



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**ATITUDES EMPREENDEDORAS E COACHING PSICOLÓGICO COMO
CATALISADOR**

Sofia Patrícia Vieira Martins

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão
Pública

Orientada por

Professora Doutora Ana Maria Nunes Português Galvão

Dr. Marco Paulo Braga Pinheiro

Bragança, fevereiro de 2019.



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**ATITUDES EMPREENDEDORAS E COACHING PSICOLÓGICO COMO
CATALISADOR**

Sofia Patrícia Vieira Martins

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão
Pública

Orientada por

Professora Doutora Ana Maria Nunes Português Galvão

Dr. Marco Paulo Braga Pinheiro

Bragança, fevereiro de 2019.

Resumo

O empreendedorismo, como forma de proporcionar um futuro profissional aos indivíduos, tem ganho bastante relevância, sendo que existe um consenso que o empreendedor apresenta características psicológicas e traços de personalidade distintas, que podem definir o seu percurso e eventual sucesso. Contudo, muitas das iniciativas existentes para dar apoio aos empreendedores, centram-se no desenvolvimento das competências técnicas. O *coaching* psicológico, um dos ramos do *coaching*, apresenta-se como uma metodologia que utiliza a ciência do comportamento para a melhoria da performance pessoal e profissional do indivíduo, havendo evidências de que pode ajudar os empreendedores na prossecução dos seus objetivos. Assim, no decurso do estágio realizado na B'TEN, propôs-se desenvolver um estudo empírico subordinado ao tema "Atitudes Empreendedoras e *Coaching* Psicológico como catalisador". Objetivou-se (i) caracterizar os estudantes e ex-estudantes do IPB, em termos de características psicológicas empresariais; (ii) caracterizar os estudantes e ex-estudantes do IPB, em termos de traços de personalidade; e (iii) refletir sobre a importância do processo de *coaching* psicológico no desenvolvimento de características empreendedoras. Como Instrumento de Recolha de Dados para a parte quantitativa do estudo foi utilizado um questionário, sob uma amostra de 331 indivíduos. Para reforçar a importância do *coaching* psicológico foram realizadas entrevistas a 30 empreendedores. Salienta-se dos resultados que foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos sob estudo, no que concerne às características psicológicas empreendedoras e ao traço de personalidade Extroversão. É também de evidenciar a importância que os empreendedores entrevistados atribuem a apoios na área emocional e que o *coaching* psicológico pode ser uma metodologia a utilizar. Conclui-se que existem características psicológicas e traços de personalidade essenciais ao empreendedorismo e que podem beneficiar de acompanhamento através da metodologia de *coaching* psicológico. Não obstante os resultados positivos do estudo efetuado, existe ainda um longo caminho a percorrer, sugerindo-se a prossecução e aprofundamento do presente estudo.

Palavras-chave: empreendedorismo, características psicológicas, traços de personalidade, *coaching* psicológico.

Abstract

Entrepreneurship, as a way of providing a professional future to individuals, has gained relevance, and there is a consensus that the entrepreneur has different psychological characteristics and personality traits, that can define your course and eventual success. However, many of the existing initiatives to support entrepreneurs focus on the development of technical skills. Psychological *coaching*, one of the branches of *coaching*, presents itself as a methodology that uses the science of behaviour to improve the professional performance of the individual, one having evidences that is a methodology that can help the entrepreneurs in the pursuit of its objectives. Thus, during the B'TEN internship, it was proposed to develop an empirical study under the theme "Entrepreneurial Attitudes and Psychological *Coaching* as a catalyst". The objective were to (i) characterize students and former students of the IPB, in terms of corporate psychological characteristics; (ii) characterize students and alumni of the IPB in terms of personality traits; and (iii) to reflect about the importance of psychological *coaching* processes in the development of entrepreneurial characteristics. As instrument for the quantitative part of the study a questionnaire was used, of a sample of 331 individuals. To reinforce the pertinence of the use of psychological *coaching*, interviews were conducted with 30 entrepreneurs. It is noteworthy that statistically significant differences were found between the two groups under study, with respect to the entrepreneurial psychological characteristics and personality trait Extroversion. It is also important to highlight the importance that the entrepreneurs interviewed attribute to emotional support and that psychological *coaching* can be a methodology to use. We conclude that there are psychological characteristics and personality traits that are essential to entrepreneurship and that can benefit from follow-up through the methodology of psychological *coaching*. Despite the positive results of the study, there is still a long way to go, suggesting the continuation and deepening of the present study.

Key words: entrepreneurship, psychological characteristics, personality traits, psychological *coaching*.

Resumen

El emprendedorismo, como forma de proporcionar un futuro profesional a los individuos, ha ganado relevancia, siendo que existe un consenso que el emprendedor presenta características psicológicas y rasgos de personalidad distintas, que pueden definir su recorrido y eventual éxito. Sin embargo, muchas de las iniciativas existentes para dar apoyo a los emprendedores se centran en el desarrollo de las competencias técnicas. El *coaching* psicológico, una de las ramas del *coaching*, se presenta como una metodología que utiliza la ciencia del comportamiento para la mejora de la performance emocional y profesional del individuo, habiendo evidencias que es una metodología que puede ayudar a los emprendedores en la consecución de sus objetivos. Así, en el curso de la etapa realizada en B'TEN, se propuso desarrollar un estudio empírico subordinado al tema "Actitudes emprendedoras y *Coaching* Psicológico como catalizador". Se objetivó (i) caracterizar a los estudiantes y ex estudiantes del IPB, en términos de características psicológicas empresariales; (ii) caracterizar a los estudiantes y ex estudiantes del IPB, en términos de rasgos de personalidad; y (iii) reflexionar sobre la importancia del proceso de *coaching* psicológico en el desarrollo de características emprendedoras. Como instrumento de recolección de datos para la parte cuantitativa del estudio utilizó un cuestionario, bajo una muestra de 331 individuos. Para reforzar la pertinencia de la utilización del *coaching* psicológico, se realizaron entrevistas a 30 emprendedores. Se destaca de los resultados que se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos bajo estudio, en lo que concierne a las características psicológicas emprendedoras y el rasgo de personalidad Extroversión. Es también de evidenciar la importancia que los emprendedores entrevistados atribuyen a apoyos en el área emocional y que el *coaching* psicológico puede ser una metodología a utilizar. Se concluye que existen características psicológicas y rasgos de personalidad que son esenciales para el emprendedorismo y que pueden beneficiarse de seguimiento a través de la metodología de *coaching* psicológico. No obstante los resultados positivos del estudio efectuado, aún queda un largo camino por recorrer, sugiriendo la prosecución y profundización del presente estudio.

Palabras clave: emprendedorismo, características psicológicas, rasgos de personalidad, *coaching* psicológico.

À minha mãe, mulher coragem, de alma doce... eterna!

Agradecimentos

Um muito obrigada,

Ao homem que me ensinou a amar, Floriano!

Ao meu pai, Abílio, e ao meu irmão, Tiago, que, embora distantes, estarão sempre no meu coração.

A uma das minhas inspirações, professora Susana!

À minha fiel ouvinte e orientadora da vida, professora Ana Galvão!

Ao homem dos 7 ofícios, generoso, humilde, um exemplo a seguir, Marco Pinheiro!

À minha protetora e doce conselheira, “tia” Inês!

À Celeste, pelo carinho, pela amizade!

A todos os entrevistados, particularmente, ao António, à Joana, à Bruna e à Ana, por me abrirem as portas do vosso mundo!

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

BFI-44 – *Big- Five Inventory*

BMC – *Business Model Canvas*

BTEN – Business Talent Enterprise Network

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

IPCPE – Inventário Português de Características Psicológicas Empresariais

PME – Pequenas e Médias Empresas

SAM – *Serviceable Available Market*

SOM – *Serviceable Obtainable Market*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TAM – *Total Available Market*

Índice Geral

Índice Geral	vii
Índice de Tabelas	ix
Introdução	1
1. Entidade de Acolhimento	4
1.1 Caraterização da entidade de acolhimento	4
1.2 Estrutura e organização administrativa da instituição.....	5
1.3 Proposta de Valor da B'TEN.....	5
2. O Estágio.....	7
2.1 Objetivos do estágio.....	7
2.2 Descrição do trabalho realizado durante o período de estágio	8
2.2.1 Gestão de documentação estratégica para clientes	8
2.2.2 Preparação da logística e material para os workshops/ formações.....	8
2.2.3 Participação em candidaturas P2020.....	8
2.2.4 Análise do funcionamento da área administrativa e financeira	9
2.2.5 Participação em programas de aceleração	9
3. Enquadramento Teórico.....	20
3.1 Abordagem ao empreendedorismo.....	20
3.2 O conceito de empreendedor	23
3.3 Caraterísticas dos empreendedores	23
3.4 Motivações empreendedoras	27
3.5 Setor Público e o empreendedorismo em Portugal	29
3.6 Contextualização histórica do <i>coaching</i>	33
3.7 Os elementos do <i>coaching</i>	34
3.8 A metodologia, <i>coaching</i>	36
3.9 Importância das <i>soft skills</i>	38
3.10 <i>Coaching</i> psicológico e caraterísticas empreendedoras.....	39
3.11 Ferramentas de <i>coaching</i>	41
4. Estudo Empírico	43
4.1 Metodologia	43

4.1.1	Objetivos gerais, questão de investigação, variáveis e hipóteses.....	44
4.1.2	Método de Amostragem	44
4.1.3	Instrumento de Recolha de Dados.....	45
4.1.4	Questões éticas	45
4.1.5	Tipo de Estudo e Tratamento dos Dados.....	46
4.2	Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....	46
4.2.1	Caracterização da Amostra	46
4.2.2	Análise Descritiva.....	47
4.2.3	Análise Inferencial	48
4.3	Apresentação e Análise dos Resultados das Entrevistas.....	50
4.3.1	Síntese das entrevistas	51
	Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	56
	Referências Bibliográficas.....	59
	Anexos	63
Anexo A	Protocolo de estágio.....	64
Anexo B	Mapas de assiduidade	68
Anexo C	Reuniões mensais	75
Anexo D	Avaliação de Desempenho do Estágio.....	76
Anexo E	Estudo de mercado.....	77
Anexo F	Guião de entrevista.....	84
Anexo G	Instrumento de Recolha de Dados	86

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caraterização da Amostra.....	47
Tabela 2: Pontuações Médias e Desvios Padrão da IPCPE	47
Tabela 3: Pontuações Médias e Desvios Padrão da BFI-44	48
Tabela 4: Resultados dos testes t para amostras independentes	49

Introdução

O presente relatório foi realizado no âmbito do mestrado em Gestão das Organizações – ramo de Gestão Pública, ministrado no Instituto Politécnico de Bragança. O estágio curricular, opção pretendida, decorreu na empresa B10 - Business Talent Enterprise Network, S.A. (BTEN) e teve a duração de 4 meses, com início a 2 de janeiro e término a 30 de maio de 2018 (totalizando 616 horas de trabalho).

A opção pela realização de um Estágio Curricular deveu-se à credibilidade da empresa selecionada para estágio, ao conhecimento que me seria transmitido, à valorização do meu currículo e ao desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, em contexto prático.

Acrescentar, a BTEN trabalha com clientes empresariais e associativos nas áreas da consultoria estratégica e financeira, tendo também uma forte vertente de apoio ao empreendedorismo, dinamizando sessões de *coaching*, workshops e formações. Assim, a oportunidade de ter uma

experiência prática, aliou-se ao meu interesse e gosto por todo o processo que envolve empreender e pelas pessoas que nele estão envolvidas, razão pela qual escolhi a temática identificada.

Atualmente o mercado de trabalho defronta-se com uma taxa de desemprego considerável e com grandes dificuldades na integração da população ativa. Consequentemente, urge a necessidade de a camada populacional mais jovem fazer face ao panorama existente e encontrar opções que lhes permitam conquistar uma independência financeira, capaz de suportar as suas despesas quotidianas. A criação do próprio emprego ou empreender aparece, neste contexto, como uma solução em detrimento de emigrar ou trabalhar numa área pouco qualificada e desmotivadora. A própria intervenção estatal aponta o empreendedorismo como uma estratégia de combate ao desemprego, manifestando-se através da criação de políticas públicas favoráveis ao empreendedorismo. Por sua vez, a sua intervenção revela-se com frequência significativamente técnica, visando somente um acompanhamento ao nível do projeto.

Abordar o empreendedorismo implica ter vários aspetos em consideração, nomeadamente, o perfil, características do sujeito que empreende e a sua contextualização. A crescente competitividade é, entre outros fatores, um dos grandes obstáculos com que se deparam os empreendedores. Uma boa ideia por si só não é sustentável, é necessário que a mesma possa ser convertida num plano de negócios e que se consiga impor num mercado globalizado. Um processo de complexa gestão a nível emocional. Inúmeras vezes, os empreendedores abdicam da sua vida pessoal, evidenciam problemas de ansiedade e fragilidades pessoais em resposta às exigências do mercado. Acrescentar, uma percentagem muito considerável acusa falta de suporte emocional.

Através do *coaching* psicológico, metodologia de desenvolvimento pessoal, emocional e profissional, é possível ultrapassar estas dificuldades e obter uma melhoria da performance pessoal e profissional do indivíduo empreendedor. Para que isso aconteça, urge a necessidade de implementar o processo de *coaching* psicológico em programas para *startups* e de aceleração. Acrescentando-lhes a componente emocional que na maioria das vezes não existe ou é descurada.

Centra-se num processo orientado por objetivos, facilitado pelo *coach* que ajuda o *coachee* (cliente) na definição dos seus problemas e na procura soluções.

A base ao desenvolvimento deste estudo foi a de compreender quais as características psicológicas empreendedoras e/ou traços de personalidade (atitudes) que podem ser potenciados pelo processo de *coaching* psicológico

Neste seguimento, como objetivo geral propõe-se avaliar as atitudes empreendedoras e compreender a importância do *coaching* psicológico como catalisador.

Para apoio ao estudo procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica aprofundada sobre a temática em apreço. O estudo foi realizado numa amostra de empreendedores e numa amostra de atuais e antigos estudantes do Instituto Politécnico de Bragança (IPB). Foram entrevistados empreendedores quanto às suas motivações, aspetos positivos e negativos do *coaching* psicológico, melhorias sentidas após as sessões e necessidade atual de recurso ao *coaching*.

Foram ainda expostas as aprendizagens e conclusões retidas da participação em formações, workshops, entre outras atividades em contexto de estágio.

Este relatório encontra-se dividido em 5 partes: breve introdução à entidade de acolhimento, nomeadamente, caracterização da entidade, estrutura e organização, proposta de valor; referência aos objetivos de estágio bem como algumas das atividades desenvolvidas; enquadramento teórico, e que sustenta o estudo realizado; estudo empírico, no qual se apresentam tanto a metodologia de investigação, objetivos de estudo, variáveis e hipóteses, bem como a análise e discussão de resultados e, por fim, as conclusões, limitações e futuras investigações.

1. Entidade de Acolhimento

Neste capítulo são apresentadas informações sobre a entidade de acolhimento do estágio curricular, nomeadamente a sua caracterização, a estrutura organizativa e a proposta de valor que apresenta aos seus clientes, de forma a melhor entender a sua relevância na forma como foi desenvolvido o estudo empírico. De referir que uma das principais áreas de atuação da empresa é a mentoriação e o *coaching* a empreendedores e empresários em qualquer fase de desenvolvimento dos seus projetos.

1.1 Caracterização da entidade de acolhimento

A B10 – *Business Talent Enterprise Network*, S.A. (B'TEN), é uma empresa de consultoria que foi criada em 2012. É especialista nas áreas de gestão, finanças corporativas, governança corporativa, gestão da inovação, empreendedorismo, eficiência organizacional, internacionalização e sustentabilidade.

As áreas de negócio da empresa são as seguintes:

- Empreendedorismo: transformando ideias em modelos de negócio e apoiando o desenvolvimento de ecossistemas empreendedores;
- Inovação: repensando o presente, desenhando programas para criar o futuro;
- Desenvolvimento de negócios: estruturando operações, alinhando ideias, selecionando e definindo objetivos. Criam-se condições para alcançar o que se programou;
- Eficiência Organizacional: fornecendo e trabalhando ferramentas de *lean management* para melhorar a produtividades e a otimização de recursos;
- Internacionalização: identificando oportunidades e acelerando o crescimento dos nossos clientes nos mercados internacionais;
- Sustentabilidade Empresarial: afirmando a sua posição no mercado através do uso eficiente de recursos e do reforço do meio envolvente, cultural e social, como suporte para a competitividade.

A B'TEN segue uma filosofia de atuação muito baseada nos princípios da economia comportamental, ou seja, a relação com os clientes:

- inicia-se com a mobilização de competências especializadas para responder a desafios técnicos sofisticados;
- envolve-se com a gestão e implementação de projetos (muitas vezes lado a lado com os clientes);
- conclui-se com o acompanhamento, utilizando metodologias de *mentoring* e *coaching*, visando a melhoria de performance pela liderança dos gestores, motivação e compromisso de qualidade nas ações e tarefas dos colaboradores.

1.2 Estrutura e organização administrativa da instituição

A B'TEN é uma Sociedade Anónima com vinte e um acionistas, tanto particulares como empresas, tendo neste momento um Conselho de Administração (designados de *Partners*) composto por quatro membros. Sendo uma empresa que aposta no funcionamento em redes de parcerias, tem uma estrutura de recursos humanos muito reduzida (quatro colaboradores além dos quatro administradores), juntando às equipas de trabalho, sempre que necessário outros acionistas ou especialistas vários.

As funções dos colaboradores são adaptadas a cada projeto, sendo que os projetos são sempre coordenados por um dos *Partners*, de acordo com o tipo de projeto e o *expertise* do *Partner*.

1.3 Proposta de Valor da B'TEN

A B'TEN apresenta-se no mercado como uma empresa de consultoria operacional, ou seja, além dos estudos e elaboração de planos (estratégicos, financeiros, etc.), os consultores da B'TEN

acompanham as empresas, em qualquer fase da sua maturidade, na implementação das alterações necessárias para atingirem os seus objetivos.

Tal é conseguido através da longa experiência dos seus acionistas e administradores, multidisciplinares, sendo assim também possível atuar em vários sectores e tipos de consultoria sem que tal cause constrangimentos de capacidade ou conhecimentos para poderem responder a qualquer desafio.

A relação da B'TEN com os seus clientes é sempre de médio e longo prazo, não aceitando a empresa, por regra, fazer operações pontuais. A principal razão por detrás desta opção é o facto de o modelo de negócio da B'TEN ser muito orientado para a remuneração indexada a resultados que, não obstante aumentar o risco de rentabilidade, permite rentabilizar de forma muito mais vantajosa os casos em que tem sucesso. Isto leva igualmente a que a empresa seja muito seletiva na escolha dos seus clientes, aceitando trabalhar apenas com clientes onde as várias valências da B'TEN possam efetivamente significar uma mais valia para ambas as partes.

2. O Estágio

Após uma breve apresentação da entidade de estágio, torna-se pertinente expor e analisar o trabalho desenvolvido nesse âmbito. O estágio insere-se na unidade curricular de Trabalho de Projeto/ Estágio/ Dissertação do mestrado e teve a duração de 4 meses, com início a 2 de janeiro e término a 30 de maio de 2018.

2.1 Objetivos do estágio

A opção pelo estágio e pela instituição já identificada teve em linha de conta a grande necessidade de aplicação dos conceitos e matérias aprendidas em contexto académico à realidade, numa área / empresa que seguisse um registo ativo de contacto com o mundo exterior, com as pessoas, e que não centralizasse o seu trabalho numa sala de escritório.

Assim sendo, o principal objetivo do estágio foi o de promover o aperfeiçoamento de competências socioprofissionais, através da articulação entre o sistema educativo e o laboral. Mais especificamente, perceber o contexto organizacional numa vertente prática, nas suas várias dimensões (interação com clientes/ empreendedores, relação entre *partners*, comunicação com instituições); desenvolver competências de gestão de trabalho, comunicacionais (comunicação de

negócio); compreender as dificuldades sentidas pelos empreendedores ao longo de todo o processo de implementação de um projeto e, por último, desenvolver um estudo empírico.

Neste seguimento, desenvolveu-se um trabalho direcionado para a temática em estudo que envolveu não só a criação e preparação de material logístico para as formações/ *workshops* de *coaching* mas também o acompanhamento de vários empreendedores (reuniões, sessões de *coaching*).

2.2 Descrição do trabalho realizado durante o período de estágio

O trabalho realizado foi bastante diversificado, dinâmico e enriquecedor. Nas 616 horas de estágio cumpridas foram inúmeras as atividades realizadas. Assim, no presente trabalho apenas serão expostas as tarefas que mais contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional, bem como as que melhor se adequam à temática.

2.2.1 Gestão de documentação estratégica para clientes

Contactei (presencialmente e remotamente) clientes, de forma a compreender as suas necessidades e a orientá-los o melhor possível, consoante as soluções da B'TEN (sempre com a devida supervisão do meu coorientador).

Este tópico inclui, entre outras tarefas realizadas, a elaboração de um estudo de mercado (pesquisa e análise de empresas cujo o trabalho se assemelha ao desenvolvido pela B'TEN). Objetivou-se compreender e identificar novas soluções/ alternativas que correspondam às constantes e diversificadas necessidades dos clientes. O estudo efetuado consta no Anexo E.

2.2.2 Preparação da logística e material para os workshops/ formações

Este tópico relaciona-se com a ajuda prestada no âmbito do aperfeiçoamento e inovação das apresentações para as formações e de técnicas de dinamização de grupo. Neste sentido também foi desenvolvida uma pesquisa em relação à temática.

Acompanhei o coorientador de estágio nas reuniões com as entidades interessadas no trabalho da B'TEN (desde a negociação à logística do evento).

2.2.3 Participação em candidaturas P2020

Este tópico diz respeito ao apoio e acompanhamento prestado aos clientes BTEN no âmbito das candidaturas ao Programa 2020. A maioria dos programas/ apoios visa a aceleração e crescimento das empresas, através do apoio à internacionalização, Inovação e desenvolvimento, atribuição de vales, etc.

A intervenção passa pela delineação da estratégia futura da empresa (que, normalmente, integra a candidatura) e, posterior, candidatura aos apoios.

Todas as candidaturas têm requisitos e critérios adaptados ao tipo de programa/ apoio em questão. Porém, a informação relativa à candidatura segue geralmente a seguinte estrutura: objetivos e prioridades; tipologia dos projetos; área geográfica; âmbito setorial; natureza dos beneficiários;

critérios de acesso; forma e limite de apoios; dotação orçamental e período de candidatura, podendo variar entre a existência de mais algum tópico ou a não consideração de alguns destes. O teor de cada um destes pontos é que pode ser bastante variável, de acordo com a tipologia do apoio.

Acrescentar, normalmente, as candidaturas são submetidas tendo em conta os seguintes critérios: a qualidade do projeto, valorização económica, impacto na competitividade da empresa, impacto no local onde irá ser desenvolvido o projeto. Estes parâmetros geralmente são comuns à avaliação das candidaturas e, por isso, tidos em consideração ao longo do processo.

Posto isto, o acompanhamento prestado ao cliente é bastante personalizado, à exceção de seguir normas, requisitos e critérios estipulados pelo programa ao qual se candidata. O cliente tem uma postura ativa e participativa ao longo de todo o processo, obtendo e fornecendo toda a informação necessária sobre a sua empresa e/ ou projeto e colaborando em cada etapa do processo de candidatura (nada é submetido sem o seu consentimento).

De referir que acompanhei o desenvolvimento da 2.^a e 3.^a fases da candidatura ao apoio “Internacionalização I&D”, ao qual se refere o Aviso N.º 24/SI/2017 (http://www.poci-competite2020.pt/Avisos/detalhe/AAC_24-SI-2017).

2.2.4 Análise do funcionamento da área administrativa e financeira

O trabalho desenvolvido a nível administrativo prendeu-se com a preparação de materiais para clientes, nomeadamente, documentos e outros aspetos burocráticos que os empresários/empreendedores precisam de manter atualizados; acompanhamento das estatísticas do *site*, página *LinkedIn* e *Facebook* da empresa; resposta a convites para concursos públicos e organização dos contratos.

A parte financeira, além dos aspetos contabilísticos, gestão de tesouraria (pagamentos e recebimentos) que lhe compete, também é responsável pela atualização constante dos indicadores de *performance* dos vários projetos. Esta última foi alvo de um maior acompanhamento e atenção da minha parte.

2.2.5 Participação em programas de aceleração

Tendo sido um dos objetivos do estágio ter a oportunidade de interagir com empreendedores e compreender as suas dificuldades e estratégias, apresenta-se, em mais detalhe, alguns exemplos de programas de aceleração de curta duração que tive a oportunidade de acompanhar. De realçar que a frequência nestes eventos permitiram-me compreender a real importância do coaching, numa vertente mais prática.

Programa de 11 a 19 de janeiro

a. 1.^a sessão

Entre os dias 11 e 19 de janeiro decorreu o *workshop* “Crie o seu negócio em 5 passos” na Biblioteca Municipal de Pombal. Pelo que tive a oportunidade de presenciar / acompanhar as sessões de 17 a

19 de janeiro. O programa teve como principal objetivo dar a conhecer a todos os participantes a informação necessária para começar um negócio.

A primeira sessão, correspondente a dia 17, começou por volta das 10h. Todos os participantes apresentaram-se e expuseram as suas ideias de negócio. O *coach* também falou sobre o seu percurso.

De seguida, todos os participantes tiveram a oportunidade de manifestar a sua opinião sobre as sessões já decorridas e mencionaram as suas expectativas quanto às próximas.

Posteriormente, o *coach* propôs uma dinâmica de grupo. Cada um dos participantes disse uma palavra relacionada com mercado e retiraram-se algumas conclusões.

Posto isto, seguiu-se o almoço. Os participantes falaram descontraidamente sobre diversos assuntos. Apercebi-me que dois dos participantes, com ideias de negócio muito semelhantes e ligadas ao mesmo setor, falavam de uma possível parceria, aproveitando a hora do almoço para partilhar algumas ideias e pedir alguns conselhos ao *coach*.

