações Laborais vs Liderança



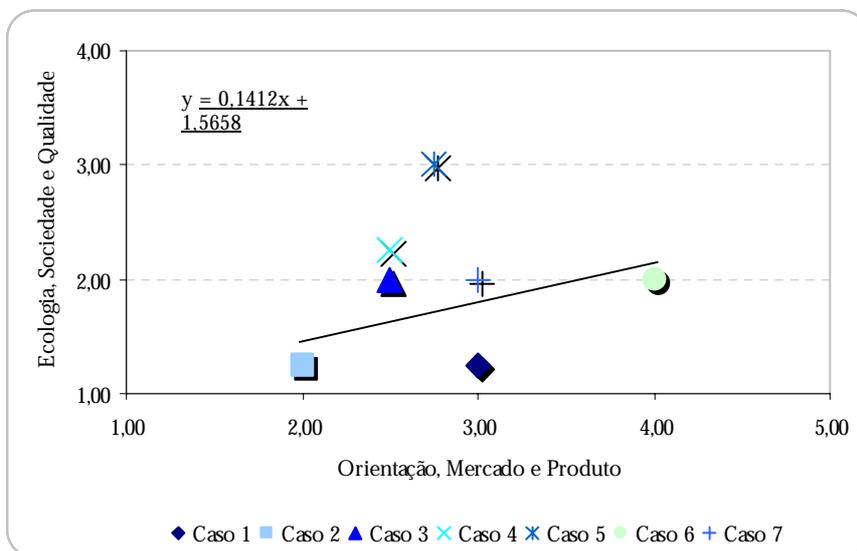
Relativamente à relação entre a Estrutura e Gestão e a Tecnologia pode-se dizer que existe uma correlação **fraca** entre as duas variáveis, tal como se observa no gráfico seguinte.

Ilustração 40 – Tecnologia vs a Estrutura e Gestão



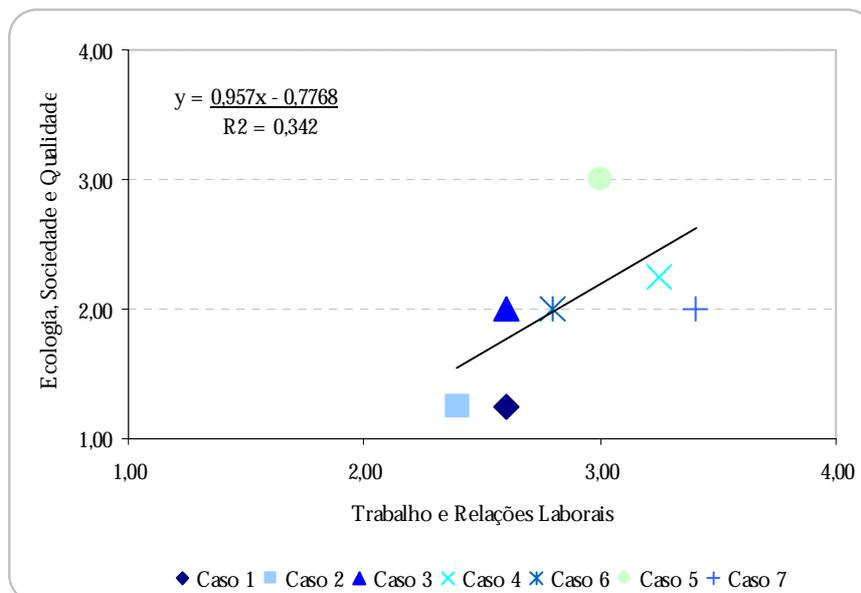
Relativamente ao comportamento face ao ambiente, às matérias sociais e à orientação para o mercado e o produto, existe também uma correlação **muito fraca**, no sentido de que quanto maior é a inovação numa destas dimensões a outra também aumenta, tal como se observa no gráfico seguinte.

Ilustração 41 – Ecologia, Sociedade e Qualidade vs Orientação, Mercado e Produto



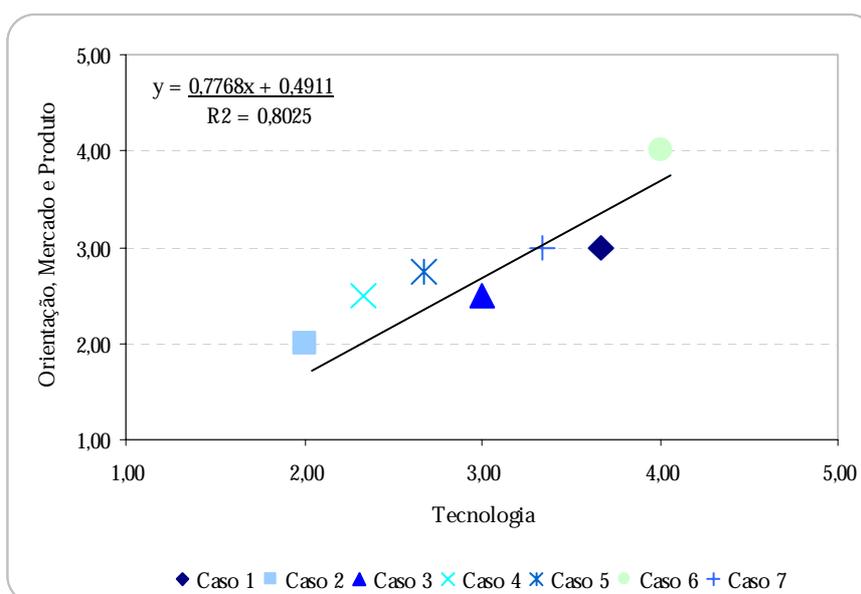
Uma correlação positiva, um pouco mais forte, mas de intensidade **fraca**, é a relação entre a inovação ao nível do trabalho e das relações laborais, que varia consoante o comportamento e as atitudes face à sociedade, ao ambiente e às políticas de qualidade. Desta forma, pode-se afirmar que quanto maior a inovação numa destas dimensões maior a inovação na outra, tal como se observa no gráfico seguinte.

Ilustração 42 – Ecologia, Sociedade e Qualidade vs Trabalho e Relações Laborais



Uma correlação **muito forte** de sentido positivo verifica-se entre a inovação tecnológica e a inovação do produto e a orientação e relação da empresa face ao mercado. Pode-se afirmar que, nos casos analisados e com um elevado grau de precisão, quanto maior for a inovação tecnológica mais inovadora é a relação da empresa com o mercado e mais inovador é o produto, tal como se observa no gráfico seguinte.

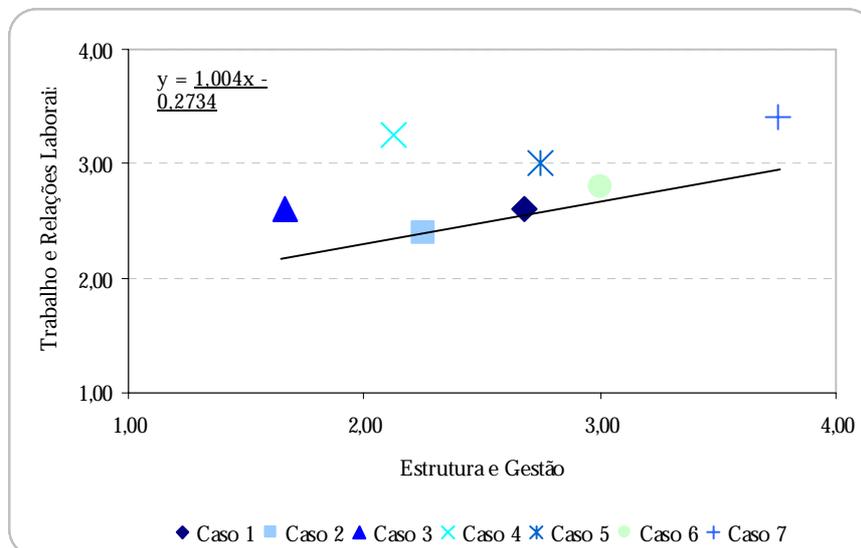
Ilustração 43 – Orientação, Mercado e Produto vs Tecnologia



No que diz respeito à relação entre a inovação ao nível da gestão e da estrutura da empresa e a inovação ao nível do trabalho e das relações laborais, verifica-se uma correlação positiva

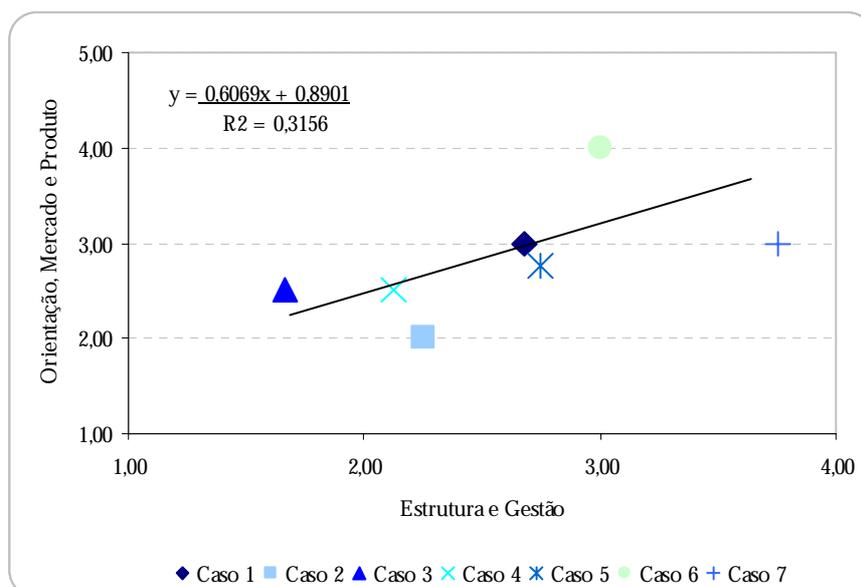
de **fraca** intensidade. Esta era uma correlação que inicialmente se admitia forte, mas que revelou que a inovação ao nível da gestão e da estrutura não apresenta muita correlação com a inovação no trabalho.

Ilustração 44 – Trabalho e Relações Laborais vs Estrutura e Gestão



A correlação da Ilustração 45 é semelhante à anterior. Os resultados indicam apenas uma **fraca** correlação no que respeita a quanto maior for a inovação organizacional maior será a inovação do produto e mais inovadora a orientação do mesmo face ao mercado.

Ilustração 45 – Estrutura e Gestão vs Orientação, Mercado e Produto



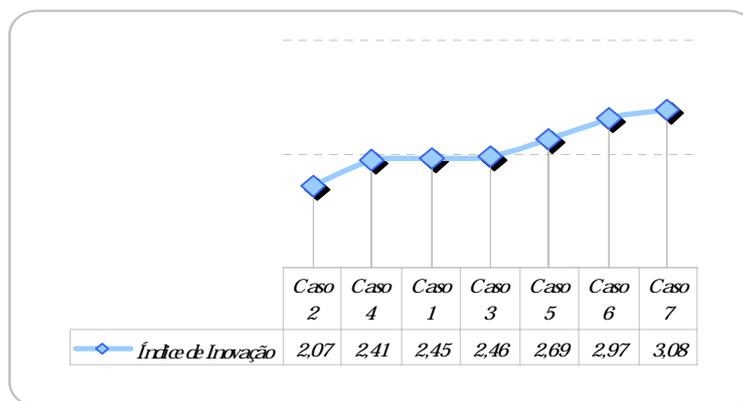
Este conjunto de correlações estabelece algumas respostas, com maior ou menor precisão,

no que se refere à inovação nos casos estudados, podendo ser traçado um conjunto largo de indicadores que caracteriza esta população face a esta variável:

- Quanto maior a inovação tecnológica mais inovador é o produto fornecido (intensidade muito forte);
- Quanto maior a inovação tecnológica mais inovadora é a relação com o mercado (intensidade muito forte);
- Quando mais inovadora for a estrutura, ou seja, mais flexível e adocrática, mais inovador é o trabalho, mais criativas são as pessoas e melhores são as relações laborais entre colaboradores e empreendedor (intensidade fraca);
- Quanto mais inovador o produto e a relação com o mercado, mais inovadoras são as preocupações sociais, ambientais e com a qualidade (intensidade fraca);
- Quanto maior for a inovação tecnológica mais inovadora é a estrutura organizacional e a gestão (intensidade fraca);
- Quanto maior for a inovação ao nível da relação com a sociedade, protecção ambiental e política da qualidade, maior é a inovação ao nível do trabalho e das relações laborais (intensidade fraca);
- Quanto maior for a inovação ao nível da estrutura organizacional, maior é a inovação ao nível das relações com o mercado e dos bens produzidos (intensidade fraca).

A elaboração deste conjunto de índices e da avaliação, segundo a escala de inovação, permitiu traçar um índice global de inovação, que resultou da média do índice de cada dimensão avaliada. Desta forma, foi possível posicionar na escala os sete casos analisados, chegando aos resultados apresentados na ilustração seguinte.

Ilustração 46 – Índice de Inovação – Total, posicionamento dos casos



O que se pode verificar é que, numa análise global dos índices de cada caso, o conjunto dos casos posiciona-se entre os níveis de **Inovação Insuficiente** e **Inovação Limitada**, podendo ser estabelecida uma relação entre a época de actividade e o índice de inovação. Pode-se também estabelecer uma relação entre a área de actividade e o índice. O caso 1 parece escapar a esta relação, mas este caso é marcado por algumas características antagónicas e a sua grande debilidade é a inovação no que se refere às relações com o meio e com o mercado. Podemos também estabelecer uma relação, embora ténue, entre a área de actividade e a época de formação da empresa.

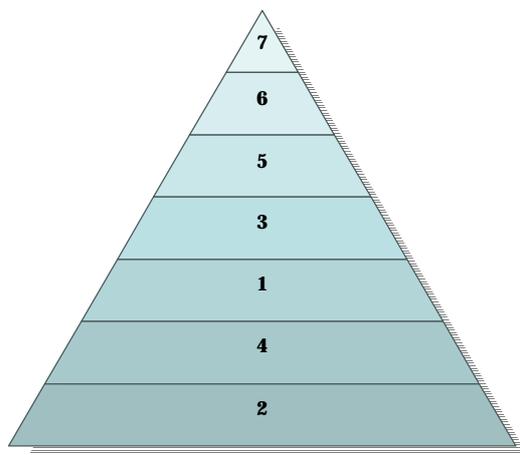
Em resumo, os casos apresentam, a nível global, índices de inovação abaixo do desejado, sendo que os que se apresentam como mais inovadores (Inovação Limitada) são casos que carecem, ainda, de uma inovação integrada, o que significa que não dispõem de uma estratégia concertada e orientada para a sociedade, com capacidade de introduzir inovações sucessivas, fruto da flexibilidade, legitimidade social e económica e pró-actividade da empresa.

Estes resultados evidenciam empresas com níveis de inovação e empreendedorismo baixos, tendência que pode ser indício da situação actual de uma grande parte das empresas portuguesas, tal como se pode confirmar através dos indicadores dos diversos *Painéis de*

Inovação da União Europeia e de outros estudos⁶⁶.

Os níveis de empreendedorismo consequente, tal como adoptado neste estudo, variam consoante a inovação, ou seja, quanto mais sucessiva for a inovação global da organização mais “empreendedora” é essa organização. Nesta óptica, o ranking de empreendedorismo dos casos estudados hierarquiza-se da seguinte forma:

Ilustração 47 – Pirâmide dos Casos Analisados (Hierarquia de Empreendedorismo)



Em suma, os casos nos quais existe uma maior inovação sucessiva nas dimensões analisadas registam maior empreendedorismo. Desta forma podemos agrupar cinco casos em dois grupos, enquanto dois casos constituem situações isoladas no nosso estudo.

Num primeiro grupo, constituído pelos casos 5, 6 e 7, a inovação apresenta-se de uma forma mais sistemática, principalmente ao nível da orientação para o mercado, da inovação tecnológica e do entendimento da organização por parte do empresário – quer no que respeita ao seu papel na sociedade quer no que se refere à relação com os colaboradores. Estes casos concentram-se entre os modelos Qualificante e Aprendiz, variando com as dimensões.

Num segundo grupo de empresas, constituído pelos casos 2 e 4, verifica-se a existência do modelo fundamentalmente especializante, que coincide com uma maior antiguidade de

⁶⁶ Cf. *Inovação*, pág. 84

criação das empresas.

As restantes duas empresas apresentam-se com características diferentes que não se enquadram nos grupos anteriores, mas que constituem, também, uma realidade das estruturas empresariais portuguesas.

O caso 1, que foi separado devido ao seu comportamento anacrónico, apresenta uma empresa inovadora em muitas dimensões, com alguma relação com o meio científico e tecnológico, mas ao mesmo tempo fechada face à sociedade e ao mercado. Esta separação deveu-se à dificuldade que houve em analisar alguns resultados aparentemente incoerentes, o que se pode dever à ocultação de alguma informação fundamental para o efeito.

O caso 3, o único estritamente comercial dependente de uma marca internacional, à qual a empresa tem que responder do ponto de vista do *marketing*, da imagem e dos produtos e serviços fornecidos. Este caso situa-se entre um modelo antigo e especializante e um modelo qualificante “primário”, sendo uma empresa com uma forte apetência na relação com os clientes e o mercado, mas muito condicionada do ponto de vista organizacional e gestório.

A Imagem da Universidade Enquanto Recurso à Criação de Empresas e Empresas

O papel da universidade na formação das empresas analisadas foi única e exclusivamente ao nível da formação académica, já que relativamente ao apoio concreto à formação das empresas em causa não teve um papel significativo na sua concretização.

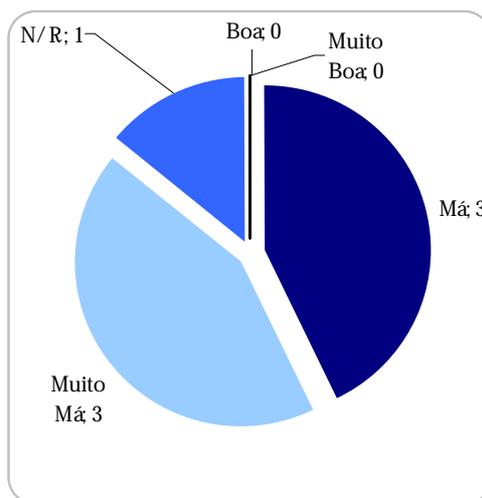
Em dois dos casos teve mesmo um papel negativo, já que ambos recorreram à universidade para recolher apoio para a formação da empresa e ambos viram esse apoio não concretizado. No caso 3, o empresário recorreu à Junitec⁶⁷, tendo avaliado o seu funcionamento como “uma grande confusão e burocracia”, o que o levou a desistir; no caso

⁶⁷ Ver. O Instituto Superior Técnico de Lisboa, pág. 131

6 não existiam apoios aplicáveis ao seu caso, o que levou a recorrer a outras instituições.

A imagem que os casos analisados fazem da universidade enquanto organismo que pode apoiar a criação de empresas e emprego não é favorável, sendo avaliada na generalidade como má ou muito má, como se pode ver na ilustração seguinte.

Ilustração 48 – Avaliação da Universidade no referente à criação de emprego e empresas

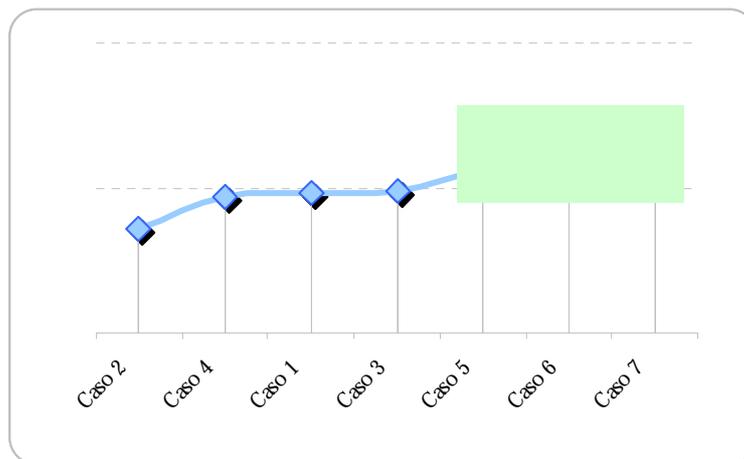


Desta forma, pode-se afirmar que, nos casos analisados, a Universidade goza de uma imagem muito negativa neste campo, imagem essa que com os novos programas de apoio ao empreendedorismo pode estar a modificar-se – o que mereceria estudo completo sobre essa temática para avaliação do papel e dos mecanismos que a universidade representa ou deveria representar neste domínio.

Pode-se traçar um perfil de empreendedor e perceber quais as dimensões que o favorecem?

A possibilidade de traçar um perfil de empreendedor foi colocada de parte, porquanto a representatividade e o volume dos dados recolhidos não é suficientemente expressivo para uma caracterização desse tipo. Em todo o caso, optou-se por analisar as características dos três casos que se posicionaram acima da média da escala analisada.

Ilustração 49 – Casos acima da média na Escala de Inovação



Como se pode observar na figura, os casos acima da média são os casos 5, 6 e 7, sendo estes que apresentam níveis globais de inovação mais elevados.

Os três casos, a par do caso 1, são aqueles em que os empresários são mais jovens e em que as empresas foram criadas mais recentemente, respectivamente em 1996, 1997 e 2001. São também casos que, apesar de a empresa não ter sido o primeiro emprego do empreendedor, conseguiram arranjar o seu primeiro emprego através de contactos pessoais, sendo estes Professores do IST nos casos 5 e 6, e o primeiro emprego do caso 7 ter sido no IST.

No que se refere aos gostos pessoais, os três casos aproximam-se do resto da população estudada – população urbana das designadas “classes médias”. É de referir que, nos três casos, os empreendedores pertencem a associações profissionais, nas quais são “participativos” ou “muito participativos”, o que os distingue fortemente do caso 1 em que o empreendedor se situa na mesma faixa etária e na mesma faixa de datas da criação das empresas.

Um indicador importante e que distingue os três casos de todos os analisados refere-se à formação adquirida, visto que em todos os três casos os empreendedores são pós-graduados, tendo obtido o grau de “mestre” já depois de terem formado a empresa, o que indicia alguma aproximação a conceitos de aprendizagem ao longo da vida e de

desenvolvimento técnico-científico.

Todos os casos afirmam que a motivação principal para formar a empresa era ter ideias inovadoras, e dois que desejavam um emprego autónomo, sendo este factor importante em todos os casos enquanto uma característica do trabalho.

Estes indicadores apresentam uma tendência de aproximação ao mundo da investigação e da ciência e à aprendizagem contínua, podendo gerar atitudes e comportamentos mais criativos e inovadores, ou podem indiciar que os indivíduos mais criativos e inovadores se aproximam mais dos centros de inovação e do desenvolvimento técnico-científico.

No que respeita a definir as dimensões que mais dinamizam o empreendedorismo, os dados recolhidos realçam sobretudo a formação contínua e a rede de contactos participativa dos empreendedores dos três casos observados.

Desta forma, não se pode confirmar inteiramente a hipótese de trabalho segundo a qual:

«O AUTO-EMPREGO TENDERÁ A SER MAIS EMPREENDEDOR, CONSOANTE A FORMAÇÃO E A EXPERIÊNCIA E AS VIVÊNCIAS PARTICULARES QUE MOTIVEM E DESENVOLVAM A CRIATIVIDADE, A CAPACIDADE DE MOBILIZAR RECURSOS, CONSEGUINDO TRANSFORMAR UMA IDEIA INOVADORA NUM EMPREENDIMENTO INOVADOR»

Apesar de a nossa hipótese de trabalho não poder ser inteiramente confirmada, os dados analisados permitem admitir uma forte tendência nesse sentido, porquanto os casos mais empreendedores apresentam-se como os mais dinâmicos, os mais integrados no meio social e organizativo, os que apresentam formação superior mais elevada e os que se posicionam face aos centros de inovação de uma forma mais consistente. Desta forma pode-se sustentar que o capital social e o capital cultural de cada indivíduo são factores essenciais no desenvolvimento de comportamentos empreendedores.

Pode-se também reforçar o papel da universidade enquanto instituição que fomenta este tipo de comportamento, já que a formação surge como um dos principais factores de inovação e o conhecimento, no contexto da actual sociedade, é um factor decisivo para o surgimento de inovações sucessivas não ocasionais. Sendo assim, a Universidade, enquanto instituição que ministra conhecimentos, deve posicionar-se face aos mesmos na “crista da onda”, de modo a ministrar os saberes que a cada momento são mais inovadores e incitam à criação.

Apesar de não ser aconselhável traçar um perfil geral do empreendedor, já que os casos recolhidos não evidenciam empreendedores de excelência, pode-se definir os aspectos e as características que mais favorecem este tipo de empreendedores. Porquanto as dimensões que mais favorecem o empreendedorismo são a formação e a rede de contactos próxima dos centros de inovação e que fomentem a criatividade e as principais características, de acordo com os casos analisados, são indivíduos dinâmicos, criativos, flexíveis, com características urbanas e ocidentalizadas.

Capítulo 7 Conclusões e Recomendações

Inicialmente a problemática do empreendedorismo surgiu como um tema muito debatido, mas do qual se tinha pouco conhecimento em relação à sua realidade em Portugal. Começou-se, então, por esboçar a compreensão do empreendedorismo em relação à formação e às características pessoais e sociais das pessoas que tinham sucesso com os seus empreendimentos.

Os primeiros objectivos traçados procuravam delinear uma estratégia de forma a perceber se os licenciados do IST eram, ou não, empreendedores, e quais os factores que favoreciam e dinamizavam esse empreendedorismo, com o intuito de se perceber qual o papel da universidade na concretização da formação do próprio emprego e na construção de comportamentos empreendedores.

