

COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES: QUADRO DE REFERÊNCIA PARA EDUCAR EM CONTEXTOS GLOBAIS E DE CRISE

ENTREPRENEURIAL BEHAVIORS: FRAME OF REFERENCE FOR EDUCATION IN GLOBAL AND CRISIS CONTEXTS

Jacinto Jardim¹ e Andreia Pinho²

1 Gabinete Empreende, Departamento de Ciências Sociais e Gestão, Universidade Aberta

2 Gabinete Empreende – GabEECG, CEG-CIPSH, Universidade Aberta

Resumo

Este estudo, que explorou o perfil do empreendedor, teve como objetivos identificar os traços da personalidade das figuras empreendedoras e desenhar um modelo integrador desses resultados, tendo em consideração o contexto de crise. Para isso foi realizada uma revisão crítica da literatura sobre as principais características comportamentais destas individualidades. Os resultados apontaram para uma multiplicidade de traços, destacando-se as referências ao espírito de iniciativa, à confiança em si e nos outros, à clareza de ideias sobre o que pretendem, à conscienciosidade na ação, à inovação e criatividade, à relação empática com os clientes, à capacidade de concretização das próprias ideias, à avaliação do impacto no mercado dos seus serviços e produtos, à capacidade de liderança e à gestão eficaz das crises. Daí resultou um modelo integrador desses traços, destacando-se aqueles emocionais, organizacionais e comunicacionais. Na continuação desta investigação, recomenda-se que o modelo proposto seja utilizado no desenvolvimento de programas educativos e na construção de questionários sobre o perfil empreendedor, sobretudo como forma de contribuir para gestão em contexto de crise.

Palavras-chave: perfil empreendedor; personalidade empreendedora; inteligência emocional; capacidades organizacionais; competências comunicacionais; gestão da crise.

Abstract

This study, which explored the profile of the entrepreneur, aimed to identify the personality traits of entrepreneurial figures and design a model that integrates these results, taking into account the context of crisis. For this, a critical review of the literature was carried out on the main behavioral characteristics of these individuals. The results pointed to a multiplicity of emotional, organizational and communicational traits, highlighting references to the spirit of initiative, confidence in oneself and in others, the clarity of ideas about what they want, conscientiousness in action, innovation and creativity, the empathic relationship with customers, the ability to materialize their own ideas, the assessment of the impact on the market of their services and products, the ability to lead and the effective management of crises. This resulted in an integrating model of these traits, highlighting those emotional, organizational and communicational. In the continuation of this investigation, it is recommended that the proposed model be used in the development of educational programs and in the construction of questionnaires on the entrepreneurial profile, especially as a way of contributing to management in a crisis context.

Keywords: entrepreneurial profile; entrepreneurial personality; emotional intelligence; organizational capabilities; communicational skills; crisis management.

Introdução

O perfil dos empreendedores é frequentemente objeto de estudo, dando origem a amplas investigações sobre os seus traços pessoais, destacando-se a conclusão de que o seu sucesso está relacionado com a sua personalidade (Adiandari et al., 2019; Brannback & Carsrud, 2016; Chell, 2008; Jardim, 2019b; Jardim & Franco, 2013; Kerr et al., 2018; Moraes et al., 2018; Shirokova et al., 2016).

Estes estudos apontam também para a evidência de os fatores de personalidade e motivação que tornam alguém bem-sucedido como empreendedor serem os mesmos que fazem de alguém um piloto, cientista ou académico de sucesso (Jardim, 2019b; Schmidt et al., 2018). No entanto, estudos anteriores também indicam que os empreendedores, como indivíduos, diferem de outras pessoas, pois possuem estruturas de personalidade diferentes (Routamaa et al., 2016).

Embora qualquer pessoa possa constituir uma organização, certas singularidades pessoais e padrões de comportamento pode beneficiá-los em contexto de crise. Para reduzir a incerteza em caso de crise, importa analisar criticamente a sua capacidade para identificar riscos, diagnosticar as ameaças, planificar processos e implementar procedimentos adequados aos contextos e circunstâncias. Nesse sentido, importa identificar esses traços e analisá-los no contexto atual de crise.