Findo o almoço, o grupo retomou para a biblioteca. Foi abordado o tema “materialização do negócio” que incluiu os seguintes tópicos: a proposta de valor, o relacionamento com os clientes, a segmentação do mercado e os canais de distribuição.

Uma vez apresentada a parte teórica, o *coach* pediu para que se reunissem em grupos e trabalhassem nas suas apresentações tendo por base todas as informações adquiridas. Os participantes apoiaram-se na prossecução do trabalho, trocando ideias, apresentando alternativas e partilhando soluções para alguns problemas.

b. 2.^a sessão

A sessão começou no horário habitual, 10h. Um dos temas mais abordados foi o investimento e as fontes de investimento. Mais concretamente, as parcerias de negócio, as fontes de financiamento e o retorno do investimento: estrutura de custos e proveitos.

O assunto despertou bastante curiosidade entre os participantes. Alguns elementos mencionaram aspetos de ordem económica como obstáculos à implementação da ideia de negócio. Embora considerassem o empreendedorismo uma forma de se realizarem profissionalmente e de saírem da situação de desemprego, a carente situação financeira constituía-se um entrave para o investimento inicial.

Finda a manhã seguiu-se o almoço. Uma vez que era a última sessão antes das apresentações, aproveitou-se esse período para se discutirem alguns assuntos relacionados com o financiamento. Alguns aproveitaram para pedir ao *coach* o esclarecimento de dúvidas após término da sessão.

De tarde os participantes refletiram sobre os assuntos abordados e aplicaram-nos à sua ideia de negócio. De seguida, apresentaram o trabalho efetuado.

O restante tempo da sessão foi dedicado às apresentações do dia seguinte e ao aconselhamento individual por parte do *coach*.

c. 3.^a sessão

A última sessão começou com as apresentações das ideias de negócio. Os participantes tiveram a oportunidade de demonstrar o trabalho efetuado e os melhores foram premiados.

O feedback das apresentações foi bastante positivo. Os júris questionaram a viabilidade de algumas ideias. Porém as respostas e justificações dos participantes, de uma forma geral, esclareciam-nos e até os deixavam bastante agradados.

Após as apresentações decorreu a gala de encerramento do *workshop*. Os participantes ouviram os comentários dos demais presentes e até trocaram ideias com alguns empresários convidados.

De tarde, anunciaram-se os vencedores e atribuíram-se os prémios.

Programa de 22 a 26 de janeiro

a. 1.^a sessão

Entre os dias 22 e 26 de janeiro decorreu o programa “Crie o seu negócio em 5 passos” na Universidade de Coimbra. O programa teve a duração de 4 dias e meio e teve como principal objetivo incentivar atitudes empreendedoras. Contou com a participação de 30 elementos. Propôs-se ajudar e munir os participantes de ferramentas importantes para a implementação e sucesso dos seus projetos e/ ou desenvolvimento de ideias.

Em primeiro lugar, todos os participantes apresentaram-se, bem como o *coach*. De seguida, explicaram as suas ideias de negócio e as expectativas quanto à frequência no programa. Curiosamente, alguns participantes não pretendiam o desenvolvimento de uma ideia de negócio mas o crescimento dos seus vários projetos já implementados (aumento de lucros, delineação de estratégias de *marketing*, etc).

Posto isto, o *coach* sugeriu que se dividissem por grupos e que redigissem um texto que deveria começar da seguinte forma “Para mim empreender é...”

Concluída a redação dos textos seguiram-se as apresentações. A atividade visou a interação entre os participantes e a perceção da importância de trabalhar em equipa, do diálogo, da partilha de opiniões. Foi interessante verificar que alguns elementos abordaram o empreendedorismo de uma forma um pouco abstrata, como se fosse inatingível, e que esperavam do programa a desmistificação de ideias sobre todo o processo e um ganho de autoconfiança.

Feitas as apresentações seguiu-se o almoço. Aproveitaram a pausa da sessão para se conhecerem melhor, explorarem as suas ideias de negócio e enriquecerem-se de informações relativas a outras áreas.

De tarde, o *coach* expôs algumas noções de empreendedorismo e apresentou algumas ideias: nada é impossível; os grandes empreendedores também se debatem com dúvidas, inseguranças e com o medo de falhar e, por último, um bom planeamento, muito trabalho e um constante aperfeiçoamento pessoal e profissional conduzem a bons resultados.

Para reflexão e debate o *coach* ainda escreveu no quadro as seguintes frases/ conselhos: normalmente, existe mais do que um lado correto; não estás sozinho; não sintas vergonha ao pedir ajuda; pensa mais alto, vê além; ultrapassa os teus preconceitos e ideias destrutivas.

b. 2.^a sessão

O segundo dia de aceleração iniciou por volta das 9h30. Um dos temas mais abordados durante a sessão foi o mercado e a sua importância. De uma forma sucinta, o *coach* dividiu o mercado em três grandes grupos: o mercado em si mesmo, ou seja, o sector em que estava inserida cada uma das ideias de negócio apresentadas; o tamanho do mercado, nomeadamente, os clientes que compram o produto/ideia e, por fim, os concorrentes (empresas/ indivíduos com ideias semelhantes). Seguiu-se um breve momento de pausa para que os intervenientes refletissem sobre o mercado da sua ideia.

De seguida, o *coach* pediu para que os participantes se reunissem em grupos de dois elementos e que se ajudassem na definição das suas ideias. Os elementos entrevistaram-se alternadamente e foram escrevendo as suas necessidades, pensamentos, problemas, ideias inovadoras, eventuais soluções para os problemas apresentados. Por último e de acordo com a informação e *feedback* obtido, os participantes reformularam e melhoraram as suas ideias. Todas as informações foram anotadas, constituindo-se num esboço das ideias.

Posto isto, seguiu-se o almoço. Foi possível verificar que a partilha e interajuda entre os participantes na delineação das suas ideias fomentou o diálogo entre todos e o interesse em conhecerem-se melhor. Foram-se questionando em relação ao percurso profissional, expectativas e inseguranças relacionadas com a implementação das suas ideias de negócio.

De tarde e como tarefa para refletirem, o *coach* propôs que os participantes, com base nas anotações e reflexões efetuadas no período da manhã, passassem da escrita à prática e que, nomeadamente, entrassem em contacto com os seus potenciais clientes (recolhessem informações e reunissem opiniões sobre as suas ideias, após exposição das mesmas). Ficou combinado que no dia seguinte iriam apresentar as principais conclusões. O *coach* foi dando as sugestões necessárias e respondendo às questões dos participantes.

Neste grupo era visível que algumas ideias ainda estavam numa fase muito inicial da sua delineação. Pelo que esta tarefa permitiu a alguns participantes ter o primeiro contacto com o mercado e, assim, compreenderem a aceitação da sua ideia.

c. 3.^a sessão

A sessão começou, como habitual, por volta das 9h30. Uma vez que os participantes ainda tinham bastantes dúvidas e algumas questões que gostariam de esclarecer, o *coach* dedicou a primeira hora da sessão à conclusão e melhoria das apresentações. Foram expostas algumas situações relacionadas com a exposição das ideias. Alguns elementos manifestaram algum desânimo, uma vez que as pessoas com quem falaram não demonstraram muito interesse em adquirir os seus produtos e/ou serviços. O *coach* salientou que não existem ideias boas ou más e que o programa permite o seu aperfeiçoamento e melhoria.

Posto isto, procederam às apresentações do trabalho efetuado.

De seguida, o *coach* introduziu o conceito de modelo de negócio, bem como expôs um exemplo, o Business Model Canvas (BMC). O grupo foi interagindo e expondo questões relativas à aplicação do modelo à sua ideia.

Neste seguimento, o *coach* apresentou a tela de um exemplo do BMC e fez ainda referência às várias áreas que constituem o modelo. A primeira diz respeito aos parceiros – chave, que podem ser hotéis, segurança, etc. A segunda são as atividades – chave. A terceira são os recursos- chave; a quarta é o valor da ideia; a quinta são os relacionamentos entre clientes; a sexta são os canais; a sétima são os segmentos de clientes; a oitava é a estrutura de custo e, por fim, a nona são os fluxos de receita.

d. 4.^a sessão

Às 9h30 iniciou-se a 4.^a sessão. Durante a manhã, o *coach* focou alguns aspetos importantes das apresentações.

Em primeiro lugar referiu as três componentes de uma apresentação, ou seja, captar a atenção da audiência; apresentação do modelo de negócio e outras informações relevantes e, por último, a reserva de algum tempo para ouvir o auditório.

Em segundo lugar mencionou as várias etapas de uma apresentação, nomeadamente, definição do problema; definição da solução; mercado que deseja alcançar; possíveis concorrentes e estratégias de diferenciação; apresentação da equipa; análise financeira e, por último, próximos passos para o desenvolvimento da ideia e quais as necessidades.

Após a explicação, o *coach* pediu para que os participantes se reunissem em grupos e continuassem a definir as suas apresentações, salientando a importância do diálogo e interagida.

De tarde os participantes continuaram a definir as suas apresentações e a melhorá-las com as indicações que o *coach* ia fornecendo.

e. 5.^a sessão

O último dia de aceleração começou às 9h30, como habitualmente. As apresentações aguçaram a curiosidade do júri, que no fim questionou os participantes sobre diversos assuntos. Os pareceres foram positivos e a viabilidade dos negócios também foi apreciada e alvo de comentários positivos por parte dos avaliadores.

De seguida, todos os participantes e presentes falaram, trocaram contactos, opinaram sobre as ideias.

Tive a oportunidade de falar com alguns dos empreendedores. A maioria referiu que estavam surpreendidos com os resultados que obtiveram com o decorrer das sessões, que o programa de aceleração/ *coaching* tinha sido uma mais-valia, não só relativamente à ideia em si (melhoria, aperfeiçoamento da ideia) mas também em termos pessoais. Sem que tivessem dado por isso, a frequência no programa aumentou-lhes a confiança quanto ao seu desempenho e projeto. Alguns

referiram que se não fosse a ajuda e incentivo do *coach*, nunca tinham chegado à apresentação da sua ideia, uma vez que a interação era uma das suas grandes dificuldades.

Ao final da tarde foram apresentadas as ideias vencedoras e destacou-se a importância de todos para o sucesso de mais um programa. Todos os participantes foram incentivados a progredir, a amadurecer as suas ideias e a implementá-las.

Criaram-se amizades, parcerias e alargaram-se perspetivas.

Programa de 21 a 25 de maio

a. 1.ª sessão

Entre os dias 21 e 25 de maio decorreu o programa *iStart* no Instituto Pedro Nunes em Coimbra. O programa teve a duração de 4 dias e meio e contou com a participação de 39 elementos.

No dia 21 a sessão começou por volta das 9h30 com uma breve apresentação do *coach* Marco Pinheiro, que conta com uma experiência de 25 anos em áreas de gestão, banca de investimento e empreendedorismo.

Seguiu-se uma breve introdução ao programa e seus principais objetivos. Foi explicado que as sessões permitiam o desenvolvimento pessoal e profissional, através do ganho de ferramentas, estratégias e atitudes que seriam cruciais para o desenvolvimento das ideias de negócio.

Após um intervalo de cerca de 15 minutos, todos os participantes apresentaram-se bem como expuseram sucintamente as suas ideias de negócio. Depois o *coach* expôs algumas das “regras” durante as apresentações, salientando a importância do respeito uns pelos outros, de se ouvirem. Frisou ainda que não existiam ideias corretas ou incorretas e que todos aprendiam uns com os outros.

De seguida, os participantes reuniram-se em grupos e estiveram a trabalhar em equipa, o que permitiu conhecerem-se e reconhecerem a importância e riqueza da partilha de ideias. Um dos exercícios que os levou a refletir foi o exercício do bolo (“*cake exercise*”). “Se tivessem um bolo e uma faca grande e lhe aplicassem quatro cortes estreitos, em quantas fatias dividiam o bolo?” Chegaram à conclusão de que as várias perspetivas apresentadas podiam estar certas e que é possível chegar a uma decisão comum através do diálogo.

Às 13h decorreu o almoço. Foi possível observar e constatar as questões e pedidos que eram dirigidos ao *coach* para melhoria das suas ideias, bem como as diferentes conversas entre os participantes, curiosidades e partilhas em relação às ideias de negócio uns dos outros.

Finda a hora de almoço, a sessão retomou com o tópico “*value proposition*”, ou seja, a proposta de valor que determinada ideia de negócio tem para o mercado ou o que leva os consumidores a optar por dado produto em detrimento de outro. Foi explicado que a proposta de valor não diz respeito ao produto, mas à opinião que o consumidor tem sobre o mesmo (se satisfaz as suas necessidades).

De seguida, foram explicitados os conceitos de modelo de negócio, segmentação de mercado e competição.

Relativamente ao modelo de negócio foi referido que é uma das ferramentas imprescindíveis durante o planeamento de uma ideia de negócio, sendo crucial para que o negócio seja bem-sucedido e rentável. A título de exemplo, foi explanada a Tela de Modelo de Negócio (*Business Model Canvas - BMC*) e cada um dos elementos que o constituem. A referir, os parceiros-chave, as atividades-chave, os recursos-chave, a proposta de valor, clientes-chave, canais, segmentos de clientes, estrutura de custos e fluxos de receita.

Após a explicação, os participantes reuniram-se novamente em grupos e definiram os BMC para as suas ideias de negócio. Ainda, prepararam uma pequena apresentação com os problemas relacionados com as suas respetivas ideias, o valor que consideram que a sua ideia tem no mercado, uma explicação do seu serviço/ produto e, por fim, soluções para os problemas apresentados. Durante a execução das tarefas contaram com a ajuda do *coach*, que ia dando o suporte necessário no esclarecimento de dúvidas, ajuda no processo de reflexão.

Posto isto, seguiram-se as apresentações e deu-se por findo o primeiro dia do programa.

b. 2.ª sessão

O segundo dia de aceleração começou novamente por volta das 9h30 e deu continuidade à análise da Tela de Modelo de Negócio. Foram especificadas as 4 áreas que aglomeram os constituintes do negócio. Os elementos parceiros-chave, atividades-chave e os recursos-chave respondem à questão “Como?”; a proposta de valor responde à questão “O quê?”; os clientes-chave, os canais e o segmento de clientes respondem à questão “Para quem?” e, por último, a estrutura de custos e os fluxos de receita respondem à questão “Quanto?”. Um outro quadro apresentado dividia os tópicos anteriores em 3 grandes grupos: criação de valor, captura de valor e falhar ou ter sucesso. De seguida, foi exposto um exemplo de ideia de negócio esmiuçada através do BMC.

Posteriormente, o *coach* fez uma breve abordagem ao mercado, dividindo-o em três grupos: o mercado em si próprio, que diz respeito ao setor que se pretende “captar”; o tamanho do mercado, que diz respeito aos clientes (os que compram o produto) e a competição de mercado, que diz respeito à concorrência. Salientou-se a importância da definição do mercado (quem se pretende alcançar? Quem irá comprar o produto?) e nomeação do setor (que permite perceber quem são os clientes e concorrentes).

Posto isto, os participantes reuniram-se em grupos a fim refletirem sobre as questões do exercício “*The Mom’s test*”.

O teste consistiu num diálogo entre mãe e filho, em que o filho teve uma ideia de negócio e manifestava claramente que desejava que a mãe considerasse a sua ideia interessante (mesmo que até não fosse). A mãe, por outro lado, não queria ver o seu filho triste e, por isso, concordava com o que ele dizia. Os pensamentos de um e de outro foram também expostos.

Ainda da parte da manhã, os participantes partilharam as suas ideias relativas ao diálogo e deram algumas sugestões de melhoria do mesmo. Retiram-se as seguintes conclusões: evitar questões genéricas e desnecessárias; ser específico no que toca a exemplos relativos ao passado, mencionar datas concretas dos eventos; ter um discurso positivo e amigável ao invés de um negativo e

autoritário; fazer questões no sentido de compreender as motivações que levam determinado cliente a adquirir dado produto.

Em suma, seleccionar o mercado do produto irá reduzir perdas de tempo, nomeadamente, ao tentar vendê-lo ou explicá-lo a alguém que muito dificilmente o comprará. Compreender o discurso do cliente é uma estratégia muito importante. O diálogo deverá fluir de forma a que o cliente considere que dado produto satisfaz as suas necessidades. Por último, em caso de necessidade de um parecer sobre o interesse e viabilidade de determinado produto evitar questionar os familiares (que, genericamente, não são imparciais).

Finda a manhã, seguiu-se o almoço. Os participantes manifestaram uma maior confiança e até ocorreram algumas trocas de contacto, a fim de potenciais parcerias ou partilha da ideia de outros participantes a potenciais clientes (colegas profissionais, amigos).

De tarde, foi proposto aos participantes que partilhassem as suas ideias com potenciais clientes. Ainda, deveriam procurar o máximo de informação com vista à melhoria da sua ideia, atendendo a uma ótica de mercado (pesquisas, entrar em contacto com empresas). Este foi um dos momentos em que surgiram mais dúvidas. Alguns participantes manifestaram alguma insegurança em relação à tarefa, pois sentiam algum receio de que a sua ideia não fosse aceite.

Posto isto, ficou combinado que no dia seguinte teriam de apresentar o trabalho realizado.

c. 3.^a sessão

A sessão começou como habitualmente às 9h30. Decorreram as apresentações das pesquisas efetuadas e informações quanto à validação (ou não) das ideias junto de potenciais compradores.

Foi interessante verificar algumas disparidades no grupo. Uns já tinham conhecimento da receptividade da sua ideia no mercado, até porque já tinham exposto a sua ideia. Para outros, foi a primeira vez que partilharam a sua ideia com o mercado. Nestes últimos, notou-se uma fragilidade e insegurança maiores. Foram sugeridas melhorias quer do *coach*, quer dos participantes.

De seguida, o tópico abordado foi o mercado e, mais especificamente, os clientes. Neste âmbito foram apresentados os seguintes indicadores: *Total Available Market* (TAM), a *Serviceable Available Market* (SAM) e a *Serviceable Obtainable Market* (SOM).

Relativamente ao TAM foi explicado que este fornece a indicação de como muitas pessoas podem usar determinado produto se o dinheiro não for problema. Quanto ao SAM foi referido que permite determinar qual a percentagem de clientes que, de acordo com o total do TAM, usufruirá do produto. Acrescentar, este indicador foi indicado como útil para identificar o segmento, nicho de mercado e normalmente corresponde a 20% do TAM.

Relativamente ao SOM, último parâmetro, foi dito que permite quantificar o número de concorrentes que há no mercado e, consoante isso, calcular quantos clientes o empreendedor poderá alcançar. Por exemplo, havendo dois concorrentes no mercado é expectável que determinado empreendedor alcance 10% do SAM.

Posto isto, foi pedido para que os participantes revessem as suas ideias (considerando também o que foi referido na sessão anterior) e que lhes acrescentassem o cálculo do TAM, SAM e SOM.

Seguidamente, cada um fez a apresentação das conclusões obtidas e, de seguida, procederam à melhoria das apresentações finais, usufruindo do acompanhamento do *coach* (cada participante foi levado a questionar a sua ideia, com base nos resultados que alcançou) e em reunião com outros participantes (foi fomentada a discussão entre todos).

Por volta da 13h00 decorreu o almoço. Claramente já se notava uma maior confiança entre o grupo. Debateram-se questões em relação aos tópicos abordados em contexto de formação, mas também partilharam algumas das fragilidades / inseguranças relativas aos seus projetos e competências que gostariam de melhorar. Alguns referiram que tinham algumas dificuldades em apresentar a sua ideia pois a exposição deixava-os retraídos e sem poder de argumentação.

Finda a hora de almoço, a sessão retomou por volta das 14h00. O tema em análise foram os proveitos, os custos e os investimentos. O *coach* destacou que é impossível falar em dinheiro ou rendimentos sem se definirem preços de venda (nenhum cliente compra sem conhecer o preço). Por outro lado, é impossível definir preços de venda sem se conhecer os seus custos, produto e investimentos efetuados. Realçou ainda que os custos/ despesas normalmente são pouco variáveis, contrariamente aos rendimentos.

De seguida, estabeleceu a diferença entre custos e investimentos. Relativamente aos primeiros, foi referido que podem ser classificados em custos variáveis ou fixos. Relacionam-se com custos de pessoal contratado, compra de matérias-primas, serviços de utilidade pública.

Quanto aos segundos, foram divididos em investimentos tangíveis ou intangíveis. Dizem respeito à aquisição de bens imóveis, de equipamento (computadores, maquinaria) e/ ou aquisição de software.

De seguida, foi explanado o conceito de financiamento e comparado com o de capital próprio. Financiamento diz respeito ao montante investido que será reembolsado. Equidade é o dinheiro que os investidores / acionistas deixam em dada empresa.

Os financiadores avaliam o passado de dada empresa (histórico de contas ao nível financeiro), estabilidade financeira e garantias. Centram-se sobretudo no passado de dada empresa. Por sua vez os investidores de capital próprio avaliam o potencial do negócio, potencial do mercado e portefólio de clientes. Centram-se sobretudo no futuro.

Uma vez explicados os conteúdos, o *coach* fomentou o diálogo, o esclarecimento de dúvidas e propôs uma reflexão aos participantes. Também sugeriu que introduzissem nas suas ideias de negócio os conceitos explanados anteriormente e que compreendessem as suas implicações na prática.

Finda a reflexão, deu-se por terminada a 3.ª sessão. O *coach*, a pedido de alguns participantes, ainda esclareceu individualmente algumas dúvidas. De uma forma geral, eram questões relacionadas com as dificuldades em gerir a vida pessoal/ profissional ou, então, dúvidas em relação

à apresentação final (geralmente provocadas pela ansiedade sentida e inseguranças relativamente à ideia de negócio).

d. 4.^a sessão

A 4.^a sessão começou, como habitual, por volta das 9h30. Contrariamente aos dias anteriores, os participantes mostraram-se ansiosos. Este dia foi dedicado integralmente à finalização das apresentações.

Para complementar, o *coach* referiu 7 importantes etapas de uma apresentação e que deveriam ser tidas em conta aquando da apresentação final. A referir, definição do problema (etapa 1), ou seja, deve ser explicado em que medida o produto apresentado resolve um problema – essa é a garantia de que é viável; apresentação da solução (foco essencialmente no produto/ serviço, como é que ajuda a resolver o problema). Nesta etapa é importante o uso de termos que não sejam demasiado técnicos, a plateia pode não estar dentro da área em questão; na 3.^a etapa, o mercado, deverá ser explicado o quão diversificado é o seu público-alvo e a estratégia para obter ainda mais clientes. Relativamente à competição (4.^a etapa) é importante referir quem são os potenciais concorrentes. A 5.^a etapa diz respeito à equipa. Nesta fase o orador deverá mostrar o quão competente é a sua equipa e como juntos irão alcançar o sucesso. As finanças, que correspondem à 6.^a etapa, deverão ser apresentadas de forma clara e concisa. É claramente a etapa em que se aborda quanto dinheiro rende determinado produto.

Por último, na 7.^o etapa, deverá ser abordado o que ainda falta para avançar com a ideia e com que áreas está relacionado (dinheiro, parcerias, etc.).

Em suma, é imprescindível captar a atenção da audiência; fazer uma boa apresentação do modelo de negócio e todos os outros aspetos relevantes; reservar algum tempo para questionar os ouvintes quanto à existência de dúvidas ou questões relativas à apresentação.

Por volta da 13h00 seguiu-se o almoço. De uma forma geral, os participantes aproveitaram esta hora para relaxar, e por isso não abordaram questões relativas ao programa.

A tarde prosseguiu com o trabalho em equipa e acompanhamento. O *coach* deu a ajuda necessária a todos os que o inquiriam. Ia dando dicas para melhoria das apresentações e alertando para as etapas que já tinha apresentado. Percebi que as questões que colocavam pouco se relacionavam com aspetos técnicos.

Finda a tarde, terminou a 4.^o sessão.

e. 5.^a sessão

Este dia foi dedicado às apresentações das ideias de negócio. Foi interessante verificar a atenção que os participantes manifestaram, uma vez que orientaram as suas apresentações de acordo com as instruções do *coach*. De uma forma geral, as apresentações foram um sucesso e as ideias estavam muito bem estruturadas.

As observações do júri foram técnicas, mas também relativas à fluidez das apresentações (pertinência e lógica dos tópicos abordados), compreensão e justificação da ideia e qualidade da apresentação (atitude do orador).

De seguida, decorreu a cerimónia de encerramento do programa.

Ao fim da tarde foi anunciado o vencedor do programa, o que fez a melhor apresentação e o que teve a melhor ideia de negócio.

3. Enquadramento Teórico

Nesta parte fundamenta-se o construto teórico que serviu de suporte ao estudo empírico, bem como são explicitados conceitos chave para o entendimento da temática.

3.1 Abordagem ao empreendedorismo

O termo empreendedorismo deriva da palavra francesa *entrepreneur*, que surgiu no século XVII (Chiavenato, 2012; Vários, 2011). Ao longo dos tempos adquiriu diversos significados desde o âmbito científico ao mais informal. É, portanto, um conceito multifacetado (Business Talent Enterprise Network, 2015).

As primeiras formas de empreendedorismo surgem na Grécia Antiga durante a atribuição de tarefas aos “cidadãos livres” (homens que deixavam de ser considerados escravos e que geralmente eram gestores de pequenos negócios) (Chiavenato, 2012; Portela, Hespanha, Nogueira, Teixeira, & Baptista, 2008; Vários, 2011). Porém, é durante a Revolução Industrial que o empreendedorismo ganha alguma relevância, deixando de ser considerado um mero instrumento económico para impulsionador do progresso e da valorização humana (Portela et al., 2008). Este período é, assim,

considerado um marco importante para a fundamentação/ entendimento do empreendedorismo (Portela et al., 2008).

Atualmente, o empreendedorismo é apontado como um meio de crescimento económico e é tema de diversos estudos (Carvalho & da Costa, 2015). A este respeito, Gaspar (2010) menciona algumas das razões que poderão justificar a importância atribuída ao estudo do empreendedorismo, nomeadamente, o aumento de riqueza, o poder económico e a inovação, em resultado da criação de novas empresas; uma opção de carreira (autoemprego), que também permite a criação de novos postos de trabalho e contribui de forma positiva para a sociedade.