O empreendedorismo é o conceito que, segundo alguns autores, vem sustentar a sociedade futura, como um conjunto de comportamentos e características que permitem à “sociedade do conhecimento” recriar as suas organizações e integrar as pessoas. O empreendedorismo, tal como foi definido, é o resultado de uma aprendizagem e do desenvolvimento de competências criativas, sabendo-se que a criatividade, além de uma competência psicológica, depende do conhecimento e da informação disponível em função dos quais se pode agir criativamente⁶⁸.

O empreendedor é, tal como o mestre o era para a sociedade oficial, o motor e sustento da sociedade do conhecimento e um dos agentes decisivos para traçar o caminho de uma “sociedade aprendente”. É o indivíduo que, possuindo o conhecimento necessário, os meios de produção e a liberdade de acção para desenvolver o seu trabalho, consegue dinamizar todos os aspectos da vida em sociedade à sua volta. Para tal, necessita de desenvolver estratégias que consigam ao mesmo tempo integrar uma forma de sustentabilidade

⁶⁸ Quanto maior o conhecimento acerca de um qualquer objecto sobre o qual é necessário agir criativamente, maior a probabilidade de inovar e criar.

económica e uma preocupação constante com a sociedade em que se encontra integrado.

O indivíduo empreendedor desenvolve uma nova forma de integração no mercado de trabalho: auto-emprega-se. Esta realidade altera substancialmente o panorama do emprego na sociedade actual, numa economia cada vez mais liberal e, por isso mesmo, necessitada de acções que potenciem desenvolvimentos sustentados. O empreendedorismo poderá ser uma das chaves para a garantia do desenvolvimento de determinadas acções que anteriormente diziam respeito ao Estado. A elevada empregabilidade dos “empreendedores” é também um factor de desenvolvimento para as empresas que os integram nos seus quadros, já que esta situação favorece a dinamização das empresas face à realidade em que se encontram inseridas.

A Universidade, enquanto entidade que garante a formação, adquire um papel central em todo o processo do empreendedorismo e de formação das empresas. No caso específico do IST, para além de garantir aos seus alunos a formação superior necessária ao desenvolvimento da inovação, garante também a divulgação de boas práticas de criação de empresas, uma vez que a generalidade dos professores possui uma empresa e passa a sua experiência para os seus alunos. A Universidade tem ainda um longo caminho a percorrer para alcançar o ensino empreendedor, a “Universidade Empreendedora”, uma vez que, segundo os dados recolhidos e a observação directa realizada, esta Universidade padece por falta de mecanismos de desenvolvimento do empreendedorismo, embora este facto esteja lentamente a ser substituído pela necessidade que se afigura cada vez maior de mudança. Novas organizações e projectos, como o *Green-Wheel*, contribuem, embora de forma ainda desintegrada e manifestamente insuficiente, para uma mudança nesse sentido.

A literatura utilizada e os resultados obtidos com os estudos de caso evidenciam que o empresário português ainda está distante do conceito de empreendedor numa perspectiva de inovação. Efectivamente, existe ainda uma forte tendência para a centralização das decisões e para o paternalismo das acções. Porém, os resultados alcançados indicam que os

níveis de formação podem constituir um indicador precioso no que respeita ao empreendedorismo.

Nos casos estudados, os mais empreendedores são os indivíduos que estão envolvidos em mecanismos de aprendizagem contínua e demonstram comportamentos e estratégias mais flexíveis face à organização, e cujas empresas se aproximam de uma estrutura organizacional adocrática, demonstrando que a proximidade ao conhecimento e aos centros de inovação lhes permite comportamentos mais flexíveis e criativos e, por conseguinte, mais empreendedores.

Apesar de alguns dos casos estudados apresentarem valores de empreendedorismo acima da média, existem ainda grandes debilidades ao nível da inovação, porquanto se apresenta geralmente parcial e restrita, evidenciando a necessidade de se efectuarem mudanças substanciais a este nível.

Não obstante o panorama traçado, conseguiu-se identificar algumas correlações na análise dos casos, especialmente no que respeita a uma correlação muito forte entre a inovação tecnológica e a inovação do produto fornecido e consequente relação com o mercado, que varia positivamente e mostra que, nos casos estudados, as empresas com maior inovação ao nível do produto registam maior inovação tecnológica. Esta correlação, nos casos estudados, também mostra que as empresas menos empreendedoras e menos inovadoras são tendencialmente as mais antigas e as que menos fornecem produtos não associados à sociedade do conhecimento.

Outra correlação, embora mais fraca, indicia que uma empresa com maior inovação organizacional prefere trabalhadores com características mais flexíveis, criativas, dinâmicas e voluntaristas, promovendo um tipo de trabalho e relações de trabalho que favorecem o desempenho das empresas mais empreendedoras. Esta conclusão permite afirmar que existe uma tendência para que as capacidades dos empreendedores concretizarem projectos bem sucedidos esteja relacionada com melhores níveis de relação do empresário com os seus

colaboradores no sentido de implementação de mecanismos de trabalho mais flexíveis e criativos. A inovação tecnológica também varia no mesmo sentido da inovação organizacional ao nível da estrutura, ou seja, as empresas que apresentam uma estrutura mais horizontal e adocrática são também aquelas que se apresentam com melhor integração tecnológica e maiores índices de inovação ao nível da tecnologia utilizada.

Verificou-se, ainda, uma relação entre o produto e a sua inovação, quer nas suas características quer na relação que a empresa promove com o mercado, e o comportamento da empresa ao nível ambiental, social e das políticas de qualidade, em que as empresas com produtos mais inovadores são aquelas que têm uma relação mais constante e integrada com o meio envolvente. Esta correlação vem reforçar a importância de se direccionar as empresas para a sociedade em busca da efectividade e de produtos socialmente aceites e legítimos.

Este conjunto de relações aproxima os dados recolhidos e o empreendedorismo dos conceitos explorados no modelo de análise, permitindo concluir que uma empresa com um comportamento mais aprendente possui uma visão estratégica mais próxima da “efectividade”. De facto, as empresas que adoptam estratégias mais relacionadas com a gestão do conhecimento, mediante práticas de aprendizagem contínua e de desenvolvimento de competências, possuem maiores índices de inovação sócio-organizacional. Por outro lado, a par do incremento de características que revelam uma gestão estratégica das pessoas, tais empresas procuram integrar “negócio” com desenvolvimento social e ambiental, o que significa que dispõem de uma margem de acção importante no que respeita à implementação de estratégias globais e à criação de produtos inovadores.

Tendo isto em conta, pode-se admitir que o papel das instituições e dos indivíduos na dinamização e no favorecimento do empreendedorismo, já está devidamente consagrado em estratégias politicamente definidas, especialmente desde a Cimeira de Lisboa de 2000 e

os consequentes desenvolvimentos em comunicações da Comissão Europeia, porquanto reflectem muitas das conclusões a que foi possível chegar no decorrer do presente estudo. Entre outros aspectos fundamentais, o conjunto de estratégias e políticas superiormente definidas relaciona-se com a Aprendizagem ao Longo da Vida, de forma a conseguir-se obter as qualificações e as competências necessárias associadas ao desenvolvimento do espírito empresarial e de atitudes e estratégias de inovação sucessiva. A Universidade assume um papel central neste processo, enquanto espaço privilegiado de investigação e desenvolvimento científico e, cada vez mais, enquanto mecanismo de interface entre esse conhecimento e as acções proactivas dos seus (ex) alunos.

O empreendedorismo⁶⁹, através dos aspectos antes mencionados, corresponde à necessidade de investimento nas pessoas, tal como proposto na Cimeira de Lisboa, não apenas no sentido de garantir a empregabilidade de muitos jovens licenciados, mas também desenvolvendo e dinamizando a economia de modo a torná-la mais sustentável e menos dependente.

Desta forma, o papel da Universidade torna-se mais importante, porquanto tem que ensinar não apenas as questões clássicas da formação, mas leccionar e incentivar a aprendizagem e a investigação mais aplicada, num interface mais integrado com a empresa, enquanto motor de implementação e desenvolvimento da inovação, de forma a que os (ex) alunos possuam o conhecimento adequado para trabalhar e viver na sociedade do conhecimento agindo sobre ela em conformidade com o novo paradigma societal.

O esforço que se têm vindo a verificar nas universidades portuguesas, nomeadamente no IST, de aproximação da ciência e tecnologia à experiência empresarial e ao desenvolvimento, é fundamental para a sobrevivência das Universidades enquanto instituições de ensino, e para a sua integração no meio social e económico. Torna-se necessário que a Universidade adopte atitudes mais empreendedoras, procurando acima de

⁶⁹ Ver **O Empreendedor e Empreendedorismo**, pág. 105

tudo desenvolver processos de inovação sucessiva no seu interior, afastando-se dos modelos de reprodução do ensino. Esta integração das universidades com o meio empresarial é visível nos países mais desenvolvidos do mundo, entre os quais se contam os E.U.A., o Canadá e a Alemanha, em que a Universidade e a empresa têm percursos associados e comuns.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho fomos reflectindo sobre as escolhas que tomamos e as dificuldades que encontramos, e podemos, globalmente, definir este esforço como um valor acrescentado para nós, proporcionando-nos uma aprendizagem significativa em final de curso.

Se pudéssemos definir uma nova estratégia para o desenvolvimento deste projecto teríamos adoptado uma estratégia conjunta, inquirindo duas populações, não só os licenciados que formaram a empresa, mas também aqueles que não a formaram. Teríamos, também, procurado estabelecer dois tipos de métodos de recolha: o inquérito por questionário, fazendo uma recolha de informação que permitisse uma abordagem extensiva das populações; a inquirição presencial a informadores privilegiados de cada uma das populações, de modo a recolher informação de forma mais intensiva.

Em todo o caso, a abordagem teórica teria de ser mais condicionada e aprimorada no sentido da questão de partida e do que se quer saber realmente, o que significaria privilegiar uma abordagem teórica mais concisa.

Estas observações nascem do decorrer do trabalho, dos obstáculos encontrados e dos resultados alcançados, porquanto foi o próprio processo de aprendizagem a que nos referimos que permite que hoje vejamos com mais clareza como encurtar o caminho e incidir mais eficazmente sobre a problemática tratada.

Estes reflexões levam-nos a definir uma série de estudos que o nosso trabalho revelou como possíveis, desejáveis e realizáveis, designadamente no que respeita: à relação entre a Universidade e a Empresa, especialmente no desenvolvimento de competências

empreendedoras, analisando o ensino e a integração da mesma e dos seus alunos nos sistemas de inovação; à comparação entre dois grandes grupos mais heterogéneos, designadamente uma população de empresários e auto-empregados e outra população que tenha tentado criar empresas sem sucesso, o que na situação presente não seria possível devido ao condicionamento do nosso estágio no IST.

Torna-se também pertinente analisar casos de sucesso, procurando perceber comportamentos empreendedores no Líder e nos Colaboradores, de forma a traçar e perceber as características que distinguem mais claramente o Empreendedor do Intraempreendedor.

No caso do IST, manifesta-se importante perceber as motivações dos (ex) alunos com melhores notas e quais os seus percursos profissionais, bem como as características que procuram para o seu trabalho, procurando perceber se aqueles que têm melhores desempenhos escolares são também os que melhor se integram no mundo académico.

Nesta temática é também necessário ressaltar que uma abordagem multidisciplinar que integre Sociologia, Psicologia e Economia teria mais efectividade, já que permitiria relacionar melhor todas as dimensões em estudo.

Em suma, o desenvolvimento deste projecto foi positivo no sentido de abrir novos rumos à sociologia na definição deste conceito, que nasce na economia e na gestão, sendo que o esforço de construção de novos conceitos que melhor se adequem à sociologia, nesta temática, ficam lançados numa caminhada a traçar para encontrar o “empreendedor sociológico”.

Glossário

BDE - Bussiness Demography in Europe;

EBT - Empresas de Base Tecnológica;

Siglas dos Cursos do IST

LA - Licenciatura em Arquitectura;

LCI - Licenciatura em Ciências Informáticas;

LEAero - Licenciatura em Engenharia Aeroespacial;

LEAmb - Licenciatura em Engenharia do Ambiente;

LEAN - Licenciatura em Engenharia e Arquitectura Naval;

LEB - Licenciatura em Engenharia Biológica;

LEBiom - Licenciatura em Engenharia Biomédica;

LEC - Licenciatura em Engenharia Civil;

LEE - Licenciatura em Engenharia Electrónica;

LEEC - Licenciatura em Engenharia Electrónica e de Computadores;

LEFT - Licenciatura em Engenharia Física e Tecnológica;

LEGI - Licenciatura em Engenharia Gestão Industrial;

LEGM - Licenciatura em Engenharia Geológica e Mineira;

LEIC - Licenciatura em Engenharia Informática e de Computadores;

LEMat - Licenciatura em Engenharia dos Materiais;

LEMec - Licenciatura em Engenharia Mecânica;

LEMG - Licenciatura em Engenharia Minas e Georecursos;

LERCI - Licenciatura em Engenharia de Redes de Comunicação e Multimédia;

LET - Licenciatura em Engenharia do Território;

LMAC - Licenciatura em Matemática Aplicada e Computação;

LQ - Licenciatura em Química;

Siglas de Instituições

CE - Comunidade Europeia;

COTEC - Associação Empresarial para a Inovação;

DEPP - Departamento de Estudos Planeamento e Projectos;

GEP - Gabinete de Estudos e Planeamento do IST;

IN+ - Instituto de Inovação do IST;

INE - Instituto Nacional de Estatística;

IST - Instituto Superior Técnico;

MIN EDU - Ministério da Educação;

MSST - Ministério da Segurança Social e do Trabalho;

PME - Pequenas e médias empresas;

PROINOV - Programa Integrado de Apoio à Inovação;

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação;

UMIC - Unidade de Missão Inovação e Conhecimento;

Bibliografia e Web Sources

- AMARAL, A., CORREIA, F., & MAGALHÃES, A. (2001), *Diversificação e Diversidade dos Sistemas de ensino Superior: o caso Português*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação/CIPES.
- APOLINÁRIO, J. M. M. (1998) «Carreira de Empresário: Vantagens e Desvantagens» *in Dirigir*, n.º58, Lisboa:IEFP, pp. 49-50;
- APOLINÁRIO, J. M. M. (1998) «Empreendedor, Trabalhador ou Génio?» *in Dirigir*, n.º53, Lisboa: IEFP, pp. 39-42;
- APOLINÁRIO, J. M. M. (1998) «Empresas, Empresários e Empreendedores» *in Dirigir*, n.º54, Lisboa: IEFP, pp. 43-46;
- ARROTEIA, J. C. (1996) *O Ensino Superior em Portugal*, Aveiro: Universidade de Aveiro;
- BAPTISTA, M. de L. (1996), *Os Diplomados do ensino Superior e o Emprego: A Problemática da Inserção na Vida Activa*, DepGep Ministério da Educação;
- BOUDON, R. (S.d.), *Os Métodos em Sociologia*, Lisboa: Edições Rolim;
- BRANQUINHO, E., FRAGOSO, F., BRANCOS, J. & SANTOS, M. O. G. (1999), *Actividades Susceptíveis de Gerar Auto-Emprego, o Aumento das Competências e o Desenvolvimento Social e Pessoal: Relatório Síntese*, Portel: Associação Sementes de Esperança;
- CARAÇA, J. M. G., CONCEIÇÃO, P. & HEITOR, M. V. (1996) “Uma Prespectiva Sobre a Missão das Unviersidades, *in Análise Social*, Lisboa: ICS, pp.1201-1233;
- CASTELLS, M. (2002), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – Volume I – A Sociedade em Rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;
- CLARK, B. R. (1998) *Building The Entrepreneurial University*, IAU Newsletter, Vol.4, No.2, UNESCO – <http://www.unesco.org/iau/iaunew42.html>;
- COLOSSI, N., COSENTINO, A. & GIACOMASSA, L. D. (1997), *Do Trabalho ao Emprego: Uma Releitura da Evolução do Conceito de Trabalho e a Ruptura do Atual Modelo. (S.I:s.n)*;

- COMISSÃO EUROPEIA (1999), *The Bologna Declaration: On the European Space for Higher Education: An Explanation*, <http://europa.eu.int/>;
- COMISSÃO EUROPEIA (2000), *Towards the European Higher Education Area*, <http://europa.eu.int/>;
- COMISSÃO EUROPEIA (2002), *Observatório das PME Europeias 2002*. Bruxelas: Comunidades Europeias. [http://europa.eu.int/comm/enterprise](http://europa.eu.int/comm/enterprise;);
- COMISSÃO EUROPEIA (2003) *O Papel das Universidades na Europa do Conhecimento*, Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias;
- COMISSÃO EUROPEIA (S/d) *Conselho Europeu extraordinário de Lisboa (Março de 2000): para uma Europa da inovação e do conhecimento*, <http://europa.eu.int/scadplus/printversion/pt/cha/c10241.htm>;
- CONCEIÇÃO, P. & HEITOR, M. V. (1999) «On The Role of the University in The Knowledge Economy» *in Science and Public Policy*, (S/l);
- CONCEIÇÃO, P., HEITOR, M. V. & OLVEIRA, P. (S/d) «University - Based Technology Licensing in The Knowledge Based Economy» *in Technovation*, S/l;
- CORREIA, A. M. R. (2001) *O Ensino ao Longo da Vida e os Novos Desafios par a Universidade: Algumas Reflexões*, Comunicação apresentada na II Conferência Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação; Braga: Universidade do Minho;
- CORREIA, C. (coord.) *et. All* (2000), *Relações Entre a Escola e o Mercado de Emprego Envolvente*, Lisboa: Observatório de Emprego e Formação Profissional, Col. Estudos e Análises, n.º17;
- CRUZ, M. A. (2000) *Para a Leitura Sociológica da Sociedade do Conhecimento*, Lisboa, Working Paper;
- DEES, J. G. (2001) *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*, paper prepared for the European Commission;
- DRUCKER, P. F. (1997) *Inovação e Gestão*, 4ª Edição, Lisboa: Editorial Presença;
- DUARTE, A. A. & MOURA, R. (1999) «Novos instrumentos, novos actores e novas regras» *in DIRIGIR: Revista para Chefias*, n.61, LISBOA: IEFEP, pp. 32 – 37;

- ETZKOWITZ, H. (S/d) *The Rise of the Entrepreneurial University*, New York: Science Policy Institute;
- FARIA, L. L. (2003), *Universidade e Cultura*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa;
- FERREIRA, J. M. C. & SCHERER-WARREN, I. (Org.) (2002), *Transformações Sociais e Dilemas da Globalização: um diálogo Brasil/Portugal*. Oeiras: Celta;
- FILION, L.J. (1999) *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*. Les Grandes Conférences, Montréal: Éditions Fides, Presses HEC;
- FRANK, S. (2003) *R&D Expenditure and Personnel in the EU*, Statistics in Focus, Brussels: European Communities;
- FREIRE, J. (1994), "O Auto-Emprego: Alguns comentários sobre os dados recentes", in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Coimbra: CES/UC, n.º40, pp. 137-151;
- FREIRE, J. (1997), *Variações sobre o Tema Trabalho*, Porto: Edições Afrontamento;
- FREIRE, J. (1999), *Atitudes Face ao Emprego, Trabalho e Tempo Livre – Os Processos de Motivação para o trabalho, a Formação e a Iniciativa*, Observatório de Emprego e formação Profissional, Col. "Estudos e Análises", n.13;
- FREIRE, J. (2001), *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*, Porto: Edições Afrontamento, Biblioteca das Ciências do Homem, Sociologia, Epistemologia, n.º15;
- GAGO, J. M. (1994), *Prospectiva do ensino Superior em Portugal*, Lisboa: Instituto de Prospectiva / Depgep;
- HEITOR, M. & CONCEIÇÃO, P. (2000) *Engenharia e Tecnologia para a Inovação em Portugal: Um estudo sobre dinâmicas de mudança tecnológica*, Lisboa: Centro de Estudos em Inovação IN+/IST;
- HEITOR, M. V. & CONCEIÇÃO, P. (1999) *Re-Examining the Role of European Universities in The Learning Economy: Prospects for organizational diversification, multidisciplinary approaches, and changes toward the sustainable development*, Brussels: European Socio-Economic Research Conference;
- HILL, M. M. & HILL, A. (2002), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo;

- IAPMEI (2002) *Estrutura Empresarial Nacional*, Lisboa: IAPMEI/Gabinete de Estudos;
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2003), *Estatísticas das Empresas 2001*, Lisboa:INE;
- KOVACS, I. (2002), *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta;
- LAAFIA, I. (2000) *Human Resources in Science & Technology: A European Perspective*, Statistics in Focus, Brussels: European Communities;
- LAAFIA, I. (2002) *Employment in High Tech and Knowledge Intensive Sector in the EU continued to Grow in 2001*, Statistics in Focus, Brussels: European Communities;
- LEYDESDORFF, L. & ETZKOWITZ, H. (2001) «The Transformation of University-industry-government Relations» in *Electronic Journal of Sociology*, p.16;
- MENDES, R. & LOURENÇO, L. (1999), *Percurso Sócio-Profissional dos Diplomados do IST- Projecto Alumni*, Lisboa: ISTPress/GEP;
- MENDES, R. & LOURENÇO, L. (2002), *Percurso Sócio-Profissional dos Licenciados do IST (1998 a 2002)*, Lisboa: ISTPress/GEP;
- MINISTÉRIO DA SEGURANÇA SOCIAL E DO TRABALHO (2003) *Plano Nacional de Emprego 2003*, Lisboa: DEPP – MSST;
- MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL (1994), *Demografia das Empresas*, Lisboa: Departamento de Estatística;
- MINTZBERG, H. (1979) *The Structuring of Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall International Editions;
- MOURA, R. & BENTO, L.(1997) «Remuneração, Reconhecimento e Avaliação Profissional» in *Dirigir*, n.º 50; Lisboa: IEFP, pp.19-24;
- MOURA, R. (1997) «Projecto de Empresa no Limiar do Século XXI» in *Dirigir*, n.º51, Lisboa: IEFP, pp.27-33;
- MOURA, R. (1998) «Jovens Quadros Face ao Trabalho e ao Emprego» in *Dirigir*, n.º58, Lisboa: IEFP, pp. 41-47;

- MOURA, R. (2002) *Documentos de Trabalho da Cadeira de Gestão e Administração de Recursos Humanos*;
- MOURA, R. (coord.) (2001) *Evolução das Políticas de Formação nas Empresas*, Lisboa: OEFP;
- OTTENS, M. (2004) *Internet Usage by Individuals and enterprises*, Statistics in Focus, Brussels: European Communities;
- PALMEIRA, M. (S.d.) *Empreendedorismo como Opção Profissional: Uma Representação dos Alunos de Administração da Universidade Federal do Paraná*, Paraná: Universidade Federal do Paraná/CEPPAD;
- PIMENTEL, D., COSTA e SILVA, F., FREIRE, J., KARIN, W. & LIMA, M. P. de (coord.) (1986) *Sociologia do Trabalho*, Lisboa: A Regra do Jogo Edições;
- REBELO, G. (1999) *A (In)Adaptação no Trabalho: Uma Perspectiva Sociorganizacional e Jurídica*, Oeiras: Celta;
- RIDDER-SYMOENS, H. (1996), *As Universidades na Idade Média*, Lisboa: Imprensa Nacional;
- ROCHER, G. (1989), *Sociologia Geral: Mudança Social e Acção Histórica*, Lisboa: Editorial Presença;
- RODRIGUES, M. J. (1988), *O Sistema de Emprego em Portugal – Crise e Mutações*, Lisboa: Dom Quixote;
- RODRIGUES, M. J., NEVES, A. & GODINHO, M. M. (coord.^s) (2003) *Para uma Política de Inovação em Portugal*, Lisboa: Publicações Dom Quixote;
- RODRIGUES, M. L. (1993), “A Situação dos Engenheiros em Portugal entre 1972-1991”, in *Organizações e Trabalho*, Oeiras: Celta/Apsiot, n.º9/10, pp. 117-140;
- SANTOS, B. S. (xxx) «Da Ideia de Universidade à Universidade de Ideias» in SANTOS, B. S.; *Pela Mão de Alice*, Porto: Afrontamento;
- SCHERER-WARREN, Ilse & FERREIRA, J. M. C. (2002), *Transformações Sociais e Dilemas da Globalização: Um Diálogo Brasil/Portugal*, Oeiras: Celta Editora;
- SCHUMPETER, J. A. (1996) *Ensaios: Empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo*; Oeiras: Celta Editora;

- SEFI (2002), *The Bologna Declaration and Engineering Education – A Discussion Paper*, Bruxelas: Sefi, <http://www.sefi.be/>;
- SEFI (2002), *The Impact of the Bologna Declaration on Engineering Education in Europe – The Result of a Survey*, Bruxelas: Sefi, <http://www.sefi.be/>;
- SEIXAS, A. M. (2003) *Políticas Educativas e Ensino Superior em Portugal*, Coimbra: Quarteto;
- STARCKER, G. (S/d) *Responsible Entrepreneurship*, <http://www.ebbf.org/>
- STEVENSON, H. H. (2000) «Why Entrepreneurship has Won!» in *Coleman White Paper*, Harvard: Harvard University;
- STRACK, G. (2003) *High-tech and Knowledge-intensive Sectors Creating Employment in Europe*, Statistics in Focus, Brussels: European Communities;
- TOMÁS, L. M. V. (S/d) *Em Redor do Tempo de Trabalho – Ciclos de Vida e Emprego*, IV Congresso Português de Sociologia;
- TOURAINÉ, A. (1970), *A Sociedade Pós-Industrial*, Lisboa: Moraes;
- UMIC (2003) *Inquérito à Utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas – 2002*, Lisboa: INE/UMIC;
- VARANDA, M. & FREIRE, J. (1992), “Os trabalhadores independentes: estratégias e funções do auto-emprego”, in *Organizações e Trabalho*, Oeiras: Celta/Apsiot, n.º 7/8, pp. 107-116;
- VARANDA, M. (1993), “Reflexões sobre o Auto-Emprego”, in *Organizações e Trabalho*, Oeiras: Celta/Apsiot, n.º9/10, pp. 29;
- VIEGAS, J. M. L. & COSTA, A. F. (1998), *Portugal que Modernidade?*, Oeiras:Celta Editora, 2.º Edição;
- WATERS, M. (1995), *Globalização*, Oeiras: Celta Editora;
- WEBER, M. (1996) *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, 4ª Edição, Lisboa: Editorial Presença;

Anexo I – Inquérito por Questionário

Este inquérito está integrado no desenvolvimento de uma dissertação em Sociologia das Organizações e do Trabalho, da Universidade Autónoma de Lisboa com a colaboração do Gabinete de Estudos e Planeamento do Instituto Superior Técnico e visa recolher uma série de dados relativos à auto-empregabilidade dos licenciados do IST e das características do emprego/empresa criados. O tratamento destes dados será efectuado de forma anónima e confidencial.