METODOLOGIA

Para a elaboração deste artigo teórico, recorreu-se a um desenho qualitativo descritivo, utilizando uma abordagem teórica de estudo (Fortin, 2003; Lejeune, 2019). Para isso foi analisada a literatura da especialidade sobre o perfil do empreendedor, bem como sobre a atuação em contexto de crise. Realizada a leitura, foi realizada uma reflexão crítica para identificar os principais traços da personalidade do empreendedor, da qual sobressaiu um conjunto de traços, conforme é apresentado de seguida. Por sua vez, estes foram organizados num modelo conforme o seu conteúdo, destacando-se três dimensões, como é apresentado na conclusão desta investigação.

RESULTADOS

A leitura e análise das investigações de Adiandari et al. (2019), Brannback e Carsrud (2016), Chell (2008), Isaacson (2016), Jardim (2019b), Jardim e Franco (2013), Kerr et al. (2018), Moraes et al. (2018), Routamaa et al. (2016) e Shirokova et al. (2016) permitiu identificar e organizar os traços do perfil dos empreendedores, começando pela confiança e terminando na capacidade para gerir positivamente as crises.

Em primeiro lugar, destaca-se o traço da **confiança**, que se tem revelado o fator-chave na gestão das organizações sustentáveis (Cunningham, 2020; Kožuch & Jabłoński, 2019; Tack et al., 2017). Tal justifica-se pelo facto de a confiança ser parte integrante do processo de construção da credibilidade de qualquer organização. E nos próximos tempos, esta temática da relação entre o empreendedorismo e a confiança ganhará, certamente, uma relevância crescente, pelo facto do trabalho em rede assim o exigir, bem como o contexto de complexidade e crise, sem a qual todo o empreendimento se torna mais difícil.

Por sua vez, é a **conscienciosidade** que permite aos empreendedores seguir modelos que favorecem a objetividade, a organização, a persistência, a pontualidade e a confiabilidade. Quem tem um índice baixo nesta área apresenta comportamentos de pouca disciplina e dificuldade em ser organizado. A conscienciosidade é a tendência para demonstrar autodisciplina, orientação para os deveres e para atingir os objetivos. Este traço revela uma preferência pelo comportamento planificado em vez do espontâneo, influenciando o modo como a pessoa controla e dirige os seus impulsos.

Além disso, um empreendedor distingue-se por ser pragmático e **concretizar** as suas ideias. Consegue-o, antes de mais, porque tem uma inteligência prática. Os conceitos que aprende ganham uma dimensão prática nos seus projetos. E desenvolve ideias apropriadas às circunstâncias envolventes. Assim, as qualidades de empreendedor não é algo que se possa transmitir simplesmente a alguém como se fosse uma teoria, mas é aprendido pelo próprio através da ação e da reflexão. E manifestam essa capacidade de concretização na prototipagem, que permite tornar tangível uma ideia, seja através do papel, encenação ou simulação de artefactos materiais (Huber & Veldman, 2019; McElroy, 2017; Osterwalder et al., 2016). Pode ser uma maquete, miniatura ou simulação o mais aproximada possível de um produto, serviço, processo ou modelo de negócio.

Também se distinguem por terem espírito de **iniciativa**, traço este que constitui um dos objetivos mais referidos na promoção da cultura empreendedora (Bacigalupo et al., 2016; McCallum et al., 2018; OECD, 2019; OECD & European Union, 2020; Trindade et al., 2020). E tal justifica-se pelo facto de o empreendedor se distinguir por ter a iniciativa de criar algo novo e de valor, a fim de satisfazer uma necessidade específica. Assim, após discernir uma necessidade de um grupo de clientes, inicia uma ação até conseguir atingir o seu objetivo. E, pelo facto de permanecerem orientados para a ação, são bem-sucedidos (Dweck, 2014). O espírito de iniciativa verifica-se também no facto de serem mais proativos do que reativos. Quando ouvem uma boa ideia, aplicam-na de imediato. E, como agem rapidamente, aprendem com as suas múltiplas experiências, uma vez que assumem sistematicamente a iniciativa a fim de encontrarem alternativas para as situações críticas e desafiantes que enfrentam habitualmente.

