

O IMPACTO DA CULTURA NA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS EMPRESARIAIS:
O CASO DOS EMPRESÁRIOS DONOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
CABO VERDE

Célia Duarte Delgado

Tese submetida como requisito parcial para a atribuição do grau de
Doutor em Gestão

Orientador:

Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático do ISCTE-IUL

Coorientador:

Doutor Jorge José Martins Rodrigues, Professor Coordenador do ISCAL

DEZEMBRO, 2012

O IMPACTO DA CULTURA NA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS EMPRESARIAIS:
O CASO DOS EMPRESÁRIOS DONOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
CABO VERDE

Célia Duarte Delgado

Tese submetida como requisito parcial para a atribuição do grau de
Doutor em Gestão

Júri:

Doutor José Pedro Dionísio, Professor Associado do ISCTE-IUL

Doutor João António Ramos Estêvão, Professor Auxiliar do ISEG

Doutor Carlos Eduardo Machado Sangreman Proença, Professor Auxiliar da Universidade de
Aveiro

Doutor Álvaro Augusto Rosa, Professor Auxiliar do ISCTE-IUL

Doutor Jorge José Martins Rodrigues, Professor Coordenador do ISCAL

Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático do ISCTE-IUL

Junho, 2013

O IMPACTO DA CULTURA NA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS EMPRESARIAIS:
O CASO DOS EMPRESÁRIOS DONOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CABO VERDE

Célia Duarte Delgado

Dezembro 2012

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Nelson António, meu orientador, pela permanente, reconfortante disponibilidade para responder às minhas muitas questões, ao longo de três anos.

Ao Professor Doutor Jorge Rodrigues, meu coorientador, pela preocupação com a exatidão dos conceitos.

Aos meus professores e colegas do curso de doutoramento, pelos seus conhecimentos, apoio e camaradagem.

Aos 389 cabo-verdianos que responderam ao inquérito cultural, pela sua alegria e boa vontade.

Aos 7 especialistas em história e cultura cabo-verdianas entrevistados, por terem partilhado comigo as suas convicções e as suas dúvidas.

À minha rede social, pela prontidão no apoio ao levantamento de dados, realização dos inquéritos, entrevistas e cálculos estatísticos, formatação e revisão do texto.

Muito obrigado a todos.

DEDICATÓRIA

Às minhas filhas e à minha mãe, pelo carinho e amor incondicionais.

Aos 45 carpinteiros/marceneiros que participaram no estudo de casos para que, mesmo que “kultura di kabuverdianu ka ta djuda, dóna”¹, tenham a coragem de cooperar, para maior competitividade e maior sucesso nos seus negócios.

¹ “ A cultura do cabo-verdiano não ajuda, Senhora”.

Lista das Figuras

Figura 1 – Modelo de diagnóstico empresarial de Hindle	16
Figura 2 – Redes abertas e redes fechadas	41
Figura 3 – Os três níveis da programação mental humana	52
Figura 4 – Relações entre cultura, fatores ambientais e empreendedorismo	67
Figura 5 – Estrutura da conceção da cooperação	73
Figura 6 – Mapa de Cabo Verde	84
Figura 7 – As alianças empresariais como estratégia de competitividade	94
Figura 8 – O impacto da cultura na formação de alianças empresariais	95
Figura 9 - O impacto de fatores externos na formação de alianças empresariais.	96
Figura 10 - O papel das redes sociais na formação de alianças empresariais.	97
Figura 11 - Cultura, empreendedorismo e redes sociais	101
Figura 12 - Esquematização do trabalho de campo.....	110
Figura 13 – Composição do tecido empresarial formal cabo-verdiano	149
Figura 14 – Gráfico com idade dos carpinteiros/marceneiros.....	158
Figura 15 – Gráfico com escolaridade dos carpinteiros/marceneiros	158
Figura 16 – Gráfico com experiência dos carpinteiros/marceneiros.....	159
Figura 17 – Gráfico com fonte de apoio financeiro inicial dos carpinteiros/marceneiros	159
Figura 18 – Gráfico com fonte de aconselhamento dos carpinteiros/marceneiros	160
Figura 19 – Gráfico com constrangimentos enfrentados pelos carpinteiros/marceneiros	160
Figura 20 – Gráfico com ações desenvolvidas pelos carpinteiros/marceneiros.....	162
Figura 21 – Gráfico com experiência de cooperação empresarial dos carpinteiros/marceneiros	164
Figura 22 – Gráfico com nível de cooperação dos carpinteiros/marceneiros	165
Figura 23 – Gráfico com existência de diferenças entre os carpinteiros/marceneiros	165
Figura 24 – Gráfico com importância das relações pessoais	166
Figura 25 – Gráfico com tipo de diferenças entre os carpinteiros/marceneiros.....	177