Agradecemos desde já a colaboração no sentido de preencher o questionário que se segue, dentro da maior brevidade possível.

O preenchimento deste questionário dura por volta de 15 minutos, e agradecemos a resposta a todas as questões, mesmo no caso da sua empresa já ter encerrado, exceptuando nos casos de não aplicabilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Guilherme & João Patrício

1. Identificação:

- 1.1. Idade –
- 1.2. Sexo – Masculino Feminino
- 1.3. Curso – LEBIOM
- 1.4. Ano de Conclusão do Curso
- 1.4.1. Número de anos para a conclusão do curso
- 1.4.2. Média final de Curso

2. Perfil Sócio-Profissional

2.1. Quais os seus hobbies? (Resposta Múltipla)

- Leitura Coleccionismo Teatro Música
- Cinema Viagens Desporto Jogos de Estratégia
- Outros, Quais?

2.1.1. O que costuma ler? (Resposta Múltipla)

- Revistas Jornais Romances/Dramas
- Poesia B.D. Livros Técnicos
- Outros, Quais?

2.2. Quais os seus gostos musicais? (Resposta Múltipla)

- Clássica Jazz e Blues Rock e Pop
- Popular e Folclore Hip-Hop Étnica
- Outros, Quais?

2.3. Pertence ou é associado a alguma associação ou grupo? SIM NÃO

2.3.1. (Se respondeu SIM em 2.3) Qual o tipo de associações a que pertence? (Resposta Múltipla)

- Económica e Financeira Solidariedade Social ou Acção Social Desportiva Política
- Cultural Recreativa Profissional Religiosa

Outras, Quais?

2.3.2. Avalie a sua participação nas Associações a que pertence.

- Muito Participativo Participativo Pouco Participativo Nada Participativo

2.4. Qual foi o seu 1º emprego?

- 2.4.1. Qual o ano em que teve esse 1º emprego?
- 2.4.2. Esse 1º emprego foi o 1º enquanto licenciado? SIM NÃO
- 2.4.2.1. Se não, qual o seu 1º emprego enquanto licenciado?
- 2.4.2.2. Em que ano conseguiu esse emprego?

2.5. Tinha emprego assegurado antes de terminar o curso? SIM NÃO , Se sim Qual?

2.6. Qual^(ais) a^(s) forma^(s) de recrutamento que o levou^(aram) ao 1.º emprego enquanto licenciado (Resposta Múltipla)?

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Gabinete de Inserção Profissional | <input type="checkbox"/> Empresas de Recrutamento | <input type="checkbox"/> Feiras de Emprego e Inserção Profissional (Jobshops) | <input type="checkbox"/> Protocolos de inserção com empresas e entidades governamentais |
| <input type="checkbox"/> AEIST | <input type="checkbox"/> Contactos Pessoais Quais? | <input type="checkbox"/> Departamento | <input type="checkbox"/> Anúncios |
| <input type="checkbox"/> Outros, quais? | | | |

2.7. Qual a sua opinião sobre as competências que a formação obtida no IST lhe proporcionou, nos seguintes aspectos: (1 – Muito Boa, 2 – Boa, 3 – Má, 4 – Muito Má)

- Muito Boa Capacidade de procurar e adquirir de forma independente uma atitude de aprendizagem ao longo da vida
- Muito Boa Capacidade de trabalhar em equipa
- Muito Boa Conhecimentos de métodos e técnicas de organização e gestão de empresas
- Muito Boa Capacidade de relacionar os problemas técnicos com as vertentes sociais, económicas e humanas
- Muito Boa Capacidade de liderança
- Muito Boa Capacidade de persuasão
- Muito Boa Capacidade de inovar e ser um agente activo da mudança

2.8. Participou em algum dos seguintes eventos ou usufruiu de alguns destes serviços, enquanto aluno do IST (Resposta Múltipla)?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> TFC's | <input type="checkbox"/> <i>Counseling</i> de carreira (Univa) | <input type="checkbox"/> Feiras de Emprego e Inserção Profissional (Jobshops) |
| <input type="checkbox"/> Projectos e Actividades de investigação | <input type="checkbox"/> Protocolos com empresas e entidades governamentais (inserção) | <input type="checkbox"/> Gabinete de inserção profissional (Univa) |
| <input type="checkbox"/> Estágio | <input type="checkbox"/> Outros eventos em que tenha participado | |

2.9. Dos seguintes aspectos relacionados com o seu trabalho, classifique-os relativamente ao grau de importância que lhes atribui. (1 – Muito Importante, 2 – Importante, 3 – Pouco Importante, 4 – Nada Importante)

- Muito Importante Desenvolver um trabalho que dê gosto realizar
- Muito Importante Desenvolver um trabalho em que possa desenvolver as suas capacidades
- Muito Importante Desenvolver um trabalho que assegure boas possibilidades de formação profissional
- Muito Importante Desenvolver um trabalho que proporcione boas perspectivas de promoção carreira
- Muito Importante Desenvolver um trabalho que lhe assegure boas possibilidades de acesso a posições de poder
- Muito Importante Desenvolver um trabalho que lhe garanta, sobretudo segurança de emprego
- Muito Importante Desenvolver um trabalho que assegure boas compensações monetárias, independentemente da realização profissional
- Muito Importante Desenvolver um trabalho por conta própria

2.10. Pensa que será importante para a sua realização pessoal completar um nível de formação pós-licenciatura? SIM NÃO

2.10.1. Se sim, Qual (*Resposta Múltipla*)?

- Formação profissional Pós-graduação Mestrado
- Especialização MBA Doutoramento
- Outra, qual?

2.11. Se realizou algum dos níveis pós-graduados acima expostos, preencha a seguinte tabela (*Resposta Múltipla*):

	<i>Antes da formação da empresa /Auto-emprego</i>	<i>Depois da formação da empresa / Auto-emprego</i>
Formação profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pós-graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Especialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra, qual?		

2.12. Tem conhecimento de alunos do IST que criaram o seu próprio emprego?

0 1 2-5 +5

3. Auto-Emprego / Empresa Criada

3.1. Quais os motivos que o levaram a criar o seu próprio emprego? (*Resposta Múltipla*)

- Tinha ideias inovadoras Queria um emprego autónomo
- Queria ganhar mais dinheiro Não conseguia empregar-me

Outra, qual?

3.2. Recorreu a apoios para iniciar a formação da sua empresa? SIM NÃO

3.2.1. Que instituições lhe garantiram apoio? (*Resposta Múltipla*)

Universidade Banca Outras Instituições Privadas
 Públicas

Outra, qual?

3.2.1.1. Qual o tipo de apoio recebeu? (*Resposta Múltipla*)

Financeiro Logístico Na Gestão Na concepção e no produto

Outra, qual?

3.2.2. Onde obteve a informação necessária para recorrer a esse apoio?

3.2.3. Como avalia os apoios que teve?

Muito Bons Bons Maus Muito Maus

3.3. Caso não tenha recorrido a apoios, porque não o fez?

3.4. Que tipo de apoio teve por parte da universidade para a criação da empresa/empresas?

3.4.1. Como avalia a Universidade no que se refere ao apoio à formação de emprego/empresas?

Muito Boa Boa Má Muito Má

3.5. Em que ano formou a sua empresa^{s)}? , , , , ,

3.6. Qual a sua idade quando se auto-empregou / criou a sua empresa, pela 1ª vez?

3.7. A sua 1ª empresa, formada depois de licenciado pelo IST encerrou? SIM NÃO

3.7.1. Se encerrou, quais as causas? (*Resposta Múltipla*)

Falência Era uma oportunidade de negócio que deixou de existir Abriu uma nova empresa com melhores condições e mais oportunidade A Concorrência era demasiado forte e não consegui implementar-me no mercado

Outra?

3.8. Qual a sua experiência anterior (*à formação da sua 1ª empresa*)?

Trabalhador independente Familiares Empresários

Empregado por conta de outrem Nenhuma/Primeiro negócio

3.8.1. Essa experiência anterior foi no mesmo ramo? SIM NÃO

3.9. Quando abriu a sua primeira empresa entrou com o capital social mínimo exigido ou investiu mais?
SIM NÃO

3.10. Áreas de actividade (*Resposta Múltipla*):

Consultadoria/auditoria Banco e Seguros Indústria
 Ensino/Investigação Comércio Projecto/Planeamento
 Outro, qual?

- 3.10.1. Actividade principal da empresa
- 3.10.2. Actividades secundárias da empresa
- 3.11. Qual a sua situação? Trabalhador Independente Empregador
- 3.11.1. Se é Empregador, qual a dimensão da sua empresa em n.º de trabalhadores?
- 1-9 10-49 50-249 +249
- 3.12. Quais os produtos/serviços fornecidos?
- 3.13. Em que medida os produtos/serviços fornecidos são inovadores?
- 3.14. Esse produto / serviço foi novo no mercado? SIM NÃO
- 3.14.1. Coloca os seus produtos/serviços em mercados nacionais ou estrangeiros (predominantemente)?
- Nacionais Estrangeiros
- 3.14.1.1. Se vendia para mercados internacionais, quais os mais representativos? (*Resposta Múltipla*)
- PALOP América do Norte Europa Ásia
- América Central e Sul África Oceânia
- 3.14.2. Que facilidades e dificuldades encontrou face à envolvente económica externa nacional?
- 3.14.3. Quais as vantagens que existem em recorrer aos seus serviços/produtos?
- 3.15. Ordene de forma crescente as características que considera de maior importância um indivíduo possuir para a formação de uma empresa. (*Em que 1 é o mais importante e 12 o menos importante*)
- | | | | | | | | |
|---|--------------------|---|---------------------|---|----------------------------|---|---------------|
| 1 | Criatividade | 1 | Dinamismo | 1 | Determinação | 1 | Iniciativa |
| 1 | Persistência | 1 | Liderança | 1 | Boas Ferramentas de Gestão | 1 | Flexibilidade |
| 1 | Trabalho em equipa | 1 | Recursos Económicos | 1 | Profissionalismo | 1 | Outra: |
- 3.16. Caracterize o seu tipo de liderança: (*Resposta Múltipla*)
- Lidera através do exemplo Aceita críticas Delega competências e responsabilidades Reconhece e premeia os espaços individuais e das equipas
- Estimula a iniciativa das pessoas Aceita sugestões de melhoria Encoraja a confiança mútua e o respeito

4. Organização

- 4.1. O Modelo de gestão é?
- Centralizado Descentralizado Familiar ou de gestão familiar Flexível / Policentrado
- 4.1.1. O processo de tomada de decisão é?
- Centralizado Descentralizado Flexível / Policentrado
- 4.2. Na sua empresa existe:

Concepção/Design Produção/Execução Distribuição Marketing

4.3. Avalie quais as características que privilegia nos seus colaboradores? (Em que 1 é o mais importante e 12 o menos importante):

1	Criatividade	1	Dinamismo	1	Determinação	1	Iniciativa
1	Persistência	1	Liderança	1	Vontade de Aprender	1	Flexibilidade
1	Trabalho em equipa	1	Inteligência	1	Profissionalismo	1	Outra:

4.4. Com que frequência estabelece os seguintes vínculos com os seus colaboradores?

	<i>Sempre</i>	<i>Regularmente</i>	<i>Raramente</i>	<i>Nunca</i>
Avença	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratos a termo certo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratos a termo incerto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efectivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibos verdes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estagiários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.5. Que tipo de iniciativas utiliza para promover a criatividade e a inovação as pessoas (seus colaboradores)?

<input type="checkbox"/> Flexibilidade de horários	<input type="checkbox"/> Participação em acções de formação	<input type="checkbox"/> Reconhecimento público (individual ou de equipas de trabalho)
<input type="checkbox"/> Dialogo interno	<input type="checkbox"/> Responsabilização das pessoas pelo trabalho	<input type="checkbox"/> Reuniões Periódicas
<input type="checkbox"/> Círculos de Qualidade	<input type="checkbox"/> Nenhum	

4.6. Seleccione as afirmações que melhor caracterizam as tarefas/funções dos seus colaboradores (Resposta Múltipla):

- Existe uma separação clara entre concepção e execução
- Existe uma polarização das qualificações, sendo que os colaboradores com maior nível de qualificação possuem maior autonomia
- As relações no interior da organização estabelecem-se em forma de rede
- Os meus colaboradores têm poder de decisão sobre o seu trabalho
- As decisões resultam do planeamento de um grupo de trabalho
- As relações no interior da organização são verticais e formais

4.7. Tem na sua empresa um espaço dedicado à colocação, discussão e resolução de problemas internos, por parte dos seus colaboradores? SIM NÃO

4.7.1. Se respondeu SIM, como caracteriza esse espaço? (Resposta Múltipla)

- Grupo de expressão Reuniões individuais Caixas de sugestões Outra, qual?

4.8. Qual o peso relativo da opinião dos seus colaboradores na definição da estratégia global da organização?

- Muito Importante Importante Pouco Importante Nada Importante

4.9. Qual a disponibilidade que tem para assegurar formação contínua aos seus colaboradores?

- Muito Disponível Disponível Pouco Disponível Nada Disponível

4.9.1. Como justifica a sua disponibilidade (*Resposta Múltipla*):

- Exigência do Mercado Custos Elevados Exigência dos Trabalhadores
 Desenvolvimento Organizacional Produtividade Não se Justifica

4.10. Na sua empresa a tecnologia utilizada é fundamentalmente?

- Manual Mecânica TIC

4.11. A utilização das TIC está associada a que tipo de actividades? (*Resposta Múltipla*)

- Gestão de Processo Gestão de Conhecimento Actividades de Aprendizagem Implementação de inovações
 Interação com parceiros/cidadãos Interação com clientes Outra, Qual?

4.12. A sua empresa encontra-se ligada à Internet? SIM NÃO

4.12.1. A sua empresa tem presença na Internet (Website próprio)? SIM NÃO

4.12.2. A sua empresa efectua aquisições de bens e serviços através da Internet? SIM NÃO

4.12.3. A sua empresa efectua vendas de bens e serviços através da Internet? SIM NÃO

4.13. Qual a percentagem de utilizadores da Internet na sua empresa?

- 0% Até 25% Até 50% Até 75% 100%

4.14. A sua empresa possui Intranet (Rede Interna)? SIM NÃO

4.15. Que tipo de relações estabelece com o meio externo à organização? (*Resposta Múltipla*)

- Audição a fornecedores Protocolos com Universidade ou Institutos de Investigação Audição de Clientes
 Audição de Associações locais Audição de Autarquias Audição de outras empresas
 nenhuns Outra, qual?

4.16. Que tipo de impacto têm a opinião dos clientes na definição da estratégia global da organização?

- Muito Forte Forte Fraco Muito Fraco

4.17. Que tipo de iniciativas de cariz social desenvolve? (*Resposta Múltipla*)

- Apoio financeiro a ... Estratégias profissionais a ... Cooperação com países ...

- projectos da comunidade jovens desempregados em desenvolvimento
- Acções de prevenção de risco de saúde e acidentes Actividades sociais para os seus colaboradores Nenhuma
- Outra, qual?

4.18. Que actividades são desenvolvidas par a preservação dos recursos naturais? (*Resposta Múltipla*)

- Utilização de fontes de energia renováveis Poupança de Energia Reciclagem de tinteiros das impressoras
- Utilização de papel reciclável / papel usado para Rascunho / utilização de ambos as faces das folhas Separação de resíduos para recolha selectiva Utilização de políticas eco-eficientes
- Nenhuma Outra, qual?

4.19. A sua empresa possui algum certificado de qualidade?

- NP EN ISO 9000 NP EN ISO 9001 NP EN ISO 9002
- NP EN ISO 9003 NP EN 45 001 ISO 14000
- “Marca Produto Certificado” Outro, qual?

Anexo II – Mapa de Respostas aos Questionários

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
1.1 – Idade	33	81	44	58	38	35	29
1.2– Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
1.3 – Curso (Licenciatura)	LEIC	LEC	LEMec	LEEC	LEC	LEIC	LEC
1.4 – Ano de Conclusão do Curso	X	1947	1985	1969	1989	1994	1998
1.4.1 – Número de Anos para a Conclusão do Curso	X	7	7	6	5	7	5
1.4.2 – Média Final de Curso	X	15	13	14	14	13	13
2.1 – Quais os seus hobbies	Leitura, Desporto e Música	Leitura, Coleccionismo, Cinema, Viagens	Leitura, Desporto (Caça Submarina), Música	Desporto	Leitura, Teatro, Música, Viagens, Desporto	Leitura, Viagens, Música	Cinema, Desporto
2.1.1 – O Que costuma ler?	Revistas, Jornais, Romances, Dramas, Livros Técnicos	Revistas, Jornais, Romances, Dramas e Livros Técnicos	Revistas, Jornais, Romances, Dramas, Biografias, Históricos	Revistas, Jornais e Livros Técnicos	Revistas, Jornais, Romances e Dramas	Revistas, Jornais, Romances, Dramas, Livros Técnicos	Revistas, Jornais, Livros Técnicos
2.2 – Quais os seus gostos musicais?	Clássica, Rock e Pop	Clássica	Blues, Rock e Pop	Clássica	Clássica, Jazz, Blues, Rock e Pop	Clássica, Jazz, Blues, Rock e Pop	Rock e Pop
2.3 – Pertence o é associado a alguma associação ou grupo?	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.3.1 – Qual o tipo de associações a que pertence?	X	Económica e Financeira, Solidariedade de Social e Acção Social, Profissional, Religiosa	Profissional	Desportiva, Profissional	Desportiva, Profissional	Profissional	Profissional
2.3.2 – Avalie a sua participação nas associações a que pertence.	X	Participativo	Nada Participativo	Participativo	Participativo	Participativo	Muito Participativo
2.4 – Qual foi o seu	X	Acabar projectos de estradas	Professor de Matemática	Caminhos-de-ferro Portugueses	X	Programador	Estágio Académico no IST

primeiro emprego?		e ruas com o Eng ^o Vassalo e Silva																							
2.4.1 – Em que ano teve esse 1.º Emprego?	X	1947	1979	1970	1989	1995	1998																		
2.4.2 – Esse 1.º emprego foi o 1.º enquanto licenciado?	X	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim																		
2.4.2.1 – Se não, qual o seu 1.º emprego enquanto licenciado?	X	X	Inspector de Vendas	X	X	X	X																		
2.4.2.2 – Em que ano conseguiu esse emprego?	X	X	1987	X	X	X	X																		
2.5 – Tinha emprego assegurado antes de terminar o curso?	X	Não	Não	Não	Não	Não	Não																		
2.6 – Qual a forma de recrutamento que o levou ao 1.º emprego enquanto licenciado?	X	Contactos Pessoais: Vizinhança com o empregador	Empresas de Recrutamento	Contactos Pessoais	Contactos Pessoais: Professor do IST	Contactos Pessoais: Professor do IST	Contactos Pessoais e Anúncios																		
2.7 – Qual a sua opinião sobre a competências que a formação obteve no IST lhe proporcionou, nos seguintes aspectos	<table border="1"> <tr> <td>Muito Boa</td> <td>▪</td> <td>Capacidade de procurar e adquirir de forma independente, uma atitude</td> </tr> </table>	Muito Boa	▪	Capacidade de procurar e adquirir de forma independente, uma atitude	X	<table border="1"> <tr> <td>Muito Boa</td> <td>▪</td> <td>Capacidade de procurar e adquirir de for</td> </tr> </table>	Muito Boa	▪	Capacidade de procurar e adquirir de for	<table border="1"> <tr> <td>Bom</td> <td>▪</td> <td>Capacidade de procurar e adquirir de for</td> </tr> </table>	Bom	▪	Capacidade de procurar e adquirir de for	<table border="1"> <tr> <td>Muito Boa</td> <td>▪</td> <td>Capacidade de procurar e adquirir de forma independente</td> </tr> </table>	Muito Boa	▪	Capacidade de procurar e adquirir de forma independente	<table border="1"> <tr> <td>Muito Boa</td> <td>▪</td> <td>Capacidade de trabalhar em equipa; Capacidade de per</td> </tr> </table>	Muito Boa	▪	Capacidade de trabalhar em equipa; Capacidade de per	<table border="1"> <tr> <td>Bom</td> <td>▪</td> <td>Capacidade de trabalhar em equipa; Capacidade de per</td> </tr> </table>	Bom	▪	Capacidade de trabalhar em equipa; Capacidade de per
Muito Boa	▪	Capacidade de procurar e adquirir de forma independente, uma atitude																							
Muito Boa	▪	Capacidade de procurar e adquirir de for																							
Bom	▪	Capacidade de procurar e adquirir de for																							
Muito Boa	▪	Capacidade de procurar e adquirir de forma independente																							
Muito Boa	▪	Capacidade de trabalhar em equipa; Capacidade de per																							
Bom	▪	Capacidade de trabalhar em equipa; Capacidade de per																							

		de aprendizagem ao longo da vida ;			de aprendizagem ao longo da vida ;			de aprendizagem ao longo da vida .			um a atitude de aprendizagem ao longo da vida ;		agente ativo da mudança;		ade de inovar e ser um agente ativo da mudança;
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de liderança; ▪ Capacidade de inovar e ser um agente ativo da mudança. 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimentos de métodos e técnicas de organização e gestão de empresas; ▪ Capacidade de inovar e ser um agente ativo da mudança. 	Má		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de trabalhar em equipa; ▪ Capacidade de lidar com problemas técnicos com as vertentes sociais, económicas 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de trabalhar em equipa; ▪ Conhecimentos de métodos e técnicas de organização e gestão de empresas; ▪ Capacidade de lidar com as vertentes sociais, económicas e humanas. 	B o a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de procurar e adquirir de forma independente uma atitude de aprendizagem ao longo da vida ; ▪ Capacidade de liderança; ▪ Capacidade de per sua são; ▪ Capacidade de relacionar problemas técnicos com as vertentes sociais, económicas e humanas. 	Má	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de procurar e adquirir de forma independente uma atitude de aprendizagem ao longo da vida ; ▪ Conhecimentos de métodos e técnicas de organização e gestão de empresas; ▪ Capacidade de lidar com as vertentes sociais, económicas e humanas.
	B o a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de trabalhar em equipa; ▪ Conhecimentos de métodos e técnicas de organização e gestão de empresas; ▪ Capacidade de per sua são. 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de trabalhar em equipa; ▪ Capacidade de relacionar problemas técnicos com as vertentes sociais, económicas 	M u i t o má		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de lidar com as vertentes sociais, económicas e humanas. 	B o a		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de lidar com as vertentes sociais, económicas e humanas. 	Má		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de relacionar problemas 	

		problemas técnicos como as vertentes sociais, económicas e humanas.		as e humanas; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de liderança; ▪ Capacidade de persuasão. 		agente activo da mudança; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de relacionar os problemas técnicos com as vertentes sociais, económicas e humanas. 		blemas técnicos como as vertentes sociais, económicas e humanas.
2.8 – Participou em algum dos seguintes eventos ou usufruiu de alguns destes serviços?	Trabalhos finais de curso, Projectos e actividades de investigação		Estágio	Trabalho final de curso	Estágio	X	Trabalho final de curso	Trabalho final de curso, Projectos e actividades de investigação, feiras de emprego e inserção profissional
2.9 – Dos seguintes aspectos relacionados com o seu trabalho, classifique-os relativamente ao grau de importância que lhes atribui.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um trabalho que dê gosto ao realizar; ▪ Desenvolver um trabalho em que 	Muito Importante: Todas as Respostas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um trabalho que dê gosto ao realizar; ▪ Desenvolver um trabalho em que 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um trabalho que dê gosto ao realizar; ▪ Desenvolver um trabalho em que 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um trabalho que dê gosto ao realizar; ▪ Desenvolver um trabalho em que 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um trabalho que dê gosto ao realizar; ▪ Desenvolver um trabalho em que 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um trabalho que dê gosto ao realizar; ▪ Desenvolver um trabalho em que 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um trabalho que dê gosto ao realizar; ▪ Desenvolver um trabalho em que