Contudo, existem múltiplas abordagens/ perspetivas sobre o empreendedorismo. Cada uma distingue-se de acordo com a área de investigação/ disciplina em que é considerada (Carvalho & da Costa, 2015; Vários, 2011).

Para alguns autores, as perspetivas institucional, psicológica e sociológica são as que melhor definem a atividade empreendedora e que acompanham a evolução do empreendedorismo (Brandstätter, 2011; Galvão & Pinheiro, 2017; Shinnar, Pruett, & Toney, 2009; Zhao, Seibert, & Lumpkin, 2010).

A primeira valoriza a influência de aspetos económicos, políticos e legais na atividade empreendedora; a perspetiva psicológica realça as características individuais dos empreendedores e, por último, a sociológica considera variáveis sociais (cultura, meio familiar) (Brandstätter, 2011; Galvão & Pinheiro, 2017; Shinnar et al., 2009; Zhao et al., 2010).

Segundo os autores, as três perspetivas enunciadas complementam-se, pois consideram que o empreendedor busca sobretudo a sua autorrealização (perspetiva psicológica). Isto é, sente necessidade de ser bem sucedido (perspetiva sociológica) e de obter bons resultados (perspetiva institucional/ económica) (Brandstätter, 2011; Galvão & Pinheiro, 2017; Shinnar et al., 2009; Zhao et al., 2010).

Importa referir o enorme contributo de autores que se dedicaram ao estudo e exploração do ato de empreender. John Stuart Mill, com a sua obra *Princípios da Economia Política* (1848) associa o empreendedorismo à origem da propriedade privada, considerando o empreendedor alguém responsável pelas suas decisões e com ousadia de arriscar de modo a desenvolver novos negócios (Carvalho & da Costa, 2015; Vários, 2011).

A perspetiva económica de Richard Cantillon que estabelece a ligação entre o empreendedorismo e a economia (Portela et al., 2008). Faz referência à possibilidade de lucro, inerente a qualquer atividade económica, como motivação para empreender. Este autor foi o primeiro a valorizar o empreendedor como agente económico. A título de exemplo remete para a situação do camponês-rendeiro que teve a ousadia de arriscar pagar uma renda por exploração de um dado terreno (Portela et al., 2008).

Schumpeter e a sua obra também assumem um papel de destaque na associação entre empreendedorismo e inovação (Schumpeter, 2012). Para o autor, o empreendedorismo é a ciência que introduz novos produtos e processos, resultando na dinamização da indústria e no crescimento

económico. Acrescentar, Schumpeter estabelece ainda a diferença entre capitalista e empreendedor. Associando, contrariamente a John Stuart Mill, o risco ao detentor de capital (capitalista). De frisar que neste contexto risco é conceptualizado como a probabilidade de receber uma recompensa, ao ser bem sucedido (Mações, 2017; Schumpeter, 2012; Vários, 2011).

Drucker (2000, 2010) também confere grande importância à inovação, entre outros aspetos, porque gera oportunidades. Assim, refere que a sociedade necessita de inovação e de atitudes empreendedoras bem como as empresas, as instituições públicas e a economia.

O mesmo autor acrescenta que o empreendedorismo atenta à oportunidade mas também ao conhecimento sobre o cliente, o negócio, o mercado e todas as restantes partes envolvidas no processo empreendedor.

Todavia, já no século XIX, Jean-Baptiste Say, um economista francês, popularizou a ideia de que o empreendedorismo, e mais concretamente o empreendedor, impulsiona o crescimento económico através da transformação e criação de formas alternativas de fazer as coisas (nas suas palavras está subentendido o conceito de inovação) (Portela et al., 2008; Schumpeter, 2012; Vários, 2011).

Atualmente, a maioria dos autores e pensadores continuam a considerar as ideias de Schumpeter e Jean-Baptiste Say nas suas análises, destacando o empreendedor como um agente económico disposto a inovar (Carvalho & da Costa, 2015; Mações, 2017; Portela et al., 2008; Vários, 2011).

O empreendedorismo pode, então, ser entendido como a vontade de ter um negócio próprio ou como uma resposta a uma necessidade do mercado (Ferreira, Santos, & Serra, 2010). Pode ainda ser interpretado como um processo de inovação, responsável por introduzir novos produtos, novos métodos organizacionais e de produção (Gaspar, 2010; Mações, 2017).

Segundo Portela et al. (2008) o empreendedorismo é encarado como um exercício de criação de valor que incita o crescimento económico. Para Marques (2016) o empreendedorismo pode ser entendido como um campo académico que procura entender e explorar as oportunidades, de modo criar novos produtos. Ács, Szerb e Lloyd (2017) acrescentam que a definição de empreendedorismo está associada à oportunidade, ao invés da necessidade, uma vez que visa o crescimento económico.

Segundo Portela et al. (2008), o empreendedorismo permite o crescimento da economia quer através da criação de empregos, quer pelo desenvolvimento científico e tecnológico que muitas vezes impulsiona (solucionam-se problemas, aposta-se na inovação de determinado setor). Martins, Galvão e Pinheiro (2017) corroboram, considerando que o empreendedorismo promove o desenvolvimento da economia.

De acordo com Carvalho e da Costa (2015), o empreendedorismo deve ser interpretado como a capacidade de evoluir, de inovar. Como um processo inovador e dinâmico cujo o protagonista é o empreendedor, indivíduo com uma personalidade distinta.

3.2 O conceito de empreendedor

Uma vez que a personagem principal, responsável pelo ato de empreender, é o empreendedor torna-se improvável que o seu conceito não seja aludido quando o tema é o empreendedorismo (Business Talent Enterprise Network, 2015; Portela et al., 2008). Segundo Silva e Monteiro (2013) o sucesso de um e de outro resulta da sua combinação, ou seja, está diretamente relacionado. Acrescentar, muitas das discussões em torno do conceito de empreendedorismo incluem o de empreendedor (Carvalho & da Costa, 2015; Portela et al., 2008).

A existência de empreendedores remonta a um passado longínquo. Segundo Gaspar (2010) a evolução ocorreu porque alguém conseguiu ver uma oportunidade onde muitos sentiam medo. Para Vários (2011) o termo empreendedor “era usado para identificar os indivíduos mais arrojados, que estimulavam o progresso económico ao descobrirem novas e melhores formas de fazer as coisas” (pp. 23-24).

Atualmente verifica-se que os empreendedores têm vindo a assumir um papel cada vez mais importante na economia, impulsionando o desenvolvimento económico. Para dos Santos (2014) “sobre o empreendedor está debruçada a expectativa de crescimento de toda a sociedade” (p.23).

Simultaneamente assiste-se a um aumento de interesse de vários autores sobre este objeto de estudo (dos Santos, 2014; Portela et al., 2008; Vários, 2011) e, por conseguinte, a um crescimento de definições de empreendedor (Portela et al., 2008; Vários, 2011). Segundo Portela et al. (2008) “O empreendedor parece uma figura de caleidoscópio, pois são múltiplas as visões e mesclas possíveis” (p. 24).

Ferreira et al. (2010), por exemplo, compreende o sujeito que empreende como alguém com imensos conhecimentos sobre negócios. Para Rego, Cunha, Oliveira, & Marcelino (2007) o empreendedor é o sujeito, indivíduo que está envolvido na tomada de decisões. dos Santos (2014) acrescenta que para se ser empreendedor tem que saber correr riscos conscientes.

De acordo com João (2018), o empreendedor é visto como alguém especial, que causa mistério, admiração nos demais.

3.3 Características dos empreendedores

Feita uma revisão da literatura é notório que muitos autores tentam descobrir características, traços de personalidade comuns ou relativamente estáveis entre os empreendedores (Carvalho & da Costa, 2015; Ferreira et al., 2010; Galvão & Pinheiro, 2017; João, 2018; Martins et al., 2017; Portela et al., 2008).

Segundo Galvão e Pinheiro (2017) o nível de complexidade e interesse em relação a esta temática tem vindo a aumentar, o que se traduz num aumento de investigações e debates em relação à existência ou inexistência de traços que distinguem empreendedores dos demais sujeitos.

Não obstante, antes de qualquer estudo e identificação das características que geralmente são atribuídas a quem empreende (e que poderão sustentar a ideia da existência de um perfil), é

necessário perceber de que forma essas características “surgem” (a sua origem). A este respeito existem duas teorias muito divergentes (Carvalho & da Costa, 2015; Whitmore, 1995). Uma está intrinsecamente ligada a aspetos genéticos, ou seja, nasce-se (ou não) empreendedor. A outra valoriza a influência do ambiente externo, da aprendizagem, da experiência adquirida sobre o comportamento do sujeito (Carvalho & da Costa, 2015; Whitmore, 1995). De referir que há autores que valorizam aspetos de uma e de outra abordagem (Carvalho & da Costa, 2015; Whitmore, 1995).

Carvalho e da Costa (2015) destacam a importância de McClelland, pioneiro no estudo das características empreendedoras e um dos impulsionadores da ideia, de que se nasce empreendedor. McClelland distinguiu os empreendedores pelas suas capacidades para serem proativos e pela facilidade em alcançarem o sucesso (McClelland, 1965). Note-se que este pensamento foi totalmente aceite durante vários anos (devido principalmente à escassez de estudos e desconhecimento em relação à temática). Todavia, o surgimento de novas discussões e reflexões levou a que as considerações deste autor fossem fortemente criticadas por outros estudiosos e pensadores (Carvalho & da Costa, 2015; Martins et al., 2017; Vários, 2011).

Segundo Martins et al. (2017) a ideia de que existe uma personalidade empreendedora cujo o comportamento é previsível, independentemente do contexto em que se insere, tem sido desconsiderada. Para Ferreira et al. (2010) o ambiente familiar, valores, idade, educação, experiência profissional influenciam significativamente a forma como o indivíduo empreende. Por conseguinte, o autor rejeita a perspectiva de que se nasce empreendedor. Carvalho e da Costa, (2015) acrescentam que a inovação e a criatividade são aspetos que o empreendedor considera durante todo o processo de planeamento e implementação de um negócio, salientando que as mesmas decorrem de um longo período de reflexão e não são de origem inata.

Para Gaspar (2010) as várias investigações permitem concluir que não se nasce empreendedor e, por isso, são necessários programas de desenvolvimento e apoio às *startups* mais adequados às necessidades.

Em suma, atualmente parece ser consensual que certas crianças e jovens (durante fases precoces do seu crescimento) manifestam uma certa tendência para os negócios, revelando carisma, capacidades competitivas e de liderança (Rodrigues, 2008). Por sua vez também parece ser unânime que se essas competências não forem desenvolvidas e aperfeiçoadas com dedicação, persistência e/ ou recurso a estratégias de desenvolvimento, como o *coaching*, as mesmas são insuficientes. Para Rodrigues (2008) qualquer sujeito pode empreender basta que se esforce o suficiente para alcançar esse objetivo.

Gaspar (2010) embora considere os empreendedores indivíduos especiais refere que todas as pessoas inovam em determinada altura da vida e nos mais diversos níveis. Neste contexto, Martins et al. (2017) defende a importância do *coaching*, metodologia de aprendizagem, no auxílio do indivíduo durante o processo de mudança e identificação de oportunidades, ajudando-o na assimilação dos conhecimentos técnicos e no desenvolvimento/ aprimoramento de características pessoais imprescindíveis durante todo o percurso profissional e pessoal.

McClelland (1965) um dos autores que mais se debruçou sobre o empreendedorismo, considera que o empreendedor possui 3 características/ necessidades indispensáveis: necessidade de realização, poder e de afiliação. Relativamente à primeira, o autor defende que indivíduos com elevados níveis de realização são, geralmente, mais otimistas e focados. Ainda, de uma forma geral, quanto mais sucedido for empreendedor, mais realizado se sentirá. Esta necessidade pressupõe que o empreendedor aceite as suas competências. A segunda, necessidade de poder, prende-se com a vontade do sujeito em exercer autoridade/ poder sobre os demais. A última, afiliação, relaciona-se com a preocupação em estabelecer ligações afetivas com as pessoas que o rodeiam.

Ao longo das décadas foram diversos os estudos e abordagens que se dedicaram à compreensão e identificação das características de quem empreende na tentativa de formular um perfil (Martins et al., 2017; Portela et al., 2008; Rodrigues, 2008; Silva & Monteiro, 2013).

Um estudo realizado nos Estados Unidos da América por Reynolds, Gartner, Greene, Cox, e Carter (2008) analisou a correlação entre os dados demográficos de um conjunto de empreendedores (idade, sexo, etnia, local de residência, situação financeira) com o intuito de tecer algumas considerações sobre as características dos empreendedores. As principais conclusões retiradas desse estudo foram: os homens entre os 25 e 34 anos manifestam-se tendencialmente mais empreendedores do que a maioria da população; quanto ao género, os homens são de uma forma geral duas vezes mais empreendedores que as mulheres; quanto à etnia, os homens de cor negra criam mais negócios do que os de cor branca; quanto ao nível de rendimento familiar, os indivíduos com melhor situação financeira, têm uma maior predisposição para empreender e, por último, o local de residência é um fator determinante para a decisão de empreender, constatando-se uma maior tendência empreendedora nas áreas urbanas do que nas rurais.

Estudos mais recentes têm vindo acrescentar outros traços ou características à figura de empreendedor (Carvalho & da Costa, 2015; Ferreira et al., 2010; Galvão & Pinheiro, 2017; Marques, 2016; Martins et al., 2017).

Segundo Mações (2017), os empreendedores sentem-se atraídos pela independência, liberdade e autonomia e, por isso, são pessoas ousadas, pouco melindradas, que assumem riscos. O autor considera-os indivíduos que se distinguem da maioria das pessoas, dotados de capacidades e características singulares, tais como, elevada autoconfiança, resiliência, adaptação às variadas situações, facilidade na identificação de oportunidades de negócio e muito curiosos (estão constantemente a aprender e a atualizar-se). dos Santos (2014) corrobora, afirmando que o empreendedor tem o “desejo de ser patrão de si próprio; necessidade de maior ganho comparado com as outras condições de vínculo de emprego.” (p.25).

Para Marques (2016) o empreendedor é um indivíduo insatisfeito, com uma notável capacidade de conseguir converter lacunas da sociedade em oportunidades de negócio, com uma necessidade de aprendizagem constante e uma capacidade excepcional de se automotivar para prossecução dos seus objetivos.

Acrescentar que para Mações (2017) o sucesso das organizações está diretamente relacionado com as características do empreendedor. A seu ver, quanto mais semelhante ao já referido, maior será o sucesso da organização. Silva & Monteiro (2013) corroboram, acrescentando que o empreendedor terá de estar preparado para possíveis implicações da abertura de um negócio na sua vida familiar e/ ou profissional e de saber lidar com os diferentes sentimentos que se irão revelar ao longo de todo o processo. Segundo Ferreira et al. (2010) um empreendedor tem que ser inovador, uma vez que necessita de se adaptar constantemente à instabilidade do mercado e à feroz concorrência. Tal passa por o desenvolvimento de novos negócios ou melhoria do atual.

De acordo com Galvão e Pinheiro (2017) os inúmeros estudos que tentam avaliar e identificar traços de personalidade comuns aos empreendedores apresentam, geralmente, resultados inconclusivos e ambíguos. Segundo estes autores, é importante e necessário a existência de instrumentos que os permitam avaliar de forma objetiva. Neste seguimento, Galvão e Pinheiro (2016, 2017) criaram a primeira escala que permite medir os traços de personalidade dos empresários portugueses, denominada Inventário Português de Características Psicológicas Empresariais (IPCPE), adaptada à língua e forma de estar (cultura) dos portugueses.

Para a elaboração do estudo foi realizado um questionário com 26 itens e que permitiu avaliar 7 traços de personalidade. Foram eles, a necessidade de afiliação, necessidade de poder, necessidade de realização, tolerância, propensão para correr riscos, controlo e resiliência (Galvão & Pinheiro, 2017).

Relativamente aos resultados do estudo, constatou-se que os empreendedores, apresentavam pontuações mais elevadas do que os restantes trabalhadores nos traços acima identificados. Relativamente aos estudantes universitários, os que estavam a desenvolver uma ideia de negócio apresentam índices mais elevados, quando comparados com estudantes que não tinham qualquer ideia de negócio (Galvão & Pinheiro, 2017).

De referir que 16 dos itens em análise foram considerados dentro de 3 traços de personalidade (pragmatismo, conforto e aceitação) e que, quer os empreendedores, quer os estudantes com ideias de negócios apresentavam valores elevados nestes índices. Note-se que por conforto subentende-se “preciso de estar na minha zona de conforto” e por aceitação “preciso de ser aceite pelos outros” (Galvão & Pinheiro, 2016, 2017).

Em suma, de acordo com o presente estudo, constata-se que os empreendedores e estudantes com ideias de negócio são mais pragmáticos que os restantes indivíduos considerados na amostra, sentem uma maior necessidade de estar na sua zona de conforto e de ser aceites pelos demais (Galvão & Pinheiro, 2017).

Um estudo realizado por Galvão, Pinheiro, e Fernandes (2016) também permitiu associar aos empreendedores uma elevada capacidade de lidar com a frustração.

Todavia, Martins et al. (2017) e Rodrigues (2008) realçam que um indivíduo com características de perfil muito aproximadas às que a literatura geralmente atribui a empreendedores, não é garantia de que venha a empreender. Ou seja, todos os indivíduos teoricamente mais ou menos “capazes”

de abrir um negócio, poderão e deverão usufruir de acompanhamento, formação, *coaching* psicológico, de forma a aproveitar todo o seu potencial e a diminuir / combater as suas fragilidades. Neste seguimento, João (2018) refere “O impacto do *coaching* surge ao nível dos fatores que são essenciais para enfrentar as mudanças do Terceiro Milénio: desenvolvimento de potencial, envolvimento e motivação dos colaboradores, liderança, trabalho...” (p.272).

3.4 Motivações empreendedoras

A motivação tem sido alvo de inúmeros debates ao nível empresarial, de várias conceptualizações e teorias (Martins et al., 2017; Miguel, Röhrich, & Rocha, 2014). Todavia, de acordo com Miguel et al. (2014), de uma forma simplista, consiste em levar um indivíduo ou elemento de uma equipa a “um bom nível de *performance* por vontade própria”. Está, assim, intrinsecamente ligada ao comportamento humano, atitudes e ações.

Segundo Galvão e Pinheiro (2017); Martins et al. (2017); Miguel et al. (2014) e Penim e Catalão, (2018) a motivação é uma condição importante para qualquer empreendedor. Pelo que, de acordo com Oliveira, Ribeiro, Vilela, e Velho (2018) o *coaching*, metodologia que se centra no desenvolvimento do indivíduo e das suas competências, potencia o aumento da sua satisfação e motivação.

De referir que ser um sujeito bastante motivado não significa que venha a ser um empreendedor bem-sucedido. Existe um conjunto de competências que se não forem corretamente desenvolvidas e aperfeiçoadas impõe-se como barreiras à implementação de um negócio (Rodrigues, 2008). Surge muitas vezes a necessidade de recurso ao *coaching*, mais especificamente *coaching* psicológico, como uma estratégia de acompanhamento e desenvolvimento de competências-chave que facilitam o processo de empreender (Martins et al., 2017).

Posto isto, uma das questões importantes no que respeita ao empreendedorismo é o motivo que leva o indivíduo a empreender ou as suas motivações (Ács et al., 2017; Ferreira et al., 2010; Galvão & Pinheiro, 2017; Marques, 2016; Martins et al., 2017).

Segundo Whitmore (1995) o fator económico (maior remuneração) conduz a um aumento da motivação para empreender. Por sua vez refere que se o dinheiro “for dado sob a forma de aumentos insignificantes, duramente negociados (...) a motivação é mínima” (p. 21). Refere, ainda, que as condições laborais estão entre os elementos mais considerados pelos trabalhadores. Ganhando relevância o dinheiro quando estes não estão satisfeitos. dos Santos (2014) acrescenta que além da necessidade de uma maior remuneração, o desejo de independência (“de ser patrão de si próprio”, p. 25) e o cansaço psicológico decorrente da sua atividade profissional são alguns dos motivos que conduzem à opção de empreender.

Segundo Ferreira et al. (2010) duas das motivações mais apontadas pela literatura são a necessidade e a oportunidade. A título de exemplo, o sujeito pode ser “empurrado” para uma situação de desemprego e sentir necessidade de criar o seu próprio negócio como alternativa à sua situação ou que pode ser “puxado” por oportunidades que identifica no mercado.

No que diz respeito à necessidade, o desemprego ou insatisfação das condições de trabalho também conduzem ao ato de empreender. Assim, um indivíduo que sinta falta de reconhecimento pelo trabalho que executa, desinteresse pela função que ocupa, que tenha um nível de independência (horário) inferior ao desejado e que sinta instabilidade e insegurança (por ter, por exemplo, um contrato a termo incerto), pode, ao querer mudar a sua situação, abrir o seu próprio negócio (Ferreira et al., 2010).

Segundo Rodrigues (2008), a necessidade de realização também pode conduzir ao empreendedorismo. O mesmo autor defende que sujeitos com uma necessidade superior de realização tendem a explorar mais as oportunidades que surgem.

Neste seguimento, Rego & Cunha (2018) acrescentam que apenas bons líderes é que têm a capacidade de perceber o que faz falta no mercado, pelo que geram oportunidades a partir de falhas. Ainda, atendendo à evolução, transformação social e tecnológica que ocorre tão velozmente nos dias de hoje, novos serviços e produtos tendem a aparecer a um ritmo considerável, pelo que só uma análise atenta do mercado, imaginação e boas competências poderão desencadear a descoberta de novas oportunidades (Rego & Cunha, 2018). Note-se que, a maioria das vezes essas competências têm de ser desenvolvidas e aprimoradas, daí a pertinência de metodologias de desenvolvimento pessoal, profissional e emocional, tais como, o *coaching* psicológico.

Um estudo realizado entre 2014/2015 pela *Global Entrepreneurship Monitor* (EUROACE, 2014), que considera o Alentejo, o Centro e a Extremadura, permitiu concluir que cerca de 6,49% da população adulta envolveu-se em atividades empreendedoras. Destacando-se a região Centro com maior percentagem (7,3%).

Quanto às motivações, cerca de 74% dos empreendedores do Alentejo e 89% da Região Centro, manifestam ter criado o negócio devido a uma oportunidade que surgiu e também para investir os seus rendimentos. Na Extremadura, observam-se valores muito semelhantes relativamente à motivação do investimento (percentagens muito semelhantes entre os que empreenderam por necessidade e oportunidade), destacando-se o desejo de independência dos empreendedores (39,45%) (EUROACE, 2014).

Em suma, a motivação quer seja desencadeada por uma necessidade, quer por uma oportunidade é, portanto, uma alavanca fundamental para que uma ideia passe a negócio. No entanto, se um sujeito em determinado momento investe por necessidade, no futuro poderá expandir-se ou criar novos negócios por oportunidade. Por outras palavras, a motivação não é imune ao tempo e por isso varia, modifica-se (Ferreira et al., 2010).

A este propósito, é pertinente referenciar um estudo da *Amway Global Entrepreneurship Report* (AGER), intitulado “o que impulsiona o espírito empreendedor?” (Welppe, 2018).

O estudo conta com a participação/ colaboração de 44 países da União Europeia, Ásia, América do Norte e América Latina e já está na 8.º edição. Foram entrevistadas 48 mil 998 pessoas, de ambos os sexos, a partir dos 14 anos de idade (Welppe, 2018).

Os dados que se seguem dizem respeito à realidade portuguesa (Welppe, 2018).

De acordo com uma análise ao estudo, foi possível verificar que os portugueses apresentam uma atitude mais positiva face ao empreendedorismo relativamente a anos anteriores e uma média global europeia mais elevada em alguns parâmetros. De referir que 88% dos portugueses entrevistados não considera a situação do país benéfica ao empreendedorismo, sendo que apenas 12% responderam positivamente. Porém, 56% dos portugueses manifesta desejo de empreender (a média global europeia foi de 41%) e 49% sente confiança em fazê-lo (a média global europeia foi de 37%). Pelo que ainda é muito significativa a percentagem de indivíduos que assume não ter confiança em implementar um negócio (51% dos inquiridos) (Welpé, 2018).

A maioria ainda apresenta os impostos e a legislação envolvida na criação de um negócio como um entrave (84%); cerca de 60% dos inquiridos considera a famílias e amigos um suporte importante na abertura de um negócio e 54% diz ter que abdicar do seu tempo livre para trabalhar na sua ideia de negócio (Welpé, 2018).

Relativamente ao negócio em si, 85% dos inquiridos manifestam continuar a preferir servir os clientes pessoalmente ao invés de digitalmente (com apenas 15% das respostas); 34% dos inquiridos confessa que necessitava de ajuda ao nível financeiro (ganhar dinheiro para implementar a ideia) e 18% assume necessitar de ajuda no que toca a colocar a ideia de negócio em prática (Welpé, 2018).

De referir que, de acordo com o estudo da Global Entrepreneurship Report de 2013, 61% dos portugueses demonstraram uma atitude positiva perante a possibilidade de virem a empreender. Porém, o medo de falhar era responsável por cerca de 83% dos portugueses não iniciar um negócio particular (Gesellschaft für Konsumforschung, 2013).

Em suma, é possível constatar que a atitude e motivação face ao empreendedorismo é superior comparativamente a anos anteriores e a outros países da União Europeia. Por sua vez e, como já exposto, por si só a motivação não é suficiente. Urge a necessidade de uma maior aposta no auxílio aos empreendedores, nomeadamente através da criação de programas de aceleração e/ ou outras iniciativas de apoio ao empreendedorismo que forneçam uma orientação técnica (burocracias envolvidas na abertura de um negócio, estruturação de um plano de negócio) em consonância com um apoio ao nível emocional, que estimule o desenvolvimento das *soft skills* (competências não técnicas, ao nível do desenvolvimento da inteligência emocional) e que permita aos indivíduos, potenciais empreendedores, desenvolver a sua autoconfiança, autoestima, capacidade de reflexão, resiliência, enquanto melhoram a sua ideia e são rigorosos quanto à sua implementação (Ferreira et al., 2010; Holmberg-Wright & Hribar, 2016; João, 2018; Martins et al., 2017).