As biografias dos empreendedores demonstram como as suas vidas e obras foram marcadas pela **inovação e criação** de produtos, serviços, marcas, organizações ou métodos inovadores. E destacam-se da população em geral pela originalidade e persistência na concretização da sua ideia singular (Gladwell, 2008; Isaacson, 2015b, 2016; Jardim, 2019a). Distinguem-se por quebrar modelos mentais predominantes, o que é sempre extremamente difícil, tanto do ponto de vista neurocerebral como cultural (Thagard, 2010; Zander & Zander, 2000). E expandem os seus serviços na medida em que integram eficazmente novas informações. E são bem-sucedidos nos seus empreendimentos na medida em que, além do pensamento convergente, que é linear e objetivo na procura de apenas uma solução para um problema, recorrem também ao pensamento divergente, que é plural na busca de várias soluções para um problema (de Bono, 2005; Mumford, 2012; Politańska, 2014).

Os empreendedores vivem focados nos resultados a conseguir. Por isso, medem o **impacto social** dos seus serviços, sobretudo em contextos como os de pobreza, emergência, calamidade e inquietação coletiva. E têm como o objetivo nuclear demonstrar efeitos (Flatau et al., 2015; Seródio et al., 2018). Este objetivo está de acordo com a abordagem da nova ciência da causalidade preconizada por Pearl e Mackenzie (2019), que aponta para a necessidade de superação da hipervalorização dos estudos de correlação para defenderem a utilidade dos estudos sobre as causas que estão na origem de determinados efeitos. E está também em consonância com a perspetiva de Kahneman (2012), segundo a qual há que melhorar a capacidade de identificar e compreender os erros de juízo, cuidando sobretudo da precisão da linguagem nas discussões sobre a avaliação.

Os empreendedores caracterizam-se também pela **clareza de pensamento**, sobretudo quando desenvolvem uma visão a partir de uma oportunidade identificada. Após vislumbrarem o seu potencial, dedicam-se resolutamente a essa ideia, tendo que muitas vezes enfrentar discordâncias. Naturalmente que, quanto mais claros são os seus objetivos e metas, mais facilmente mobilizam pessoas e equipas. Por isso, muitas vezes comunicam rápida e eficazmente (Anderson, 2016; Cuddy, 2016; Gallo, 2014; Spector et al., 2020). Os seus conteúdos breves e claros, racionais e emocionais motivam e impedem as confusões desnecessárias.

Além de ter a ideia e comunicá-la eficazmente, o empreendedor define o **tipo de relação** a estabelecer com os clientes, como será mantida essa relação e como serão angariados e retidos novos clientes (Clark et al., 2016; Clark & Hazen, 2017; Osterwalder et al., 2016). Será esta definição que criará um sentimento de ligação com cada segmento de clientes, desde as interações pessoais às automatizadas. No entanto, sobressaem as motivações para a aquisição de clientes, a retenção de clientes e o aumento das vendas.

Acresce ainda o facto de o sucesso de uma organização depender, a maior parte das vezes, da qualidade da **liderança** do empreendedor, o que pressupõe o domínio da ciência e arte de influenciar positivamente colaboradores e equipas na concretização de objetivos previamente estabelecidos. Assim, a liderança refere-se ao facto de alguém agir com autoridade, a qual resulta da aliança entre o poder de influência pela argumentação e a capacidade de valorização dos talentos individuais e coletivo. Por tudo isto, os líderes, em situação de crise, atraem profissionais competentes e dedicados e formam equipas eficazes e comprometidas (Jardim, 2013).