<ul style="list-style-type: none"> envolver um trabalho que lhe garanta, sobretudo a segurança de emprego; Desenvolver um trabalho que assegure boas condições monetárias, independentemente da realização profissional. 	<p>uc</p> <p>o</p> <p>I</p> <p>m</p> <p>p</p> <p>o</p> <p>r</p> <p>t</p> <p>a</p> <p>n</p> <p>t</p> <p>e</p>	<p>olver um trabalho que lhe assegure boas possibilidades de acesso a posições de poder; Desenvolver um trabalho que assegure boas condições monetárias, independentemente da realização profissional;</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um trabalho que lhe garanta, sobretudo a segurança de emprego. 	<p>alh</p> <p>o</p> <p>que</p> <p>lhe</p> <p>gar</p> <p>anta</p> <p>,</p> <p>sob</p> <p>retu</p> <p>do</p> <p>seg</p> <p>ura</p> <p>nça</p> <p>de</p> <p>em</p> <p>pre</p> <p>go;</p> <p>Des</p> <p>env</p> <p>olv</p> <p>er</p> <p>um</p> <p>trab</p> <p>alh</p> <p>o</p> <p>que</p> <p>lhe</p> <p>asse</p> <p>gur</p> <p>e</p> <p>boa</p> <p>s</p> <p>co</p> <p>mp</p> <p>ens</p> <p>aç</p> <p>õ</p> <p>es</p> <p>mo</p> <p>net</p> <p>ária</p> <p>s,</p> <p>ind</p> <p>ep</p> <p>en</p> <p>d</p> <p>e</p> <p>n</p> <p>t</p> <p>e</p> <p>da</p> <p>real</p> <p>iza</p> <p>ç</p> <p>ã</p> <p>o</p> <p>prof</p> <p>iss</p> <p>i</p> <p>ona</p> <p>l;</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um trabalho que assegure boas possibilidades de acesso a posições de poder. 	<p>r</p> <p>t</p> <p>a</p> <p>n</p> <p>t</p> <p>e</p> <p>l</p> <p>h</p> <p>e</p> <p>g</p> <p>a</p> <p>r</p> <p>a</p> <p>n</p> <p>t</p> <p>a</p> <p>,</p> <p>sob</p> <p>retu</p> <p>do</p> <p>seg</p> <p>ura</p> <p>nça</p> <p>de</p> <p>em</p> <p>pre</p> <p>go;</p> <p>De</p> <p>sen</p> <p>vol</p> <p>ver</p> <p>um</p> <p>trab</p> <p>alh</p> <p>o</p> <p>por</p> <p>con</p> <p>t</p> <p>a</p> <p>pr</p> <p>óp</p> <p>r</p> <p>i</p> <p>a</p> <p>;</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um trabalho que lhe assegure boas possibilidades de acesso a posições de poder. 	<p>Des</p> <p>env</p> <p>olv</p> <p>er</p> <p>um</p> <p>trab</p> <p>alh</p> <p>o</p> <p>que</p> <p>asse</p> <p>gur</p> <p>e</p> <p>boa</p> <p>s</p> <p>pos</p> <p>sib</p> <p>il</p> <p>ida</p> <p>des</p> <p>de</p> <p>for</p> <p>ma</p> <p>ç</p> <p>ã</p> <p>o</p> <p>prof</p> <p>iss</p> <p>i</p> <p>ona</p> <p>l;</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um trabalho que garanta sobretudo a segurança de emprego; Desenvolver um trabalho que assegure boas condições monetárias, independentemente da realização profissional. 	<p>ida</p> <p>des</p> <p>de</p> <p>ace</p> <p>ss</p> <p>o</p> <p>a</p> <p>pos</p> <p>i</p> <p>ç</p> <p>õ</p> <p>e</p> <p>s</p> <p>de</p> <p>pod</p> <p>er</p> <p>;</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um trabalho por conta própria; Desenvolver um trabalho que garanta sobretudo a segurança de emprego; Desenvolver um trabalho que assegure boas condições monetárias, independentemente da realização profissional.
	<p>N</p> <p>a</p> <p>d</p> <p>a</p> <p>I</p> <p>m</p> <p>p</p> <p>o</p> <p>r</p> <p>t</p> <p>a</p> <p>n</p> <p>t</p> <p>e</p>	<p>Des</p> <p>env</p> <p>olv</p> <p>er</p> <p>um</p> <p>trab</p> <p>alh</p> <p>o</p> <p>que</p> <p>lhe</p> <p>gar</p> <p>anta</p> <p>,</p> <p>sob</p> <p>retu</p> <p>do</p> <p>seg</p> <p>ura</p> <p>nça</p>	<p>N</p> <p>a</p> <p>d</p> <p>a</p> <p>I</p> <p>m</p> <p>p</p> <p>o</p> <p>r</p> <p>t</p> <p>a</p> <p>n</p> <p>t</p> <p>e</p>	<p>N</p> <p>a</p> <p>d</p> <p>a</p> <p>I</p> <p>m</p> <p>p</p> <p>o</p> <p>r</p> <p>t</p> <p>a</p> <p>n</p> <p>t</p> <p>e</p>	<p>N</p> <p>a</p> <p>d</p> <p>a</p> <p>I</p> <p>m</p> <p>p</p> <p>o</p> <p>r</p> <p>t</p> <p>a</p> <p>n</p> <p>t</p> <p>e</p>	<p>P</p> <p>o</p> <p>u</p> <p>c</p> <p>o</p> <p>I</p> <p>m</p> <p>p</p> <p>o</p> <p>r</p> <p>t</p> <p>a</p> <p>n</p> <p>t</p> <p>e</p>

				no em pre go.		issi ona l.	l.
2.10. - Pensa que será importante para a sua realização pessoal completar um nível de formação o pós-licenciatura?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.10.1 – Se, sim, Qual?	MBA	Doutoramento	Especialização	Formação Profissional, Especialização, MBA	Mestrado	Mestrado	Pós-Graduação, MBA
2.11 – Se realizou algum dos níveis pós-graduados acima expostos, preencha a seguinte tabela	Não Realizou	Esteve quase a realizar doutoramento nos EUA por convite, não aceitou por motivos familiares	Pós-Graduação – Antes de formar a empresa	Após formar a empresa, realizou formação profissional e uma especialização	Após formar a empresa realizou um mestrado	Após formar a empresa realizou um mestrado	Após formar a empresa realizou um mestrado
2.12 – Tem conhecimento de alunos do IST que tenham criado o seu próprio emprego?	+ 5	0	1	2 – 5	2 -5	2 – 5	1
3.1 – Quais os motivos que o levaram a criar o seu próprio emprego?	Tinha ideias inovadoras, queria um emprego autónomo	Queria Ganhar mais Dinheiro	Queria um emprego autónomo	Tinha Ideias inovadoras, Na época poucas empresas do sector tinha gestores com formação universitária	Tinha Ideias Inovadoras	Tinha ideias inovadoras, Queria um emprego autónomo	Tinha ideias inovadoras, Queria um emprego autónomo
3.2 – Recorre u a apoios para iniciar a formação da sua empresa?	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
3.2.1 – Que instituições lhe garantiram apoio?	X	Banca, Outras instituições Privadas	Outras instituições Privadas		X	Universidade, Banca	X

3.2.1.1 – Qual o tipo de apoio que recebeu?	X	Financeiro	Financeiro	X	X	Financeiro	X
3.2.2 – Onde obteve a informação necessária para recorrer a esse apoio?	X	Colegas e Amigos	X	X	X	X	X
3.2.3 – Como avalia os apoios que teve?	X	Muito bons	X	X	X	Muito Maus	X
3.3 – Caso não tenha recorrido a apoios porque não o fez?	X	X	X	Recorri, só que foram negados, pela banca por exemplo	Não se Aplicavam	X	Falta de Conhecimento
3.4 – Que tipo de apoio teve por parte da universidade para a criação da empresa /emprego?	Nenhuma	X	Nenhum (Recorreu à Junitec, mas era uma grande confusão)	X	X	Nenhum	Nenhum
3.4.1 – Como avalia a universidade no que se refere ao apoio à formação de emprego/empresas?	Muito Má	X	Muito Má	Má	Má	Muito Má	Má
3.5 – Em que ano formou a sua empresa?	1997	1960	1990	1979	1996	1997	2001
3.6 – Qual a sua idade quando formou a sua empresa?	25	37	30	33	30	28	26
3.7 – A sua primeira empresa	Não	Sim. Abriu uma nova empresa com melhores	Não	Não. Ainda existe com 25 anos	Não	Não	Não

encerrou? Quais os motivos?		condições e mais oportunidade					
3.8 – Qual a sua experiência anterior?	Primeiro Negócio	Trabalhador Independente	Emprego por conta de outrem	Empregado por conta de outrem	Empregado por conta de outrem	Empregado por conta de outrem	Trabalhador Independente, Empregado por conta de outrem
3.8.1- Essa experiência foi no mesmo ramo?	X	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
3.9 – Quando abriu a sua 1ª empresa entrou com o capital sócia mínimo exigido ou investiu mais?	Não. Investiu mais	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
3.10 – Áreas de actividade de	Consultadoria/ Auditoria, Banca e Seguros, Projecto/Planeamento	Consultadoria/auditoria, Industria, Projecto/Planeamento	Comércio	Projecto	Consultadoria/ Auditoria, Projecto/Planeamento	Projecto/Planeamento	Consultadoria/ Auditoria
3.10.1 – Área de actividade de Principal	Desenvolvimento de Software Business Critical, Consultadoria, Suporte de Sistemas	Projecto e construção de estradas, aeroportos e construção civil	Comércio, Venda e Reparação de Motociclos	Instalador de climatização	X	Construção e manutenção de sítios/páginas na Internet	Consultadoria e formação em Engenharia
3.10.2 – Áreas de actividade de secundárias	X	X	X	Projectos e assistência técnica	X	X	Gestão de Projectos
3.11 – Qual a sua situação?	Empregador	Empregador	Empregador	Empregador	Empregador	Empregador	Empregador
3.11.1 – Se é empregador, qual a dimensão da sua empresa em n.º de trabalhadores?	10 – 49	1 – 9	10 - 49	50 – 249	50 – 249	10 – 49	1 - 9
3.12 – Quais os produtos e serviços fornecidos?	X	X	Concessionário de Motos	Instalação de Sistemas de Climatização	Projectos de Engenharia	Construção e manutenção de páginas na Internet	Formação e Consultadoria
3.13 – Em que medida	A Empresa tem uma forte componente de	X	X	Execução do projecto e consequente	Capacidade de resposta a clientes	Conjuga o melhor design com o melhor	Disponibilizam os formação convencional

os produtos e serviços fornecidos são inovadores?	I&D			instalação dos sistemas, aplicando as tecnologias do sector.		desenvolvimento informático, e a segurança dos dados	(nas nossas instalações) e on-enterprise, e também disponibilizamos na intra e Internet
3.14 – Esse produto ou serviço foi novo no mercado?	Sim	X	Não	Não	Não	Sim	Não
3.14.1 – Colocou os seus produtos predominantemente em mercados nacionais ou internacionais?	Nacionais	Estrangeiros	Nacionais	Nacionais	Nacionais	Nacionais	Nacionais
3.14.1.1 – Se colocou os seus produtos em mercados internacionais quais os mais representativos?	PALOP, Europa	PALOP, Europa	X	X	X	X	X
3.14.2 – Que facilidades e dificuldades encontrou ou face a envolve a económica externa?	X	X	X	X	Poucas	Poucas dificuldades, já que o produto era novo	As maiores facilidades cingiram-se aos aspectos logísticos, na medida em que já contava com um espaço próprio, pelo que o investimento inicial não contabilizou esta matéria. As dificuldades colocaram-se ao nível da carteira de clientes inicial, muito reduzida, e que levou algum tempo até conseguir rentabilizar minimamente a empresa.
3.14.3 – Quais as vantagens que existem em recorrer aos seus serviços?	X	X	X	Aposta na fiabilidade das instalações e na utilização das tecnologias aplicadas, complementaridade dos serviços	Capacidade de resposta a clientes	O grau de inovação que têm e a fiabilidade dos serviços	Maior flexibilidade na abordagem da formação às empresas, customizável pelo cliente; ligação a consórcios de

e produtos?				prestados (projecto, instalação, assistência técnica e manutenção)			empresas de consultadoria que possibilitam a troca de mais valias e experiências neste campo.
3.15 – Ordene de forma crescente as características que considere de maior importância um indivíduo possuir para formar uma empresa.	X	<ol style="list-style-type: none"> Iniciativa Liderança Dinamismo Determinação Criatividade Persistência Boas ferramentas de gestão Flexibilidade Profissionalismo 	<ol style="list-style-type: none"> Determinação Persistência Dinamismo Iniciativa Recursos Económicos Profissionalismo Liderança Flexibilidade Boas Ferramentas de Gestão Criatividade Trabalho em Equipa 	<ol style="list-style-type: none"> Dinamismo Profissionalismo Determinação Liderança Boas Ferramentas de Gestão Iniciativa Persistência Flexibilidade Criatividade Trabalho em Equipa Recursos Económicos 	<ol style="list-style-type: none"> Determinação Iniciativa Dinamismo Persistência Profissionalismo Trabalho em Equipa Boas Ferramentas de Gestão Flexibilidade Recursos Económicos Boas ferramentas de gestão 	<ol style="list-style-type: none"> Iniciativa Persistência Determinação Dinamismo Criatividade Liderança Trabalho em Equipa Boas Ferramentas de Gestão Flexibilidade Recursos Económicos Profissionalismo 	<ol style="list-style-type: none"> Dinamismo Boas ferramentas de gestão Criatividade Iniciativa Flexibilidade Profissionalismo Recursos Económicos Trabalho em equipa Liderança Determinação Persistência
3.16 – Caracterize o seu tipo de liderança.	Aceita críticas, Delega competências e responsabilidades, Estimula a iniciativa das pessoas	Lidera através do exemplo, Aceita críticas, Delega competências e responsabilidades, estimula a iniciativa das pessoas, aceita sugestões de melhoria, encoraja a confiança mútua e o respeito	Lidera através do exemplo, Aceita Críticas, Delega competências e responsabilidades, Reconhece e premeia os espaços individuais e das equipas, Estimula a iniciativa das pessoas, aceita sugestões de melhoria, encoraja a confiança mútua e o respeito	Aceita críticas, Aceita sugestões de melhoria, Reconhece e premeia os espaços individuais e das equipas	Lidera através do exemplo, Delega competências e responsabilidades, estimula a iniciativa das pessoas.	Aceita críticas, reconhece e premeia os espaços individuais e das equipas, encoraja a confiança mútua e o respeito	Aceita críticas, aceita sugestões de melhoria, delega competências e responsabilidades, estimula a iniciativa das pessoas
4.1 – O modelo de gestão é?	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Flexível
4.1.1 – O processo de tomada de decisão é?	Flexível, Policentrado	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Flexível, Policentrado	Descentralizado	Flexível
4.2 – Na sua empresa existe?	Concepção/Design, Produção/Execução	Concepção/Design, Produção/Execução, Distribuição, Marketing	Produção/Execução, Distribuição, Marketing	Concepção/Design, Produção/Execução	Produção/Execução	Concepção/Design, Produção/Execução, Distribuição, Marketing	Produção/execução, Marketing
4.3 – Avalie quais as características que privilegia nos	<ol style="list-style-type: none"> Iniciativa Liderança Dinamismo Deter 	<ol style="list-style-type: none"> Vontade de Aprender Flexibilidade Persistência 	<ol style="list-style-type: none"> Profissionalismo Dinamismo Determinação Iniciativa Persistência 	<ol style="list-style-type: none"> Dinamismo Profissionalismo Flexibilidade Trabalho em equipa 	<ol style="list-style-type: none"> Inteligência Dinamismo Flexibilidade Profissionalismo 	<ol style="list-style-type: none"> Inteligência Trabalho em equipa Criatividade Profissionalismo 	<ol style="list-style-type: none"> Iniciativa Trabalho em equipa Determinação Profissionalismo

<p>seus colaboradores? (ordenando)</p>	<p>5. Criatividade 6. Trabalho em Equipa 7. Persistência 8. Profissionalismo 9. Flexibilidade 10. Inteligência 11. Dinamismo</p>	<p>4. Inteligência 5. Profissionalismo 6. Iniciativa 7. Determinação 8. Criatividade 9. Dinamismo 10. Liderança</p>	<p>6. Vontade de aprender 7. Flexibilidade 8. Trabalho em equipa 9. Criatividade 10. Inteligência 11. Liderança</p>	<p>5. Vontade de Aprender 6. Inteligência 7. Determinação 8. Iniciativa 9. Liderança 10. Criatividade 11. Persistência</p>	<p>5. Determinação 6. Liderança 7. Vontade de Aprender 8. Trabalho em Equipa 9. Persistência 10. Iniciativa 11. Criatividade</p>	<p>5. Determinação 6. Vontade de aprender 7. Iniciativa 8. Dinamismo 9. Persistência 10. Liderança 11. Flexibilidade</p>	<p>5. Dinamismo 6. Vontade de aprender 7. Flexibilidade 8. Persistência 9. Inteligência 10. Liderança 11. Criatividade</p>
<p>4.4 – Com que frequência estabelece vínculos com os seus colaboradores</p>							
<p>4.5 – Que tipo de iniciativas utiliza para promover a criatividade e a inovação das pessoas (seus colaboradores)</p>	<p>Flexibilidade de horários, responsabilização das pessoas pelo trabalho</p>	<p>Dialogo interno</p>	<p>Participação em acções de formação, reconhecimento público</p>	<p>Flexibilidade de horários, participação e acções de formação, dialogo interno, reuniões periódicas</p>	<p>Flexibilidade de horários, Participação em acções de formação, responsabilização das pessoas pelo trabalho.</p>	<p>Flexibilidade de horários, Dialogo Interno</p>	<p>Flexibilidade de horários, Participação em acções de formação, Dialogo interno, Responsabilização das pessoas pelo trabalho, reuniões periódicas</p>
<p>4.6 – Seleccione as afirmações que melhor caracterizam as tarefas dos seus colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe uma polarização das qualificações, sendo que os colaboradores com maior nível de qualificação o possuem maior autonomia ▪ As relações no interior da organização estabelecem-se em forma de rede ▪ As relações no interior 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe uma separação clara entre a concepção e a execução ▪ As decisões resultam do planeamento de um grupo de trabalho 	<p>X</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe uma polarização das qualificações, sendo que os colaboradores com maior nível de qualificação o possuem maior autonomia ▪ As relações no interior da organização estabelecem-se em forma de rede ▪ Os meus colaboradores têm 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os meus colaboradores têm poder de decisão sobre o seu trabalho ▪ As decisões resultam do planeamento de um grupo de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os meus colaboradores têm poder de decisão sobre o seu trabalho ▪ As decisões resultam do planeamento de um grupo de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As relações no interior da organização estabelecem-se em forma de rede ▪ Os meus colaboradores têm poder de decisão sobre o seu trabalho <ul style="list-style-type: none"> ▪ As decisões resultam do planeamento de um grupo de trabalho

	da organização são verticais e formais			poder de decisão sobre o seu trabalho (dentro de limites estabelecidos) <ul style="list-style-type: none"> As decisões resultam do planeamento de um grupo de trabalho 			
4.7 – Tem na sua empresa um espaço dedicado à colocação, discussão e resolução de problemas internos, por parte dos seus colaboradores?	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
4.7.1 – Se respondeu SIM, como caracteriza esse espaço?	Caixas de Sugestões	Reuniões individuais	Reuniões de Grupo	X	X	Caixa de Sugestões, Reuniões individuais	Reuniões de Grupo, Reuniões Individuais
4.8 – Qual o peso relativo da opinião dos seus colaboradores na definição da estratégia global da organização?	Importante	Muito Importante	Importante	Muito Importante	Importante	Importante	Importante
4.9 – Qual a disponibilidade que tem para assegurar formação contínua aos seus colaboradores?	Disponível	Pouco Disponível	Muito Disponível	Muito Disponível	Disponível	Disponível	Muito Disponível
4.9.1 – Como	Produtividade	Exigência do	Exigência do Mercado,	Exigência do Mercado,	Produtividade	Produtividade	Exigência do Mercado,

justifica essa disponibilidade?		Mercado, Produtividade	Produtividade	Produtividade			Desenvolvimento Organizacional
4.10 – Na sua empresa a tecnologia utilizada é fundamentalmente?	TIC	Manual	Manual	Mecânica	Manual	TIC	TIC
4.11 – A utilização das TIC está associada a que tipo de actividades?	Gestão de Processo, Gestão de Conhecimento	X	X	X	Gestão do processo, Gestão do conhecimento	Implementação de inovações, Interação com clientes, planeamento e produção	Gestão de processo, gestão de conhecimento, Implementação de inovações, interação com clientes
4.12 – A sua empresa encontra-se ligada à Internet?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4.12.1 – A sua empresa tem presença na Internet?	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
4.12.2 – A sua empresa efectua aquisições de bens e serviços através da Internet?	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não
4.12.3 – A sua empresa efectua venda de bens e serviços através da Internet?	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
4.13 – Qual a percentagem de utilizadores da Internet na sua empresa?	100%	0%	75%	Até 50%	Até 50%	100%	100%
4.14 – A sua empresa possui rede	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim

interna (Intranet)?							
4.15 – Que tipo de relações estabelece com o meio externo à organização?	Protocolos com Universidades e Institutos de Investigação	Nenhuns	Audição a fornecedores, Audição a clientes	Audição a fornecedores, Audição de associações locais, audição de clientes, audição de outras empresas.	Audição a Fornecedores, Audição a Clientes	Audição a fornecedores, audição de clientes, audição de outras empresas	Protocolos com universidades e institutos de investigação, audição a clientes, audição de outras empresas
4.16 – Que tipo de impacto têm a opinião dos clientes na definição da estratégia global da organização?	Fraco	Muito Forte	Muito Forte	Forte	Muito Forte	Muito Forte	Muito Forte
4.17 – Que tipo de iniciativas de cariz social desenvolve?	Nenhuma	Cooperação com países em desenvolvimento	Nenhum (Emprega um deficiente)	Actividades sociais para os seus colaboradores, apoio financeiro a colaboradores	Acções de Prevenção de risco de saúde e acidentes, actividades sociais para os seus colaboradores	Nenhuma	Nenhuma
4.18 – Que actividades são desenvolvidas para a preservação dos recursos naturais?	Nenhuma	Nenhuma	Reciclagem de tinteiros de impressoras, Utilização de papel reciclável, papel usado para rascunho, utilização de ambas as faces das folhas, Separação de resíduos para recolha selectiva.	Utilização de fontes de energia renováveis, Utilização de papel reciclável, papel usado para rascunho, utilização de ambas as faces das folhas, Poupança de Energia, Recolha de CFC's	Poupança de energia, reciclagem de tinteiros das impressoras, Utilização de papel reciclável, papel usado para rascunho, utilização de ambas as faces das folhas, Separação de resíduos para recolha selectiva	Utilização de papel reciclável, papel usado para rascunho, utilização de ambas as faces das folhas, Separação de resíduos para recolha selectiva, reciclagem de tinteiros de impressoras	Reciclagem de tinteiros de impressoras, Utilização de papel reciclável, papel usado para rascunho, utilização de ambas as faces das folhas, Poupança de energia
4.19 – A sua empresa possui algum certificado de qualidade?	Nenhum	Nenhum	Tratamento de Resíduos (óleos)	Nenhum	NP EN ISSO 9001	Nenhum	Nenhum

Anexo III – Estudos de Caso

Caso 1

O primeiro caso retrata uma exceção no panorama global das empresas portuguesas. Trata-se de pequena empresa de desenvolvimento de software, consultadoria e suporte, cuja base de funcionamento são as tecnologias de informação (TIC). Todos os colaboradores utilizam a Internet, tendo a empresa sítio próprio na rede realizando aquisições de bens e serviços pela mesma. As tecnologias mais utilizadas são as tecnologias de informações.

Esta empresa apresenta algumas características que se demarcam pelas suas antagonias, tendo em conta a área de actividade da empresa e conseqüente estratégia, que se prende com o desenvolvimento de produtos para outras empresas. Assim, podemos dizer que esta empresa, é uma empresa que no que se refere aos serviços que produz se encontra enquadrada na sociedade do conhecimento.

Apresentando-se sem mecanismos ou iniciativas formais de relacionamento com o exterior, de desenvolvimento de iniciativas de cariz social, de consciência ecológica ou competitividade pela qualidade, formalmente certificada. Exceptuando alguns protocolos com universidades e institutos de investigação, afastando-se da situação anteriormente exposta. Embora inserida num cenário de relacionamento com o exterior que se apresenta muito próximo de inexistente, é uma empresa que além de agir no mercado nacional, age em mercados europeus e dos Palop, estabelecendo parâmetros de *glocalidade*, “pensar global, agir local” que uma organização aprendente deve estabelecer.

Trata-se de pequena empresa de desenvolvimento de software, consultadoria e suporte, cuja base de funcionamento são as tecnologias de informação (TIC). Todos os colaboradores utilizam a Internet, tendo a empresa sítio próprio na rede realizando aquisições de bens e serviços pela mesma. As tecnologias mais utilizadas são as tecnologias de informações.

Um outro aspecto que foca este tipo de relacionamento, é o facto de as relações caracterizam-se pela sua formalidade e verticalidade, apesar de o empresário referir que existe algum trabalho em rede. Nesta empresa existe polarização de qualificações, dos quais quanto maior a qualificação maior autonomia é concedida, sendo que são estas em que os horários são flexíveis. O trabalho é também uma forma de responsabilização.

No entanto, parece importante ressaltar que se trata de uma pequena empresa de desenvolvimento de software, em que as redes informais desenvolvidas no trabalho e na resolução das equipas, ao nível das qualificações mais elevadas, ajam em proveito da liberdade e criatividade na tomada de decisão.

Este actor define a sua liderança como tendo caracteristicamente um sentido de estimular a criatividade e a iniciativa das pessoas, delegando competências e responsabilidades e aceitando críticas. Esta definição entra em confronto com os mecanismos formais de colocação, discussão e resolução de problemas bem como as características que o actor define como preferíveis para os seus colaboradores. Este confronto é no primeiro caso negativo já que os mecanismos formais existentes são manifestamente precários e inconsequentes tendo em conta a integração das pessoas nos processos e na construção da empresa. Manifestando-se positivo, no segundo caso, já que além de estimular a criatividade e a iniciativa dos colaboradores, preferindo-os com características como: a capacidade de trabalho em equipa, de persistência e determinação e a vontade de aprender, sendo esta a última a característica mais valorizada.