3.5 Setor Público e o empreendedorismo em Portugal

Como já referido anteriormente, o empreendedorismo tem vindo a ser alvo de um crescente e intensivo número de estudos (Galvão & Pinheiro, 2016, 2017; Martins et al., 2017; Rego, 2000). Por sua vez, embora haja mais informação sobre o empreendedorismo a mesma ainda é diminuta quando comparada com outros assuntos de ordem económica.

Assiste-se, igualmente, a um maior desenvolvimento de programas nesta área (Gaspar, 2010). Todavia, os mesmos ainda se revelam bastante ineficazes (Gaspar, 2010).

Nos programas de aceleração e *startups*, por exemplo, há visivelmente uma preocupação em garantir suporte técnico aos novos empreendedores (conhecimentos, legislação). Por sua vez a componente emocional e pessoal do indivíduo, que é igualmente importante, é descurada. Ora, um indivíduo até pode ser altamente conhecedor de todos os aspetos técnicos inerentes à criação de um negócio, mas se não conseguir expressá-los aos restantes indivíduos (membros de equipa, possíveis compradores da sua ideia, etc.) não irá obter o sucesso que tanto deseja. É necessário um equilíbrio entre a inteligência prática e a emocional. Urge, assim, a necessidade de integrar uma componente de desenvolvimento pessoal, nomeadamente *coaching* psicológico, nesses programas, de modo a que as barreiras emocionais (medos, ansiedades, inseguranças) não sejam um entrave à implementação de um negócio (Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Martins et al., 2017).

Para Gaspar (2010) e Carvalho e da Costa (2015) as situações apresentadas acarretam consequências negativas para as políticas de promoção de empreendedorismo e comprometem a eficácia da intervenção estatal. Não obstante, acrescenta que as crescentes preocupações no que respeita ao desemprego, competitividade e crescimento económico têm contribuído para o aumento da atenção de diversas entidades, que vêm o apoio ao empreendedorismo como uma fonte de rendimento.

Segundo Gaspar (2010), “O primeiro passo para fomentar o empreendedorismo e, incrementar a criação de novas empresas, consiste em criar um clima geral, na sociedade, favorável ao fenómeno” (p. 224). Ora, na economia social podemos encontrar soluções/ respostas para as problemáticas da sociedade, uma vez que assume um papel primordial em áreas de combate ao desemprego e promoção de oportunidades para todos.

As políticas públicas, muitas vezes um meio através do qual a economia social se manifesta, devem, assim, fomentar o empreendedorismo, através de medidas incentivadoras, inclusivas e políticas económicos-legais mais favoráveis (Ferreira et al., 2010). A este respeito destaca-se o *Amway Global Entrepreneurship Report* (2018). Feita uma análise aos resultados do estudo constata-se que a maioria dos portugueses inquiridos apresentava os impostos e a legislação como um entrave à criação de um negócio (84%) (Welpé, 2018).

O Programa 2020, um acordo entre Portugal e a União Europeia, é o sucessor do Quadro de Referência Estratégia Nacional (QREN), que vigorou até 2013. Estabelece um conjunto de políticas que se relacionam com um maior reforço/ fortalecimento da economia social portuguesa (Business Talent Enterprise Network, 2015; COMPETE, 2015; European Commission, 2014).

Neste seguimento, o Programa destaca 6 importantes linhas de intervenção para o crescimento e desenvolvimento económico, social e territorial de Portugal até 2020: Inclusão Social e Emprego, Competitividade e Internacionalização, Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos, Capital Humano, Reforma da Administração Pública e Territorialização das intervenções (COMPETE, 2015; European Commission, 2014). Nos âmbitos competitividade e emprego destaca-se o apoio a

iniciativas empreendedoras e a *startups* (empresas em início de atividade). De acordo com Santos (2014) “é necessário enfrentar a concorrência internacional, a qual reúne atributos privilegiados como alta tecnologia, qualidade, produtividade e competitividade, fatores esses decisivos para o sucesso de qualquer empreendimento.” (p.41).

Posto isto, torna-se oportuno referenciar algumas das medidas/políticas portuguesas de apoio ao empreendedorismo no âmbito do Programa 2020. Tais como:

- Os vales empreendedor e os vales inovação são incentivos a projetos de investimento das micro e pequenas e médias empresas (PME), o que possibilita aos beneficiários apoio tecnológico imprescindível ao desenvolvimento de novos produtos e/ ou suporte quer na identificação de problemas estruturais da empresa, quer ao nível financeiro, de modo solucionar as questões identificadas (Business Talent Enterprise Network, 2015; COMPETE, 2015; European Commission, 2014; Ferreira et al., 2010; Saraiva, 2011);
- Com vista ao aumento de I&D no setor empresarial, os investigadores e / ou equipas de investigação são apoiados no desenvolvimento de protótipos, que possam transformar ideias inovadoras em projetos de empreendedorismo (Business Talent Enterprise Network, 2015; COMPETE, 2015; European Commission, 2014; Ferreira et al., 2010; Saraiva, 2011);
- O passaporte empreendedorismo, de igual forma, direcionado para o aumento de atitudes empreendedoras, ajuda e recompensa os jovens estudantes universitários que desenvolvam uma ideia de negócio e que a coloquem em prática (Business Talent Enterprise Network, 2015; COMPETE, 2015; European Commission, 2014; Ferreira et al., 2010; Saraiva, 2011);
- A antecipação do subsídio de desemprego para projetos de autoemprego. Esta medida recai sobre os indivíduos desempregados, ambicionando que os mesmos assumam uma atitude ativa face à sua situação. Assim, podem aplicar a totalidade (ou restante valor do subsídio ainda não recebido) no seu projeto, o que acrescenta valor ao mercado e à economia portuguesa (Business Talent Enterprise Network, 2015; COMPETE, 2015; European Commission, 2014);
- O Sistema de Apoio a Ações Coletivas (SIAC) integrou o sistema de incentivos do QREN e incluiu um conjunto de ações direcionadas às PME. Objetivou o seu desenvolvimento (criação de condições mais favoráveis, nomeadamente, através do apoio a projetos de internacionalização) e crescimento (obtenção de melhores resultados). Atualmente, integra o Programa 2020 sob a forma de apoios indiretos ao desenvolvimento empresarial. Não só visa os aspetos já referidos como também o aumento do empreendedorismo qualificado (Business Talent Enterprise Network, 2015; COMPETE, 2015; European Commission, 2014; Ferreira et al., 2010; Saraiva, 2011);
- Relativamente aos instrumentos financeiros, de realçar, a *Portugal Ventures* (a sociedade de capital de risco do Estado, cofinanciada pela União Europeia) que auxilia / cria iniciativas de apoio a *startups* em áreas de tecnologia, ciências de vida e turismo, ente outras

(Business Talent Enterprise Network, 2015; European Commission, 2014; Ferreira et al., 2010; Saraiva, 2011);

- Por último, mas não menos importante, cabe salientar a importância das incubadoras e aceleradoras das instituições de ensino superior que têm um papel relevante na transferência de conhecimento científico para as empresas e que fomentam o desenvolvimento de atitudes empreendedoras (Business Talent Enterprise Network, 2015; COMPETE, 2015; European Commission, 2014; Ferreira et al., 2010; Saraiva, 2011).

Segundo Gaspar (2010) e Saraiva (2011), apesar de todas as políticas vigentes, os processos e burocracias envolvidas estão aquém de ser fáceis e simples de gerir. Convém acrescentar que o apoio Público ao empreendedorismo continua a ser diminuto quando comparado às inúmeras ofertas de ajuda aos empreendedores, de iniciativa privada.

No que concerne à *performance* do empreendedorismo português destaca-se o *Global Entrepreneurship Index 2018*, um estudo anual global sobre o empreendedorismo, através do qual é possível verificar um desempenho empreendedor ainda insuficiente em Portugal, com uma pontuação muito reduzida em parâmetros de ordem cultural como o *networking* (dificuldade em criar e usar redes formais e informais de contactos; funcionar em rede) e o capital humano (Ács et al., 2017).

De acordo com Gaspar (2010) e Saraiva (2011) é fundamental o desenvolvimento de uma cultura de empreendedorismo em idades cada vez mais precoces. Acrescenta que essa promoção deverá ser feita junto das entidades de ensino, fomentando “mudanças de atitudes, comportamentos” no jovem adulto (p.60). A este propósito Gaspar (2010) refere “somos uma sociedade que aclama e heroifica os empreendedores”, alertando para a necessidade de desmistificar o empreendedorismo e encará-lo como uma alternativa, uma possibilidade, através da educação (p.244).

Segundo Penim e Catalão (2010), “uma sociedade será tanto mais próspera, quanto maiores forem o encorajamento e a recompensa que ela passar aos seus empreendedores ” (p. 30). Neste seguimento, “combater a aversão ao risco, o medo do desconhecido e estimular a mudança, promove o surgimento de atitudes empreendedoras” (p.61).

Relativamente à mudança de comportamento, salienta-se a importância de práticas de desenvolvimento pessoal, tais como, o *coaching* psicológico, que potencia e promove o desenvolvimento de competências-chave importantes para qualquer empreendedor (Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Martins et al., 2017; Penim & Catalão, 2010, 2018).

O *coaching* psicológico é ainda considerado uma das alternativas para colmatar a falta de apoio aos empreendedores menos experientes, quer ao nível do desenvolvimento da ideia, quer ao nível emocional. Destaca-se a inexistente mas extremamente importante valorização comportamental em programas de *startups* e de aceleração em Portugal e da aplicação de fundos públicos nesta matéria (Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Martins et al., 2017; Penim & Catalão, 2010, 2018).

3.6 Contextualização histórica do *coaching*

Sócrates (469 a.c.-399 a.c.), um filósofo grego do ano de 420 (a.c.) estimulava os que o procuravam à reflexão e ao debate como meios para o alcance de respostas aos seus questionamentos, “Sócrates não ensinava – mas ajudava as pessoas aprender” (Rego et al., 2007, p.62). Porém, só recentemente é que o *coaching* (método que prima pela reflexão, discussão) começa a ganhar visibilidade e importância (Whitmore, 1995), impulsionado pela rejeição de uma visão redutora do ser humano, “de que somos poucos mais do que recipientes vazios nos quais tudo tem de ser despejado” (p.17).

Segundo Whitmore (1995), o desenvolvimento do modelo humanista, permitiu compreender que “somos mais parecidos com uma bolota, a qual contém no seu interior todo o potencial para ser um bonito carvalho. Precisamos de alimentação, encorajamento e a luz para crescermos, mas a capacidade de gerar um carvalho já faz parte de nós” (p.17). Por outras palavras, o autor frisa a importância da aprendizagem de novas competências e do desenvolvimento das já existentes, mas também atribui grande relevância ao questionamento, à automotivação e à resiliência. É importante ter um auxílio, um suporte, mas o maior impulsionador da mudança é sempre o próprio indivíduo.

Devido a esta necessidade de auxílio Whitmore (1995) refere que o termo “formação” (subentende-se *coaching*) era muitas vezes alvo de assunto. Conforme o próprio, “a qualquer conversa de executivos (...) empresários ouvir-se-á a palavra formação referida com tanta naturalidade e tão frequentemente como se ouve falar em lucro ou recessão” (p. 11). Realça-se que o termo formação esteve muitas vezes associado ao *coaching* devido à ligação do *coach* ao treinador. Por sua vez, o *coach* é um profissional que se dedica ao seu cliente, colocando-o no centro da sua intervenção e visando uma mudança efetiva do mesmo nas várias vertentes da sua vida mas “não é o *coach* que estabelece os objetivos que o cliente deve atingir, não é o *coach* que define ou ensina os padrões do que está certo ou errado”. É, portanto, muito mais do que um formador ou treinador. (Penim & Catalão, 2010).

A primeira referência ao *coaching* deriva do termo húngaro *koczi*, e diz respeito a uma carruagem puxada por cavalos, desenvolvida no séc. XV para fins de transporte da realeza (Barosa-Pereira, 2008; Oliveira-Silva, Werneck-Leite, Carvalho, dos Anjos, & Brandão, 2018). Segundo Barosa-Pereira (2008), essa carruagem “maior e mais espaçosa que todas as outras até então” foi construída “numa cidade húngara de nome Kocs, há 600 anos atrás” (p. 23). Com o passar dos anos, o termo foi difundido e passou a adquirir novos significados. Se inicialmente estava associado ao veículo, depois passou a estar associado ao condutor desse veículo e mais tarde, século XIX, fazia referência ao indivíduo culto ou professor que dava explicações. De acordo com Oliveira-Silva et al. (2018) “Ultimamente, de maneira crescente, o *coaching* tem adotado elementos terapêuticos e de desenvolvimento pessoal” (p.365).

Segundo Barosa-Pereira (2008) “o *coaching* surgiu, então, de uma evolução do papel de mentor/ professor, em que uma pessoa mais velha e mais sábia transmitia a sua sabedoria (...) para desenvolvimento de um formando/ aluno” (p.24).

O entendimento contemporâneo de *coaching*, por sua vez, assume que o *coach*, indivíduo portador de experiência e características singulares, ajuda o *coachee*, sujeito que usufrui do processo de *coaching*, a desenvolver as suas capacidades / habilidades de modo a obter mais êxito e melhores resultados, nomeadamente se pretende empreender (João, 2018; Oliveira-Silva et al., 2018; Penim & Catalão, 2010, 2018). É, assim, o veículo através do qual se espera a aprendizagem, a mudança do intervencionado, estando esta dependente da disponibilidade de cada empresa e do tempo a que o colaborador reserva para o efeito (João, 2018).

O *coaching* tem adquirido grande importância no âmbito empresarial, educacional, entre outros. A década de 80 é considerada um marco importante na sua valorização e entendimento como metodologia de desenvolvimento pessoal e profissional. Note-se que em 2005 surgiu em Portugal a primeira associação de *coaching* (Barosa-Pereira, 2008).

3.7 Os elementos do *coaching*

O *coaching* é constituído por dois elementos fulcrais, são eles, o *coach* e o *coachee* (cliente). Cada um deles tem um papel importante a desempenhar (João, 2018; Oliveira-Silva et al., 2018). O *coachee* é o principal beneficiário da intervenção (Barosa-Pereira, 2008; Penim & Catalão, 2010, 2018). Espera-se que o mesmo evolua nas várias componentes da sua vida e que todas se conectem. Por outras palavras, é expectável que uma melhoria ao nível psicossocial acarrete melhorias ao nível profissional, “Mas também, se regista melhoria psicossocial, onde a transformação de comportamentos e atitudes, conduzirão ao aumento de competências interpessoais no *coachee* e, por consequência, ao aumento da produtividade de com quem ele trabalha” (Barosa-Pereira, 2008, p.40).

O *coach* é quem poderá auxiliar o cliente (*coachee*) a obter o que quer, quem proporciona o ambiente para que isso aconteça, dependendo das características do intervencionado (Oliveira-Silva et al., 2018). De acordo com Barosa-Pereira (2008), o *coach* auxilia os que o procuram na descoberta do seu potencial. Assim, considera que o “*coach* não será mais do que o indivíduo que apoia o maestro a conduzir a sua orquestra, de forma harmonia, com a melodia adequada, a tocar a sinfonia pretendida” (p.45). Segundo João (2018), o *coach* tem como tarefa: “gerir cada sessão de *coaching* de modo eficaz, de forma a proporcionar momentos de descoberta e clareza ao cliente e à situação em que se encontra” (p.24).

O *coach* auxilia o *coachee* nos problemas decorrentes e/ou facilita-lhe a adaptação às mudanças / novas circunstâncias que ocorram (Oliveira et al., 2018). Porém, todos os objetivos são alcançados por meio de uma relação de cooperação e interajuda entre *coach* e *coachee* e ambos aprendem durante todo o processo. Segundo Oliveira et al. (2018) através do *Coaching* “novas competências surgem, tanto para o *Coach* tanto para o *Coachee*, não só em termos de competências ou capacidades específicas (...)” (p. 42). Martins et al. (2017) corroboram, afirmando que o “*Coaching* is an alliance between *Coach* and *Coachee* (client) that promotes a process of facilitated learning that helps the client to achieve his or her best” (p. 415).

O profissional de *coaching* é referenciado pela literatura pela sua elevada capacidade de orientação profissional, de comunicação e de gestão de conflitos (Martins et al., 2017; Parish, 2016). Pelo que a postura e comportamento do *coach* são essenciais e promovem bons resultados no *coachee* (Martins et al., 2017; Oliveira et al., 2018). Para Oliveira-Silva et al. (2018), é necessário ser um bom facilitador de conhecimentos, o que requer experiência e conhecimento em áreas de desenvolvimento pessoal.

Atendendo ao aumento da procura de programas de *coaching*, assiste-se igualmente a uma oferta crescente de formações que permite aos *coaches* adquirir ferramentas imprescindíveis ao papel a desempenhar (Barosa-Pereira, 2008; Grant, 2006; Oliveira-Silva et al., 2018). Alguns autores acrescentam que um *coach* independentemente do seu nível académico e experiência profissional tem constantemente que se manter atualizado, de forma a conseguir acompanhar a evolução do mercado e a compreender as diferentes necessidades individuais dos clientes (Barosa-Pereira, 2008; Grant, 2006; Oliveira-Silva et al., 2018).

De acordo com Oliveira-Silva et al. (2018), o papel do *coach* não é o de resolver problemas e apresentar soluções, daí não lhe serem exigidos conhecimentos específicos em nenhuma área. Para Penim & Catalão (2010) “o *coach* não ensina, o *coach* facilita” (p.5).

Segundo Oliveira et al. (2018), o *coaching* é uma prática de orientação/ acompanhamento, em que o *coachee* assume parte ativa durante todo o processo. Não obstante, o mesmo autor refere que embora não seja obrigatório, o profissional, *coach*, deve possuir experiência e conhecimentos de gestão.

A literatura apresenta algumas competências/ características essenciais que crê que profissionais desta área devem possuir. Entre elas, a capacidade de argumentação, de versatilidade (agilidade para lidar com diversos assuntos), capacidade de criar empatia, gosto pelo ouvir, curiosidade, positividade, responsabilidade (subentende-se manter a confidencialidade de todo o processo) (Barosa-Pereira, 2008; Galvão et al., 2016; Martins et al., 2017; Parish, 2016).

Relativamente à tipologia dos *coaches*, há pelo menos dois bastante referenciados, os *coaches* externos, que não executam funções na organização, são requeridos pela mesma, e os internos, que fazem parte da organização e executam funções dentro da mesma. Os benefícios e as desvantagens dependem da opção tomada. Cada uma das modalidades é alvo de críticas positivas e negativas de diversos autores interessados na temática (Barosa-Pereira, 2008; Penim & Catalão, 2010, 2018; Rego et al., 2007).

De referir que as diferenças entre o *coach* interno e externo foram alvo de investigação e culminou na realização de um dos primeiros estudos a ser desenvolvido no âmbito do processo do *coaching*, que se relacionou com qual das duas modalidades conferia maior efetividade ao processo de *coaching* (Barosa-Pereira, 2008; Penim & Catalão, 2010, 2018; Rego et al., 2007).

Atualmente, surgem outras questões quanto à forma como se pode usufruir de sessões de *coaching*, nomeadamente a sua aplicação virtual. Tendo em conta o constante e fugaz desenvolvimento tecnológico dos dias de hoje, a imensidão de cursos, reunião em *e-learning*, surgem, portanto,

alternativas à “tradicional reunião presencial entre *coach* e *coachee*” (João, 2018, p.27). De acordo com João (2018) o recurso ao *coaching* remoto ou virtual tem como vantagens: a distância e os custos de deslocação não se tornam uma barreira durante o processo; um maior conforto por parte do *coachee*, que se sentirá mais confortável a partilhar a sua vida e as dificuldades sentidas se não estiver na presença do *coach*.

Todavia, apesar das vantagens apresentadas, a autora refere que a intervenção será mais difícil para o *coach*, que não estando presencialmente com o cliente terá algumas dificuldades ou até mesmo não conseguirá fazer uma leitura da linguagem corporal do indivíduo. Tal facto, dificulta-lhe o conhecimento e compreensão do cliente e leva a que a intervenção nesse aspeto leve mais tempo que o habitual (João, 2018).

No final da intervenção, o *coachee* já deverá ter alcançado todos os objetivos a que se propôs e notar um maior autoconhecimento acerca de si, um comportamento e/ ou atitude diferente perante situações recorrentes (João, 2018; Oliveira-Silva et al., 2018; Penim & Catalão, 2010, 2018; Rego et al., 2007).

3.8 A metodologia, *coaching*

Após uma breve explicação dos elementos que constituem o processo de *coaching*, torna-se oportuno perceber mais sobre o processo de *coaching*.

Na realidade, são várias as disciplinas e autores que acrescentam algum conhecimento útil ao *coaching*. Por isso, não existe uma definição universal de *coaching*, apenas aspetos que ligam as definições existentes. Para Oliveira-Silva et al. (2018) “Diante de tal diversidade de definições e abordagens do *coaching*, geram-se questionamentos acerca do que há de transversal a todas estas perspetivas, de forma a tornar o estudo do *coaching* viável” (p.365).

Assim, no geral, o *coaching* envolve desenvolvimento e aperfeiçoamento do desempenho do indivíduo (Galvão & Pinheiro, 2016, 2017; Martins et al., 2017; Oliveira-Silva et al., 2018; Parish, 2016; Penim & Catalão, 2010, 2018).

Para Whitmore (1995) o *coaching* exige muita dedicação, prática, resiliência para que se obtenham os resultados esperados. Considera-o, ainda, uma “competência, talvez uma arte” (p.12).

Segundo Parish (2016), o *coaching* é uma metodologia integral, que prima pelo desenvolvimento do indivíduo como um ser com múltiplas necessidades. A autora defende que através desse aperfeiçoamento é possível adquirir uma visão global, mais abrangente acerca do mundo, “*Coaching global nomads on the feeling of being an outsider may develop their emotional, spiritual and cultural intelligence, the psychological capital of a global mindset.*” (p.172). Por esse motivo, considera que o processo de *coaching* envolve o desenvolvimento de seis áreas diferentes: a espiritual, a psicológica, a cultural, a política, a física e a de gestão.

O *coaching* entendido como um serviço e, de acordo com a área a que diz respeito, poderá ser intitulado de diversas formas, tais como: *coaching* pessoal, *coaching* executivo, *coaching* de empresas/ negócios (*business coaching*), entre outros (João, 2018).

O surgimento de diversas tipologias de *coaching*, ao que João (2018) designa de “nichos de *coaching*”, tem levado a alguma descrédibilização da metodologia. A título de exemplo, o caso do Estados Unidos da América, “onde a aceitação do *coaching* já ultrapassou a fase embrionária das novas profissões” (João, 2018, p.28) mas as constantes multiplicações levam ao crescimento de dúvidas sobre a aplicabilidade e adequação dos diversos ramos de *coaching* (Grant, 2006; João, 2018). Oliveira-Silva et al. (2018) corroboram da mesma opinião e acrescentam que “diante da ausência de um padrão de técnicas (...) podem-se gerar ambiguidades e divergências quanto à atuação do *coach*, além de pouca confiabilidade nos resultados do processo de *coaching*” (pp. 368-369).

De referir que, de entre as suas diversas tipologias existentes, o *coaching* psicológico é a escolhida para ser abordada durante este estudo, sendo reconhecida pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP).

De acordo com Grant (2006) existe um número significativo de pessoas que recorre ao *coaching* em alternativa à psicoterapia (ou outras áreas similares) por maior aceitação social deste, “*Although coaching is aimed at nonclinical populations it may be that some individuals seek coaching as a more socially acceptable form of therapy*” (p.14).

Segundo Miguel, Röhrich e Rocha (2014), o *coaching*, particularmente o *coaching* pessoal ou psicológico, é uma das metodologias mais aconselhadas para o desenvolvimento das competências da inteligência emocional, uma vez que contribui para o aumento de um maior autocontrolo e consciência, quer das ações e emoções do próprio indivíduo, quer em relação aos que estão em seu redor. Para os mesmos autores, a inteligência emocional definida de uma forma simples é “o uso inteligente das próprias emoções (...) usando-as para nos auxiliarem a guiar o nosso comportamento e a pensar de formas que melhorem os nossos resultados”, pelo que o *coaching* torna-se “um mecanismo essencial para o seu desenvolvimento” (p.11). Um indivíduo com boas competências emocionais, estará melhor preparado e capacitado para ser um bom empreendedor e, no futuro, poderá ser um bom líder (João, 2018).

Para Engelman e Perrone (2009) a atual importância dada à informação, e mais propriamente, ao conhecimento impulsionou o *Coaching*, na medida em que passou a ser valorizado pelas empresas. Todavia, na ótica de Miguel et al. (2014) e Rego et al. (2007) o *coaching* tem sido visto como uma metodologia capaz de auxiliar os indivíduos a fazer face às novas exigências e necessidades do mundo laboral, despoletadas pela globalização e constante desenvolvimento tecnológico.

Biswas-Diener e Dean (2007), referem que o *coaching* tem sido amplamente desenvolvido e aplicado em diversos contextos, nomeadamente, em programas de apoio ao empreendedorismo, com vista ao aumento produtividade, desenvolvimento do capital humano e, conseqüentemente, à obtenção de melhores resultados “*Coaching is widely accepted as an important tool in the business world, coach training programs are improving their curricula in an effort to meet more rigorous standards for credentialing*” (p.1).

Para Penim e Catalão (2010) “o *coaching* contém, em si mesmo, uma caminhada de análise, reflexão, desafio e operacionalização.” (p.5). Acrescenta que a maioria dos homens de negócios bem sucedidos requerem um *coach*, quer por se sentirem sós, quer por “valorizarem a possibilidade de disporem de momentos exclusivos dedicados à reflexão, à tomada de consciência e ao estabelecimento de metas (...) com o apoio de um facilitador” (p.6).

Segundo Martins et al. (2017), Parish (2016) e Penim e Catalão (2018) a eficácia do *coaching* só é visível com o decorrer do tempo, do mesmo modo que qualquer outro programa de transformação pessoal. Porém, a motivação inicial com que o cliente (*coachee*) encara o processo é fundamental para a prossecução do mesmo.