Por fim, faz parte do perfil do empreendedor o saber **gerir as crises**, identificando as ameaças e ativando flexivelmente as estratégias mais adequadas para superar obstáculos e atingir objetivos (Jin et al., 2014; Partnership for 21st Century Skills, 2010; Shen & Cheng, 2020). Num mundo global e caracterizado pelas transformações exponenciais (Franco, 2020; Ismail, 2014), impõe-se aprender a lidar com o imprevisível e as mudanças drásticas. E tal exigência torna-se patente na tomada de decisão em curtos espaços de tempo e ao mesmo tempo que ocorrem as crises. Da perícia neste domínio depende, em grande parte, o futuro das sociedades, instituições e organizações.

CONCLUSÃO

Tendo em consideração os dados recolhidos neste estudo e a conseqüente análise, conclui-se que existe um modelo explicativo do perfil empreendedor em contexto de crise, distribuindo-se os seus traços em três dimensões, emocional, organizacional e comunicacional, conforme é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Perfil empreendedor em contexto de crise

Traços emocionais	Traços organizacionais	Traços comunicacionais
Confiança	Espírito de iniciativa	Clareza
Conscienciosidade	Inovação e criatividade	Relação com os clientes
Concretização de ideias	Avaliação do impacto	Liderança
Gestão das crises		

Na **dimensão emocional** enquadram-se os traços da confiança, da conscienciosidade e da capacidade de concretização de ideias. Nesse sentido, torna-se relevante a inteligência emocional que se manifesta na confiança em si mesmo, na equipa e nos clientes, o que é tanto mais ou menos conseguido na medida em que são averiguadas e satisfeitas as necessidades reais de todos. Manifesta-se também na conscienciosidade, definida pela competência, ordem, sentido do dever, procura de êxito, autodisciplina e deliberação, como o revela o modelo universal dos Cinco Fatores (McCrae & Costa, 1997; Miroslava & Ondrej, 2018). E está patente também na capacidade de concretizar ideias, na inteligência prática (Sternberg, 2005), que permite começar e concluir projetos, resolver problemas e contribuir com mais-valias para a sociedade.

Na **dimensão organizacional** integram-se os traços do espírito de iniciativa, inovação e criatividade, e avaliação do impacto. Assim, pode-se afirmar que os empreendedores, não esperam que os acontecimentos ocorram, mas fazem acontecer o rumo dos eventos, tornando-se esta sua capacidade de iniciativa como que um catalisador que ativa a motivação para atingir metas e realizar projetos. Além disso, desafiam os pensamentos automáticos e procuram novos enquadramentos. Por isso mesmo assumem os riscos da inovação, estimulando a criatividade e a inovação como tópicos prioritários das políticas educativas, económicas e culturais. Por isso, a ciência da criatividade e da inovação tem ganho espaço nas práticas quotidianas das escolas, das organizações e da academia (Chua & Bedford, 2016; Huggins & Thompson, 2015; Kenney, 2018; Mumford, 2012). Acresce ainda neste domínio organizacional a capacidade de avaliar o impacto dos produtos desenvolvidos e dos serviços prestados, validando o que está a resultar mais e modificando o que não está.

Por sua vez, incluem-se na **dimensão comunicacional** os traços da clareza na comunicação, da relação positiva com os clientes e a capacidade de liderança. A clareza aponta para o que pretendem e para o modo como o comunicam. A relação com os clientes alude ao modo como estes são tratados (Jardim, 2010; Osterwalder et al., 2015). Quando uma organização adota a perspetiva do cliente como um dos seus princípios orientadores centra-se na construção de boas relações que exigem qualidade nos produtos e serviços. Deste modo, a excelência na empatia garante, em parte, a sustentabilidade da carteira de clientes. Por sua vez, o traço da liderança refere-se ao facto de o sucesso de uma organização depender em grande parte do tipo de liderança vigente, o que pressupõe aptidões em áreas específicas como as da comunicação, influência, tomada de decisão e promoção da coesão.