A necessidade e a preferência por estas características manifestam a necessidade de o trabalho desenvolvido ser criativo e estimulado pelos trabalhadores, mostrando um certo índice de inovação necessária ao mesmo. Esta relação é também verificada já que a empresa em causa têm, e desenvolve, a concepção e design dos seus produtos e serviços além da execução e produção. O fechamento ao mundo externo é também verificado visto que a empresa não possui mecanismos de marketing, o que entra em confronto com a sua

vertente mais comercial e competitiva.

Desta forma, se por um lado apresenta factores de grande inovação como a existência de concepção e design, a não existência de mecanismos de marketing, poderá indiciar que os serviços prestados são, tal como o empresário indica, inovadores agindo só por si como o marketing necessário à sobrevivência da empresa, ou um papel do empresário que age informalmente, controlando a carteira de clientes através da sua acção pessoal.

O modelo de gestão é centralizado o que salienta um modelo ainda de certa forma paternalista, que fomenta o sentido de propriedade, apesar deste factor o modelo de tomada de decisão é flexível o que reforça a ideia de um trabalho e de trabalhadores que necessitam de ter alguma liberdade e desenvolvimento criativo do seu próprio trabalho.

Esta empresa manifesta então algum antagonismo, sendo uma organização que age em diversos mercados nacionais e internacionais, trabalhando numa área que procura o desenvolvimento e a consultadoria. Mesmo assim manifesta um desprendimento do meio externo, centrando-se na sua acção, não dando muito importância aos clientes na definição da estratégia da empresa. No entanto, os trabalhadores devem possuir qualidades próximas da criatividade e iniciativa, com capacidade de decisão sobre o seu próprio trabalho, pelo qual são responsabilizados, fomentando mesmo um certo afastamento dos mesmos no que se refere à definição estratégica da empresa e formas de gestão da mesma.

O empresário caracteriza-se por ter criado a empresa logo após o término da licenciatura, enquanto primeiro emprego, aos 25 anos de idade. Este facto deve-se à sua vontade de querer um emprego autónomo definindo esta característica como muito importante no conjunto de características que um trabalho deve ter, sendo que valoriza também um emprego que dê gosto realizar e desenvolver as suas características pessoais. Esta manifestação reforça por parte deste actor uma propensão para o risco que se verifica também quando dá pouca importância à segurança e à possibilidade de carreira enquanto características do trabalho que gosta de desenvolver. Todas estas características vão de

encontro ao perfil de empreendedor criado anteriormente⁷⁰, como aquele que toma o risco como um desafio garantindo com um grau de certeza elevado a ultrapassagem desse desafio.

O empresário não se manifesta enquanto pertencente a associações ou grupos, o que o coloca afastado dos seus congéneres profissionais, encontrando-se afastado da rede de contactos em que poderiam existir aprendizagens e o desenvolvimento de *habitus* empreendedores. Deixa no entanto a dúvida se não se estabelece com a universidade e instituições de I&D com quem mantém contacto assíduo, o desenvolvimento de relações e contactos que potenciam tais atitudes e comportamentos.

Aquando da criação da empresa não recorreu a apoios, tendo investido o capital mínimo exigido por lei para a criação da empresa. No que diz respeito aos apoios por parte da universidade, avalia-os como muito maus.

Podemos constatar tendo em conta os resultados obtidos que neste caso a empresa parece depender muito do líder, sendo que a separação com o meio e afastamento do cliente aparenta uma estratégia direccionada para a eficiência por parte da empresa. A Polarização de qualificações e uma tendência, tendo em conta a natureza do produto e serviço fornecidos, para alguma criatividade e necessidade de inovação, para pender a acção em diferentes mercados altamente competitivos, aparenta ser colmatado pela natureza do líder, dependendo do mesmo para o seu sucesso.

Caso 2

O segundo caso, foi analisado servindo como uma comparação já que se refere a uma empresa criada no início da década de 60, no qual as características da formação, do papel da universidade e dos valores sociais, no que refere à empresa, eram diferenciados dos da actualidade. Esta empresa já encerrou, tendo o empresário formado uma outra empresa,

⁷⁰ Ver O Empreendedor e Empreendedorismo, pág. 100

com mais condições e um novo modelo.

Esta empresa é uma micro-empresa de projecto e construção civil, que nasce nas antigas colónias com o objectivo de colmatar as falhas que existiam na construção e desenvolvimento desses países.

A empresa tem um modelo de gestão e tomada de decisão totalmente centralizado, o que se enquadra nos modelos à época, as relações eram formais e verticais e a formação profissional não é considerada importante, sendo que a existência da mesma referente às exigências do mercado e ao aumento da produtividade.

Define o peso relativo dos colaboradores como muito importante, na definição da estratégia da empresa, dispondo de um espaço dedicado à colocação, discussão e resolução de problemas da organização, que se caracterizam por reuniões individuais. Embora tanto o modelo de gestão como o de tomada de decisão sejam centralizados. Para a promoção da criatividade e da inovação, é utilizado o diálogo interno.

O modelo totalmente centralizado reforça a ideia de uma empresa tendencialmente especializante, que sendo uma micro-empresa, têm no seu centro operacional pessoal mais qualificado sendo previsível que a vertente da construção civil seja adjudicada a subempreiteiros. Mesmo assim, a aproximação de um modelo especializante é também de ressaltar pelas preferências em termos das características dos trabalhadores preferidas, sendo a criatividade, iniciativa e dinamismo um pouco desprezadas, apesar de o empresário dar muita importância à vontade de aprender e à flexibilidade (esta podendo ser entendida pelo mesmo enquanto polivalência).

A empresa em causa possuía concepção e design, produção, execução e marketing, sendo de salientar a preocupação existente à época com esta última vertente. Transmitindo a preocupação por uma aproximação ao cliente e ao potencial cliente, que é considerado como muito importante na definição da estratégia global da empresa. A concepção e a execução estavam claramente separadas.

É também de reforçar a inexistência de preocupações ecológicas ou sociais para colaboradores ou comunidade, exceptuando a referência que o empresário faz à cooperação com países em desenvolvimento, neste caso com as antigas colónias, que na altura não eram entendidas como tal.

Apesar da preocupação e a orientação para o cliente, a clara inexistência de relações com o meio pode aparentar algum antagonismo, que se afasta tendo em conta a época entendo que esta orientação para o cliente tende claramente, visto a mentalidade empresarial da época, para uma concepção ligada ao produto e a eficiência do processo.

O empresário investiu o mínimo à altura para formar a empresa recorrendo ao apoio financeiro da banca para iniciar o seu projecto, tendo trabalhado numa empresa idêntica anteriormente. O motivo que o levou a formar a empresa foi obter maiores valias económicas.

A sua inserção na vida profissional, iniciou-se pela mão de um outro engenheiro, muito provavelmente do IST, que começou por ajudar nos projectos de estradas e ruas. Seguidamente surge uma oportunidade para partir para África desenvolvendo uma empresa por conta própria. Esta é uma característica que o indivíduo deste caso possui em comum com os alunos de hoje do IST, que normalmente também iniciam a sua vida activa pelas mãos dos seus professores.

Tendo realizado um estágio, o que denota uma certa preocupação com a sua inserção na vida activa, até porque, segundo afirma ainda não possuía emprego assegurado aquando o término do curso.

Caso 3

O terceiro caso é o de uma pequena empresa comercial, concessionada de um grupo económico internacional. Este é um caso de uma empresa com uma vertente comercial muito forte, em que os produtos e os serviços fornecidos são de uma marca internacional e

respondem às normas da mesma.

Esta empresa age exclusivamente no mercado nacional, fornecendo serviços de venda e manutenção de motociclos. A empresa foi criada em 1990, tendo o empreendedor 30 anos, sofrendo ao longo do tempo aumento e reestruturações que a trouxera até aos dias de hoje.

Trata-se de uma empresa com um modelo totalmente centralizado, quer a gestão quer a tomada de decisão, apesar de o empreendedor caracterizar a sua liderança como delegando competências e responsabilidades. A empresa não possui concepção nem design, estando este dependente da marca internacional, mas tendo marketing próprio e distribuição. A não existência de concepção ou design nesta empresa reflecte-se nas características preferidas para os colaboradores, sendo, por ordem de preferência: profissionalismo, dinamismo, determinação, iniciativa, persistência, vontade de aprender, flexibilidade, trabalho em equipa, criatividade, inteligência e liderança. Estas características indicam uma tendência para um modelo especializante, em que o produto está criado, tal como a estratégia global da empresa. Desta forma, esta empresa necessita apenas de realizar a venda e manutenção dos motociclos de forma eficiente, promovendo a satisfação do cliente.

Apesar de não favorecer muito a criatividade e a inovação, para as promover, desenvolve a participação em acções de formação e o reconhecimento público (quer individual ou de equipas de trabalho), e mostra-se muito disponível para assegurar formação contínua aos seus colaboradores, disponibilidade que justifica através da exigência do mercado e produtividade. Realiza reuniões com os seus colaboradores como forma de colocação, discussão e resolução de problemas internos, sendo importante a opinião dos mesmos na definição da estratégia global da organização.

A tecnologia utilizada fundamentalmente no processo é manual, associada à manutenção dos veículos, utilizando as TIC através da ligação da empresa à Internet, para vendas e aquisição de bens e serviços, possuindo mesmo um website, sendo a percentagem de utilizadores de 75% dos colaboradores. Não possui no entanto intranet.

A opinião dos clientes na definição da estratégia global da organização tem um peso muito forte, existindo formas de audição de clientes que ajudam a sustentar este princípio, tal como audição a fornecedores. Esta relação fortalece a vertente comercial da empresa. Estes factores indiciam uma propensão para a qualificação dos agentes no interior da empresa, em que o pessoal técnico tem uma certa flexibilidade no seu desempenho. Enquanto com o pessoal não qualificado, se mantém uma posição aproximada à paternalista.

A empresa do ponto de vista das suas iniciativas de cariz social não desenvolve nenhuma actividade, nem mesmo acções de prevenção de risco de saúde e acidentes, tendo em conta a actividade que desenvolve. O empreendedor refere que emprega um deficiente. O que remete para uma certa preocupação ao nível da integração social.

A nível ambiental a empresa já têm mais preocupações, como a optimização do uso de papel, da reciclagem dos tinteiros das impressoras e separação de resíduos para recolha selectiva, possuindo ainda um certificado de recolha de óleos usados para tratamento. Este certificado, foi possivelmente obtido a partir de uma exigência da empresa mãe.

O empreendedor deste caso, é do sexo masculino, com 44 anos de idade, tendo terminado a licenciatura em engenharia mecânica em 1985. Demorou 7 anos para terminar o curso tendo alcançado 13 valores de média no seu curso. O seu primeiro emprego desenrolou-se quando ainda não tinha terminado o curso, como professor de matemática, em 1979. O seu primeiro emprego enquanto licenciado desenvolveu-se enquanto inspector de vendas, em 1987, tendo sido colocado através de uma empresa de recrutamento, não possuindo no entanto trabalho assegurado quando terminou o seu curso. Enquanto aluno do IST realizou no trabalho de fim de curso, TFC.

Pensa que é importante completar um nível de formação pós-graduado, ao nível da especialização, embora já tenha completado uma pós-graduação antes da formação da empresa. Esta preocupação com a aprendizagem ao longo da vida parece evidenciar uma necessidade de constante actualização da criatividade, gerindo constantemente as suas

competências.

As razões associadas à criação da empresa prendem-se com o facto de desejar um emprego autónomo. Recorreu à Junitec, mas os obstáculos para que fosse possível a obtenção de apoios eram tão complexas que desistiu. Assim, não teve apoios por parte da Universidade para a criação do seu auto-emprego, embora tenha recorrido. Assim, classifica como muito maus os apoios prestados pela Universidade à criação de emprego e empresas. Apenas obteve apoios financeiros por parte de instituições privadas. Este empreendedor revela a sua experiência em relação ao funcionamento de uma instituição cujo objectivo era dar apoios à criação de empresas.

O empreendedor já esteve em alguns lugares de chefia em associações pertencendo actualmente a uma associação profissional na qual não têm qualquer participação. No que diz respeito ao perfil sócio-económico, os seus hobbies centram-se na leitura, nomeadamente de revistas, jornais e romances/dramas, na música, nomeadamente nos estilos blues e rock e pop e ainda no desporto através da caça submarina.

No que diz respeito às competências que o IST lhe proporcionou, o empreendedor do caso 3 avalia-os como muito bons no que diz respeito à capacidade de procurar e adquirir de forma independente uma atitude de aprendizagem ao longo da vida; maus, no que se refere aos conhecimentos de métodos e técnicas de gestão de empresas e na capacidade de inovar e ser um agente activo da mudança; por último, muito maus em relação às capacidades de trabalhar em equipa, de relacionar problemas técnicos com as vertentes sociais, económicas e humanas, na capacidade de liderança e na capacidade de persuasão.

Realizando referência ao trabalho que gosta de realizar, atribui o seu gosto pessoal a aspectos como: desenvolver um trabalho que dê gosto realizar, desenvolver as suas capacidades, trabalhando por conta própria. Considera importante desenvolver um trabalho que lhe assegure boas possibilidades de formação profissional e boas perspectivas de promoção na carreira. Considera, em contra-posição, pouco importante: desenvolver um

trabalho que lhe assegure boas possibilidades de acesso a posições de poder, ou boas compensações económicas independentemente da realização profissional. Considera ainda nada importante, desenvolver um trabalho que lhe garanta, sobretudo segurança no emprego. O empreendedorismo, parece então ser uma característica presente neste indivíduo, assumindo o risco como um desafio, dando prioridade ao trabalho por conta própria, que lhe garanta gosto em realizar, garantindo-lhe também uma grande autonomia.

A sua experiência anterior remonta a empregado por conta de outrem, no mesmo ramo daquele em que criou a empresa. O empreendedor, denota uma certa necessidade de experiência no mundo do trabalho, antes de criar a sua própria empresa, daí a experiência anterior realizar-se no mesmo ramo de actividade.

Investiu mais do que o capital mínimo exigido por lei, aquando da criação da sua empresa, na área do comércio, sendo a sua principal actividade o comércio, venda e reparação de motociclos. Este investimento foi-lhe garantido através de uma instituição financiadora, uma vez que procurou apoio na universidade, através de um programa existente até compreender que as dificuldades inerentes ao processo eram mais complexas do que os apoios que iria obter na prática.

Caso 4

O empreendedor do caso 4, possui 58 anos de idade, é do sexo masculino e frequentou a licenciatura de engenharia electrotécnica, que demorou 6 anos a completar, com uma média de 14 valores.

No que se refere ao perfil sócio-profissional do empreendedor 4, este indica ser da sua preferência a leitura, nomeadamente revistas, jornais e livros técnicos, a música, nomeadamente música clássica e o desporto. A leitura de livros técnicos manifesta uma aproximação a conceitos de aprendizagem ao longo da vida, ou mesmo à necessidade de aproximação aos desenvolvimentos técnico científicos da área, supondo que essas leituras

são dentro da mesma.

Sendo associado de dois tipos de associações, uma de cariz desportivo, a outra de cariz profissional, em que se mostra participativo. A pertença a associações revela uma aproximação a redes de contactos, principalmente a profissional, na qual a troca de boas práticas pode ser motivada e o incentivo a comportamentos mais empreendedores podem florescer.

O seu primeiro emprego desenvolveu-se enquanto licenciado, em 1970, ao serviço da CP, Caminhos-de-ferro Portugueses. Conseguiu esse emprego através de anúncios e contactos pessoais, sendo que não tinha emprego assegurado quando terminou o curso, apesar de ter realizado estágio curricular.

No que diz respeito às competências que o IST lhe proporcionou, o empreendedor do caso 4 apenas se refere a uma avaliando-a como boa, a capacidade de procurar e adquirir de forma independente, uma atitude de aprendizagem ao longo da vida.

Realizando referência ao trabalho que gosta de realizar, atribui o seu gosto pessoal por um trabalho que dê gosto realizar, em que lhe seja permitido desenvolver as suas capacidades, trabalhando por conta própria. Considerando pouco ou nada importante garantir um trabalho que lhe permita perspectivas de promoção na carreira, que lhe garanta segurança no emprego ou boas compensações monetárias independentemente da realização pessoal ou lhe assegure boas possibilidades de acesso a posições de poder.

No que concerne à importância que atribui à realização de um nível de formação pós-licenciatura, este empreendedor, pensa que o deve fazer, especificando os níveis de formação profissional, especialização e MBA. Tendo mesmo realizado já os dois primeiros, após a formação da empresa. Este factor revela um afastamento dos conceitos de aprendizagem ao longo da vida, já que, após a formação da empresa, à 25 anos, este agente não efectuou qualquer tipo de formação, nem mesmo o MBA que refere ser muito importante para a sua realização pessoal.

As razões apontadas para a criação da empresa, prendem-se com o facto de ter ideias inovadoras, afirmando ter recorrido a diversos apoios, não obtendo no entanto resposta positiva, como a banca. Avaliando os apoios prestados pela Universidade como maus. A recusa por parte da banca de consentir algum apoio pode significar a fragilidade do projecto apresentado ou a incapacidade empreendedora de mobilizar recursos, sendo a segundo uma hipótese altamente provável, já que, o indivíduo empreendedor é também definido por essa capacidade.

Formou a sua empresa em 1979, com 33 anos de idade, embora tenha tido uma experiência anterior enquanto empregado por conta de outrem, embora num ramo de actividade diferenciado.

As características pessoais deste empreendedor, parecem ir ao encontro dos anteriores e da maioria dos alunos do IST, cuja caracterização se apresenta de forma global ao longo do trabalho. Apresenta-se como um aluno mediano, que parece sentir necessidade de ganhar alguma experiência enquanto trabalhador por conta de outrem e de formação adicional, antes de se lançar no seu próprio negócio, como garantia de que os riscos a correr serão desafios que por sua vez parecem ser um gosto ultrapassar.

Investindo mais do que o mínimo exigido, criou então uma empresa de prestação de serviços relacionados com engenharia de climatização, cuja principal actividade é a instalação de climatizações. Em que o projecto e a manutenção desses mesmos sistemas também se encontram a seu cargo. Considera os seus produtos inovadores na medida em que concebem projectos aplicáveis a casos específicos, aplicando as tecnologias do sector. Não sendo um produto novo no mercado, desempenhou uma função diferenciada da maioria das empresas que fornecem o mesmo serviço. A empresa criada indica ter sido concebida para responder a problemas já existentes, mas de forma inovadora, uma vez que dá indicações que sugerem apresentar soluções únicas, em que cada caso é um caso. A eficácia dos seus serviços, aliada à satisfação dos clientes parece ser o objectivo último desta

empresa.

Os mercados a que se encontra subjacente são predominantemente os nacionais, utilizando um modelo de gestão e um processo de tomada de decisão centralizado, em que existe concepção/design e produção/execução. A concepção/design, dizem respeito aos projectos de instalação dos sistemas de climatização, e não a concepção dos próprios mecanismos de climatização. A produção/execução com a sua montagem e manutenção, o que marca claramente uma separação entre os dois grupos o de projecto e o de instalação/manutenção.

Estes modelos de gestão e tomada de decisão, levam-nos a direccionar a organização, para um modelo qualificante, em que parece existir uma separação clara entre os colaboradores que concebem e os que executam, possuindo os primeiros maior liberdade do que os segundos.

As características a que atribui maior importância para a criação de uma empresa são, por ordem de importância: diplomacia, dinamismo, profissionalismo, determinação, liderança, iniciativa, persistência, flexibilidade, criatividade, trabalho em equipa e boas ferramentas de gestão. No que diz respeito ao tipo de liderança utilizado, assume que aceita críticas, bem como sugestões de melhoria reconhecendo e premiando os espaços individuais e das equipas.

Em relação à disponibilidade para assegurar formação contínua aos seus colaboradores, mostra-se muito disponível, essencialmente por questões que se prendem com a exigência do mercado e da produtividade. A produtividade como factor de disponibilidade para a formação contínua, afigura-se como uma forma de estratégia virada para a eficácia dos serviços fornecidos.

A tecnologia utilizada é essencialmente a mecânica, encontrando-se no entanto ligada à Internet efectuando mesmo aquisição de bens e serviços através deste serviço, embora não o faça no que diz respeito às vendas. Não possui intranet e cerca de 50% dos colaboradores

encontram-se ligados à Internet. Podemos analisar este fenómeno traçando um possível quadro de interpretação, em que estes colaboradores serão aqueles que desenvolvem os projectos e os contactos com os clientes. E em que aqueles que executam as montagens de material são aqueles que efectuam o trabalho mecânico, em que necessitam de formação por questões de produtividade, em que são valorizados aspectos como o dinamismo e o profissionalismo e descurados a criatividade e liderança.

Em relação aos contactos que estabelece com o meio envolvente, esta empresa desenvolve: audição a fornecedores, associações locais, clientes e a outras empresas. Definindo mesmo o peso da opinião dos clientes como forte na estratégia da empresa. Esta empresa apresenta-se com um índice de audição externa mais elevado de todos os casos, sendo mesmo a única que efectua audições a associações locais, juntamente com a audição de fornecedores, clientes e outras empresas. Assim do ponto de vista da relação com o meio, esta empresa aparenta atribuir uma grande importância ao meio envolvente, facto que poderá estar relacionado com a necessidade de dar respostas caso a caso.

No que diz respeito às iniciativas de cariz social, realiza actividades sociais para os seus colaboradores, nomeadamente apoiando-os monetariamente. Em relação à preservação dos recursos naturais, têm em curso: a utilização de papel reciclável, a utilização de fontes de energia renováveis, a poupança de energia e a recolha de CFC. A empresa não se encontra no entanto certificada.

Tendo em conta estes factores podemos referir que a empresa tende para um modelo qualificante, tentando dar formação e qualificações aos seus colaboradores, tem uma orientação para o mercado, sendo o cliente central da definição da estratégia desta empresa. A existência de uma separação clara entre a concepção e a execução e as relações em rede, dentro de alguns limites definidos, a tomada de decisão sobre o trabalho cabe ao trabalhador, reforçando esta ideia. O modelo qualificante tenta dar já alguma importância ao desenvolvimento da criatividade e a inovação mais substancial, do qual este caso se afasta,

quando deprecia os colaboradores com criatividade e iniciativa e quando manifestamente têm um modelo totalmente centralizado, o que o aproxima de modelos mais especializantes.

Desta forma podemos considerar este caso um caso de uma empresa que se posiciona num modelo híbrido especializante/qualificante, com alguma consciência do mercado e da importância de uma acção para ele dirigida, na qual as inovações tecnológicas não são por ela desenvolvidas, mas existe preocupação para utilizar os produtos mais recentes e desenvolvidos. A preocupação final é a fiabilidade e a qualidade do serviço fornecido, o que manifesta alguma orientação para a eficácia.

Caso 5

O empreendedor do caso 5, tem 38 anos, é do sexo masculino, frequentou o curso de engenharia civil, tendo terminado a licenciatura em 1989, concluindo a licenciatura em 5 anos, com uma média de 14 valores. De acordo com os dados recolhidos na caracterização dos alunos do IST, este empreendedor apresenta-se com menos um ano de dedicação à realização da sua licenciatura, em relação à média dos alunos do IST, revelando ter sido um aluno fora do comum.

No que diz respeito ao seu perfil sócio-profissional, os seus hobbies desenvolvem-se através da leitura, nomeadamente revistas, jornais e romances/dramas, música, nomeadamente clássica, jazz/blues e rock/pop, teatro, viagens e desporto. Os seus gostos indiciam um indivíduo de classe média-alta urbana, sendo que viagens não são um hobby frequente entre classes mais baixas. Também os seus gostos musicais, revelam, no mesmo sentido, um gosto urbano, através da música clássica, jazz/blues.

No que se refere à pertença do empreendedor em associações, pertence a associações desportivas e profissionais. Indicando-se como participativo. Este tipo de participação, poderá indicar a pertença a uma rede de empreendedores, ligados pela profissão, a

engenharia.

O seu primeiro emprego desenrolou-se como licenciado em 1989, embora não tivesse o emprego assegurado antes de terminar o curso. Tendo chegado a esse emprego através de contactos pessoais, nomeadamente professores. Apresenta-se como o único aluno que não participou em nenhum evento enquanto aluno do IST, nem estágio, nem TFC.

No que diz respeito às competências que o IST lhe proporcionou, o empreendedor do caso 5 refere-se à capacidade de procurar e adquirir de forma independente uma atitude de aprendizagem ao longo da vida como muito boa. Enquanto se refere à capacidade de relacionar problemas técnicos com as vertentes sociais, económicas e humanas como má. Se por um lado este empreendedor considera que a formação no IST lhe proporcionou uma capacidade de aprendizagem maior, esta aprendizagem parece restringir-se ao campo técnico, pois nas vertentes social, económica e humana, indica uma falha na sua formação.

Realizando referência ao trabalho que gosta de realizar, atribui pelo seu gosto pessoal, como muito importante, desenvolver um trabalho que dê gosto realizar, e em que possa desenvolver as suas capacidades. Considerando nada importante, desenvolver um trabalho que lhe assegure boas possibilidades de acesso a posições de poder. Este gosto denuncia um certo gosto por um trabalho que lhe garanta um elevado grau de autonomia, mesmo que este se desenvolva no interior de uma organização. Como parece não ter alcançado esse grau de autonomia na organização em que trabalhou anteriormente, sentindo necessidade de criar a sua própria organização.