3.9 Importância das *soft skills*

Os empreendedores procuram cada vez mais programas adaptados às suas necessidades, sejam elas técnicas ou pessoais. Por um lado, não faltam oportunidades e cursos que lhes permitem obter variados conhecimentos técnicos acerca do mundo empresarial. Por outro, a existência de programas que se preocupam e estão preparadas para desenvolver a questão emocional é muito diminuta. Há, assim, um conjunto de necessidades sociais, pessoais, afetivas que os empreendedores precisam de desenvolver mas que sentem dificuldades em encontrar programas para *startups* e de aceleração, de custo baixo ou mesmo nulo, que lhes facilitem essa ajuda (Hribar & Wright, 2016). (Galvão & Pinheiro, 2017; Galvão et al., 2016; Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Martins et al., 2017; Parish, 2016).

O *coaching* psicológico, embora não seja uma prática ainda muito conhecida em Portugal, tem sido tema de assunto noutros países pelo seu potencial e ótimos resultados obtidos e atrai cada vez mais indivíduos ligados ao setor empresarial. É uma metodologia direcionada para o âmbito pessoal e emocional e que permite o desenvolvimento das *soft skills* (questões transversais, “não técnicas”, pessoais) (Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Martins et al., 2017; Miguel et al., 2014; Parish, 2016; Rego & Cunha, 2018).

Rego e Cunha (2018) realçam a importância da empatia no seio organizacional, considerando-a uma “*soft skill* muito dura” (p.134). Define-a como a capacidade de compreender os outros, de ser empático, sem se deixar afetar por toda a carga emocional / disposição da pessoa/ situação em questão (p.138).

Segundo Martins et al. (2017) as *soft skills* ou competências empreendedoras (que incluem a capacidade de persuasão, liderança, interação) podem ser potenciadas pelo *coaching* psicológico, “*Entrepreneurial skills (...) can be perfectly learned and developed, especially at an early stage in life, and can also be enhanced through psychological coaching*” (p. 415).

Segundo os autores Holmberg-Wright e Hribar (2016) “*Entrepreneurs are idea people. Their business begins as an idea; but to achieve business success, the business owner must learn to manage, expand, and lead the company.*”. Por outras palavras, para que um negócio seja bem sucedido não basta ter conhecimentos de gestão. É essencial que o empreendedor desenvolva os seus relacionamentos com as pessoas pois, tal como referem Holmberg-Wright e Hribar (2016), “*It’s*

often been said that no matter what business you are in, you are in the people business". Além disso, o empreendedor deve primar pelo seu autoaperfeiçoamento (superação das suas fraquezas, supressão das suas carências, desenvolvimento da sua inteligência emocional) como forma de evoluir pessoal e profissionalmente (Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Martins et al., 2017; Miguel et al., 2014).

A importância atribuída às *hard skills* diminuiu com a descoberta das 5 dimensões da personalidade (Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Martins et al., 2017; Miguel et al., 2014). Estudiosos ligados à ciência do comportamento documentaram evidências muito significativas relativamente ao impacto das *soft skills* na mudança e transformação das organizações. Tal como indicam os autores Holmberg-Wright e Hribar (2016) *"the soft skills, play a significant role in the workplace and were often shown to be more important than cognitive skills in determining success"* (p.13).

Segundo Martins et al. (2017) as competências pessoais e humanas deverão ser desenvolvidas e destacadas no seio organizacional. Por outras palavras, se as *soft skills* forem consideradas uma prioridade, os empreendedores melhoram a sua performance e as organizações bem como os programas de aceleração terão resultados muito mais positivos (Galvão & Pinheiro, 2017; Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Martins et al., 2017; Miguel et al., 2014).

3.10 Coaching psicológico e características empreendedoras

O *coaching* psicológico, um dos ramos do *coaching*, surgiu no ano 2000, impulsionado pelo movimento da psicologia positiva (Grant, 2006; Martins et al., 2017).

De acordo com Grant (2006) pode ser entendido como uma metodologia que utiliza a ciência do comportamento para a melhoria da qualidade de vida e da performance pessoal e profissional do indivíduo. Prima sobretudo pelo desenvolvimento do potencial do indivíduo e pela produção de alterações comportamentais benéficas para o mesmo (Grant, 2006; Martins et al., 2017). Para Oliveira et al. (2018), o *coaching* psicológico provém da falta de serviços e formações na área comportamental.

Um número significativo de pessoas ligadas à área dos negócios procura/ sente necessidade não só de melhorar os seus conhecimentos técnicos mas, fundamentalmente, de desenvolver as suas competências sociais e pessoais, com vista em elevar a sua performance (Martins et al., 2017). Isto é, os empreendedores sentem necessidade de gerir de uma forma mais adequada as suas emoções, de melhorar a sua autoestima e autoconfiança e, sobretudo, a sua capacidade de liderança (Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Martins et al., 2017; Miguel et al., 2014). Acrescentar, o constante frenesim leva a que indivíduos com grandes responsabilidades laborais e com um tempo livre diminuto sintam necessidade de refletir se o caminho traçado entra em consonância com os seus valores e perspetivas pessoais e de reformula-lo em caso de necessidade (Miguel et al., 2014).

Para além do referido, Whitmore (1995) menciona que no passado a maioria das pessoas "viviam em estabilidade, ou pelo menos, a estabilidade era a norma aceite, mesmo se as coisas começavam a mudar" (p. 31). Porém, o crescimento dos mercados, a globalização, o aumento da concorrência e competitividade abalou essa realidade e tem vindo a despertar os indivíduos a experienciar novos

sentimentos, como o medo de falhar, a ansiedade, entre outros. Acrescentar, a evolução também conduz a uma maior responsabilidade individual e a uma constante necessidade de autoaperfeiçoamento (com vista à adaptação a novas realidades). Tal como Whitmore (1995) expressa “Num mundo onde toda a gente está a braços com a mudança, temos de olhar por nós próprios porque mais ninguém o fará” (p.31).

O profissional de *coaching* psicológico é, assim, capaz de auxiliar o indivíduo na resolução de problemas e no desbloqueio das suas inseguranças, medos, ansiedades e adaptação a novas realidades, promovendo o seu desenvolvimento integral (Galvão & Pinheiro, 2016, 2017; Grant, 2006; Joseph, 2006; Martins et al., 2017; Parish, 2016).

Durante o processo de *coaching* psicológico são usadas diversas técnicas, cognitivas, comportamentais, imagéticas visando o alcance dos objetivos pré-estabelecidos (Joseph, 2006; Linley & Harrington, 2006). Acrescentar, os programas de *coaching*, numa vertente psicológica, permitem avaliar e analisar as características de personalidade de intervencionado, bem como desenvolver e aprimorar capacidades necessárias à posição que este ocupa ou pretende ocupar. De igual forma permite identificar os problemas relacionais do *coachee*, fomentando e desenvolvendo novas atitudes e mudanças de comportamento, que se traduzem em melhorias não só a nível pessoal mas também a nível profissional (Biswas-Diener & Dean, 2007; Linley & Harrington, 2006; Martins et al., 2017).

Segundo Grant (2006), o *coaching* psicológico é uma metodologia com inúmeras vantagens, quer para os indivíduos intervencionados, quer para as pessoas que os rodeiam. Assim, afirma “*Coaching psychology has the potential to be a major force for the promotion of wellbeing and performance enhancement for the individual, for organisations and society as a whole*” (p.20).

Para Martins et al. (2017) o empreendedor necessita de desenvolver 3 competências básicas, a visão, a estratégia e a execução/ implementação. Pelo que o *coaching* psicológico é apresentado pelos autores como uma metodologia que potencia o desenvolvimento das mesmas.

De acordo com Grant (2006) e Joseph (2006), o *coaching* psicológico fornece, assim, uma ajuda especializada aos empreendedores e futuros empreendedores. Facilitando-lhes a adaptação a novos contextos e situações; a suprimir as barreiras/ medos, a rever o passado com um olhar crítico, que promova a aprendizagem e a evolução; a fomentar a busca pelo conhecimento e autoaperfeiçoamento de si e dos seus colaboradores.

Segundo Galvão e Pinheiro (2017) é importante que os empreendedores identifiquem e melhorem as suas fragilidades para que isso os possa ajudar profissionalmente e na concretização dos seus projetos. Ainda, mencionam a relevância do desenvolvimento de competências psicológicas e comportamentais para o desenvolvimento de um negócio (Galvão & Pinheiro, 2017; Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Joseph, 2006; Martins et al., 2017).

Assim, os mesmos autores, consideram o *coaching* psicológico uma metodologia capaz de desenvolver e estimular atitudes/ comportamentos empreendedores benéficos “*specific coaching programmes can help (young) entrepreneurs to develop those traits and better prepare them for a*

future as business owner.” (Galvão & Pinheiro, 2017, p.275). Ainda, acrescentam que os programas de *coaching* devem disponibilizar uma ajuda psicológica/ emocional, através do *coaching* psicológico, e não somente técnica (como a generalidade dos programas de aceleração oferece) (Galvão & Pinheiro, 2017; Joseph, 2006; Martins et al., 2017; Miguel et al., 2014).

De acordo com Parish (2016) o *coaching* numa vertente psicológica, em que são valorizados aspetos culturais, espirituais e emocionais, promove junto dos indivíduos intervencionados (sejam jovens com ânsia de empreender, sejam empresários em fase de expansão) competências globais. Isto é, auxilia os indivíduos na busca da sua identidade, na procura de um ou vários sentidos para a sua vida, na avaliação de opções, na tomada de decisões sensatas, no seu auto-aperfeiçoamento e num maior respeito e aceitação do outro. Tal como a autora expressa, “*Coachees may then place themselves where they can be their best, and relate better to their world*” (p. 182). É precisamente por isto que os programas de ajuda às start-ups e de apoio a empreendedores deveriam ter alguém capaz e profissionalmente apto a intervir ao nível emocional, para que todos os conhecimentos técnicos adquiridos acompanhem uma evolução psicológica/ comportamental, uma melhoria da inteligência emocional e conduza o empreendedor à melhor versão de si próprio (Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Miguel et al., 2014).

3.11 Ferramentas de *coaching*

As intervenções são suportadas por diversos modelos de desenvolvimento pessoal e profissional. Cada um deles é adaptado à realidade em questão e às pessoas que dele irão fazer parte (Palmer, 2007).

O *coaching* orienta-se de igual forma por modelos. Tal como expressa Rego et al. (2007) “O desenvolvimento, a disseminação e a prática do *coaching* têm sido acompanhados pelo aparecimento de diferentes modelos” (p.35).

Neste seguimento, uma das ferramentas mais utilizadas no âmbito do *coaching* é o Método GROW (*Goals, Reality, Options, Will*) (Barosa-Pereira, 2008; João, 2018; Palmer, 2007; Penim & Catalão, 2018; Rego et al., 2007). Foi desenvolvido por Graham Alexander e adotado em 2004 por John Whitmore (Barosa-Pereira, 2008).

Segundo Rego et al. (2007) e Palmer (2007) o método GROW é um dos modelos mais referenciados pela literatura e, apesar de não existirem evidências concretas relativamente à sua origem, também é considerado um dos mais antigos.

O acrónimo “G.R.O.W.” significa desenvolvimento humano, crescimento. Enquanto método incorpora 4 conceitos chave: *Goals* (Objetivos), *Reality* (Realidade), *Options* (Opções) e *Will* (Vontade) (Palmer, 2007; Penim & Catalão, 2010, 2018; Rego et al., 2007). Objetiva que o gestor consiga comprometer os seus colaboradores na melhoria contínua dos seus desempenhos e no alcance dos objetivos propostos (Penim & Catalão, 2010, 2018; Rego et al., 2007). Utiliza uma abordagem interrogativa e desenvolve-se em 4 fases. O processo nem sempre é linear e, como tal, poderá surgir a necessidade de recuar ou avançar etapas (Penim & Catalão, 2010, 2018; Rego et al., 2007).

Conforme João (2018) e Rego et al. (2007) o GROW permite ao intervencionado questionar e refletir sobre o problema, o que possibilita um feedback positivo entre o *coachee* e o *coach*. O profissional, durante o processo, consegue entender as preocupações do seu cliente bem como observar o impacto de todas as ações.

Ao contrário de outras ferramentas, o GROW considera que a delineação de objetivos deve ser realizada antes da análise da situação atual, de forma a que nem o *coach*, nem o *coachee* sejam influenciados (Palmer, 2007; Penim & Catalão, 2010, 2018; Rego et al., 2007).

Todavia, além do modelo GROW, há outros modelos de *coaching* cuja aplicação revela-se igualmente eficaz. É o caso do modelo ABCDE, *Achieve*, C.L.E.A.R., entre outros (João, 2018; Palmer, 2007; Penim & Catalão, 2010, 2018; Rego et al., 2007).

Relativamente ao processo de *coaching*, Parish (2016) considera que, para benefício de ambas as partes, as intervenções de *coaching* devem ser uma combinação de modelos. De acordo com o mesmo autor, o *coaching* seguindo uma abordagem pluridisciplinar torna-se mais completo e adaptável (a intervenção é personalizada e tem como elemento central o cliente e todas as suas necessidades). Palmer (2007) corrobora, defendendo que apesar dos imensos modelos de *coaching* existentes, é possível fazer uma conciliação entre eles, defendendo que nenhuma prática é isolada.

Para Martins et al. (2017) o *coaching*, particularmente o *coaching* psicológico, além de promover melhorias a nível emocional, as suas implicações refletem-se nas restantes esferas da vida do indivíduo. A título de exemplo, suponha-se que um sujeito inicia um programa de *coaching* com o intuito de reduzir o seu estado ansiedade. Tendo em conta o referido, considera-se que a necessidade deste cliente é essencialmente de ordem pessoal. Porém, as melhorias que irá sentir não se manifestarão somente no âmbito pessoal. A longo prazo perceberá que também o influenciou positivamente a nível profissional e social.

4. Estudo Empírico

Em paralelo com o estágio curricular foi elaborado um estudo empírico sobre as atitudes empreendedoras de estudantes e recém-licenciados do ensino superior, de forma a encontrar evidências sobre eventuais diferenças nas características psicológicas empreendedoras e traços de personalidade entre jovens a desenvolver projetos de empreendedorismo e os restantes. O estágio curricular potenciou trabalhar em contato próximo com um conjunto alargado de empreendedores, trabalho este essencial para enriquecer as conclusões que o estudo empírico viesse a evidenciar.

4.1 Metodologia

Nesta parte descreve-se a metodologia utilizada para o estudo e quais as opções tomadas para responder aos objetivos, questões de investigação e hipóteses.

A metodologia aplicada é orientadora e decisiva para as conclusões de qualquer investigação, devendo o investigador avaliar as opções ao seu dispor e selecionar criteriosamente o caminho a percorrer (Onwuegbuzie & Leech, 2005). Assim, serão expostos os objetivos, questão de investigação, variáveis e hipóteses de estudo, o método de amostragem, os instrumentos de recolha de dados, questões éticas, o tipo de estudo e a forma de tratamento de dados. O estudo empírico é

constituído por dois momentos, pelo que ambos objetivam e têm por base a verificação das hipóteses formuladas.

4.1.1 Objetivos gerais, questão de investigação, variáveis e hipóteses

O objetivo geral ou objetivos gerais são o principal ponto de partida de um estudo, ou seja, corresponde(m) aos resultados que o estudo pretende alcançar (Onwuegbuzie & Leech, 2005).

Como objetivos para o presente estudo, fixaram-se os seguintes: (i) caracterizar os estudantes e ex-estudantes do IPB, em termos de características psicológicas empresariais; (ii) caracterizar os estudantes e ex-estudantes do IPB, em termos de traços de personalidade; e, por último, (iii) refletir sobre a importância do processo de *coaching* psicológico no desenvolvimento de características empreendedoras.

Dos objetivos derivam as questões de investigação que, no caso em apreço, são: (i) quais as características psicológicas empreendedoras e traços de personalidade dos estudantes e ex-estudantes do IPB; e, (ii) os empreendedores veem benefícios em processos de *coaching* psicológico?

As variáveis em estudo são os traços de personalidade avaliados pela escala Big-Five, correspondendo a 5 traços: Extroversão, Agradabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo, e Abertura para Novas Experiências, e ainda, as dimensões do Inventário Português de Características Psicológicas Empresariais, que são: o Pragmatismo; o Conforto; a Aceitação e o Empreendedorismo Total.

Em função dos objetivos propostos e as questões de investigação formuladas, estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1 (H1): Existem diferenças nas características psicológicas empresariais entre os respondentes que estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo e os que não estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo;

Hipótese 2 (H2): Existem diferenças nos traços de personalidade entre os respondentes que estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo e os que não estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo; e

Hipótese 3 (H3): Os jovens empreendedores sentem a necessidade de haver um acompanhamento na forma de um processo de *coaching* psicológico que potencie as características psicológicas empreendedoras e os traços de personalidade vitais para o sucesso.

4.1.2 Método de Amostragem

No presente estudo foram utilizadas várias técnicas de amostragem, sendo estas: (i) não probabilística e por conveniência, para a parte dos questionários que foi distribuída aos estudantes do IPB à data do estudo; (ii) técnica de *snowball* nos questionários enviados aos recém licenciados do IPB, em que o questionário online foi enviado a um conjunto de contatos existentes, solicitando que cada um deles por sua vez enviasse a vários dos seus contatos e assim sucessivamente; e (iii)

probabilística aleatória simples no caso dos empreendedores selecionados segundo sorteio através de um algoritmo em MS Excel e que participaram nas entrevistas. Da população de 136 empreendedores selecionados de acordo com os critérios de inclusão previamente definidos, nomeadamente: terem contactado a B'TEN durante o período de estágio; terem frequentado pelo menos um programa de aceleração; estarem em fase de desenvolvimento de uma ideia de negócio e mostrarem disponibilidade para colaborar no estudo, constitui-se uma amostra de 30 empreendedores.

4.1.3 Instrumento de Recolha de Dados

Como Instrumento de Recolha de Dados para a parte do Estudo Empírico, utilizou-se um questionário dividido em três partes e distribuído em formato papel e online, composto por: (i) uma parte com questões sociodemográficas; (ii) uma parte composta pelo Inventário Português de Características Psicológicas Empresariais (IPCPE), um inventário de autorrelato especialmente desenvolvido e validado para a população portuguesa por Galvão e Pinheiro (2017), composto por 16 itens respondidos numa escala de *Likert* de seis pontos e que mede três dimensões: Pragmatismo; Conforto; Aceitação e também o Empreendedorismo Total; e (iii) uma parte composta pelo Big-Five Inventory (BFI-44), um questionário de autorrelato de 44 itens, respondidos numa escala de *Likert* de cinco pontos, medindo os cinco grandes traços de personalidade: Extroversão, Agradabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo, e Abertura para Novas Experiências, desenvolvido e validado por John, Donahue e Kentle (1991). É possível consultar o questionário no Anexo G.

De modo a complementar o presente estudo, entrevistou-se um grupo de empreendedores e recorreu-se a uma metodologia de entrevista semiestruturada, servindo as entrevistas para melhor entender a opinião dos empreendedores relativamente à metodologia *coaching* psicológico e seu potencial no desenvolvimento de competências pessoais, emocionais e profissionais. Nestes casos, foi feita uma breve apresentação do entrevistado abordando-se temas relacionados com o projeto de empreendedorismo. Tendo sido, por fim, colocadas questões relativas ao *coaching* (experiência, necessidade) e desenvolvimento de competências pessoais, bem como frequência em programas de aceleração para *startups*, tal como consta no Anexo F.

Os dados foram recolhidos entre fevereiro e maio de 2018.

4.1.4 Questões éticas

Foram cumpridos todos os procedimentos éticos ao longo do presente trabalho. A participação foi voluntária e anónima, não havendo possibilidade de identificar os respondentes nem foram colocadas questões que possam possibilitar essa mesma identificação (isto relativamente aos questionários). Foi explicado aos participantes o objetivo do estudo e que a participação era voluntária.

Relativamente às entrevistas, todos os elementos participaram de forma voluntária e foram previamente informados quanto ao propósito do estudo e questões que iriam ser colocadas. Antes da integração da síntese das entrevistas para concretização do estudo, a mesma foi lida por todos

os entrevistados em causa. Acrescentar, a identificação dos entrevistados e cuja a opinião consta no presente trabalho foi consentida pelos mesmos.

4.1.5 Tipo de Estudo e Tratamento dos Dados

Trata-se de um estudo exploratório, descritivo e analítico. Os resultados são apresentados recorrendo a tabelas, tanto para a estatística descritiva, onde são apresentadas as pontuações médias das várias dimensões sob estudo e os respetivos desvios padrão, bem como para a estatística inferencial onde foram aplicados os testes t para amostras independentes.

Os dados foram tratados no programa IBM SPSS na sua versão 23 para macOS, no caso dos dados quantitativos, tendo sido feita uma análise qualitativa das entrevistas.

4.2 Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Esta é uma das etapas mais importantes pois são apresentados os resultados do estudo. Assim, compara-se e verifica-se o alcance dos objetivos pré-definidos. Testam-se, igualmente, as hipóteses formuladas. Nesta fase verifica-se se são corroboradas (ou não) todas as expectativas criadas num momento ainda muito precoce do desenvolvimento do estudo.

4.2.1 Caracterização da Amostra

Neste estudo participaram 331 indivíduos, sendo que 33,5 % (n=111) dos inquiridos são do sexo feminino e 66,5 % (n=220) do sexo masculino, tal como consta da tabela que se segue, Tabela 1.

De acordo com a tabela referida, 48,6 % (n=161) dos inquiridos eram antigos alunos do Instituto Politécnico de Bragança (IPB) e 51,4% (n=170) ainda eram alunos do IPB. De mencionar que o IPB é uma instituição pública de ensino superior constituída por cinco escolas, que se distinguem por o ensino de diferentes áreas de estudo (saúde, tecnologia e gestão, comunicação, educação e agronomia).

Verifica-se que 18,1% (n=60) afirmou estar a desenvolver um projeto de empreendedorismo. Pelo que 81,9% (n=271) respondeu não estar a desenvolver qualquer projeto, na ótica de empreender.

Tabela 1: Caracterização da Amostra

		n	%
Género	Masculino	111	33.5%
	Feminino	220	66.5%
	Total	331	100.0%
É antigo aluno?	Sim	161	48.6%
	Não	170	51.4%
	Total	331	100.0%
Está a desenvolver algum projeto de empreendedorismo?	Sim	60	18.1%
	Não	271	81.9%
	Total	331	100.0%

4.2.2 Análise Descritiva

Para responder parcialmente à Hipótese 1 (H1): Existem diferenças nas características psicológicas empresariais entre os respondentes que estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo e os que não estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo, apresentam-se na Tabela 2 as pontuações médias e respetivos desvios padrão, nas dimensões do Inventário Português de Características Psicológicas Empresariais, para os grupos “indivíduos a desenvolver um projeto de empreendedorismo” e “indivíduos a não desenvolver um projeto de empreendedorismo”, que foram, em todas as análises efetuadas, os grupos utilizados.

Tabela 2: Pontuações Médias e Desvios Padrão da IPCPE

Está a desenvolver algum projeto de empreendedorismo?		Pragmatismo	Conforto	Aceitação	Empreend. Geral
Sim	M	4.59	4.72	5.16	4.83
	DP	.618	.729	.530	.418
	n	60	60	60	60
Não	M	3.96	3.78	4.38	4.04
	DP	.667	.908	.752	.579
	n	271	271	271	271
Total	M	4.07	3.95	4.52	4.18
	DP	.702	.949	.777	.630
	n	331	331	331	331

Como pode ser observado pela informação da Tabela 2, na dimensão Pragmatismo, os indivíduos que estão a desenvolver um projeto apresentam uma média de pontuação de 4.59 comparativamente a uma média de 3.96 dos que não estão a desenvolver um projeto; quanto à dimensão Conforto, as médias das pontuações diferem de 4.72 (os que estão a desenvolver projeto) para 3.78 (os que não estão a desenvolver). Por último, a Aceitação apresenta uma média de

pontuação de 5.16 para os indivíduos que estão a desenvolver projeto, comparativamente a 4.38 para os que não estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo.

Constata-se, assim, que os indivíduos a desenvolver um projeto de empreendedorismo pontuam mais alto nas quatro dimensões apresentadas, que inclui o empreendedorismo geral, do que os restantes indivíduos da amostra.

Estes resultados estão em linha com diversos outros estudos onde este instrumento foi utilizado (Galvão & Pinheiro, 2016, 2017; Martins et al., 2017), bem como outros estudos que, não obstante utilizarem outros instrumentos, mediram características psicológicas idênticas ou similares (Gürol & Atsan, 2006; Lee & Tsang, 2001; Luthje & Franke, 2003).

Para responder parcialmente à Hipótese 2 (H2): Existem diferenças nos traços de personalidade entre os respondentes que estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo e os que não estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo, são apresentadas na Tabela 3 as pontuações médias e respetivos desvios padrão para as cinco dimensões do BFI-44. Pode observar-se que, com exceção da dimensão Neuroticismo, os indivíduos a desenvolver um projeto de empreendedorismo, obtêm valores médios superiores.

Tabela 3: Pontuações Médias e Desvios Padrão da BFI-44

Está a desenvolver algum projeto de empreendedorismo?		Conscienciosi-				
		Extroversão	Amabilidade	dade	Neuroticismo	Abertura
Sim	M	3.49	3.79	3.63	2.82	3.79
	DP	.516	.395	.552	.666	.397
	n	60	60	60	60	60
Não	M	3.30	3.71	3.53	2.88	3.51
	DP	.658	.481	.561	.654	.512
	n	271	271	271	271	271
Total	M	3.34	3.73	3.54	2.87	3.56
	DP	.638	.467	.560	.656	.505
	n	331	331	331	331	331

Os resultados descritos na Tabela 3 estão em linha com vários outros estudos que utilizaram o BFI-44 para medir os traços de personalidade de empreendedores e não empreendedores, sendo, contudo, que tal como mencionado nesses mesmos estudos, a dimensão Neuroticismo não consegue ser consistentemente associado ao mesmo grupo (Brandstätter, 2011; Martins et al., 2017; Wolff & Kim, 2012; Zhao et al., 2010).

4.2.3 Análise Inferencial

Como pode ser observado através da Tabela 4, os resultados apresentados demonstram que as pontuações mais altas por parte dos indivíduos a desenvolverem um projeto de empreendedorismo, dimensões, Pragmatismo, Conforto, Aceitação, Empreendedorismo total, Extroversão e Abertura a novas Experiências, são estatisticamente significativas ($p < .05$).