Finalmente, a capacidade de gerir as crises distingue os empreendedores de sucesso na medida em que este traço habilita a refletir e agir estrategicamente de modo a sobreviver às vicissitudes, o que acontece somente aos melhor preparados para antever as adversidades e mais proativos na sua superação.

Na continuação desta investigação, propõe-se que este modelo seja utilizado no desenvolvimento de programas educativos e na construção de questionários sobre o perfil empreendedor. Desse modo, serão disponibilizados novos instrumentos para promover uma cultura marcada pela inovação e criatividade, e para fazer frente às crises que, com maior ou menor dimensão, continuarão indubitavelmente a fazer parte das sociedades humanas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adiandari, A. M., Yuliani, & Winata, H. (2019). Personality Traits, Entrepreneurial Self Efficacy And Financial Capability Effects On Entrepreneurial Intention. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5C), 1004–1010.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: the entrepreneurship competence framework*. Publication Office of the European Union.
- Brannback, M., & Carsrud, A. (2016). *Fundamentals for Becoming a Successful Entrepreneur: From Business Idea to Launch and Management*. Pearson Education.
- Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality: A social construction* (2nd ed.). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Chua, H. S., & Bedford, O. (2016). A Qualitative Exploration of Fear of Failure and Entrepreneurial Intent in Singapore. *Journal of Career Development*, 43(4), 319–334.
- Clark, T., & Hazen, B. (2017). *Modelos de Negócio para Equipas*. Dom Quixote.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Modelo de negócio EU*. Dom Quixote.
- Cunningham, L. A. (2020). *Margin of Trust: The Berkshire Business Model*. Columbia Business School Publishing.

- de Bono, E. (2005). *O Pensamento Lateral. Um Manual de Criatividade*. Pergaminho.
- Dweck, C. S. (2014). *Mindset: A atitude mental para o sucesso*. Voagais.
- Flatau, P., Zaretsky, K., Adams, S., Horton, A., & Smith, J. (2015). *Measuring Outcomes for Helplines in the Community Sector in Western Australia* (Issue March). The University of Western Australia - Centre for Social Impact.
- Fortin, M.-F. (2003). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Lusociência.
- Franco, J. E. (2020). *Europa ao Espelho de Portugal: Ideia(s) de Europa na cultura portuguesa*. Temas e Debates.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: a história do sucesso*. Dom Quixote.
- Huber, L., & Veldman, G. J. (2019). *Manual Thinking*. Casa das Letras.
- Huggins, R., & Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. *Small Business Economics*, 41(2015), 103–128.
- Isaacson, W. (2015). *Steve Jobs*. Objectiva.
- Isaacson, W. (2016). *Os inovadores*. Porto Editora.
- Ismail, S. (2014). *Exponential Organizations*. Diversion Books.
- Jardim, J. (2010). *Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais e Sociais: Estudo para a Promoção do Sucesso Académico*. Instituto Piaget.
- Jardim, J. (2013). Relevância da promoção do empreendedorismo e das competências empreendedoras. In J. Jardim & J. E. Franco (Eds.), *Portugal Empreendedor: Trinta Figuras Empreendedoras da Cultura Portuguesa – Relevância dos Modelos para a Promoção do Empreendedorismo* (pp. 25–39). Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Jardim, J. (2019a). Biografias empreendedoras. In J. Jardim & J. E. Franco (Eds.), *Empreendipédia - Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (pp. 85–87). Gradiva.
- Jardim, J. (2019b). Competências Empreendedoras. In J. Jardim & J. E. Franco (Eds.), *Empreendipédia - Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (pp. 136–141). Gradiva.
- Jardim, J., & Franco, J. E. (2013). *Portugal Empreendedor: Trinta Figuras Empreendedoras da Cultura Portuguesa – Relevância dos Modelos para a Promoção do Empreendedorismo*. Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Jin, Y., Liu, B. F., Anagondahalli, D., & Austin, L. (2014). Scale development for measuring publics' emotions in organizational crises. *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.04.007>
- Kahneman, D. (2012). *Pensar depressa e devagar*. Temas e Debates.
- Kenney, M. (2018). Silicon Valley: The DNA of an Entrepreneurial Region. In *Accelerators in Silicon Valley* (pp. 21–36). Amsterdam University Press.
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2018). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(3), 279–356.
- Kożuch, A., & Jabłoński, A. (2019). *Trust Management: Key Factor of the Sustainable Organizations Embedded in Network*. MDPI.
- Lejeune, C. (2019). *Manual de Análise Qualitativa*. Instituto Piaget.
- McCallum, E., Weicht, R., McMullan, L., & Price, A. (2018). EntreComp into Action: get inspired, make it happen. In *Scientific and Technical Research Reports*. Publications Office of the European Union.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. J. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516.
- McElroy, K. (2017). *Prototyping for Designers: Developing the Best Digital and Physical Products*. O'Reilly.
- Miroslava, B., & Ondrej, I. (2018). Personality traits in relation to the turnover intentions of the qualified employees in the manufacturing industry. *Individual & Society / Clovek a Spolocnost*.
- Moraes, G. H. S. M. de, Iizuka, E. S., & Pedro, M. (2018). Effects of Entrepreneurial Characteristics and University Environment on Entrepreneurial Intention. *Revista*