Pensa que é importante completar um nível de formação pós-licenciatura, especificando ao nível do mestrado, que realizou após a criação da empresa. A formação que realizou após a criação da empresa, terá provavelmente colmatado as falhas que este sentiu na sua formação. Nomeadamente ao nível das ferramentas de gestão, ou da ligação da vertente técnica com as vertentes sociais, económicas e humanas. Os motivos apontados para a criação da empresa prendem-se com o facto de ter ideias inovadoras. Mais uma vez,

partindo dos motivos que apresenta para a criação da sua empresa, o empreendedor dá indícios de que a sua criatividade não tinha espaço na empresa em que trabalhou anteriormente, tendo como tal criado a sua própria empresa.

Não recorreu a apoios, que afirma não se aplicarem, mas considera os apoios existentes na Universidades como maus.

Formou a empresa em 1996, com 30 anos de idade, tendo tido já uma experiência anterior à formação da empresa, como empregado por conta de outrem, no mesmo ramo de actividade. Aquando da formação da sua empresa investiu mais do que o capital mínimo exigido, desenvolvendo as suas actividades nas áreas de projecto/planeamento e consultadoria/auditoria, enquanto empregador de 50-249 trabalhadores. Os produtos/serviços fornecidos prendem-se com projectos de engenharia que considera inovadores pela capacidade de resposta aos clientes, embora considere que esse produto não foi novo no mercado nacional em que se apresenta. Encontrando poucas dificuldades na colocação dos produtos no mercado devido à qualidade dos mesmos. De ressaltar que esta empresa dedica-se à construção de projectos para a construção de redes de água e esgotos, cujo cliente é essencialmente o Estado.

No que se refere às características que pensa ser importante possuir para a formação da empresa, ordena-as por ordem de importância atribuindo a seguinte ordem: determinação, iniciativa, dinamismo, liderança, persistência, profissionalismo, flexibilidade, trabalho em equipa, criativa, recursos económicos e boas ferramentas de gestão. No seguimento da sua afirmação que de os apoios que poderia ter recorrido não se aplicavam, nem mesmo os económicos, até porque segundo afirma, estes não são importantes para a criação de uma empresa, são-no antes a determinação, a iniciativa e o dinamismo. Esta ordenação parece denotar uma de que existem inúmeras contrariedades a ultrapassar na criação de uma empresa. Ressalvando-se no entanto, que esta parece ser uma organização mais dinâmica do que qualquer dos casos anteriores, pela ordenação que o empreendedor dá.

O empreendedor do caso 5, caracteriza a sua liderança como liderança através do exemplo, delegando competências e responsabilidades e estimulando a iniciativa das pessoas. Também o tipo de liderança apresentado pelo empreendedor, parece liga-lo a uma organização em que é estimulada a iniciativa e a criatividade.

O modelo de gestão caracteriza-se pela centralidade, embora o processo de decisão seja flexível/poli centrado. Mais uma vez se denota uma tendência uma organização mais próxima do modelo aprendente, em que apesar do processo de gestão ser centralizado, o processo de tomada de decisão é mais flexível, dando uma certa liberdade às pessoas que fazem parte da organização para participarem activamente nos caminhos por ela seguidos.

Na empresa existe produção e execução privilegiando como características dos seus colaboradores: a inteligência, o dinamismo, a flexibilidade, o profissionalismo, a determinação, a liderança, a vontade de aprender, o trabalho em equipa, a persistência, a iniciativa e por último, a criatividade. Estabelecendo com os seus colaboradores regularmente contratos a termo certo, a termo incerto, efectivo, estagiários, estabelece ainda recibos verdes e avença raramente. As características privilegiadas para os seus colaboradores, parecem indiciar a existência de dois grupos distintos no interior da organização: o grupo de planeamento e projecto, que se poderia caracterizar por um modelo aprendente, com liberdade e peso na tomada de decisões para toda a organização e o grupo de produção e execução, no qual se privilegiam as características acima enunciadas.

Para promover a criatividade dos seus colaboradores toma iniciativas como a flexibilidade de horários, a participação em acções de formação e a responsabilização das pessoas pelo trabalho, mais uma vez, este processo de promoção da criatividade parece estar associado ao grupo de projecto e planeamento e não ao grupo de produção e execução.

As tarefas dos colaboradores caracterizam-se por: resultar do planeamento de um grupo de trabalho mas também por terem poder de decisão sobre o mesmo. Não possuindo um

espaço de discussão e resolução de problemas internos, considera no entanto importante a opinião dos colaboradores na definição da estratégia global da organização. Demarca-se mais uma vez a polarização de dois grupos distintos na organização, provavelmente associados, num caso ao modelo de organização aprendente, e no outro a um modelo especializante.

Afirma-se disponível para assegurar formação contínua aos seus colaboradores, por motivos que se prendem com a produtividade.

A tecnologia principal da empresa é a manual estando a utilização das TIC associada à gestão do processo e do conhecimento. A empresa encontra-se ligada à Internet possuindo um sítio na web próprio, utilizando-a para efectuar a aquisição de bens e serviços, apesar de não efectuar vendas. A utilização da Internet na empresa atinge os 75% dos trabalhadores, possuindo ainda uma intranet. Na descrição das tecnologias utilizadas na empresa, parece ficar clara a existência dos dois grupos de trabalhadores, já referenciados anteriormente, os que utilizam a tecnologia manual e os que utilizam as TIC, na prossecução dos projectos e planeamento.

A audição a fornecedores e a clientes são as principais relações que a empresa estabelece com o meio, apesar desta relação relativamente frágil, o impacto da opinião dos clientes na definição da estratégia da empresa é muito forte. Este tipo de relação com o meio, que apesar de parecer débil, possui de facto muito impacto na organização da empresa, parece denotar uma preocupação com a turbulência dos mercados em que se insere, sentindo necessidade de lhes garantir atempadamente uma resposta que represente uma efectividade.

Os tipos de iniciativas de cariz social que a empresa desenvolve são: acções de prevenção de risco de saúde e acidente bem como actividades sociais para os colaboradores. Este tipo de preocupações parece fortalecer a ideia de existência de dois grupos diferenciados na organização, um que necessita de preocupações ao nível da saúde e prevenção de acidentes pessoais e outro que preenche preocupações ao nível das actividades de cariz

social.

Ao nível ambiental, são desenvolvidas algumas actividades para a preservação dos recursos naturais como: poupança de energia, reciclagem dos tinteiros das impressoras, utilização de papel reciclado e optimização da utilização de papel e separação de resíduos para a recolha selectiva, estando certificada com o NP EN ISO 9001. As preocupações que a organização apresenta ao nível ambiental parecem ter levado à sua certificação, na mesma área.

Assim, parece-nos que esta empresa é constituída por dois grupo de trabalho dependentes um do outro para a prossecução dos seus objectivos últimos. Em que estes grupos se distinguem um do outro em praticamente todos os aspectos da organização. Parece-nos então que a empresa funciona essencialmente através de objectivos bem delimitados e comuns às duas equipas que apesar de muito díspares entre si, têm consciência da sua interdependência para alcançarem esses mesmos objectivos. Desta forma, esta empresa aparenta colocar-se mais próxima de um modelo aprendente de organização, pelo menos devido ao facto de ser necessária uma gestão de competências muito vincada para a convivência destas duas equipas de trabalho.

Caso 6

O empreendedor do caso 6, tem 35 anos é do sexo masculino e concluído em 1994 o curso de engenharia informática e de computadores, curso que demorou 7 anos a concluir com a média de 13 valores. Encontrando-se neste caso, na média de anos para a conclusão do curso de um aluno médio do IST.

No que diz respeito ao seu perfil sócio-profissional, os seus hobbies dispersam-se pela leitura, nomeadamente revistas, jornais, romances/dramas e livros técnicos; viagens e música, especificamente clássica, jazz e blues e rock e pop. Tal como no caso anterior, os gostos deste empreendedor parecem demarcarem-se por uma cultura urbana de classe média-alta em que existe a possibilidade de hobbies inacessíveis à classe média, como é o

caso das viagens.

Tal como no caso anterior, o empreendedor do caso 6 é participativo na associação profissional, da qual faz parte, participando, muito provavelmente, de uma rede de conhecimentos e relacionamentos empreendedores.

O seu primeiro emprego desenrolou-se enquanto programador no ano de 1995, já como licenciado, não tendo emprego assegurado aquando o término do curso. Esse emprego foi-lhe assegurado através de contactos pessoais, nomeadamente professores do IST. Este facto parece fazer ressaltar o peso que os professores possuem no IST, neste caso específico, na realização de contactos pessoais com vista à colocação dos alunos na vida activa.

No que diz respeito às competências que o IST lhe proporcionou, o empreendedor do caso 6 refere-se como muito boas às capacidades de: trabalhar em equipa e de inovar e ser um agente activo da mudança; como má, à capacidade de relacionar problemas técnicos com as vertentes sociais, económicas e humanas.

Tendo realizado o trabalho de fim de curso, considera importante completar um nível de formação pós-licenciatura, ao nível do mestrado, que realizou depois da formação da empresa. A realização do mestrado manifesta uma proximidade com o mundo académico e de o conceito de aprendizagem ao longo da vida.

Realizando referência ao trabalho que gosta de realizar, atribui o seu gosto pessoal aos aspectos de desenvolver um trabalho que lhe dê gosto realizar, em que possa desenvolver as suas capacidades e em que possa trabalhar por conta própria; como nada importante, refere-se aos aspectos ligados à segurança no emprego e às boas compensações monetárias independentemente da realização profissional.

As razões que o levaram à criação do seu próprio emprego foram o facto de desejar um emprego autónomo, juntamente com o facto de considerar ter ideias inovadoras. Estas motivações vão ao encontro também da necessidade de ter um trabalho ao seu gosto.

No que se refere à mobilização de recursos o caso 6 recorreu a apoios para a formação da empresa, nomeadamente à Universidade e Banca, tendo recebido apoio financeiro por parte da Banca, apesar de os considerar como muito maus. O apoio que procurou por parte da universidade não foi conseguido, manifestando ou uma incapacidade da universidade de garantir apoio ou uma desadequação entre a procura e a oferta dos mesmo pedidos, tendo o empresário avaliado a Universidade, referente à criação de emprego e empresas como muito má.

As características individuais que considera mais importantes para a formação de empresas, por ordem de importância são: iniciativa, persistência, determinação, dinamismo, criatividade, liderança, trabalho em equipa, boas ferramentas de gestão, flexibilidade, recursos económicos e profissionalismo. Esta ordem atribuída pelo empreendedor parece comutar as dificuldades inerentes ao processo de criação da sua própria empresa.

A empresa foi formada em 1997, com 32 anos na altura, tendo desempenhado anteriormente uma função no mesmo ramo. Investiu apenas o capital mínimo, numa empresa de projecto/planeamento, em que a principal função da empresa é a construção e manutenção de páginas web em que é empregador de 10-49 pessoas. O produto/serviço fornecido foi inovador aquando o seu lançamento no mercado nacional, predominantemente. Sendo uma pequena empresa, num ramo em que as TIC dominam a realização de todas as tarefas, parece-nos que esta empresa apresenta níveis elevados de criatividade e flexibilidade. O facto de não encontrarem muitas dificuldades na colocação no mercado, parece derivar do grau de inovação e fiabilidade que o empreendedor garante que os seus produtos têm.

O seu tipo de liderança caracteriza-se por aceitar críticas, reconhecendo e premiando os espaços individuais e das equipas esta forma de liderança parece permitir aos colaboradores, espaços de liberdade e criatividade no desenvolvimento dos processos. Esta necessidade está relacionada com a natureza do produto fornecido, já que, é necessário

conceber à medida do cliente.

O modelo de gestão caracteriza-se pela sua centralidade embora o processo de tomada de decisões seja descentralizado. Este modelo de gestão e de tomada de decisões aparenta um espaço em que existe um certo grau de flexibilidade, permitindo uma aproximação do desenvolvimento tecnológico ao organizacional.

As tarefas/funções dos colaboradores caracterizam-se pelo facto de terem poder de decisão sobre o seu trabalho, mas também pelas decisões resultarem do planeamento de um grupo de trabalho.

No que se refere às características que privilegia para os seus colaboradores são, por ordem de importância: inteligência, trabalho em equipa, criatividade, profissionalismo, determinação, vontade de aprender, iniciativa, dinamismo, persistência, liderança e flexibilidade. As iniciativas que utiliza para promover a criatividade e a inovação nos seus colaboradores são a flexibilidade de horários e o diálogo interno.

Contratos a termo incerto, efectivo e recibos verdes são os vínculos que estabelece com regularidade, avença, contratos a termo certo e estagiário são os vínculos que estabelece raramente.

A opinião dos colaboradores na definição da estratégia global da empresa é importante, encontrando-se também disponível para assegurar formação contínua aos seus colaboradores, disponibilidade que justifica com a produtividade. A empresa possui um espaço de colocação, discussão e resolução de problemas internos que se caracterizam por reuniões individuais e caixas de sugestões.

As tecnologias utilizadas maioritariamente são as TIC, quer na implementação de inovações, quer no planeamento e produção, encontrando-se ligada à Internet, possuindo mesmo um sítio na Internet próprio e efectuando a compra e venda de produtos e serviços através da Internet. Estando 100% dos seus colaboradores ligados à Internet. Não possuindo no

entanto intranet.

A empresa estabelece relações com o meio essencialmente para a audição de clientes e de outras empresas. Sendo que os clientes têm uma opinião muito forte na estratégia global da empresa. Não existem quaisquer iniciativas de cariz social nem certificados de qualidade. A utilização de papel reciclável, a reciclagem de tinteiros da impressora e a separação de resíduos para a recolha selectiva são práticas comuns para a preservação dos recursos naturais.

Estes indicadores manifestam uma empresa pouco preocupada com o Ambiente, os seus colaboradores, altamente centrada no cliente e no produto fornecido o que manifesta um certo afastamento da sociedade. É uma empresa que tendencialmente se foca no produto fornecido, ou seja, na eficácia que o mesmo pode ter junto do mercado. Organizacionalmente é um sistema relativamente fechado que se aproxima de um modelo próximo do qualificante, que dá formação aos seus colaboradores de forma a conseguir maior produtividade, mas que não toma iniciativas de forma a tornar o seu trabalho mais harmonioso e gratificante, contrapondo com os próprios desejos do empresário para si.

Caso 7

O empreendedor do caso 7, têm 29 anos de idade é do sexo masculino e frequentou o curso de engenharia civil, que completou em 5 anos lectivos com a média final de 13 valores, sendo o mais novo dos casos analisados. Este caso é um dos casos que terminou o curso no tempo curricular estipulado, situando-se abaixo da média de 7 anos para concluir mas situando-se na média de 13 valores dos alunos de LEC.

O perfil sócio-profissional compreende nos seus hobbies a leitura, nomeadamente revistas, jornais e livros técnicos, música, nomeadamente rock e pop, cinema e desporto. Os seus hobbies manifestam uma cultura urbana, fortemente marcada pelo afastamento da leitura de lazer, exceptuando os periódicos e livros técnicos, que manifesta uma proximidade com a

necessidade de aprendizagem. Pertence a uma associação profissional da qual é muito participativo, o que pode significar um conjunto de contactos e relações que promovem o contacto com boas práticas empreendedoras.

O seu primeiro emprego realizou-se enquanto estagiário do IST, em 1998 que foi o seu primeiro emprego enquanto licenciado para a qual conseguiu colocação através de contactos pessoais e anúncios. Participou em projectos e actividades de investigação, feiras de emprego e inserção profissional bem como no trabalho de fim de curso (TFC).

No que diz respeito às competências que o IST lhe proporcionou, o empreendedor confere ao IST um bom ensino no que se refere à capacidade de trabalhar em equipa, ao desenvolvimento da persuasão e da capacidade de inovar e mudar, sendo que classifica como má a capacidade de procurar e adquirir uma atitude de aprendizagem ao longo da vida, o que é problemático quando falamos de uma universidade com perspectivas de formação contínua. Classifica também como má a capacidade de liderança e de gestão e organização de empresas, classificando como muito má a capacidade de relacionar problemas técnicos com as vertentes sócias, económicas e humanas.

Realizando referência ao trabalho que gosta de realizar, este empreendedor dá mais importância a um trabalho que garanta a possibilidade de desenvolver as suas capacidades e de garantir uma carreira, sendo que acha importante um trabalho por conta própria, que garanta formação profissional, que dê gosto realizar e que proporcione acesso a posições de poder. Tal como a generalidade dos outros casos, neste caso, o empreendedor classifica como pouco importante a segurança no emprego e as compensações monetárias elevadas, o que manifesta uma apetência para o risco, desde que seja corrido em nome da realização pessoal e do desenvolvimento pessoal e das ideias.

O empreendedor do caso 7, pensa ser importante completar formação pós-licenciatura, especialmente ao nível da pós-graduação e MBA, sendo que frequentou o mestrado depois da criação da sua empresa, o que o coloca numa posição privilegiada referentemente a

aprendizagem e vontade de aprender.

O gosto por um emprego autónomo foi um dos motivos para formar a sua empresa, tal como algumas ideias inovadoras que queria por em prática. No que se refere as características que considera mais importantes um individuo possuir para criar uma empresa, por ordem de importância: dinamismo, boas ferramentas de gestão, criatividade, iniciativa, flexibilidade, profissionalismo, recursos económicos, liderança, trabalho em equipa, determinação e persistência.

Não recorreu a apoios para a formação da sua empresa, por falta de conhecimento acerca da sua existência, avaliando-o os apoios que a Universidade fornece aos criadores de empresas como maus. Este facto, de não ter conhecimento dos apoios que podia recorrer manifesta um afastamento dos conceitos de empreendedor que traçamos já que, um dos factores determinantes é a mobilização dos recursos e o cálculo dos riscos.

Formou a sua empresa em 2001, possuindo como experiência anterior ser trabalhador independente e empregado por conta de outrem, não sendo no entanto o mesmo ramo em que abriu a sua própria empresa.

Tendo investido mais do que o exigido, na área de consultadoria/auditoria, especificamente em consultadoria e formação em engenharia, em gestão de projectos em que é empregador de 1-9 colaboradores. Os produtos fornecidos são a formação e a consultadoria, sendo inovadores no sentido de que disponibilizam formação convencional, mas também num formato de on-entreprise ou ainda através da intranet.

Fornecendo os seus serviços em mercados nacionais, as facilidades que encontrou dizem respeito aos aspectos logísticos, na medida em que já contava com um espaço próprio, pelo que o investimento inicial não contabilizou estes aspectos. As dificuldades colocaram-se ao nível da carteira de clientes inicial, para ser possível rentabilizar a empresa.

As vantagens dos produtos fornecidos dizem respeito a uma grande flexibilidade na

abordagem à formação às empresas, personalizado pelo cliente, mas também através da ligação a consórcios de empresas de consultadoria que possibilita a troca de mais valias e experiências.

O seu tipo de liderança caracteriza-se por estimular a iniciativa das pessoas, aceitar críticas, aceitar sugestões de melhoria e delegar competências e responsabilidades. O seu modelo de gestão bem como o processo de tomada de decisão são flexíveis/poli centrados. Na empresa existe produção/execução assim como marketing, reforçando preocupações comerciais, de mercado e de competitividade.

Para os seus colaboradores, valoriza os seguintes aspectos, por ordem de importância que lhes atribui: iniciativa, trabalho em equipa, determinação, profissionalismo, dinamismo, vontade de aprender, flexibilidade, persistência, liderança, inteligência e criatividade.

Estabelecendo com os seus colaboradores regularmente vínculos de contratos a termos certo, efectivo e estagiário, raramente os vínculos de avença e recibos verdes, e nunca estabelece contratos a termo incerto.

As iniciativas que utiliza para promover a criatividade e a inovação nos colaboradores são a flexibilidade de horários, a participação em acções de formação, o diálogo interno, a responsabilização das pessoas pelo trabalho e as reuniões periódicas.

As relações no interior da organização estabelecem-se em forma de rede, os meus colaboradores têm poder de decisão sobre o seu trabalho e as decisões resultam do planeamento de um grupo de trabalho são as afirmações que melhor caracterizam as tarefas/funções dos colaboradores no interior da organização.

A empresa tem um espaço de colocação, discussão e resolução de problemas internos que se caracteriza por reuniões individuais e de grupo, considerando importante a opinião dos colaboradores, na definição da estratégia global da empresa.

Afirma-se muito disponível para assegurar formação contínua aos seus colaboradores, que

considera responder às exigências do mercado, mas também ao desenvolvimento organizacional.

As tecnologias mais comumente utilizadas são as TIC, sobretudo na implementação de inovações e na interação com clientes.

A empresa encontra-se ligada à Internet, em que 100% dos colaboradores estão ligados possuindo web site próprio embora não efectue nem aquisição de bens e serviços, nem a venda de bens e serviços através deste serviço. Possuindo no entanto intranet.

As relações que estabelece com o meio dizem respeito ao estabelecimento de protocolos com as Universidades ou institutos de investigação, a audição a clientes e de outras empresas. A opinião dos clientes na definição da estratégia global da empresa é muito forte. Embora não tenha nenhuma iniciativa de cariz social. As suas iniciativas de preservação dos recursos naturais dizem respeito à utilização de papel reciclado, à poupança de energia e à reciclagem dos tinteiros das impressoras.

Estes indicadores manifestam uma empresa flexível em início de vida, apesar de um pouco fechada para o meio, principalmente nas vertentes sociais, este caso apresenta-se como um caso que tende para um modelo qualificante com algumas características já de modelo aprendente. Estando integrada com protocolos de com universidades e centros de investigação e outras empresas.

Anexo IV - Grelha de Análise

Tabela 27 – Grelha de Análise

		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Idade	Actual	33	81	44	58	38	35	29
	Conclusão da Licenciatura	X	24	25	23	23	25	23
	Formação da Empresa	25	37	30	33	30	28	26
Licenciatura	Área	LEIC	LEC	LEMec	LEEC	LEC	LEIC	LEC
	Anos para conclusão	X	7	7	6	5	7	5
	Média Final	X	15	13	14	14	13	13
Habitus e Cultura	Hobbies	Leitura (Periódicos, Técnicos e Literatura); Desporto e Música (Clássica, Pop-Rock)	Leitura (Periódicos, Técnicos e Literatura), Cinema, Viagens, Coleccionismo, Musica Clássica	Leitura (Periódicos, Literatura, Históricos e Biografias) Musica (Blues e Rock) e Desporto	Desporto, Leitura (Periódicos, Técnicos) e Musica Clássica	Leitura (Periódicos e Literatura) Viagens, Teatro, Desporto e Música (Clássica, Rock, Pop, Jazz e Blues)	Leitura (Periódicos, Literatura e Livros Técnicos), Viagens e Música (Clássica, Jazz e Blues, Rock e Pop)	Leitura (periódicos e livros técnicos), Musica (Rock e Pop), cinema e Desporto
	Associação e Participação	Inexistente	É participativo em associações profissionais, económicas, solidariedade social e religiosas	Associação Profissional, Nada Participativo	Está associado a organizações profissionais e desportivas definindo-se como participativo	Considera-se participativo em associações desportivas e profissional.	Considera-se participativo numa associação profissional.	Considera-se muito participativo numa associação profissional
Inserção no Mercado de Trabalho e formação pós-licenciatura	Recrutamento e Primeiro Emprego	X	Contactos Pessoais – Empresa de Construção viária	Conseguiu o 1ª emprego através de uma empresa de recrutamento, sendo Professor de Matemática	Conseguiu o primeiro emprego através de anúncios, trabalhando na CP, sendo esse primeiro emprego o 1º enquanto licenciado	Conseguiu o seu primeiro emprego, que foi enquanto licenciado, através de um contacto pessoal, um professor,	Conseguiu o primeiro emprego através de professores como programador	Estágio Académico no IST, através de contactos pessoais. Participou em feiras de emprego, projectos de investigação e trabalho final de curso.
	Experiência Anterior à formação da Empresa	Primeiro Negócio	Mesmo Ramo, Encerrou para abrir uma nova com melhores condições e oportunidade	Empregado por conta de outrem no mesmo ramo.	Empregado por conta de outrem, mas num diferente ramo	Empregado por conta de outrem no mesmo ramo	Empregado por conta de outrem no mesmo ramo	Trabalhador independente e trabalhador por conta de outrem, em diferentes ramos
	Formação e Participação	Boa - Projectos e TFC	Foi convidado a realizar um doutoramento nos EUA mas recusou por motivos familiares.	Fez uma pós graduação	Fez um estágio profissional, e depois de licenciado formação profissional e uma especialização.	Fez um mestrado posteriormente à formação da empresa.	Fez um mestrado posteriormente à formação da empresa.	Fez um mestrado posteriormente à formação da empresa.