Tabela 4: Resultados dos testes t para amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Pragmatismo	Variâncias iguais assumidas	2.458	.118	6.764	329	<.001	.635	.094	.451	.820
	Variâncias iguais não assumidas			7.101	92.002	<.001	.635	.089	.458	.813
Conforto	Variâncias iguais assumidas	3.176	.069	7.498	329	<.001	.940	.125	.693	1.187
	Variâncias iguais não assumidas			8.615	103.790	<.001	.940	.109	.724	1.156
Aceitação	Variâncias iguais assumidas	3.359	.092	7.617	329	<.001	.780	.102	.578	.981
	Variâncias iguais não assumidas			9.481	118.316	<.001	.780	.082	.617	.943
Empreendedorismo total	Variâncias iguais assumidas	11.742	.001	9.944	329	<.001	.785	.079	.630	.940
	Variâncias iguais não assumidas			12.191	115.193	<.001	.785	.064	.657	.913
Extroversão	Variâncias iguais assumidas	4.910	.027	2.130	329	.034	.193	.091	.015	.371
	Variâncias iguais não assumidas			2.483	106.063	.015	.193	.078	.039	.347
Amabilidade	Variâncias iguais assumidas	3.358	.068	1.162	329	.246	.077	.067	-.054	.208
	Variâncias iguais não assumidas			1.316	101.618	.191	.077	.059	-.039	.194
Conscienciosidade	Variâncias iguais assumidas	.162	.687	1.261	329	.208	.101	.080	-.056	.258
	Variâncias iguais não assumidas			1.275	88.090	.206	.101	.079	-.056	.258
Neuroticismo	Variâncias iguais assumidas	.370	.543	-.706	329	.480	-.066	.094	-.250	.118
	Variâncias iguais não assumidas			-.698	86.017	.487	-.066	.095	-.255	.122
Abertura	Variâncias iguais assumidas	3.160	.076	4.058	329	<.001	.286	.070	.147	.424
	Variâncias iguais não assumidas			4.768	107.400	<.001	.286	.060	.167	.405

Os dados aqui apresentados seguem as conclusões apresentadas em vários outros estudos (Galvão & Pinheiro, 2017; Gürol & Atsan, 2006; Lee & Tsang, 2001; Martins et al., 2017), sendo que, em relação à Amabilidade e Conscienciosidade existem conclusões diferentes. Vários estudos indicam que os empreendedores pontuam mais alto nestas duas últimas dimensões e que essas diferenças são estatisticamente significativas (Brandstätter, 2011; Wolff & Kim, 2012; Zhao et al., 2010), sendo consideradas traços de personalidade vitais para uma boa performance no empreendedorismo.

É importante mencionar que segundo vários autores todos os traços de personalidade apresentados, à exceção do neuroticismo, são ainda passíveis de serem desenvolvidos através do *coaching* psicológico (Brandstätter, 2011; Galvão & Pinheiro, 2017; Galvão et al., 2016; Martins et al., 2017; Wolff & Kim, 2012; Zhao et al., 2010).

Neste estudo, é ainda visível a pertinência da aplicação da metodologia a todos os alunos inquiridos. Os que não estão a desenvolver projetos de empreendedorismo, se no futuro o pretenderem fazer, após um acompanhamento de *coaching* psicológico deverão sentir-se emocionalmente mais preparados para as vicissitudes de todo o processo. Os que estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo poderão desenvolver competências/ traços de personalidade importantes, nomeadamente, a amabilidade e a conscienciosidade nas quais apresentam pontuações baixas, importantes à implementação e inserção da sua ideia no mercado de trabalho.

Os resultados obtidos nesta parte da análise, permitem-nos responder às primeiras duas hipóteses, em concreto:

Em relação à Hipótese 1 (H1): Existem diferenças nas características psicológicas empresariais entre os respondentes que estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo e os que não estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo, verificou-se que, para a amostra sob estudo, os respondentes a desenvolver um projeto de empreendedorismo, apresentam pontuações superiores médias para todas as dimensões de características psicológicas empresariais e que essas diferenças são estatisticamente significativas, podendo-se afirmar positivamente a existência de diferenças.

No que concerne a Hipótese 2 (H2): Existem diferenças nos traços de personalidade entre os respondentes que estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo e os que não estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo, só foi possível encontrar evidência, através de diferenças estatisticamente significativas, para as dimensões Extroversão e Abertura a novas experiências, não se podendo responder afirmativamente para as restantes quatro dimensões de traços de personalidade.

É também imperativo mencionar neste ponto, não obstante não ser parte essencial do estudo ou para ir ao encontro dos objetivos do mesmo que, em relação às restantes variáveis sociodemográficas, nomeadamente o sexo, o curso ou o de ser atual ou antigo aluno do IPB, não foi possível encontrar diferenças estatisticamente significativas.

4.3 Apresentação e Análise dos Resultados das Entrevistas

A análise anterior permitiu verificar quais as características e traços de personalidade que caracterizavam parte dos alunos e ex-alunos do IPB à data de estudo. Relativamente à reflexão sobre a importância e pertinência do *coaching* psicológico considerou-se que seria mais oportuno entrevistar-se um grupo de empreendedores mais experientes e que pelo menos conhecesse e/ou tivesse frequentado algum programa de *coaching*. Assim, dos 136 empreendedores com quem estabeleci contacto ao longo do estágio, nomeadamente através da participação em workshops de empreendedorismo, foram aleatoriamente escolhidos 30 empreendedores para serem entrevistados.

A informação que se segue resulta da análise das 30 entrevistas realizadas. Acrescentar, utilizaram-se os testemunhos de quatro dos 30 entrevistados, uma vez que plasmam as opiniões dos restantes, tendo sido identificados padrões discursivos semelhantes em todos eles. De realçar que a opinião de todos os entrevistados foi essencial para execução deste trabalho.

Em termos de análise geral das entrevistas foi possível verificar que:

- A maioria, à data da entrevista, ainda não tinha frequentado um programa de *coaching* psicológico;
- Uma parte dos entrevistados desconhecia o *coaching* psicológico;

- A maioria considerou que os programas para *startups* e de aceleração eram essencialmente técnicos;
- A generalidade considerou que seria muito importante um acompanhamento ao nível emocional, nomeadamente, através da aplicação do *coaching* psicológico a programas para empreendedores;
- A maioria concordou que o *coaching* psicológico potencia o desenvolvimento psicossocial do indivíduo (que inclui competências essenciais na ótica de empreendedor).

4.3.1 Síntese das entrevistas

Feita uma apresentação das conclusões mais significativas das entrevistas realizadas, procede-se à exposição dos discursos de quatro dos 30 empreendedores entrevistados.

Foram, assim, redigidas questões gerais, que integram o guião da entrevista, e que se relacionam com o propósito do presente trabalho, sendo as respostas fiéis à opinião da maioria dos entrevistados e fundamentadas com os discursos de 4 dos entrevistados.

Como se descrevem os empreendedores?

Os empreendedores entrevistados manifestaram ser muito resilientes, persistentes e confiantes ao longo do seu percurso, “Quando me candidatei à bolsa de empreendedorismo sabia que as coisas poderiam não ser como esperava mas o meu interior dizia-me que tinha 90% de hipóteses de conseguir” (Ana Patrícia, Muza); “por enquanto ainda não recebo nada com o meu projeto e tenho contas para pagar (...) já me apeteceu desistir imensas vezes mas tenho uma forte convicção de que as coisas irão para a frente e que o meu projeto/ ideia vai acontecer” (António, ARQi).

Todos, uns diretamente, outros de forma subentendida, consideraram-se destemidos, com muita propensão para correr riscos e com pouco medo de os enfrentar, “Eu nunca sinto medo de ir, de fazer escolhas. Eu faço as intervenções pelas ruas e nunca peço autorização a ninguém. Faço-o de dia, perante as pessoas e sou muitas vezes inquirida acerca do meu trabalho”. Acrescenta, “Eu não me sinto descontraída quanto tenho de falar em público ou ser entrevistada, mas vou, nunca deixo de ir por vergonha” (Joana Abreu, Preencher Vazios);

Revelaram também a sua imensa vontade de evoluir, de progredir “Tenho uma enorme vontade de fazer acontecer, de criar e de ver o resultado final” (Ana Patrícia, Muza); “senti que já tinha aprendido tudo dentro da área em que estava inserida e que precisava de crescer mais (...) a maioria das pessoas que me eram próximas não entendeu o porquê de abandonar um emprego estável e envolver-me num projeto que poderia não resultar mas eu precisava disto” (Bruna, Facestore).

Acrescentam, “apercebi-me que todo o percurso da moda e do empreendedorismo era muito mais interessante (...) senti-me mesmo forçada a ter que ir! A minha criatividade estava a ser completamente condenada e não estava a fazer proveito daquilo que me poderia fazer evoluir, ser melhor. Senti que o percurso que fiz foi importante, mas que tinha de ficar por ali (...) O caminho do empreendedorismo acarreta muitas responsabilidades, mas as motivações também são completamente diferentes.” (Ana Patrícia, Muza).

Quais as competências que os empreendedores melhoraram através da frequência em programas de *coaching*? O que é que ainda gostariam de melhorar/ desenvolver?

A Joana Abreu, uma das entrevistadas, refere que através do programa de *coaching* que frequentou melhorou a sua autoconfiança e percebeu que realmente estava no caminho certo. “Ajudou-me a melhorar a parte comunicacional (...) todos os dias tínhamos que expor o projeto, pelo que no fim já era quase automático”. Porém, salientou que gostava de aperfeiçoar/ desenvolver a sua postura quando exposta, ficar tranquila, ter um discurso fluído e coerente “Gostava de melhorar a ansiedade que sinto quando exposta (entrevistas e afins), que só me prejudica” (Joana Abreu, Preencher Vazios), “fico nervosa e não digo aquilo que gostaria”. Ainda, referiu a organização como um outro aspeto a melhorar.

A Ana Patrícia revelou que fica muito ansiosa e gostava de se conseguir abstrair e ficar mais relaxada “sofro muito por antecipação e estou longe de conseguir controlar isso (...) são aquelas ideias que eu crio! Fico muito ansiosa até obter o resultado final (...) estou a fazer os protótipos e já acho que deviam de estar a ser fotografados.” Considerou-se ainda demasiado generosa, mencionando que acreditava com facilidade nas pessoas “eu acho que confio muito nas pessoas e isso às vezes prejudica-me (...) eu penso sempre que as pessoas estão relaxadas e de bem com a vida mas não é bem assim.” (Ana Patrícia, Muza). Destacou este último aspeto como algo que pretende melhorar.

O António referiu “As viagens que fizemos permitiram-me conhecer outras culturas, percebi que algumas convicções que tinha efetivamente estavam corretas e ter contato com mercados internacionais foi fundamental.” (António, ARQi) Acrescenta “ajudou-me a vencer um pouco a timidez até porque estávamos em constante interação.” No entanto, apresentou também alguns aspetos que gostaria de melhorar. Referiu ter um espírito crítico muito desenvolvido, que considerou prejudicial (pois causa-lhe alguns problemas) “a justiça em determinado estado de coisa causa-me urticária, não consigo ser indiferente e muito menos compactuar” e um lado muito generoso que, por vezes, só o magoa “o facto de eu não raras vezes não levar dinheiro ou ser muito prestável leva à desconfiança. Há pessoas que desconfiam de eu querer ajudar. Talvez não seja habitual e eu até aceito isso (...) irrita-me é quando as pessoas subentendem ou exteriorizam que eu estou a ter outras intenções”.

Para finalizar, a maioria foi da opinião que os programas de *coaching*, apesar de serem muito importantes e de permitirem melhorias a diversos níveis, deveriam ter uma componente mais emocional: “A ajuda técnica é muito superior à emocional. Evidenciei melhorias naquele curto espaço de tempo mas não considero que tenha desenvolvido a longo prazo um comportamento ou uma atitude diferente.” (António, ARQi); “desenvolver outras componentes pessoais, emocionais, que me possam ajudar a impulsionar o meu projeto, seria muito interessante (...). No programa de *coaching* que frequentei nós tínhamos que fazer imensas apresentações seria, portanto, uma mais valia, um apoio, alguns conselhos, um acompanhamento de um profissional especializado na área emocional, comportamental que me ajudasse a encarar aqueles momentos com mais tranquilidade,

que me ajudasse a relaxar, pois sei que o estado de ânsia em que fico só me prejudica” (Joana Abreu, Preencher Vazios).

O que dizem os empreendedores sobre o *coaching* psicológico?

A maioria, à data da entrevista, ainda não tinha frequentado um programa de *coaching* psicológico. Porém, referiram que frequentariam se tivessem essa oportunidade “acho que deve ser muito interessante olharmos para nós mesmos e percebermos em que estado é que estamos, fazer uma avaliação e aprofundar o porquê de nos sentirmos de determinada forma.” (Bruna, Facestore); “eu não conhecia esta prática, mas após a explicação faz realmente todo o sentido e sim, frequentaria um programa, até pela evolução pessoal que nos deve proporcionar. Além de que a longo prazo acredito que trará também frutos na vertente profissional” (Joana Abreu, Preencher Vazios); “

Todos concordaram e salientaram a importância desta prática “sim, sem dúvida que a questão emocional é muito importante (...) neste género de programas aprendemos sempre, independentemente de sentirmos necessidade ou não de ter uma ajuda mais psicológica.”; “É bastante importante. Nos tais momentos em que tudo parece que vai desabar e só te apetece desistir, esse acompanhamento é crucial. Ajuda a esquematizar, a organizar, estabelecer prioridades, perceber o que é essencial. É possível identificarmos o que podemos melhorar, sempre na ótica de estabelecer uma comunhão entre a parte técnica e emocional” (Ana Patrícia, Muza).

Mencionaram a relevância da aplicação deste tipo de *coaching* em programas de aceleração e para *startups*, “estamos numa constante evolução interior... às vezes já sabemos tudo o que se passa e poucas ou nenhuma dúvida podemos ter em relação ao que sentimos mas é importante refletirmos sobre isso e percebermos o seu porquê (...) Ir mais ao fundo da questão, ao sentimento mais profundo (...) deveria sempre coexistir uma vertente técnica e emocional / comportamental nos programas para *startups*.” (Bruna, Facestore). Ainda, “É bastante importante existir uma intervenção ao nível emocional porque esta não significa necessariamente que se faça uma atuação através do reforço. Não raras vezes o que acontece é que tu através do erro criticas, penalizas, dizes que não está bem e é efetivamente uma forma de testar a reação da pessoa que está a ser intervencionada. Todo este processo é fundamental, toda essa ambiência de crítica ajuda a fazer entender a um empreendedor o que é que ele deve fazer, o caminho que deve seguir para que ele próprio consiga crescer autonomamente através dos seus próprios erros ou através das suas virtudes” (António, ARQi).

Para finalizar, alguns destacaram o profissional/ *coach* como um apoio/ suporte imprescindível durante todo o processo, “As pessoas tem de ter a coragem de te dizerem a verdade e não é junto da família que a vais ouvir. Ao mesmo tempo, este tipo de intervenções estão a preparar-te para o mercado e potenciais investidores. São pessoas com experiência que te dizem se de facto funciona ou não, e se a tua atitude será a melhor para o mercado.” (António, ARQi). Ainda, “(...) é fundamental um suporte. No início leva-se muita porrada, pelo que é necessário muito apoio para não se desistir. Nós sabemos que a maioria das *startups* morre numa fase muito inicial, talvez por falta desse apoio emocional, comportamental. (Bruna, Facestore); “Costumo partilhar tudo com a minha *coach* e com

a minha mãe. Houve momentos em que me senti muito fragilizada e a ajuda de ambas foi fundamental.” (Ana Patrícia, Muza).

Que conselhos deixaram os entrevistados aos futuros empreendedores?

O António foi dos primeiros a deixar um conselho a todos os que estão a desenvolver uma ideia. Entre sorrisos, começou por dizer que não se considera um exemplo e que cometeu muitos erros ao longo do percurso. De seguida, entre a sua timidez e humildade, acrescentou: “Por si só ter uma ideia de negócio não chega. Uma pessoa que tenha encontrado uma necessidade que deve ser colmatada deve acima de tudo perceber se é uma necessidade efetiva e autosuficiente, ou seja, se é possível criar valor. Após isso, verificar se é possível manter sustentável esse valor.” A nível pessoal aconselhou: “É necessário ter uma resiliência terrível e não raras vezes fazer ouvidos surdos a algumas pessoas, mas não necessariamente às que estão a dizer mal de ti. É necessário conseguires identificar quem realmente deves ouvir e acreditar convictamente na tua ideia mas sempre num ponto de sustentabilidade que não te arruíne. Acima de tudo, deves perceber qual é o limite. Se esse é perder a casa, o carro, os teus amigos e se já está acontecer, é urgente compreenderes que algo está errado. Uma vida sem as pessoas que te rodeiam quase deixa de ser considerada como tal”. Termina afirmando que “o grau de obsessão às vezes é tão grande que nem sempre é possível perceber o limite mas há pequenos sinais, alertas que te vão dando (...) Geralmente quando a esmagadora maioria das pessoas, principalmente as que estão dentro do ramo, te dizem que estás errado e tu persistes em cair no mesmo erro, o problema é teu e mais vale parar para pensar.”

A Joana Abreu também deixou um conselho a quem está pela primeira vez a empreender. Entre alguma timidez, mas sempre com um espírito positivo, referiu: “Acredita na tua ideia, isso é fundamental! Não a abandones ao primeiro obstáculo e percebe até onde podes chegar! Sê sempre muito dinâmico e criativo!”

A Ana Patrícia, à semelhança dos anteriores, deixou uma mensagem de encorajamento a todos aqueles que estão a iniciar o percurso do empreendedorismo. Assim, cito-a: “Não oiças todas as pessoas e, se o fizeres, por vezes, não respondas. Foca-te essencialmente no que acreditas e na tua ideia porque é possível, basta acreditares e lutares por isso! Há imensas dificuldades mas tens de ter consciência que todas fazem parte do processo. Por isso não desistas! É possível mudar para melhor e chegar muito longe!”

A Bruna Nunes, carinhosamente, finalizou a sua entrevista com uma mensagem para todos os que estão a abraçar um novo projeto. Passo a citá-la: “Tens que ser muito persistente e acreditar verdadeiramente no que estás a fazer. Manter-te resiliente ao longo de todo o processo. Deves perceber aquilo que realmente queres e canalizar toda a tua energia nisso. Lembra-te que irão surgir muitos contratemplos ao longo do percurso, e que tens de ser forte para que os consigas superar. Para além disto, tens de ter a capacidade de te adaptar. Por vezes, irás rever várias vezes algo que já tinhas como definido. Todo o processo irá movimentar um mundo à tua volta, pelo que a questão emocional é extremamente importante. Quanto ao projeto, pode até não ser muito viável ou não ter adesão que pretendes mas se o souberes reinventar estou certa de que conseguirás!”

O conjunto de 30 entrevistas, cujos padrões discursivos semelhantes foram evidenciados pelos testemunhos dos quatro empreendedores apresentados no presente trabalho, permitiu responder afirmativamente à Hipótese de trabalho 3 (H3): Os jovens empreendedores sentem a necessidade de haver um acompanhamento na forma de um processo de *coaching* psicológico que potencie as características psicológicas empreendedoras e os traços de personalidade vitais para o sucesso.

Estes resultados coincidem com a opinião dos *Partners* da BTEN, bem como de vários interlocutores nas entidades organizadoras dos programas de aceleração, que manifestaram várias críticas ao facto de o financiamento público só se focar na capacitação técnica dos empreendedores, ignorando as necessidades comportamentais, sendo que este conjunto de profissionais sente essa necessidade constante nas suas interações com empreendedores.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Este trabalho permitiu compreender a importância do *coaching* psicológico como catalisador de atitudes empreendedoras. Como tal, contou com a participação de 331 alunos e ex alunos do IPB, e de 30 empreendedores.

Relativamente à primeira amostra, verificou-se que 33,5% (n=111) dos inquiridos eram do sexo masculino e 66,5 % (n=220) do sexo feminino. Tal relaciona-se com o facto de a Escola Superior de Saúde de Bragança (uma das cinco escolas que aderiu a este estudo) ser maioritariamente constituída por mulheres.

Quanto à segunda amostra, convém mencionar que das 30 entrevistas realizadas foram seleccionadas 4 para ilustrar as respostas em maior detalhe, uma vez que traduzem e resumem os

padrões discursivos semelhantes que foram observados ao longo das entrevistas. As conclusões das 30 entrevistas, estão totalmente em linha com a opinião expressa por um conjunto de profissionais que diariamente lidam com empreendedores e que sentem uma necessidade de haver mais apoios, nomeadamente públicos, para a capacitação comportamental dos empreendedores.

Em termos de análise das entrevistas concluiu-se que: a maioria, à data da entrevista, ainda não tinha frequentado um programa de *coaching* psicológico; uma parte dos entrevistados desconhecia o *coaching* psicológico; a maioria considerou que os programas para *startups* e de aceleração eram essencialmente técnicos; a generalidade considerou que seria muito importante um acompanhamento a nível emocional, nomeadamente, através da aplicação do *coaching* psicológico a programas para empreendedores; a maioria concordou que o *coaching* psicológico potencia o desenvolvimento psicossocial do indivíduo.

De frisar ainda a importância dos workshops de *coaching* e programas de aceleração, cuja participação decorreu do estágio realizado, pois contribuíram para enriquecer este estudo e direcioná-lo para uma melhor compreensão da importância do *coaching* psicológico. O contacto com pessoas experientes e já algum tempo a desenvolver uma ou várias ideias de negócio fez com que considerássemos pouco credível uma amostra de alunos para verificação do nível de necessidade de aplicação do *coaching*, uma vez que, em conversas informais com alguns alunos, apercebemo-nos que quer a participação em programas de *coaching*, quer o conhecimento em relação à metodologia eram reduzidos. Ainda tornar-se-ia muito moroso entrevistar uma amostra grande.

É ainda pertinente tecer algumas considerações sobre os resultados do estudo, após testadas e analisadas as hipóteses de investigação.

Foi possível verificar que a primeira hipótese de investigação, ou seja, Existem diferenças nas características psicológicas empresariais entre os respondentes que estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo e os que não estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo, foi validada pois existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que, para um nível de significância de 0,05, os que estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo apresentam pontuações mais elevadas nas características apresentadas (Pragmatismo, Conforto, Aceitação, Empreendedorismo total) comparativamente aos que não estão a desenvolver um projeto.

Quanto à segunda hipótese de investigação, ou seja, Existem diferenças nos traços de personalidade entre os respondentes que estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo e os que não estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo, verifica-se que a hipótese foi parcialmente validada, uma vez que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que, para um nível de significância de 0,05, os traços de personalidade, extroversão e a abertura a novas experiências, são mais elevados nos inquiridos que estão a desenvolver um projeto de empreendedorismo do que nos restantes. Quanto aos restantes traços, considerados na análise, não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar o mesmo. Porém, outros estudos apresentam resultados díspares, assegurando que os indivíduos com projetos de empreendedorismo em curso pontuam mais alto nestas dimensões e que essas diferenças são estatisticamente significativas (Brandstätter, 2011; Wolff & Kim, 2012; Zhao et al., 2010).

Relativamente à terceira e última hipótese de investigação, os jovens empreendedores sentem a necessidade de haver um acompanhamento na forma de um processo de *coaching* psicológico que potencie as características psicológicas empreendedoras e os traços de personalidade vitais para o sucesso, constata-se que todos os entrevistados responderam positivamente quando questionados, tornando-se, assim, possível validar a terceira hipótese.

Posto isto, verifica-se que os objetivos inicialmente propostos e que estiveram na base da formulação das hipóteses foram alcançados, bem como obteve-se resultados positivos na generalidade das hipóteses definidas. Ainda, cumpriram-se todos os objetivos de estágio, tendo-se revelado fundamentais certos conhecimentos adquiridos em contexto curricular e o contributo do estágio para enriquecimento do presente trabalho e a nível pessoal. Adquiri uma nova conceção do mundo empresarial, muito mais competitivo do que imaginara ser e bastante carente de preocupações no que diz respeito ao empresário/ empreendedor e o seu bem-estar.

De mencionar que a inexistente literatura sobre a aplicação de metodologias de desenvolvimento psicossocial, tais como o *coaching* psicológico, em programas de aceleração ou *startups* em Portugal teve implicações sobre o presente trabalho (dificuldades em encontrar literatura portuguesa sobre a temática). Ainda, o desconhecimento em relação à metodologia de *coaching* psicológico resultou numa adaptação do estudo. Escolheram-se as entrevistas, em detrimento dos questionários, de modo a avaliar a importância e necessidade da aplicação do *coaching* psicológico a programas que fomentam o empreendedorismo. No caso de desconhecimento da metodologia foi possível apresentá-la e explicitar exemplos da sua aplicação, de uma forma muito mais clara e precisa. De realçar que o grupo entrevistado foi selecionado de acordo com critérios de inclusão pré-definidos.

Espera-se que um aumento de investigações, com incidência nesta temática, tais como, diferenças de género quanto às características e traços de personalidade empreendedoras e aplicação do *coaching* consoante necessidades identificadas; “evolução” das características e traços de personalidade empreendedoras de acordo com progressos científico-tecnológicos e novas exigências empresariais, promova o conhecimento da metodologia *coaching* psicológico e sua importância.

Para finalizar, salienta-se a importância das entidades públicas, do Estado, pois devem ter um papel interventivo e uma preocupação global sobre o empreendedorismo, que se interesse pelo desenvolvimento dos empreendedores, e não somente pelo desenvolvimento das suas ideias, pois eles são o núcleo de todo o universo empreendedor.