- de *Administração Contemporânea*, 22(2), 226–248.
- Mumford, M. D. (2012). *Handbook of Organizational Creativity*. Academic Press - Elsevier.
- OECD. (2019). *Trends Shaping Education 2019*. OECD Publishing.
- OECD, & European Union. (2020). *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2020: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe*. SME Policy Index, European Union, Brussels/OECD Publishing.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015). *Criar propostas de valor*. Dom Quixote.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Papadacos, T. (2016). *Criar modelos de negócio (7.ª)*. Dom Quixote.
- Partnership for 21st Century Skills. (2010). Up to the Challenge: The Role of Career and Technical Education and 21st Century Skills in College and Career Readiness. In *Up to the Challenge: The Role of Career and Technical Education and 21st Century Skills in College and Career Readiness*.
- Pearl, J., & Mackenzie, D. (2019). *O livro do porquê*. Temas e Debates.
- Politańska, J. (2014). *Best Practices in Teaching Entrepreneurship and Creating Entrepreneurial Ecosys*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Routamaa, V., Brandt, T., & Kakkuri, P. U. (2016). Personality of Finnish innovative entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 29(1), 133. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.078015>
- Schmidt, S., Bohnenberger, M. C., Panizzon, M., Silvana Regina Ampessan, M., Toivonen, E., & Lampinen, M. (2018). Students entrepreneurial behaviour: an eight-construct scale validation. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 1–20.
- Serôdio, R., Lima, J. A., & Serra (Eds.), A. (2018). *Políticas e Práticas – Evidência e Capacitação: Medição de Impacto Social: Vol. II. Área Metropolitana do Porto*.
- Shen, H., & Cheng, Y. (2020). Scale Development for Stakeholder Responses in Crises: Centering on Stakeholders in the United Airlines Crisis. *Public Relations Journal*, 13(2), 1–18.
- Shirokova, G., Osiyevskyy, O., & Bogatyreva, K. (2016). Exploring the intention–behavior link in student entrepreneurship: Moderating effects of individual and environmental characteristics. *European Management Journal*, 34(4), 386–399.
- Sternberg, R. (2005). *Inteligência de sucesso*. Ésquilo.
- Tack, L., Simon, M., & Jiang, R. J. (2017). The Role of Trust in Social Entrepreneurship: A Case Study of Global Brigades. *New England Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 46–59.
- Thagard, P. (2010). How Brains Make Mental Models. In *Studies in Computational Intelligence* (pp. 447–461). Springer.
- Trindade, S. D., Moreira, J. A., & Jardim, J. (2020). *EntreComp: Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo*. Theya Editores.
- Zander, B., & Zander, R. S. (2000). *Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life*. Harvard Business Review Press.