Trabalho e suas características (Preferência)		Trabalho flexível, e que dê prazer, menospreza a segurança e a carreira	X	Favorece o emprego autónomo, flexível onde possa desenvolver as suas capacidades, menosprezando o emprego seguro, que possibilite acesso a posições de poder e boas compensações monetárias.	Favorece o emprego autónomo, que dê gosto realizar e que assegure possibilidade de formação profissional, descurando um pouco o emprego seguro, bem remunerado e que dê acesso a posições de poder.	Favorece um trabalho que dê gosto realizar e em que possa desenvolver as suas capacidades. Que lhe assegure algumas possibilidades de formação profissional e de progressão na carreira.	Favorece um trabalho flexível e que dê prazer, sendo fundamental ser por conta própria, desfavorecendo o trabalho estável e seguro com alta remuneração e possibilidades de formação profissional.	Favorece preferencialmente um trabalho que possibilite desenvolver as suas capacidades e perspectivas de carreira. Sendo que valoriza também um trabalho que dê gosto realizar e possibilite formação profissional e por conta própria, dando menos valor a um emprego seguro e bem remunerado.
Apoios e Recursos	Apoios	Não recorreu	Banca - Financeiro	Recorreu à Universidade (Recebeu 0 pois era muito complicado) e recebeu apoio de Privados, apoio esse financeiro.	Recorreu a apoio da banca mas esse foi recusado	Não recorreu a apoios pois estes não se aplicavam	Recorreu a apoios por parte da Universidade e da Banca, conseguindo apoio Financeiro e nenhum apoio por parte da universidade.	Não recorreu a qualquer apoio.
	Av. Apoios em geral	X	Muito Bons	X	X	X	Muito Maus	X
	Av. Universidade no que se refere à criação de empresas e emprego Investimento	Muito Má	X	Muito Má	Má	Má	Muito Má	Má
Motivações principais para se auto-empregar	Autonomia, Ideias Inovadoras	Ganhar mais dinheiro	Queria um emprego autónomo	Tinha ideias inovadoras	Tinha ideias inovadoras	Queria um emprego autónomo e tinha ideias inovadoras.	Queria um emprego autónomo e tinha ideias inovadoras.	
Características do Empreendedor	Formação da Empresa	X	10. Iniciativa 11. Liderança 12. Dinamismo 13. Determinação 14. Criatividade	1. Determinação 2. Persistência 3. Dinamismo 4. Iniciativa 5. Recursos Económicos	1. Dinamismo 2. Profissionalismo 3. Determinação 4. Liderança 5. Boas Ferramentas de Gestão	1. Determinação 2. Iniciativa 3. Dinamismo 4. Liderança 5. Persistência	1. Iniciativa 2. Persistência 3. Determinação 4. Dinamismo 5. Criatividade	1. Dinamismo 2. Boas Ferramentas de Gestão 3. Criatividade 4. Iniciativa 5. Flexibilidade

	Liderança	Aceita Críticas, Delega competências e Responsabilidades, Estimula a iniciativa das pessoas	Lidera através do exemplo, aceita críticas e sugestões de melhoria, delegando competências e responsabilidades, estimulando a iniciativa das pessoas num ambiente de confiança mútua e de respeito.	Lidera através do exemplo, Estimula a iniciativa, Aceita críticas e sugestões de melhoria, delega competências, reconhece e premeia os espaços individuais e colectivos e fomenta o respeito e a confiança.	Aceita críticas e sugestões de mudança, premeia e reconhece os espaços individuais e das equipas	Lidera através do exemplo, delega competências e responsabilidades e estimula a criatividade das pessoas.	Aceita críticas e reconhece e premeia os espaços individuais e das equipas	Aceita críticas e sugestões de mudança, delega competências e a iniciativa das pessoas.
Áreas de Actividade, Componentes e Produtos	Área de Actividade	Consultadoria, auditoria, projecto, planeamento, Banco e Seguros	Consultadoria, Auditoria, Projecto e Construção	Comércio	Serviços de Engenharia de Climatização (Projecto e Instalação)	Consultadoria, auditoria, projecto e planeamento	Projecto e planeamento	Consultadoria e Auditoria
	Componentes de Actividade	Concepção, design, produção e execução	Concepção, design, produção, execução, distribuição e marketing	Produção, Execução, Distribuição e Marketing	Concepção e Execução	Produção e Execução	Concepção, Design, Produção, execução, distribuição e Marketing	Produção e Execução e Marketing
	Produtos	Software, consultadoria e suporte	Projecto e Construção Civil	Comércio e Manutenção de Motociclos	Serviços de Engenharia de Climatização (Projecto, Instalação e manutenção)	Projectos de Engenharia	Construção e manutenção de web pages	Formação e Consultadoria em Engenharia
Colaboradores	Características Preferidas	1. Vontade de Aprender 2. Criatividade 3. Trabalho em Equipa 4. Iniciativa 5. Persistência	1. Trabalho em Equipa 2. Vontade de Aprender 3. Flexibilidade 4. Persistência 5. Inteligência	1. Profissionalismo 2. Dinamismo 3. Determinação 4. Iniciativa 5. Persistência	1. Dinamismo 2. Facilidade de relacionamento interpessoal 3. Trabalho em equipa 4. Flexibilidade 5. Vontade de Aprender	1. Inteligência 2. Dinamismo 3. Flexibilidade 4. Profissionalismo 5. Determinação	1. Inteligência 2. Trabalho em Equipa 3. Criatividade 4. Profissionalismo 5. Determinação	1. Iniciativa 2. Trabalho em Equipa 3. Determinação 4. Dinamismo 5. Vontade de Aprender
	Iniciativas e Tarefas	Responsabilização pelo trabalho, Flexibilidade de horários, polarização de qualificações, Verticalidade de relações, sendo também algumas em rede.	Existe uma separação clara entre a concepção e a execução, as decisões resultam de um grupo de trabalho. Para estimular a criatividade e a iniciativa existe diálogo interno.	O desenvolvimento de acções de formação e o reconhecimento público são as principais iniciativas para promover a inovação e criatividade dos seus trabalhadores.	Participação em acções de formação, flexibilidade de horários, dialogo interno e reuniões periódicas. Existe polarização de qualificações, mas os trabalhadores têm alguma autonomia sobre o seu trabalho, sendo as decisões resultantes de um grupo de trabalho. As relações na empresa dão-se em forma de rede.	Os trabalhadores participam em acções de formação, têm flexibilidade de horários e são responsabilizados pelo trabalho que desenvolvem, tendo poder de decisão sobre o mesmo. As decisões são tomadas tendo em conta um grupo de trabalho. Mostra-se disponível para dar formação aos seus colaboradores por motivos relacionados com a produtividade.	Flexibilidade de horários, Dialogo Interno, os trabalhadores têm poder de decisão sobre o seu trabalho e as decisões resultam de um trabalho em equipa. Mostra-se disponível para dar formação aos seus colaboradores de forma a aumentar a produtividade.	Flexibilização de horários, Participação em acções de formação, onde se mostra muito disponível para conceder devido a exigência do mercado e desenvolvimento organizacional, Dialogo Interno, responsabilização das pessoas pelo trabalho e reuniões periódicas.

	Relações Empreendedor > colaborador	Caixa de sugestões, onde a opinião dos colaboradores é importante na definição da estratégia empresarial	A opinião dos colaboradores é muito importante no delinear da estratégia global da empresa, realizando-se reuniões individuais para resolução, colocação e discussão de problemas. Dá formação aos colaboradores de forma a responder as exigências do mercado e aumentar a produtividade.	Reuniões periódicas, Muito disponível para dar Formação tendo em vista a exigência do mercado e o aumento da produtividade. Sendo que a opinião dos colaboradores é importante	A opinião dos colaboradores é muito importante, apesar de não existir nenhum mecanismo formal de colocação, discussão e resolução de problemas. Estando muito disponível para dar formação, de forma a aumentar a produtividade e responder às exigências de mercado.	Não existem mecanismos formais de colocação e discussão de problemas, apesar de a opinião dos colaboradores ser considerada importante na definição da estratégia.	A opinião dos colaboradores é importante na definição da estratégia global da organização e existem reuniões individuais e caixas de sugestões.	A opinião dos colaboradores é importante na definição da estratégia global da empresa sendo efectuadas reuniões de grupo e individuais.
Relações com o meio	 Mercados	Nacionais; Palop e Europa	Palop, Nacional	Nacional	Nacionais	Nacionais	Nacionais	Nacionais
	 Clientes	Os clientes não têm quase importância na definição da estratégia da empresa.	Os clientes têm uma importância muito grande na definição da estratégia da empresa, mas não existem mecanismo de auditoria aos mesmos.	Os Clientes têm muito impacto na definição estratégica da empresa, sendo que um dos mecanismos de relação com o meio a audição dos mesmos.	Os clientes têm uma forte influência na definição da estratégia da empresa, existindo mecanismo de audição de clientes..	A opinião dos clientes é muito forte na definição da estratégia da empresa, possuindo mecanismo de audição aos mesmos.	Os clientes têm um papel muito importante na definição da estratégia empresarial, existindo mecanismos formais de audição a clientes.	Os clientes têm Muita importância na definição da estratégia global da empresa, existindo formas de audição aos mesmos.
	 Outras Organizações	A empresa estabelece alguns protocolos com universidades e Inst. de investigação	X	Audição a fornecedores.	Audição a fornecedores, outras empresas e poder local	Têm também mecanismos de audição a fornecedores	Audição a fornecedores e outras empresas.	Protocolos com Universidades ou institutos de investigação, e audição a outras empresas
Organização	 Dimensão	Pequena (10 a 49)	Micro Empresa (1-9)	Pequena (10 a 49)	Média (50 a 249)	Média (50 a 249)	Pequena (10 a 49)	Micro Empresa (1 a 9)
	 Gestão e tomada de decisão	Gestão centralizada e tomada de decisão flexível	Modelo totalmente centralizado	Modelo totalmente centralizado	Modelo totalmente centralizado	Gestão centralizada e tomada de decisão Flexível	Modelo de gestão centralizado e de decisão descentralizado	Modelo Flexível
	 Novas Tecnologias	100% de utilização da Internet, com sítio na web e aquisição de serviços online	Não Existia Internet	75% de utilização de Internet, sem intranet, e total utilização. Apesar da principal tecnologia utilizada ser Manual	A principal tecnologia utilizada é mecânica, sendo que a utilização de Internet atinge aos 50% dos trabalhadores. Apesar da utilização da Internet esta não têm sítio na web e apenas efectua compra de serviços pela mesma.	A principal tecnologia utilizada é manual, estando as tic fundamentalmente ligadas a actividades como a gestão do processo e do conhecimento. Existe uma taxa de utilização de Internet de 75 %, com intra e Internet, sítio próprio e aquisição e vendas pela web.	A principal tecnologia utilizada são as TIC, sendo utilizada para o planeamento e produção e também para a interacção com os clientes. Estando conectada à Internet, com página pessoal, compras e vendas pela web. Atingindo os 100% os utilizadores de Internet na empresa	A principal tecnologia utilizada é a TIC, sendo fundamentalmente utilizada para gestão do processo e do conhecimento, implementação de inovações e contacto com clientes. Esta empresa encontra-se ligada à Internet, possuindo sítio na web próprio. A utilização da Internet situa-se ao nível dos 100%

	Aspectos Ecológicos	Não existem	Não Existe	Reciclagem de Papeis e Consumíveis informáticos, separação de resíduos para recolha selectiva	Poupança de energia e utilização de fontes renováveis de energia, Optimização da utilização do papel e uso de papel reciclado	Poupança de energia, optimização da utilização de papel, reciclagem de tinteiros e separação de resíduos	Optimização da utilização de papel, reciclagem de tinteiros e separação selectiva de resíduos.	Poupança de energia, optimização do uso de papel e reciclagem de tinteiros
	Aspectos de Qualidade	Não têm	Não Existe	Certificado de Tratamento de Resíduos	Não Existem	NE EN ISSO 9001	Nenhum	Nenhum

Anexo V – Estatísticas Complementares

Situação do Mercado de Emprego em Portugal

População e Actividade

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) a população total residente em Portugal continental foi estimada em 2002 de 9886,7. Dos quais 30,1% são jovens com idade inferior aos 25 anos e 40,4% pessoas com mais de 45 anos. Em 2002 era constituída por 51,7% de mulheres.

Segundo o INE o crescimento populacional em Portugal na última década foi de 5%, tendo contribuído para este número duas forças, a emigração, principalmente das repúblicas da Europa do Leste, e o envelhecimento populacional, que torna Portugal um dos países com a população activa mais envelhecida da U.E.

A população activa, ou seja, a população com idade compreendida entre os 15 e os 64 anos com capacidade para trabalhar, foi estimada em média anual para 2002 no continente, em 5159,1 mil pessoas, ou seja, 52,2% da população total do Continente Português.

Da população activa 54,1% são homens, 58,4% da população total masculina, e 45,9% são mulheres, 46,4% da população total feminina. Verificando-se um reforço da mão-de-obra feminina, que já, cobre grande parte da população empregada, não esquecendo a mão-de-obra destinada a trabalho doméstico (renumerado) grande parte dele não declarado. A população activa feminina é também uma população menos envelhecida, já que, em 2002, apenas 39,5% da população tinham 45 ou mais anos, contra 58,5% da população masculina.

A percentagem da população com menos de 25 anos situa-se nos 13,1% da população activa, e a população alvo deste estudo (preferencialmente), tendo em conta que falamos de alunos licenciados que entram mais tarde no mercado de trabalho, é de 47,1% da população activa.

A relação entre a população total e a população activa, ou seja, a taxa de actividade, é em Portugal, segundo o Eurostat, de 51,6%, taxa esta superior à média da União Europeia, onde essa taxa se situa nos 46,7%.

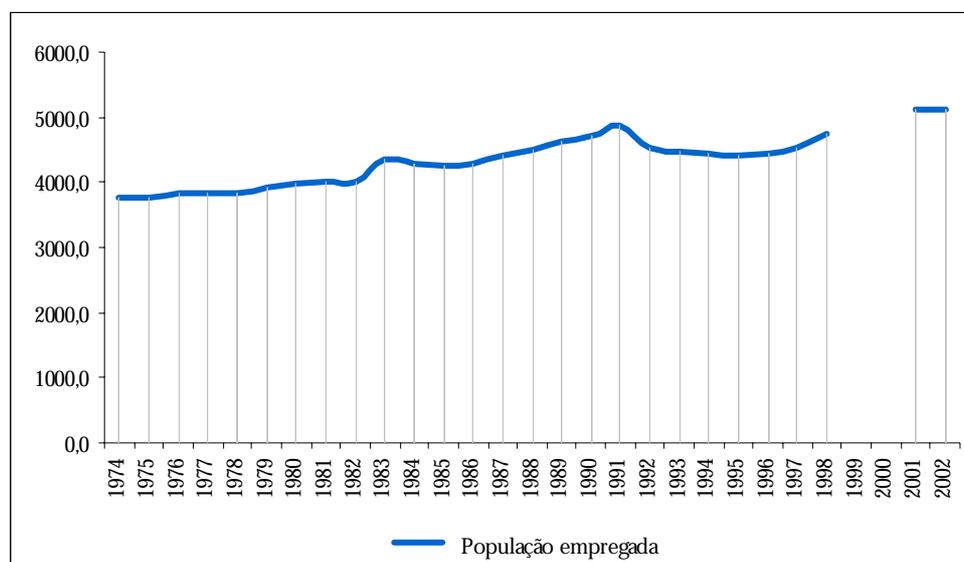
A restante população Portuguesa é considerada inactiva, situando-se em 47,7% da população, dos quais 33,4% são estudantes (15,9% da população total), 12,9 são domésticos (6,1% da população total) e 31,6% são reformados (15,1% da população total), sendo os restantes 22,1% catalogados na categoria “outros”.

População Empregada

A população empregada em Portugal continental é, para 2002, de 4892,2 mil indivíduos, 49,5% da população residente e 94,8% da população activa. Dos quais 54,6% são homens e 45,4% são mulheres, sendo a faixa etária mais significativa a dos 25 aos 44 anos com 49,7% da população empregada, seguida, com 38,1% da população com mais de 44 anos.

Como se pode verificar na Ilustração seguinte, a população empregada tem verificado um ligeiro crescimento desde 1974, altura em que as alterações políticas levaram a um crescimento não só dos postos de trabalho, mas também à criação de novos empregos.

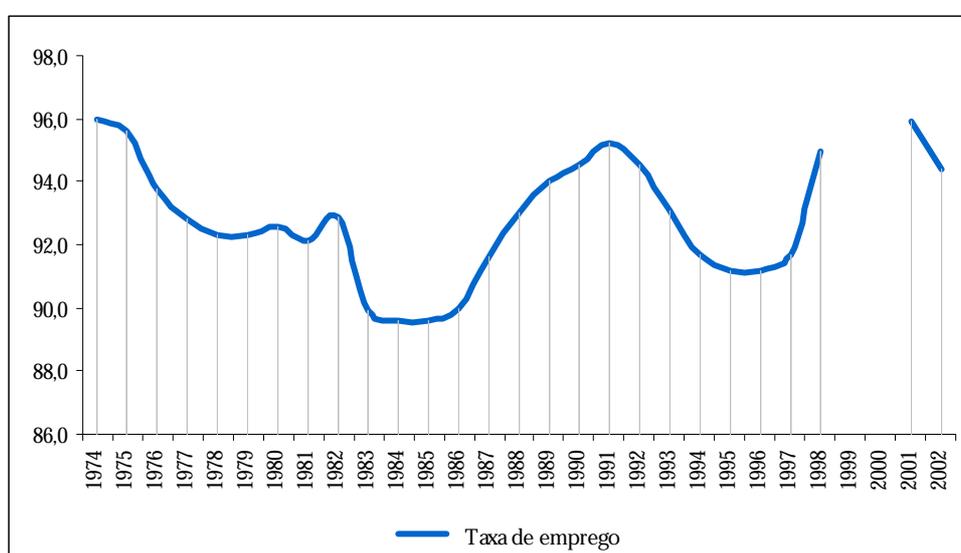
Ilustração 50 – População Empregada



(Fonte: INE)

Apesar do crescimento da população, nem sempre a taxa de empregabilidade subiu, ou seja, o crescimento da mesma só se iniciou em meados da década de 80, coincidindo com a entrada na união Europeia (então Comunidade Económica Europeia) e o investimento externo, em forma principalmente de indústrias no nosso país. Uma das razões que levou, apesar da criação de emprego que se verificou por parte do estado no pós 25 Abril, a uma taxa de empregabilidade baixa, foram os fluxos migratórios das ex-colónias agora abandonadas.

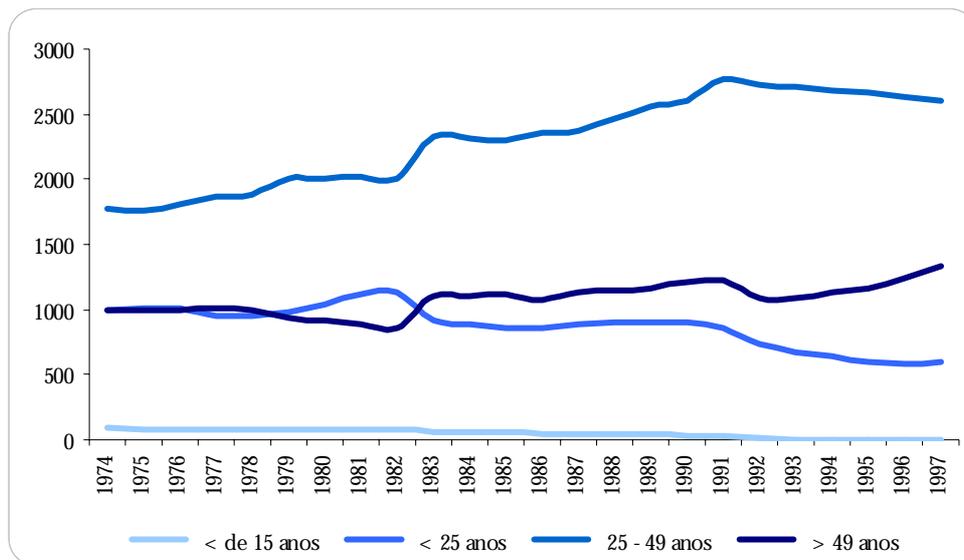
Ilustração 51 – Taxa de Empregabilidade



(Fonte: INE)

Os valores de envelhecimento da população empregada, têm-se verificado ao longo dos anos, tal como uma diminuição do trabalho jovem com menos de 25 anos. O aumento da escolarização é um dos factores que têm contribuído para os jovens entrarem mais tarde no mercado de trabalho, sendo que, essa escolarização contribuiu também para uma reciclagem através de políticas activas de emprego, apesar de ainda deficitárias, no que se refere à substituição da população empregada mais envelhecida em certos sectores.

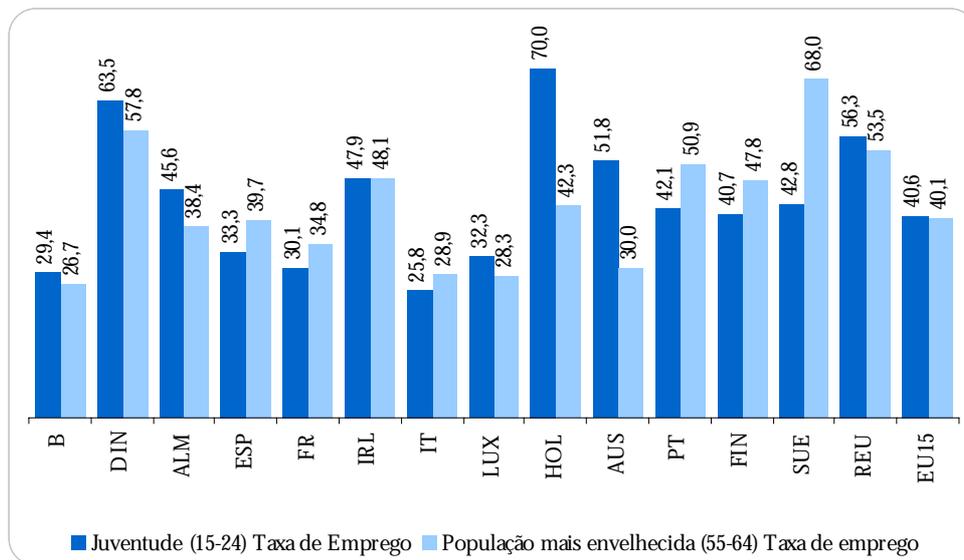
Ilustração 52 – População empregada segundo grupo etário



(Fonte: INE)

Da união Europeia, Portugal situa-se na média no que se refere ao emprego nos jovens, mas situa-se acima no que se refere ao emprego nos seniores. Sendo o país com maior emprego juvenil a Holanda e a Suécia a com maior emprego sénior.

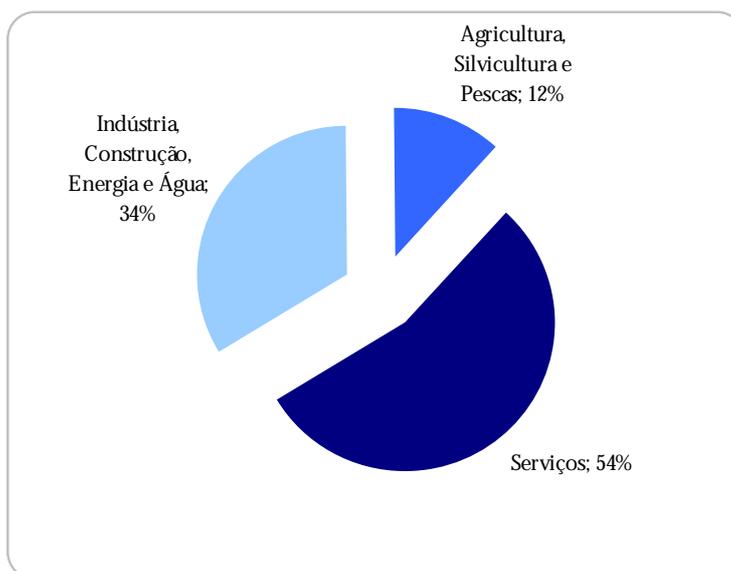
Ilustração 53 – Emprego por grupo etário 2002



(Fonte: INE)

O sector de actividade com maior expressividade é o dos serviços, seguido da indústria e da agricultura, como se pode verificar na ilustração seguinte.

Ilustração 54 – Emprego por sector de actividade 2002

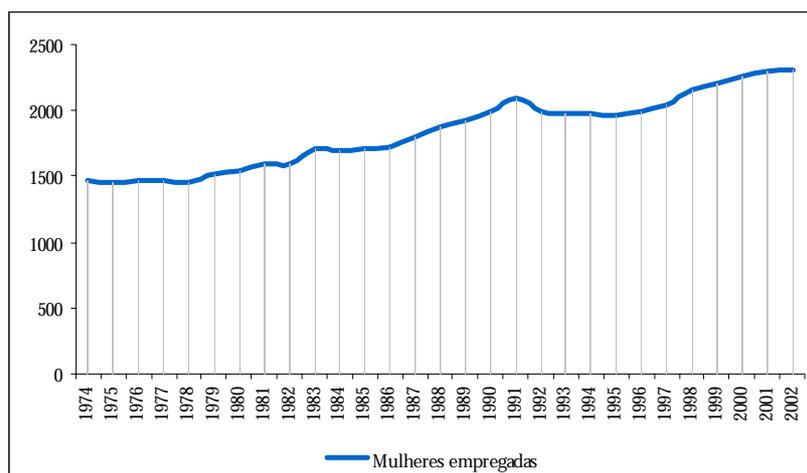


(Fonte: INE)

A agricultura continua a representar, comparativamente à média europeia uma grande parte do emprego e o sector dos serviços continua, segundo o Eurostat, a representar a mais baixa taxa de emprego da Europa, com aproximadamente 54% contra 67,1% da média Europeia.

O emprego feminino foi um dos que verificou um dos maiores crescimentos, tudo isto se verificou com a entrada efectiva da mulher no mundo do trabalho em Portugal devido à insuficiência de homens no mercado de trabalho, com a criação de postos de trabalho administrativos no estado, a explosão industrial de investimento externo, principalmente no norte do país e ainda ao aumento da sua escolarização.