Referências Bibliográficas

- Ács, Z., Szerb, L., & Lloyd, A. (2017). *The Global Entrepreneurship Index 2018*. Washington, D.C.: The Global Entrepreneurship and Development Institute.
- Barosa-Pereira, A. (2008). *Coaching em Portugal: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Biswas-Diener, R., & Dean, B. (2007). *Positive psychology coaching : putting the science of happiness to work for your clients*. New York: John Wiley & Sons.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222–230.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.07.007>
- Business Talent Enterprise Network. (2015). *Do empreendedorismo à entrada da maioridade*. Porto: ANJE.
- Carvalho, L. C., & da Costa, T. G. (2015). *Empreendedorismo - Uma Visão Global e Integradora*. Lisboa: Sílabo.
- Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor* (4.ª edição). Manole.
- COMPETE. (2015). *Compete 2020 - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização*. Lisboa: COMPETE.
- dos Santos, L. A. A. (2014). *Arte do Empreendedorismo: O caminho da Competência e Riqueza* (2.ª edição). Lisboa: Escolar editora.
- Drucker, P. F. (2000). *Desafios da gestão para o século XXI*. Porto: Livraria Civilização.
- Drucker, P. F. (2010). *As Lições de Peter F. Drucker: O essencial sobre a gestão, sociedade e a economia*. Lisboa: Babel.
- Engelman, S., & Perrone, C. M. (2009). Coach: Uma Ferramenta Estratégica em Gestão de Pessoas. Em *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho* (pp. 1–12).
- EUROACE. (2014). *GEM report Portugal 2014-2015*.
- European Commission. (2014). *Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE)*. Brussels.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2010). *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. (Sílabo, Ed.) (2.ª edição). Lisboa.
- Galvão, A., & Pinheiro, M. (2016). Predisposição para o empreendedorismo : as características psicológicas podem-nos dizer algo sobre os empresários portugueses ? Em *3º Congresso da Ordem dos Psicólogos Portugueses* (pp. 923–933). Porto.
- Galvão, A., & Pinheiro, M. (2017). Pragmatism, need for comfort and need for acceptance –

- psychological traits for successful entrepreneurship in Portugal. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, V(3), 264–277.
- Galvão, A., Pinheiro, M., & Fernandes, P. O. (2016). Idiosyncratic psychological aspects in entrepreneurship. Em *Proceedings of the International Congress on Interdisciplinarity in Social and Human Sciences* (pp. 171–178).
- Gaspar, F. (2010). *O Processo Empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso – Vença a crise, criando o seu próprio negócio* (2.^a edição). Lisboa: Sílabo.
- Gesellschaft für Konsumforschung. (2013). *Global Entrepreneurship Report - 2013*. Nuremberg.
- Grant, A. M. (2006). Coaching Psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 12–22.
- Gürol, Y., & Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students. *Education + Training*, 48(1), 25–38. <https://doi.org/10.1108/00400910610645716>
- Holmberg-Wright, K., & Hribar, T. (2016). Soft Skills - The Missing Piece for Entrepreneurs to Grow a Business. *American Journal of Management*, 16(1), 11–18.
- João, M. (2018). *Coaching*. Lisboa: Leya.
- John, O., Donahue, E., & Kentle, R. (1991). The Big Five Inventory - Versions 4a and 54. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504–528. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1)
- Joseph, S. (2006). Person-centred coaching psychology: A meta-theoretical perspective. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 47–54. <https://doi.org/10.1177/1523422313520194>
- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. K. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583–602. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00250>
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Strengths Coaching: A potential-guided approach to coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 37–46. <https://doi.org/10.1177/1523422313520194>
- Luthje, C., & Franke, N. (2003). The «making» of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 33(2), 135–147. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00288>
- Mações, M. A. R. (2017). Empreendedorismo e Novos Negócios. Em *Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional* (pp. 16–39). Lisboa: Atual Editora.
- Marques, A. P. (2016). *Aprendizagens Empreendedoras no Ensino Superior: Redes, Competências e Mercado de Trabalho*. Vila Nova de Famalicão: Edições Humus, Lda.
- Martins, S., Galvão, A., & Pinheiro, M. (2017). Social entrepreneurship, psychological coaching as a developer of competences. Em *III Congresso Ibero-Americano de Empreendedorismo*,

- Energia, Ambiente e Tecnologia Social* (pp. 413–418).
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389–392. <https://doi.org/10.1037/h0021956>
- Miguel, A., Röhrich, O., & Rocha, A. (2014). *Gestão emocional de equipas: Em Ambiente de Projeto* (5.ª edição). Lisboa: Lidel.
- Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. de S., Carvalho, P. S. F., dos Anjos, A. da C., & Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando o Coaching: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia Unfolding Coaching: a Literature Review from the Perspective of Psychology Introdução. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363–377.
- Oliveira, A. V. De, Ribeiro, D., Vilela, K. C., & Velho, P. (2018). Os Resultados do Processo de Coaching no Desenvolvimento de Carreira The Results of the Coaching Process in Career Development (1). *Revista Científic@ Universita*, 1, 40–53.
- Onwuegbuzie, A., & Leech, N. (2005). On becoming a pragmatic researcher: The importance of combining quantitative and qualitative research methodologies. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 8(5), 375–387. <https://doi.org/10.1080/13645570500402447>
- Palmer, S. (2007). PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management. *The Coaching Psychologist*, 3(2), 71–77.
- Parish, P. (2016). A coaching framework for developing the psychological capital of a global mindset, (10), 172–184.
- Penim, A. T., & Catalão, J. A. (2010). *Ferramentas de Coaching*. Lisboa: Lidel.
- Penim, A. T., & Catalão, J. A. (2018). *Ferramentas de Coaching* (8.ª edição). Lisboa: Lidel.
- Portela, J., Hespanha, P., Nogueira, C., Teixeira, M. S., & Baptista, A. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal. Experiências e perspectivas*. Lisboa: INSCOOP.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 3(XVIII), 335–344.
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2018). *Que Líder Sou Eu? - Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (2.ª edição). Lisboa: Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Oliveira, C. M., & Marcelino, A. R. (2007). *Coaching para Executivos* (2.ª edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Reynolds, P. D., Gartner, W. B., Greene, P. G., Cox, L. W., & Carter, N. M. (2008). *The Entrepreneur Next Door: Characteristics of Individuals Starting Companies in America: An Executive Summary of the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1262320>
- Rodrigues, S. (2008). *Manual Técnico do Formando: «Empreendedorismo»*. Lisboa: ANJE.

- Saraiva, P. M. (2011). *Empreendedorismo: do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (2.ª edição). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Schumpeter, J. (2012). *Teoria do desenvolvimento económico : um estudo sobre lucro empresarial, capital, crédito, juro e ciclo da conjuntura*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Shinnar, R., Pruett, M., & Toney, B. (2009). Entrepreneurship Education: Attitudes Across Campus. *Journal of Education for Business*, 84(3), 151–159. <https://doi.org/10.3200/JOEB.84.3.151-159>
- Silva, S. E., & Monteiro, F. (2013). *Empreendedorismo e Plano de Negócios*. Porto: Vida Económica.
- Vários. (2011). *Portugal primeiro empreendedores precisam-se!* (M. Robalo, Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Welpe, I. M. (2018). *Amway Global Entrepreneurship Report 2018*. Nuremberg: Gesellschaft für Konsumforschung.
- Whitmore, J. (1995). *Treinar para um Bom Desempenho: Manual Prático de Formação*. Publicações Europa-América.
- Wolff, H., & Kim, S. (2012). The relationship between networking behaviors and the Big Five personality dimensions. *Career Development International*, 17(1), 43–66. <https://doi.org/10.1108/13620431211201328>
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2), 381–404. <https://doi.org/10.1177/0149206309335187>

Anexos

Anexo A Protocolo de estágio



Handwritten signature or initials.

PROTOCOLO DE ESTÁGIO CURRICULAR

1.º Outorgante – Instituto Politécnico de Bragança (membro da Associação dos Politécnicos do Norte – APNOR), contribuinte n.º 600013758, com sede em Bragança, representada pelo diretor da ESTIG, Prof. Doutor José Adriano Pires.

2.º Outorgante – Empresa B10 – Business Talent Enterprise Network, S.A., contribuinte número 510278585, com sede em Lisboa, ramo de atividade Consultoria de Gestão e Formação, representada por Sérgio Lorga Sousa.

3.º Outorgante – Formando Sofia Patrícia Vieira Martins morador em Rua do Reguengo, 34 – Comba – 4600-666 Amarante, portador do B.I. N.º 14864721.

Entre os outorgantes acima identificados é celebrado o presente acordo de estágio curricular que se rege pelas cláusulas seguintes:

Cláusula 1.ª

(Objeto do acordo)

1. O presente acordo estabelece os deveres e as obrigações entre as partes acima identificadas com o objetivo do terceiro outorgante realizar uma formação em contexto de trabalho, adiante designado como estágio, na área de especialização com a designação:
“Predisposição dos jovens para o empreendedorismo: coaching psicológico como catalisador”.
2. A identificação do Supervisor e Orientador de estágio, bem como o horário, local e programa de trabalhos constam na Proposta de Estágio, elaborada de acordo com o Regulamento para o funcionamento de Estágios do curso de mestrado.
3. O presente acordo não gera nem titula relações de trabalho e caduca com a conclusão do estágio.

Cláusula 2.^a

(Obrigações do primeiro outorgante)

1. Colaborar com a empresa ou serviço na elaboração do respetivo programa de trabalho de estágio.
2. Acompanhar e supervisionar, por intermédio do professor supervisor designado para o efeito, a execução do programa de trabalho de estágio, prestando ao formando o apoio pedagógico e científico necessário.
3. Elaborar um parecer sobre o relatório final do formando, onde conste a evolução da aprendizagem/ desempenho e os resultados finais obtidos no estágio.
4. Apoiar os segundo e terceiro outorgantes, caso estejam interessados, em dar continuidade ao processo de integração no mundo laboral, seja através de estágios profissionais ou de qualquer outra forma de cooperação mediante compensação monetária no âmbito de eventuais programas que estejam disponíveis para o efeito.

Cláusula 3.^a

(Obrigações do segundo outorgante)

1. Acompanhar e orientar, por intermédio do orientador designado para o efeito, a execução do programa de trabalho de estágio, prestando ao formando as condições necessárias para a realização do estágio.
2. Facultar ao formando o acesso a documentação e equipamentos que sejam compatíveis com a execução do programa de trabalho.
3. Respeitar as condições de higiene e segurança no local onde decorre o estágio.
4. Não atribuir ao estagiário tarefas não previstas no programa de trabalho de estágio.
5. Informar o Supervisor de eventuais problemas surgidos no decorrer do estágio.
6. Assegurar o registo da assiduidade do formando.
7. Emitir gratuitamente ao formando, certificado comprovativo do estágio concluído, sob proposta da Instituição de Ensino Superior.
8. Emitir parecer no final do estágio, onde conste a aprendizagem/ desempenho e os resultados finais obtidos pelo formando.



Cláusula 4.^a

(Direitos do terceiro outorgante)

1. Receber orientação, no âmbito do programa de trabalho previsto para a realização do estágio, por parte do professor supervisor, nomeado pela Comissão Técnico-Científica do curso de mestrado e do orientador da Empresa ou Serviço onde decorre o estágio.
2. Obter gratuitamente e aquando da conclusão do estágio, com aproveitamento e assiduidade, um certificado comprovativo da realização do estágio.
3. Durante o estágio, o terceiro outorgante fica abrangido por um contrato de seguro, celebrado para o período de 01/01/2018 a 31/05/2018 com a seguradora de cada membro da APNOR.

Cláusula 5.^a

(Obrigações do terceiro outorgante)

1. Cumprir o programa de trabalho previsto para o estágio, nos termos do n.º 2, da cláusula 1.^a, deste acordo.
2. Cumprir com assiduidade e pontualidade, o horário e a calendarização prevista para a realização do estágio nos termos do n.º 2, da cláusula 1.^a, deste acordo.
3. Guardar lealdade ao segundo outorgante e obrigar-se à confidencialidade, nomeadamente não transmitindo para o exterior quaisquer informações sobre equipamentos, processos de fabrico e de gestão ou sobre a situação económico-financeira da empresa de que tome conhecimento por ocasião do estágio.
4. Utilizar com cuidado e zelar pela boa conservação dos equipamentos e materiais que utilize durante a realização do estágio.
5. Responsabilizar-se por eventuais custos de substituição e / ou reparação de equipamentos e materiais a utilizar no estágio, disponibilizados pelo segundo outorgante e seus representantes, sempre que eventuais danos produzidos resultem de comportamento doloroso ou gravemente negligente, do estagiário.
6. Cumprir as orientações emanadas por parte do professor supervisor e orientador do estágio, no âmbito do programa de trabalho previsto para a realização do estágio.
7. Elaborar um relatório final, aquando da conclusão do estágio, onde conste informação detalhada, entre outras, das atividades desenvolvidas e as competências pessoais e profissionais adquiridas.
8. Cumprir os demais deveres emergentes deste contrato de estágio curricular.

Cláusula 6.^a
(Vigência do acordo)

O presente acordo entra em vigor à data de início do estágio, em 01/01/2018 e termina em 31/05/2018.

Cláusula 7.^a
(Rescisão do acordo)

As partes poderão rescindir unilateralmente este protocolo, desde que o desenvolvimento do estágio se apresente lesivo para o funcionamento normal da Empresa ou seja considerado, pela Instituição de Ensino, pedagogicamente desaconselhado.

Bragança, 15 de dezembro de 2017.

O Primeiro Outorgante,



O Segundo Outorgante,



O Terceiro Outorgante,

Sofia Patrícia Vieira Martins

Anexo B Mapas de assiduidade



Registo de Presenças diárias




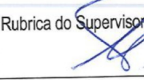

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins			N.º mecanográfico: 33329	
Mestrado em: Gestão das Organizações			Especialização: Gestão Pública	
Data: 02 / 01 / 18	Sumário do dia: Apresentação da empresa (instalações), colaboradores e organização;	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 03 / 01 / 18	Sumário do dia: Adaptação ao modo de funcionamento da empresa; Leitura do manual de procedimentos BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 04 / 01 / 18	Sumário do dia: Leitura do manual de procedimentos BTEN e esclarecimento de dúvidas junto do supervisor.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 05 / 01 / 18	Sumário do dia: Reunião com Partners BTEN – discussão do meu estágio e tema do meu trabalho.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 06 / 01 / 18	Sumário do dia: Discussão pormenorizada do meu estágio; Reunião com supervisor e orientador de estágio.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 08 / 01 / 18	Sumário do dia: Reuniões com empreendedores "Early Stage".	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins




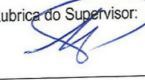

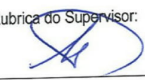

Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins			N.º mecanográfico: 33329	
Mestrado em: Gestão das Organizações			Especialização: Gestão Pública	
Data: 09 / 01 / 18	Sumário do dia: Reuniões com empreendedores "Early Stage". Preparação da logística e material para workshop.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 10 / 01 / 18	Sumário do dia: Preparação de informação estratégica para clientes.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 16 / 01 / 18	Sumário do dia: Preparação da logística e material para workshop.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 17 / 01 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação no workshop "5 Passos Empreendedorismo".	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 18 / 01 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação no workshop "5 Passos Empreendedorismo".	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 19 / 01 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação no workshop "5 Passos Empreendedorismo".	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins

Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins		N.º mecanográfico: 33329		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão Pública		
Data: 20 / 01 / 18	Sumário do dia: Balanço do workshop realizado; Preparação de material e logística relativa ao programa de aceleração; Resposta a emails relativos ao programa.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 22 / 01 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação num programa de aceleração;	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 23 / 01 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação num programa de aceleração;	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 24 / 01 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação num programa de aceleração;	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 25 / 01 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação num programa de aceleração.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins

Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins		N.º mecanográfico: 33329		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão Pública		
Data: 26 / 01 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação num programa de aceleração.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 27 / 01 / 18	Sumário do dia: Balanço do workshop.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 29 / 01 / 18	Sumário do dia: Reflexão acerca do trabalho realizado. Leitura e análise de documentos relativos à BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 31 / 01 / 18	Sumário do dia: Reunião supervisor e orientador de estágio;	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 05 / 02 / 18	Sumário do dia: Reunião Partners BTEN; Leitura e análise de documentos relativos à BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins

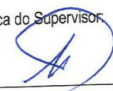
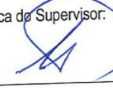
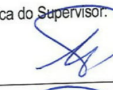
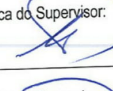
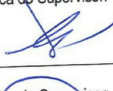
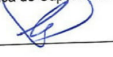
Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins		N.º mecanográfico: 33329		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão Pública		
Data: 06 / 02 / 18	Sumário do dia: Participação em elaboração de documentos estratégicos para clientes.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 07 / 02 / 18	Sumário do dia: Participação em elaboração de documentos estratégicos para clientes.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 08 / 02 / 18	Sumário do dia: Reunião com empreendedores "Early Stage"	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 09 / 02 / 18	Sumário do dia: Participação em elaboração de documentos estratégicos para clientes.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 19 / 02 / 18	Sumário do dia: Colaboração de material de formação / workshops	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins

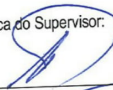
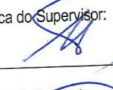
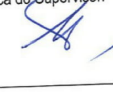
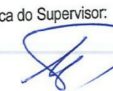
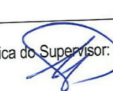
Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins		N.º mecanográfico: 33329		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão Pública		
Data: 20 / 02 / 18	Sumário do dia: Colaboração de material de formação / workshops.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 21 / 02 / 18	Sumário do dia: Colaboração de material de formação / workshops; Análise do funcionamento da área administrativa BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 22 / 02 / 18	Sumário do dia: Análise do funcionamento da área administrativa BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 23 / 02 / 18	Sumário do dia: Análise do funcionamento da área administrativa BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 24 / 02 / 18	Sumário do dia: Balanço do mês de trabalho.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins


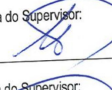
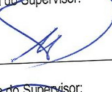
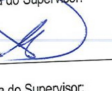
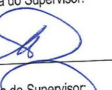

Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins		N.º mecanográfico: 33329		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão Pública		
Data: 26 / 02 / 18	Sumário do dia: Colaboração de material de formação / workshops.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 27 / 02 / 18	Sumário do dia: Reunião com empreendedores "Early Stage"; Balanço do mês de trabalho.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 28 / 02 / 18	Sumário do dia: Reunião supervisor e orientador de estágio.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 01 / 03 / 18	Sumário do dia: Colaboração de material de formação / workshops.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 02 / 03 / 18	Sumário do dia: Colaboração de material de formação / workshops.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 05 / 03 / 18	Sumário do dia: Colaboração de material de formação / workshops	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins

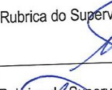

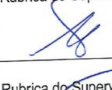
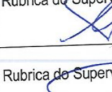


Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins		N.º mecanográfico: 33329		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão Pública		
Data: 06 / 03 / 18	Sumário do dia: Colaboração de material de formação / workshops.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 07 / 03 / 18	Sumário do dia: Reunião com partners da BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 08 / 03 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento do Co-Orientador da BTEN em várias atividades	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 09 / 03 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento do Co-Orientador da BTEN em várias Atividades; Participação em candidatura P2020.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 19 / 03 / 18	Sumário do dia: Reuniões com Empreendedores "Growth"	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário:

Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins		N.º mecanográfico: 33329		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão Pública		
Data: 20 / 03 / 18	Sumário do dia: Reuniões com Empreendedores "Growth"; Participação em candidatura P2020.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 21 / 03 / 18	Sumário do dia: Participação em candidatura P2020.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 22 / 03 / 18	Sumário do dia: Participação em candidatura P2020. Balanço do mês de trabalho.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 23 / 03 / 18	Sumário do dia: Reunião supervisor e orientador de estágio.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 02 / 04 / 18	Sumário do dia: Colaboração de material de formação / workshops.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 03 / 04 / 18	Sumário do dia: Reunião com partners da BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins

Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins		N.º mecanográfico: 33329		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão Pública		
Data: 04 / 04 / 18	Sumário do dia: Elaboração do relatório de estágio.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 05 / 04 / 18	Sumário do dia: Elaboração do relatório de estágio.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 06 / 04 / 18	Sumário do dia: Participação em elaboração de documentos estratégicos para clientes.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 16 / 04 / 18	Sumário do dia: Colaboração de material de formação / workshops	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 17 / 04 / 18	Sumário do dia: Colaboração de material de formação / workshops; Análise do funcionamento da área administrativa BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 18 / 04 / 18	Sumário do dia: Participação em elaboração de documentos estratégicos para clientes.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins



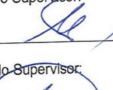

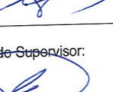

Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins			N.º mecanográfico: 33329	
Mestrado em: Gestão das Organizações			Especialização: Gestão Pública	
Data: 19 / 04 / 18	Sumário do dia: Participação em elaboração de documentos estratégicos para clientes.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 20 / 04 / 18	Sumário do dia: Balanço do mês de trabalho.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 23 / 04 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento do Co-Orientador da BTEN em várias Atividades;	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 27 / 04 / 18	Sumário do dia: Balanço do trabalho realizado; Reunião supervisor e orientador de estágio.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 07 / 05 / 18	Sumário do dia: Elaboração do relatório de estágio.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins

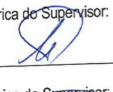
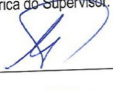

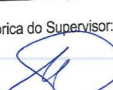
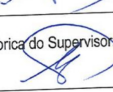
Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins			N.º mecanográfico: 33329	
Mestrado em: Gestão das Organizações			Especialização: Gestão Pública	
Data: 08 / 05 / 18	Sumário do dia: Reunião com partners da BTEN; Análise do funcionamento da área administrativa BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 09 / 05 / 18	Sumário do dia: Análise do funcionamento da área administrativa BTEN	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 10 / 05 / 18	Sumário do dia: Análise do funcionamento da área administrativa BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 11 / 05 / 18	Sumário do dia: Análise do funcionamento da área administrativa BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 14 / 05 / 18	Sumário do dia: Elaboração do relatório de estágio.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 15 / 05 / 18	Sumário do dia: Elaboração do relatório de estágio.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins

Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins		N.º mecanográfico: 33329		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão Pública		
Data: 16 / 05 / 18	Sumário do dia: Preparação da logística e material para workshop.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 17 / 05 / 18	Sumário do dia: Preparação da logística e material para workshop.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 18 / 05 / 18	Sumário do dia: Preparação da logística e material para workshop.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 21 / 05 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação num programa de aceleração;	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 22 / 05 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação num programa de aceleração;	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 23 / 05 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação num programa de aceleração;	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins

Registo de Presenças diárias

Nome do estagiário: Sofia Patrícia Vieira Martins		N.º mecanográfico: 33329		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão Pública		
Data: 24 / 05 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação num programa de aceleração;	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 25 / 05 / 18	Sumário do dia: Acompanhamento e participação num programa de aceleração;	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 28 / 05 / 18	Sumário do dia: Balanço do workshop realizado; Reunião com <i>partners</i> da BTEN.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 29 / 05 / 18	Sumário do dia: Reunião supervisor e orientador de estágio. Elaboração relatório de estágio.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins
Data: 30 / 05 / 18	Sumário do dia: Elaboração relatório de estágio.	N.º de horas: 8h	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: Sofia Martins

Anexo C Reuniões mensais

Síntese de reuniões mensais

06 / 01 / 18	<p>Neste dia realizou-se a primeira reunião entre os 3 intervenientes: eu, o supervisor da empresa e a orientadora.</p> <p>Discutiram-se as tarefas a realizar no âmbito estágio, bem como a adequação do mesmo com o tema proposto para o relatório de estágio.</p> <p>Por último, abordou-se a pertinência da realização de um estudo empírico, mesmo tratando-se de um relatório de estágio.</p>
31 / 01 / 18	<p>A segunda reunião ocorreu na data identificada. Abordaram-se os seguintes tópicos:</p> <p>Vivências e conhecimentos adquiridos no âmbito do primeiro <i>workshop</i> frequentado;</p> <p><i>Feedback</i> das reuniões com os <i>partners</i> da empresa;</p> <p>Reflexão acerca do ambiente organizacional, dificuldades de adaptação.</p>
28 / 02 / 18	<p>A terceira reunião contou com a partilha de informações obtidas nas reuniões com empreendedores, dificuldades por eles sentidas, características de personalidade manifestadas, necessidade da existência de um maior suporte emocional de apoio a <i>startups</i>.</p> <p>Diferenças entre as duas formações / <i>workshops</i> frequentadas.</p>
23 / 03 / 18	<p>Na quarta reunião debateram-se os seguintes tópicos:</p> <p>Dificuldades sentidas na preparação de conteúdos para formações / <i>workshops</i>;</p> <p>Análise e desenvolvimento da parte teórica do relatório (pesquisa bibliográfica) bem como delimitação da estrutura do trabalho, com os pareceres e orientações dos dois orientadores.</p> <p>Aplicação dos conhecimentos adquiridos em contexto de estágio na elaboração do relatório.</p> <p>Delineação da amostra, conteúdo e estrutura dos inquéritos a aplicar (no âmbito do trabalho prático)</p>
27 / 04 / 18	<p>Neste dia ocorreu a quarta reunião entre os 3 intervenientes.</p> <p>Abordou-se a componente prática do relatório de estágio (estudo, hipóteses estatísticas).</p> <p>Mencionaram-se nomes de empreendedores a entrevistar e com flexibilidade para isso.</p>
29 / 05 / 18	<p>Neste dia ocorreu a última reunião entre os 3 intervenientes. Apresentou a seguinte ordem de trabalhos:</p> <p>Análise do relatório de estágio na sua totalidade;</p> <p>Reflexão, avaliação do impacto desta etapa profissional (pontos altos, baixos, melhorias sentidas);</p> <p>Comparação entre as expectativas de início de estágio com as vivências e experiências adquiridas.</p>

Anexo D Avaliação de Desempenho do Estágio



Informação do Supervisor

Aluno: Sofia Patrícia Váira Martins
Supervisor: Marco Paulo Braga Pinheiro
Data de início do estágio: 31/11/18 Data de fim do estágio: 31/05/18

Por favor, avalie o desempenho do aluno utilizando para tal os seguintes indicadores. Agradece-se a resposta indicando um valor numérico na escala de 0 a 20 (em que "zero" correspondente a muito mau e "vinte" a muito bom).

01. ASSIDUIDADE..... 20
02. INTERESSE..... 20
03. DESEMPENHO TÉCNICO..... 20
04. ESPÍRITO DE INICIATIVA OU INOVAÇÃO..... 20
05. QUANTIDADE DE TRABALHO..... 20
06. QUALIDADE DE TRABALHO..... 20
07. RELACIONAMENTO COM COLEGAS, CLIENTES, etc..... 20
08. CUMPRIMENTO DO PLANO DE TRABALHO PELO ALUNO..... 20
09. APRENDIZAGEM DE NOVOS CONHECIMENTOS..... 20
10. APLICAÇÃO DOS NOVOS CONHECIMENTOS..... 20

11. COMENTÁRIOS (eventuais):

A Sofia superou todas as expectativas sendo incansável no objetivo de aprender, tendo sido uma mais valia para a equipa.

Esta informação destina-se a ser enviada em carta fechada e apresentada à Coordenação da Unidade Curricular, que será o garante da confidencialidade dos elementos fornecidos.

Data: 27/11/18, O(a) supervisor(a) [Assinatura]

Anexo E Estudo de mercado

Análise de empresas	
Nome da empresa	Link de acesso
<i>Rockstar Group</i>	http://rockstargroup.co.uk/
<i>Redhawk Consulting</i>	https://redhawkresults.com/
<i>Score Association</i>	https://www.score.org/
<i>JUMPSTART</i>	https://www.jumpstartinc.org/services/mentoring/
<i>The Startup Store</i>	http://thestartupstore.com/
<i>Stark Entrepreneurship Alliance</i>	https://www.starkentalliance.com/
<i>ND Consultant</i>	https://www.nd-consultant.com/en/tag/entrepreneur/
<i>5NBC</i>	http://5nbusinessconsultants.com/about

Empresa: *Rockstar Group*

Público- alvo: empreendedores, *startups*, negócios em fase de expansão.

Serviços/ Custos:

1. *Rockstar Mentoring*: Na primeira sessão são abordadas questões relacionadas com a área de interesse do mentorado, as oportunidades e desafios do seu negócio, as metas que deseja alcançar nos próximos 6 a 12 meses. As informações recolhidas permitem à equipa decidir qual o mentor (ou mentores) mais adequado, com mais experiência e contactos na área em questão, e que irá acompanhar o mentorado durante todo o processo.
Custo: A primeira sessão é gratuita. As próximas têm um custo nunca inferior a £95/h (107 € /hora)
2. *Rockstar Hubs International* – É uma das sócias da *Rockstar Group*. Funciona como uma rede de contactos de clientes e empresários. Os clientes podem contactar diariamente os empresários bem - sucedidos (quer presencialmente, quer virtualmente), assistir a palestras, participar em *startups* e até expor o seu negócio num programa televisivo de negócios. Disponibiliza ainda consultoria a diversos níveis, tais como, Vendas, Marketing, finanças, suporte legal (quer dentro ou fora do país).
3. Possuem uma *APP Rockstar Business World App*, que funciona como uma plataforma internacional de mentoring. Permite visualizar vídeos de mentores famosos/ empresários bem-sucedidos e entrar em contacto com eles (obter *mentoring* a um custo pré-estabelecido). Também permite aos usuários promover os seus negócios e alargar a sua rede de contactos.

Empresa: *Redhawk Consulting*

Público- alvo: pequenos empresários, *startups*, empreendedores.

Serviços/ Custos:

- Apostam numa metodologia de “*fractional management*” (similar ao *coaching* empresarial). Um profissional qualificado e experiente, “*Wingman*”, partilha o seu conhecimento com empresários/empreendedores e ajuda-os na resolução dos seus problemas empresariais ou a estruturar a sua ideia de negócio, em troca de um dado valor monetário.

- A empresa tem ao dispor os seguintes serviços:

1. Gestão empresarial: Ajudam na definição e implementação do planeamento estratégico, processo de vendas, otimização da liderança, reestruturação organizacional;
2. Marketing e estratégia digital: Suporte para a gestão do produto, publicitação da marca (meios de comunicação social, marketing de email), planos de marketing, desenvolvimento do site.
3. Aconselhamento Legal: Dispõem de Consultoria jurídica, proteção da propriedade intelectual, contratos de negociação, *Franchise* & Desenvolvimento, Contratos e revisões de contratos, formação.
4. Formação (Cursos online): Depois de efetuarem a inscrição no curso, os participantes têm acesso ilimitado a todos os materiais das sessões. Os custos de um curso variam consoante a temática abordada (pelo que verifiquei geralmente, \$199 ~ 178 €). Há ainda a possibilidade de se inscrever em aulas específicas desses cursos (assim apaga apenas as aulas que frequenta).

Empresa: SCORE

- É uma associação sem fins lucrativos, que funciona como uma rede de voluntários especialistas e mentores na área dos negócios. Conta com cerca de 10,000 voluntários.

Público- alvo: novos empreendedores, pequenos empresários.

Serviços:

1. Mentoring: O interessado deve aceder ao site e preencher um formulário (informações sobre o seu negócio e as dúvidas que gostaria de esclarecer). Mais tarde, o mentor com mais experiência na área irá contactá-lo.

Custo: O serviço é gratuito e ilimitado (pode esclarecer as dúvidas que pretender, durante o tempo que necessitar).

2. Startups presenciais: Disponibilizam online a informação de uma gama diversificada de *startups* (por etapa do negócio, por assunto, por tipo de empreendedorismo, por área de negócio). Custo: normalmente, o custo de um *startup* ronda os \$10 (~ 6,36 €) por pessoa.

Empresa: JUMPSTART

- É uma organização sem fins lucrativos, criada para fins de caridade, educação e combate ao desemprego, através do apoio a novas ideias de negócio.

Público-alvo: novos empreendedores (particularmente os interessados nos setores da tecnologia), pequenos empresários que visam a expansão e *startups* localizados na área Nordeste de Ohio (*Cleveland*)

Serviços:

1. Assistência empresarial (ajudas de investimento, ajuda técnica, etc.). Serão pedidas informações iniciais que colocarão o interessado em contacto com empresários experientes e influentes. A assistência empresarial serve-se dos seguintes meios:

1.1. Mentoring (ajuda de mentores experientes) – Gratuito

- a. Aproximação da equipa (cada cliente é acompanhado por até 4 mentores);
- b. Perspetivas diferentes (os conhecimentos e experiências de cada mentor permitirão ao mentorado dispor de diversas soluções para os seus problemas).
- c. Histórias de sucesso (os mentores são empresários muito bem-sucedidos e influentes)

1.2. The core city (oferta de sessões gratuitas de consultoria empresarial a empresários/empreendedores que vivam ou tenham um negócio situado na cidade de Cleveland);

1.3. Serviços para expansão - (ajudam no processo de expansão dos pequenos negócios). Custo sujeito a orçamento (dispõem de facilidades de pagamento)

Oferta de serviços especializados, tais como:

- a. Pesquisa de mercado e descoberta de possíveis clientes;
- b. Serviços de Venda e marketing (distribuição do produto, campanhas de marketing digital, negociações de venda)
- c. Estratégias de financiamento aliciantes e possíveis investidores;
- d. Recrutamento - manter e encontrar colaboradores profissionais e bem qualificados, através de acordos com escolas em áreas de negócios (estágios curriculares e profissionais) e de uma estratégia que combina salário, benefícios e comissões por desempenho. Providenciam ainda sessões de *coaching* e *mentoring* a toda a equipa.
- e. Planeamento do crescimento (ajudam na estruturação do plano de crescimento, adquirir os recursos e a realizar as etapas para o alcance do objetivo).

1.4. Opções de financiamento para empresários/ empreendedores – Além dos fundos de financiamento, os interessados terão também conhecimento de fontes de capital de risco e dispõem de assistência operacional ao longo do seu percurso.

Empresa: The Startup Store

Público alvo: *startups*, pequenas e médias empresas em expansão, empreendedores.

Serviços

1. Consultoria a empreendedores e a pequenos negócios – consultores experientes clarificam as opções e o impacto que elas terão e/ ou ajustam as operações de negócio para maximizar a eficiência e a produção.
2. Limited Liability Company Formation & S-Corp Filings (certificações) – Com estas certificações, o cliente assegura proteção legal, benefícios fiscais para a sua empresa e, entre outros aspetos, protege os seus ativos pessoais contra certos atos prejudiciais à empresa e dívidas do negócio.
3. Estratégia de marketing – permite ao gestor descobrir quem são os melhores clientes; as razões que levam os clientes a preferirem a sua marca; o que deve fazer para que comprem mais; saber quais os clientes que já contactaram a concorrência e o que fazer para evitar perdê-los. A estratégia assenta na criação e gestão online de campanhas de marketing com a informação dos serviços e produtos que a empresa vende/ presta.
4. Desenvolvimento do website – otimizar, simplificar e personalizar os websites; simplificar os termos da pesquisa, o que fará com os clientes encontrem a empresa muito facilmente.
5. Configuração do Software de Gestão de relacionamento com clientes e formação (pode conduzir ao aumento do retorno do investimento) - permite ver o histórico de compras de dado cliente; quais os clientes mais e menos rentáveis, como diminuir o custo de aquisição do cliente enquanto aumenta a sua fidelização. Acrescentar, disponibilizam *startups/* formações que permitem ao cliente selecionar qual a solução de software mais adequada para o seu negócio. No caso do cliente já possuir um *software*, fornecem formação para a sua utilização.
6. Consultoria dos Recursos Humanos (RH) – devido à parceria com a PayPro HC, oferecem preços vantajosos aos seus clientes no que toca ao processamento de cheques de salários, impostos sobre salários, resumos em matéria de direito de trabalho, entre outros aspetos relacionados com os RH. Verifiquei que uma empresa com 15 colaboradores paga \$110 (~ 69 €) por mês por este serviço.
7. Planeamento e preparação de imposto – permite aos clientes reduzir as suas responsabilidades tributárias bem como ajudam na preparação da documentação legalmente exigida.
8. CFO ON-DEMAND – ajudam o cliente a gerir o seu fluxo de caixa, a sua situação financeira (participação em reunião da equipa de gestão, controlo de custos de saúde, etc); contribuem para uma melhoria do processo (cálculo de contas a receber, contas a pagar, etc).
9. Avaliações dos empregados (gestão e aquisição de colaboradores) – ajudam na seleção dos melhores colaboradores (fornecem formação aos supervisores, *coaching* executivo,

planeamento estratégico, determinam metas e objetivos a alcançar; sistemas de gestão de *performance*, este último permite compensar os melhores trabalhadores).

10. Redes e servidores de computadores – ajudam o cliente a identificar a tecnologia mais adequada e recente, através de uma análise de eficiência, instalação de firewall, sessões de formação dos usuários.

Custos: Nenhum dos serviços tem qualquer compromisso a longo prazo mas todos têm um custo associado.

Empresa: *Stark Entrepreneurship Alliance*

Público- alvo: *startups*, pequenas e médias empresas em expansão, empreendedores do Condado de Stark (Condado em Ohio).

Serviços (não têm qualquer custo)

1. Consultoria empresarial – São disponibilizados serviços de aconselhamento. Para áreas mais específicas e complexas sugere-se a contratação de mentores, que possam ajudar na resolução de problemas e no crescimento da empresa.
2. Financiamento – Têm acesso a fundos locais e regionais que permitem ajudar os empresários selecionados na expansão dos seus negócios (aquisição de novas tecnologias, desenvolvimento de novos produtos e serviços).
3. Gestão do recrutamento – prestam auxílio no processo de recrutamento (aconselhamento)
4. Inovação do produto – especialistas na área ajudam a aprimorar e a desenvolver novos produtos/ serviços.
5. Legalidade e Contabilidade – Sugerem advogados e contabilistas com experiência na área.
6. Espaço de incubação – Fornecem espaços para o desenvolvimento de novos produtos (disponibilizam *online* listas atualizadas de locais para aluguer ou compra).
7. Formação/ organização de eventos - Sem qualquer custo, os interessados podem aderir a eventos, que muitas vezes, servem de encontros e trocas de ideias entre novos empreendedores e empresários/ empreendedores bem-sucedidos.

Empresa: *ND Consultant*

Público- alvo: pequenas e médias empresas; empresas muito pequenas (*startups*) – empreendedores.

Serviços

1. **Soluções para pequenas e médias empresas (SME)** – assistência na elaboração de projetos internos e/ou gestão de tempo e recursos; reestruturação da empresa (por exemplo, implementação de um novo método de trabalho) ou dificuldades na gestão.
 - a. “Outsourced Sales Force”: identificação de novas oportunidades de vendas através da criação/ atualização de bases de dados de possíveis clientes; apresentação de ofertas e negociação de vendas; gestão e manutenção das relações comerciais, gestão da satisfação dos clientes; televendas, representantes de vendas no terreno (que falam diretamente com possíveis clientes, apresentando-lhes propostas).

- b. Formação e startups: Sessões muito interativas e práticas direcionadas para todos os elementos que constituem a empresa em expansão/ que apoiam a ideia de negócio. Abordam, sobretudo, a delimitação e implementação de um plano/ mapa estratégico (objetivos, delimitação do trabalho em equipa); gestão do negócio (estratégica do processo de vendas, delimitação dos objetivos de vendas); desenvolvimento do negócio (implementação das técnicas de venda, plano de marketing).
- c. Consultoria e Auditoria (delimitação do processo pré-vendas; gestão de vendas; processo após as vendas).

2. Soluções para empresas muito pequenas (com poucos recursos)

- a. Formação
 - i. Construção de um quadro estratégico - delimitar e aplicar uma estratégia para a empresa, desde a definição do tipo de oferta, nicho de mercado (tipo de público-alvo), objetivos a alcançar até à implementação da estratégia (4 dias).
 - ii. Gerir uma rede de parceiros de negócios (3 dias)
 - iii. Técnicas básicas de Vendas (2x2 dias)
 - iv. Técnicas básicas de Gestão de Vendas – determinar e atingir os objetivos de vendas, a criar uma estrutura de preços, de acordo com potencial de mercado, etc. (2 dias)
- b. “Outsourced sales force” (oferta personalizada) – sendo os principais destinatários pequenas empresas, empresários experientes explicam como conciliar a identificação de novos clientes com o controlo de custos. Apresentam duas soluções/ pacotes de vendas:
 - i. Pacote de prospeção: aposta no estabelecimento de compromissos com potenciais empresas (a empresa de consultoria, em troca de determinado valor monetário, responsabiliza-se por estabelecer compromissos com potenciais clientes)
 - ii. Pacote de Vendas B para B: aposta na venda de serviços às empresas (a empresa de consultoria, em troca de determinado valor monetário, responsabiliza-se por fechar negócios com potenciais clientes).

Custos: Todos os serviços têm um custo. Este depende do tipo de empreendedor e da metodologia que este utiliza (que poderá ser uma conjugação de serviços consultoria, apoio e/ ou formação).

Empresa: 5NBC

Público alvo: *startups*, empresas já existentes (colaboram, principalmente, com os setores verticais da indústria), novos empreendedores (só ainda possuem uma ideia de negócio)

Serviços/ Custos

1. Auxílio às Startups, principalmente na elaboração do seu plano de negócios.

Custo: (Exemplo de um orçamento) RS 25000 = 313 € (inclui elaboração do Plano de negócios em *excel*, apresentação a investidores, sumário executivo, *teaser document*, pesquisa secundária, assistência em angariação de fundos).

2. Colaboram com empresas já existentes (que pretendem, por exemplo, a sua ampliação) nos seguintes aspetos:

- a. Ajuda em questões legais e jurídicas – legislação empresarial (elaboração de atas de reuniões, apresentação de declarações; consulta sobre arranque da estruturação);
- b. *Debt syndication* (Facilidades de financiamento) - acordos financeiros com diversas entidades (bancos, investidores), permite-lhes obter e negociar diversas modalidades de empréstimo com os seus clientes.
- c. Consultoria de gestão – resolvem problemas específicos inerentes à gestão da empresa, desde o planeamento estratégico a longo prazo à criação de uma estrutura de controlo.
- d. Registos e notariado (criação do número da conta permanente; imposto sobre valor acrescentado).

Custo: (Exemplo de um orçamento) RS 35000 ~ 438 € (inclui elaboração do Plano de negócios em *excel*, apresentação a investidores, sumário executivo, “*teaser document*”, pesquisa secundária).

3. Consultadoria Flexível – Resolução de problemas em áreas como marketing, vendas, estratégia e distribuição.

Processo: Primeiramente é realizado um estudo do negócio e do mercado. Após isso, o consultor/ consultores envolvidos definem a estratégia a adotar nos próximos 3 meses. Por último, a estratégia é explicada a todos os colaboradores da empresa em questão (os consultores trabalham diretamente com eles).

Custo: (exemplo de um orçamento) RS 85000 = 1065 €, 8 dias por mês até já não ser necessário (inclui apoio para as Vendas, Marketing, Plano de Negócios, Distribuição, Procura & oferta).

4. Apoio a empreendedores (análise da viabilidade das suas ideias de negócio).

Custo: (exemplo de um orçamento) RS 15000 = 188€ (inclui elaboração do Plano de Negócios em *excel*, análise de todos os principais parâmetros, apresentação).

Anexo F Guião de entrevista

Eu sou a Sofia Martins. Frequento o 2.ª ano do mestrado em Gestão das Organizações, ramo Gestão Pública, ministrado no IPB.

Para a concretização de um estudo empírico, cujo o tema é “Atitudes empreendedoras e *coaching* psicológico como catalisador”, decidi, conjuntamente com os meus orientadores, reunir alguns testemunhos de empresários/ empreendedores. É precisamente por isso que necessito da sua colaboração. Pretende-se com o desenvolvimento deste trabalho avaliar atitudes empreendedoras e compreender a importância do *coaching* psicológico.

A entrevista terá questões relacionadas com o seu percurso enquanto empreendedor (a) e com o *coaching* psicológico, uma metodologia de desenvolvimento profissional e pessoal.

Sinta-se descontraído (a), a sua participação é confidencial, pelo que será sempre salvaguardado (a) da exposição de quaisquer informações partilhadas neste âmbito.

1) Identificação do empreendedor

Fale-me um pouco sobre si.

- Indique-me, por favor, a sua idade, percurso académico e profissional.

2) Empreendedorismo

- Tem algum projeto em desenvolvimento? Fala-me um pouco sobre ele.

- Indique-me, por favor, algumas das razões / motivações que o levaram a empreender. Foi um processo consciente (vou empreender, vou arriscar), talvez por necessidade, ou decorreu de forma natural? (as oportunidades surgiram)?

- Quais foram as dificuldades que mais sentiu durante o processo de empreender? Se tem mais do que um projeto em desenvolvimento, fale-me das dificuldades sentidas em cada um deles.

- Acha que essas dificuldades estavam relacionadas com a sua postura, comportamento, atitude perante o negócio?

- O “bichinho” pelo empreendedorismo surgiu desde cedo? Há pessoas que relatam que muito precocemente tinham pequenos negócios, “brincadeiras” que lhes permitiam ganhar algum dinheiro.

- Diga-me, por favor, algumas das características/ traços de personalidade que considera possuir ou que lhe atribuem? (enquanto empreendedor).

- Quais as competências pessoais / traços de personalidade que gostaria de melhorar e que considera que a/o enriquecia enquanto empreendedor?

3) Coaching Psicológico

- Já frequentou algum programa para *startups* ou de aceleração?
- Quais os principais benefícios que retirou da frequência nesses programas? O que lhes acrescentaria?
- Das competências pessoais que anteriormente referiu que gostaria de melhorar, quais as que sentiu melhorias desde a sua frequência nos programas já referidos?
- Sente mais dificuldades em adquirir os conhecimentos técnicos ou em lidar consigo mesmo/a? (gestão da stress, ansiedade, medo de falhar)?
- A nível profissional, já alguma vez sentiu que falhou? Como lidou com esses “fracassos”? Com quem falou sobre eles?
- Em alguns desses programas que frequentou sentiu que a parte emocional, competências pessoais, era valorizada? Se é da opinião que não, acha importante a valorização de uma componente mais emocional, comportamental, nas sessões? (de uma ajuda não só técnica mas também emocional)?
- Quais os tipos de *coaching* que conhece? Conhece algum tipo de *coaching* que se centra essencialmente no desenvolvimento das competências pessoais e traços de personalidade?
- Já alguma vez frequentou algum programa de desenvolvimento pessoal?
- Conhece a metodologia *coaching* psicológico?
(Em caso de resposta negativa, breve explicação).
- Frequentaria um programa de *coaching* psicológico?
- Considera importante a existência de uma vertente de *coaching* psicológico nos programas para *startups* e de aceleração? Justifique.
- Para finalizar, que conselho daria a um empreendedor em início de implementação de um negócio?

Anexo G Instrumento de Recolha de Dados

Atitudes empreendedoras e coaching psicológico como catalisador

Atitudes empreendedoras e coaching psicológico como catalisador

Sou aluna do 2.º ano de Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Gestão Pública, ministrado pela Associação dos Politécnicos do Norte (APNOR), no Instituto Politécnico de Bragança.

No âmbito da elaboração de um estudo empírico, que tem como tema “Atitudes empreendedoras e coaching psicológico como catalisador”, solicito a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

De realçar que a sua participação é anónima, pelo que todas as informações que fornecer são confidenciais.

Desde já muito obrigada pela sua colaboração!

* Required

Consentimento informado

1. Declaro que fui informado(a) da confidencialidade dos dados obtidos através do questionário preenchido por mim no âmbito do estudo acima referido. Fui informado dos seus objetivos e sei que nenhum tipo de avaliação individual estará envolvido na tarefa nem será realizado qualquer diagnóstico de saúde individual, destinando-se unicamente aos objetivos do estudo em causa. Fui informado que os dados que preencho não podem ser identificados com a minha pessoa e que a minha participação é voluntária sem nenhum tipo de consequência por recusar participar. Compreendi a informação fornecida, tive oportunidade de fazer perguntas e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. Declaro aceitar participar de livre vontade no estudo acima mencionado e autorizo também a divulgação científica dos dados, garantido o anonimato. *

Check all that apply.

Aceito

Situação atual

2. É atual ou antigo aluno do IPB *

Mark only one oval.

Atual *Skip to question 3.*

Antigo *Skip to question 6.*

Área de estudo - Atual estudante

3. Escola *

Mark only one oval.

ESTiG

ESSa

ESA

ESE

EsACT

4. Curso *

5. Ano escolar *

Mark only one oval.

- CTeSP 1° *Skip to question 9.*
- CTeSP 2° *Skip to question 9.*
- Licenciatura 1° *Skip to question 9.*
- Licenciatura 2° *Skip to question 9.*
- Licenciatura 3° *Skip to question 9.*
- Licenciatura 4° *Skip to question 9.*
- Mestrado 1° ano *Skip to question 9.*
- Mestrado 2° ano *Skip to question 9.*

Área de estudo - Antigo estudante

6. Escola *

Mark only one oval.

- ESTiG
- ESSa
- ESA
- ESE
- EsACT

7. Curso *

8. Grau académico concluído *

Mark only one oval.

- CTeSP
- Licenciatura
- Mestrado

Dados sociodemográficos

9. Sexo *

Mark only one oval.

- Masculino
- Feminino

10. Idade *

11. É estudante-trabalhador *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

12. Está a desenvolver algum projeto de empreendedorismo *

Mark only one oval.

- Sim
 Não Skip to question 14.

Prazo em que está a trabalhar no projeto

13. Se sim, há quantos anos? *

Inventário Português de Caraterísticas Psicológicas Empresariais

14. A seguinte parte do questionário é o Inventário Português de Caraterísticas Psicológicas Empresariais (Galvão & Pinheiro, 2017). Por favor responda a todas a questões *

Mark only one oval per row.

	Não concordo de todo	2	3	4	5	Concordo totalmente
Trabalho muito para continuamente melhorar a minha performance no trabalho/estudos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de desafios difíceis. No trabalho/estudos gosto das tarefas mais difíceis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto da satisfação de completar com sucesso uma tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de ser um gestor. Gosto de coordenar as tarefas e pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando discordo com alguém, eu digo-lho. Não tenho medo da discórdia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante que os outros gostem de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro trabalhar com outras pessoas do que sozinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um especialista que não apresente uma resposta definitiva, provavelmente não sabe assim tanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um bom emprego é um onde as tarefas e os procedimentos estão sempre clarificados e explícitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquilo a que estamos habituados é sempre preferível aquilo que não nos é familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente corro riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalmente encaro riscos como desafios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adapto-me facilmente à mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigno lidar com incerteza ou sentimentos desagradáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter muito sucesso é uma questão de trabalhar muito. A sorte tem pouco ou nada a ver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O que me acontece devo-o principalmente a mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Big Five Inventory (BFI)

15. Em seguida encontram-se algumas características que lhe podem, ou não, dizer respeito. Por favor escolha um dos números na escala que melhor expresse a sua opinião em relação a si mesmo. *

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente
É conversador, comunicativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes é frio e distante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tende a ser crítico com os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É minucioso e detalhado no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É assertivo, não teme expressar o que sente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insiste até concluir a tarefa ou o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É depressivo, triste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosta de cooperar com os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É original, tem sempre novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É temperamental, muda de humor facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É inventivo, criativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É reservado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriza o artístico, o estético	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É emocionalmente estável, não se altera facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É prestativo e ajuda os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É, às vezes, tímido e inibido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pode ser um tanto descuidado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É amável, tem consideração pelos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tende a ser preguiçoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz as coisas com eficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É relaxado, controla bem o stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É facilmente distraído	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantém-se calmo nas situações de tensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefere trabalho rotineiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É curioso sobre muitas coisas diferentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É sociável, extrovertido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É geralmente confiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É, às vezes, rude (grosseiro) com os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É cheio de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Começa discussões, disputas, com os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um trabalhador de confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz planos e segue-os à risca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma imaginação fértil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fica tenso com frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É engenhoso, alguém que gosta de analisar profundamente as coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fica nervoso facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gera muito entusiasmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tende a ser desorganizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosta de refletir, brincar com as ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem capacidade de perdoar, perdoa facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupa-se muito com tudo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tende a ser quieto, calado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem poucos interesses artísticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É sofisticado em artes, música ou literatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>