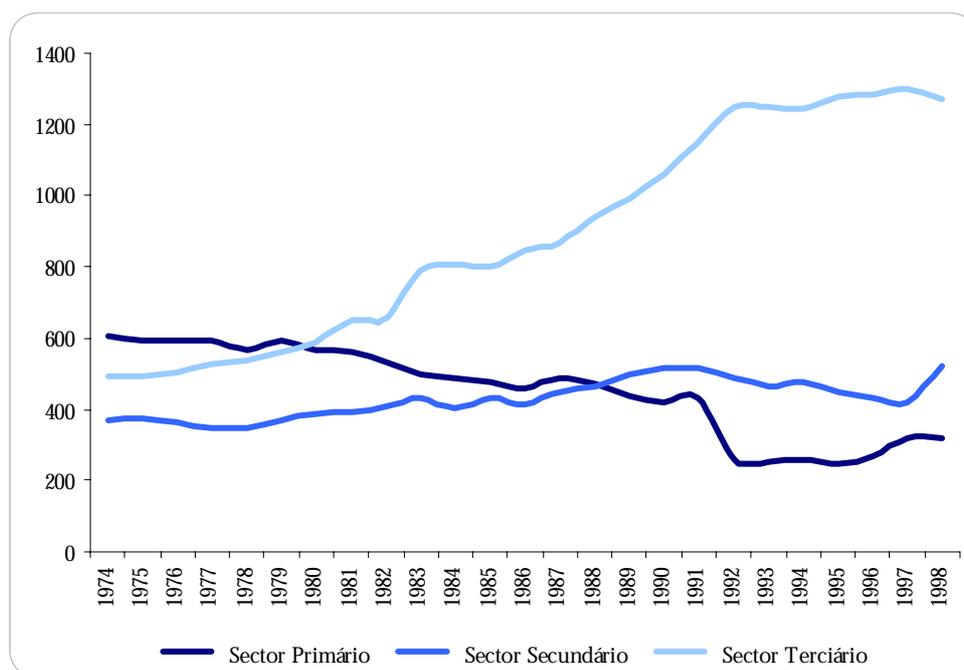
Ilustração 55 – População Feminina Empregada



(Fonte: INE)

Desta forma pode-se verificar um decréscimo de mão-de-obra feminina na agricultura e um crescimento acentuado no sector dos serviços.

Ilustração 56 – População feminina empregada por sector de actividade



(Fonte: INE)

Em 2002, no que se refere ao emprego feminino 33,2% do seu emprego é no “pessoal dos serviços e vendedores” e “Pessoal administrativo e Similares”, do ramo dos serviços, estando no sector industrial muito ligado ao trabalho têxtil e de calçado. O trabalho masculino está principalmente ligado ao emprego industrial pesado correspondendo a 42,4% do seu trabalho.

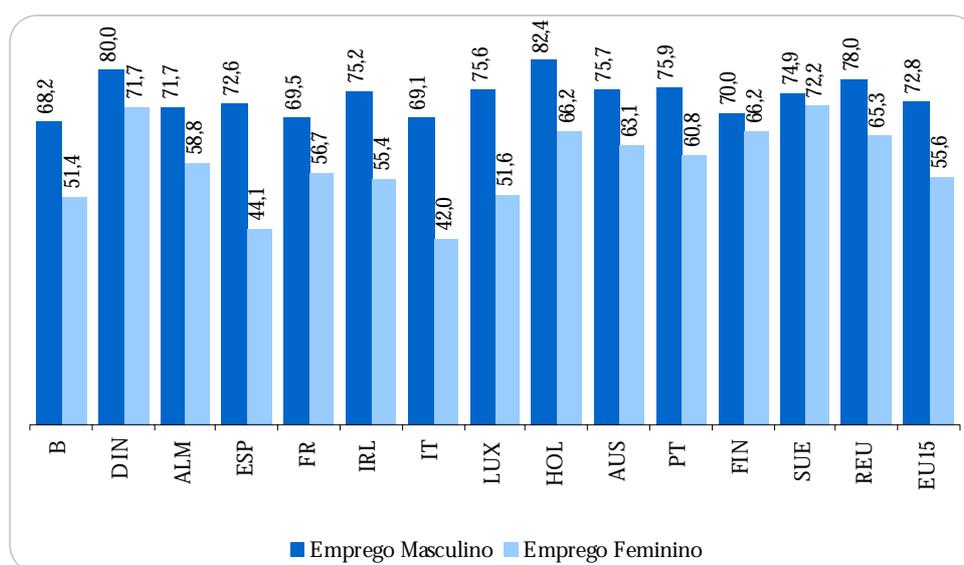
Tabela 28 – Estrutura da População Empregada por Grupos de Profissões, segundo o Género

	<i>HM</i>	<i>H</i>	<i>M</i>
Quadros Superiores de Administração Pública, dirigentes e quadros superiores de empresas.	7,4	9,5	4,8
Especialistas das profissões intelectuais e científicas	6,8	5,2	8,8
Técnicos profissionais de nível intermédio	7,3	7,5	7,0
Pessoal administrativo e similares	9,5	6,6	13,1
Pessoal dos serviços e vendedores	13,7	8,4	20,1
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pesca	11,1	10,1	12,4
Operários, artífices e trabalhadores similares	21,3	30,2	10,6
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores em montagem	8,7	12,2	4,6
Trabalhadores não qualificados	13,5	9,3	18,6
Forças Armadas	0,6	1,0	0,1

(Fonte: INE – Inquérito ao Emprego Média anual de 2002)

Na Europa o emprego feminino continua a demonstrar uma diferença entre géneros, em 2002, segundo o Eurostat a média Europeia corresponde a 55,6% de emprego feminino e 72,8% de emprego masculino. Esta diferença é verificada em todos os países, excepto nos países Escandinavos nos quais a diferença é manifestamente menor. A Itália continua o país em que a maior diferença entre género, em termos de ocupação de postos de trabalho, se verifica.

Ilustração 57 – Emprego segundo género na Europa 2002



(Fonte: EUROSTAT)

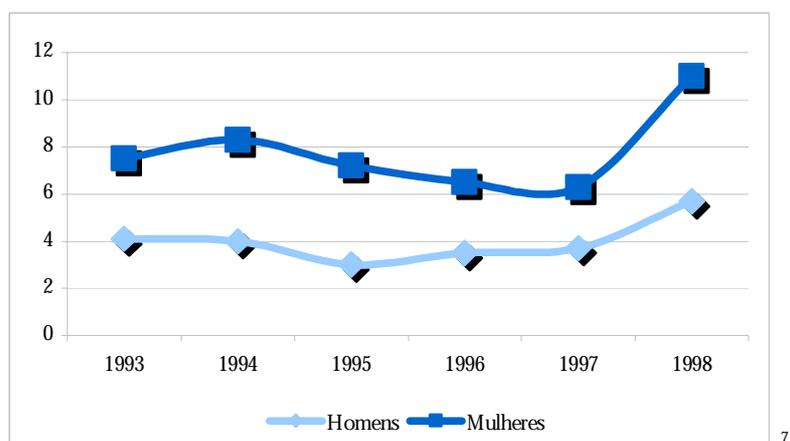
No que se refere ao trabalho em profissões científicas e intelectuais o género feminino tem

uma maior expressividade que o masculino, dados também verificados na profissão de investigador científico onde Portugal é o único país Europeu com um maior número percentual de mulheres nesses cargos, apesar de ter os mais baixos valores da Europa no que se refere a investigação e desenvolvimento (I&D).

A população empregada por conta de outrem em 2000, segundo dados do DETEFP, refere que apenas 5,8% possuíam uma licenciatura e 1,9% o bacharelato, estando concentrados no sector dos serviços. Tendo em conta que a percentagem de trabalhadores em 2000 nas categorias de Profissionais Qualificados e Profissionais Semi-Qualificados é de 44,3% e de 16,7%, podemos deduzir que as qualificações necessárias ao desenvolvimento de 61% do trabalho estão abaixo das qualificações superiores.

As mulheres são também os trabalhadores que em percentagem mais recebem o salário mínimo, como se pode ver a evolução na seguinte Ilustração.

Ilustração 58 – Evolução da percentagem da população que recebe o salário mínimo segundo o Género



(Fonte: DETEFP – Quadros de Pessoal;)

A situação na profissão com maior representatividade, atingindo 72,9% da população empregada, é a de Trabalhador por conta de outrem, estando a população empreendedora e auto-empregada situada em percentagens muito baixas, com 6,2% e 18,5%

⁷¹ Dados referentes ao mês de Abril.

respectivamente. Mesmo apresentando valores baixos o trabalho assalariado é em Portugal dos mais elevados da Europa situando-se acima da média Europeia, com 27,3% contra 15,7%, apesar da especificidade que nos caracteriza.

No que se refere ao tipo de contrato, Portugal apresenta uma média bastante superior à média Europeia, segundo o Eurostat, sendo 20,3% contra 13,4%. Estes, segundo o INE, atingem 21,8% do volume de emprego, indicadores estes que salientam o aumento da precariedade do emprego. Emprego este caracterizado por uma população de baixas qualificações em que, no ano 2002, apenas 22,4% da população empregada tinha o ensino secundário ou superior, estando a grande mancha de população empregada situada nas qualificações até ao ensino Básico.

População Desempregada

O desemprego em Portugal é fortemente marcado pelo desemprego nos Jovens e nas Mulheres. Em 2002, segundo o INE, a estrutura do desemprego apresentava 29,9% da população desempregada com menos de 25 anos, o que corresponde a uma taxa de desemprego nesta faixa etária de 11,8%. O desemprego feminino é mais elevado que o masculino, atingindo 55,1% das mulheres, apesar da diminuição para o ano anterior. Sabendo que as mulheres têm também maior dificuldade em arranjar um 1º emprego e são aquelas que saem em maior número das universidades para o mercado de trabalho, podemos especular e associar uma sociedade portuguesa ainda algo masculinizada.

O Sul do país apresenta-se como a região com maior nível de desemprego, sendo as regiões de Lisboa e Vale do Tejo (6,5%), Alentejo (6,7%) e Algarve (5,3%) aquelas que apresentam maior taxa de desemprego.

Na Europa, segundo o Eurostat, o desemprego em Portugal situa-se abaixo da média Europeia situando-se em sexto lugar na escala, tendo 5,8% (no final de 2002) contra 7,8% da Europa. O país com a taxa de desemprego mais alta é a Espanha com 12% e o país com

menor o Luxemburgo com 2,7%. Referente ao desemprego de longa duração Portugal também se situa abaixo da média europeia com 38,1% contra 44%, ambos verificaram um descida desta proporção.

Segundo o INE 77% dos desempregados têm baixas qualificações académicas, situando-se abaixo do ensino básico, sendo os restantes 23% respectivos a população desempregada com o secundário e o ensino superior.

Acerca desta questão o IEFP apresenta os seguintes dados:

Tabela 29 – Desemprego Registado por Habilitação Escolar

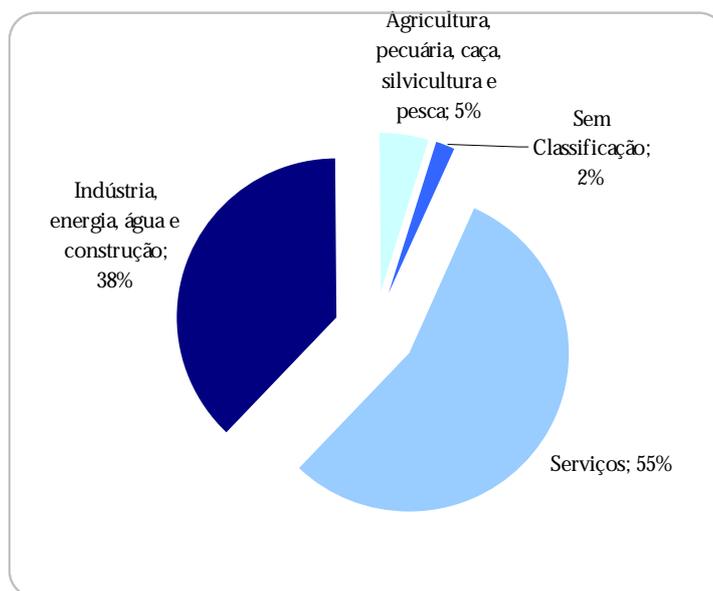
	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
<i>Total</i>	315802	316440	371413
<i>Nenhuma</i>	26673	24429	24509
<i>1.º Ciclo</i>	113478	111849	124005
<i>2.º Ciclo</i>	60928	63028	75768
<i>3.º Ciclo</i>	44747	47989	58612
<i>Secundário</i>	46614	46590	59134
<i>Superior</i>	23362	22555	29385

(Fonte: IEFP – Direcção de Serviços de Estudos)

O sector de actividade económica com origem em desemprego com maior representatividade é o sector dos serviços, seguido da indústria e da Agricultura, como se pode ver na seguinte Ilustração.

Ilustração 59 – Desemprego registado, segundo as principais actividades económicas de origem do desemprego

2002

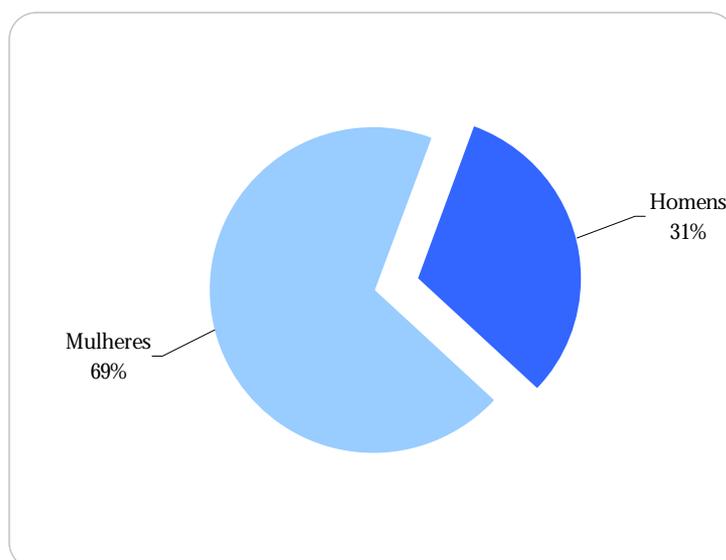


(Fonte: INE;)

Relativamente ao desemprego nos jovens em 2002 o IEFP registou 17% com menos de 25 anos. Relativamente às qualificações do desemprego total dos jovens com menos de 25 anos, 8,7% são licenciados, e dos jovens entre os 25 e os 34 anos desempregados 17,5% são licenciados.

Segundo os Censos 2001, a população desempregada à procura do 1º emprego, pertencente à potencial faixa etária dos recém licenciados, dos 24 aos 34 anos, era de 16 190, dos quais 69% são mulheres e 31% homens, salientando as diferenças de género no que se refere à conquista do 1º Emprego.

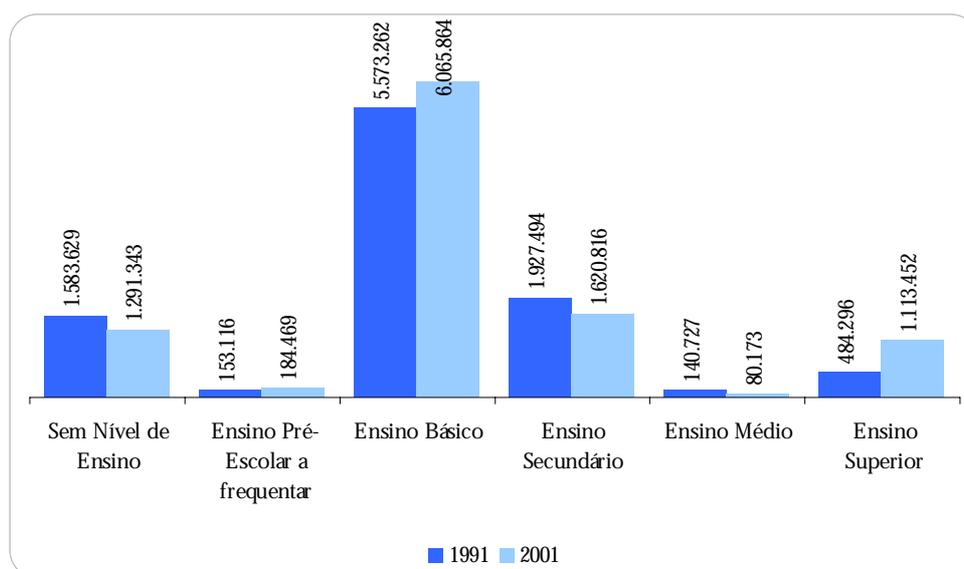
Ilustração 60 – População desempregada entre os 24-34 anos à procura do 1º emprego.



(Fonte: INE)

O tempo de espera nos jovens para encontrarem o primeiro emprego concentra-se em valores inferiores a 12 meses, ou seja, refere-se a desemprego de curta duração, estando o emprego de longa duração associado as faixas etárias mais elevadas e às qualificações mais baixas.

Ilustração 61 – População residente segundo nível de instrução

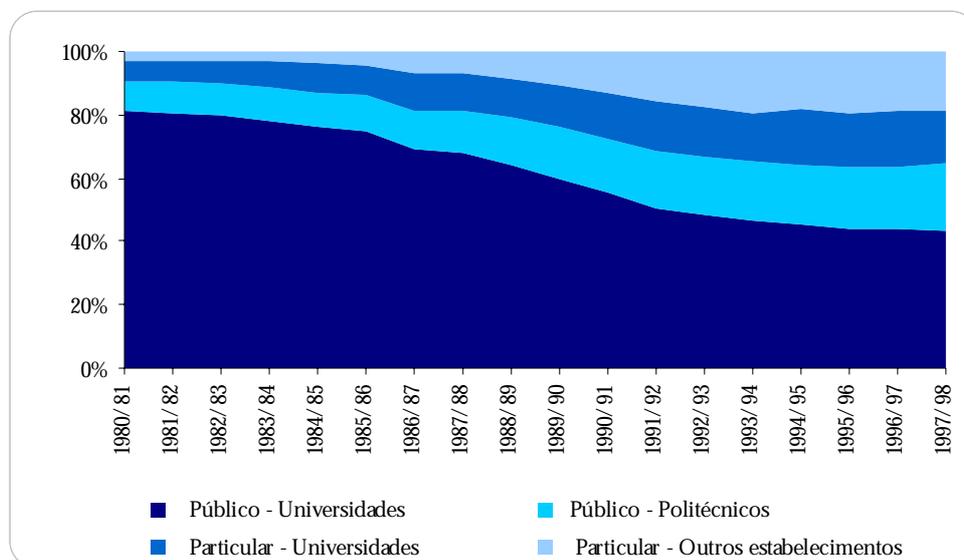


(Fonte: INE)

No que se refere aos tipos de ensino podemos observar uma descida no número total de indivíduos que os frequentam, exceptuando o Ensino Básico e o Ensino Superior, nos quais

se verifica um crescimento de aproximadamente 200%.

Ilustração 62 – Alunos Matriculados por Tipo de Instituição de Ensino Superior



(Fonte: INE)

A evolução do número de alunos diplomados por tipo de Instituição de Ensino Superior identifica os valores associados às Instituições de cariz Particular passando de cerca de 10% em 1980/81 para aproximadamente 30% em 1997/98.

Tabela 30 – Ensino Superior: alunos inscritos por tipo de curso

Tipo de curso	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
Bacharelato	49.636	58.013	59.432	63.533	69.499	75.042	77.876
Licenciatura	154.346	169.378	185.286	207.739	223.187	236.923	241.003
CESE	4.305	6.191	11.891	11.699	13.010	14.016	16.968
Prof. Ensino Básico	4.546	5.764	6.881	-	-	-	-
Mestrado	4.166	4.965	5.287	5.925	6.139	6.666	7.448
Pós-Licenciatura	13.183	1.771	1.245	1.457	1.660	1.478	1.573
Total	218 317	246 082	270 022	290 353	313 495	334 125	344 868

(Fonte: MIN EDU)

Nesta tabela ilustra-se a evolução do número de alunos matriculados no Ensino Superior

pela tipologia do curso, sendo que os dados mostram uma evolução na proporção entre o número de alunos matriculados em bacharelato e em licenciaturas, sendo que os primeiros diminuíram consideravelmente em relação aos segundos. Também em relação a estes dados se nota a tendência de diminuição dos cursos de nível médio que se tem mostrado essencial ao desenvolvimento dos restantes países europeus.

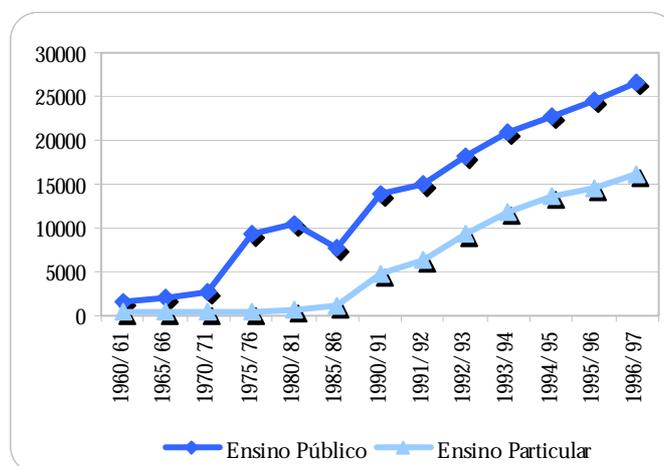
Tabela 31 – Ensino superior: alunos diplomados por tipo de curso

Tipo de curso	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97
Bacharelato	4 567	5 521	9 515	10 047	10 344	10 756	11 120
Licenciatura	13 452	14 176	15 321	19 524	21 963	23 531	25 067
CESE	355	906	1 552	1 787	2 276	2 588	3 880
Pós-Licenciatura		269	368	458	336	607	613
Mestrado	297	577	714	885	1 457	1 704	1 884
Total	18 671	21 449	27 470	32 701	36 376	39 186	42 564

(Fonte: MIN EDU)

De salientar os níveis de insucesso ou abandono escolar que se verificam nos cursos, especialmente ao nível do bacharelato e licenciatura cuja proporção se apresenta ainda maior.

Ilustração 63 – Alunos diplomados: 1960-1996



(Fonte: MIN EDU)

Ao longo desta tabela pretende-se dar conta da evolução do número de alunos diplomados por tipo de ensino. Assim podemos dar conta, de que durante o período de 36 anos

exposto apresenta-se um aumento exponencial do número de alunos diplomados.

Anexo VI – Critérios de avaliação das dimensões estudadas.

Tabela 32 – Critérios de Avaliação das dimensões

	Reprodução	Inovação Insuficiente	Inovação Limitada	Inovação Sucessiva
Liderança	Liderança Paternalista, Isolacionista e que lida com os trabalhadores numa forma vertical entendendo-os numa relação de quase servidão. Empresário com características muito afastadas das do ideal tipo de empreendedor.	O líder entende os trabalhadores como empregados, dando-lhes alguma liberdade de acção e posicionamento face à organização. As características do empresário são marcadas por alguma adaptabilidade, apesar de mesmo assim serem insuficientes e onde falta pensamento estratégico. Mentalidade de "patrão" muito vincada.	Liderança criativa e adaptável, com algumas características do ideal tipo de empreendedor. A sua liderança tem lacunas no desenvolvimento estratégico da organização, sendo as suas acções limitadas a acções muito previstas.	Características do empreendedor coincidente com o tipo criativo, flexível e pró-activo. Liderança centrada na coordenação e orientação, que fomenta a criatividade e o desenvolvimento pessoal. Possui pensamento estratégico.
Estrutura e Gestão	Estrutura muito rígida e gestão totalmente centralizada.	Estrutura centralizada apesar de já possuir alguma gestão descentralizada.	Modelo descentralizado. mas não flexível.	Estrutura flexível e gestão flexível
Trabalho e Relações Laborais	Trabalho desqualificante e relações laborais distantes ou inexistentes.	Alguns mecanismos colocados ao dispor dos trabalhadores que lhes permitem alguma interacção com a organização. Trabalho desqualificante, mas menos polarizado.	Trabalho já marcado pelo conhecimento, apesar de ainda polarizado. Preocupações fortes em conceber formação profissional e em qualificar os indivíduos. Existência de pequenas redes descentralizadas e de mecanismos dinâmicos de interacção Chefias – Trabalhadores.	Trabalho e aprendizagem interligados, baseados no conhecimento dos indivíduos e da organização. Relações laborais em rede, dinâmicas e flexíveis. Chefia e trabalhadores trabalham, agem e discutem em rede.
Tecnologia	Não utilização de	Utilização de	Utilização e aplicação	Utilização e aplicação

	novas tecnologias quando disponíveis para a função ou utilização de tecnologias totalmente desadequadas.	tecnologias no processo produtivo e exclusivamente para aumentar a produtividade. Não aplica a tecnologia de uma forma eficaz	de novas tecnologias de forma adequada que permitam o aumento da produtividade e da eficácia produtiva.	de tecnologias novas de forma adequada e inovadora que traga mais valias ao desempenho organizacional
Orientação, Mercado e Produto	Total afastamento do mercado, marcada por uma produção virada para a competitividade pelo preço e não pelo produto.	Orientação para o mercado centrada na eficiência da produção, com um comportamento reactivo.	Acção pré-activa sobre o mercado fundamentalmente centrada na eficácia.	Orientação para a sociedade de forma pró-activa, criando os seus próprios mercados e as necessidades.
Ecologia, Sociedade e Qualidade	Inexistentes quaisquer preocupações Sociais, Ambientais e de Qualidade dos serviços, dos produtos e do trabalho.	Existem algumas actividades sociais para os trabalhadores, mas quase não existem outros tipos de preocupações.	Existem preocupações com estas questões mas muito definidas e condicionadas a práticas específicas, não sendo a sua acção integrada com o meio de forma consistente. Preocupações fundamentalmente ligadas com a imagem e a eficácia da venda dos produtos.	São uma preocupação central e fundamental, que permite à organização um posicionamento integrado face à sociedade, que lhe garante legitimidade de acção e um desenvolvimento sustentado.