Lista das Tabelas

Tabela 1 – Os prós e os contras das dimensões Individualismo / Coletivismo no contexto organizacional.	62
Tabela 2 – Mecanismos de cooperação	74
Tabela 3 – Características culturais da população da ilha de Santiago.	80
Tabela 4 – Características culturais das ONGD de Portugal, Guiné e Cabo Verde	83
Tabela 5 – Características culturais de Cabo Verde segundo Hofstede, Sangreman <i>et al.</i> e Garcia-Cabrera e Garcia-Soto.	98
Tabela 6 – População das ilhas de Cabo Verde	112
Tabela 7 – Composição da amostra por município	113
Tabela 8 – Características demográficas da amostra	114
Tabela 9 – Características demográficas dos respondentes ao inquérito à população	122
Tabela 10 – Fórmula de Hofstede para cálculo dos índices culturais	124
Tabela 11 – Índices das dimensões culturais dos cabo-verdianos	125
Tabela 12 – Lista dos especialistas em história e cultura cabo-verdianas entrevistados	135
Tabela 13 – Opinião dos especialistas em história e cultura cabo-verdianas sobre os resultados do inquérito cultural.	143
Tabela 14 – Documentos objeto de análise documental	147
Tabela 15 - Resumo dos resultados do inquérito empresarial (carpinteiros/marceneiros).	155
Tabela 16 – Opinião dos carpinteiros/marceneiros sobre os constrangimentos do setor	161
Tabela 17 – Declarações dos carpinteiros/marceneiros sobre as ações para ultrapassar os constrangimentos.	163
Tabela 18 – Quadro categorial para análise de conteúdo das entrevistas.	169
Tabela 19 – Razões por que mantém uma experiência de cooperação empresarial.	170
Tabela 20 – Razões por que desistiu da experiência de cooperação empresarial	171
Tabela 21 – Razões por que nunca teve uma experiência de cooperação empresarial	172
Tabela 22 – Razões para a pouca propensão dos carpinteiros/marceneiros para a cooperação empresarial.	172
Tabela 23 – Frequência das razões para a pouca propensão dos carpinteiros/marceneiros para a cooperação empresarial.	174
Tabela 24 – Carpinteiros de Santiago são mais unidos.	175
Tabela 25 – Carpinteiros de S. Vicente são mais unidos.	175
Tabela 26 – As características culturais dos cabo-verdianos de acordo com o inquérito à população.	181
Tabela 27 – Resultados síntese do inquérito empresarial	183
Tabela 28 – Resultados de estudos sobre as características culturais da população e instituições cabo-verdianas	188
Tabela 29 – Características que favorecem a formação de alianças vs. Características dos cabo-verdianos.	193

RESUMO

Este trabalho de investigação teve como principal objetivo fazer uma incursão exploratória no campo da influência da cultura na formação de alianças empresariais em Cabo Verde. O interesse pelo tema resultou do facto de o tecido empresarial cabo-verdiano ser composto, maioritariamente, por unidades produtivas informais e micro e pequenas empresas, que enfrentam constrangimentos vários, não sendo no entanto a realização de alianças uma prática comum entre os seus empreendedores, apesar de a mesma ser uma estratégia cada vez mais utilizada, hoje em dia, para a consecução de objetivos que, muito dificilmente, podem ser alcançados de forma isolada. Até que ponto estará a cultura cabo-verdiana por trás desta resistência à cooperação? Foram formuladas três questões: Quais são as características culturais dos cabo-verdianos, como é que essas características influenciam a formação de alianças empresariais, como é que essas características influenciam a utilização de redes sociais pelos empresários cabo-verdianos. Para obtenção da necessária base teórica, a revisão de literatura incidiu sobre aspetos fundamentais ligados ao empreendedorismo, às alianças empresariais, às redes sociais e à cultura. A investigação empírica teve início com a realização de um inquérito à população, com utilização do modelo e questionário cultural do investigador holandês Geert Hofstede, baseado em cinco dimensões: distância do poder; individualismo/coletivismo; masculinidade/feminilidade; aversão à incerteza; orientação para o longo prazo/curto prazo. Para pronunciamento sobre os resultados do inquérito, foi entrevistado um grupo de especialistas em história e cultura de Cabo Verde. Com o objetivo de se aprofundar a investigação, foi em seguida implementado um estudo de casos, que incluiu análise documental, inquérito e entrevistas a 45 carpinteiros/marceneiros da cidade da Praia, do interior da ilha de Santiago e da ilha de S. Vicente e ainda observação direta. O estudo conclui com a apresentação das constatações mais relevantes do trabalho de investigação, das contribuições teóricas e práticas, das limitações do mesmo, mas também dos pontos fortes e finalmente de sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: empreendedorismo; alianças; redes sociais; cultura.

Classificação com base no Sistema de Classificação JELL:

L26: Relações Industriais; Objetivos empresariais, Organização, Comportamento; Empreendedorismo.

M10: Gestão de Empresas; Geral.

ABSTRACT

This research aimed to do an exploratory study into the field of cultural influences on the formation of business alliances in Cape Verde. The interest in this topic was aroused by the fact that the Cape Verdean business fabric is mainly composed of informal productive units and micro/small companies facing various constraints and, although alliances are being increasingly used today as a strategy to achieve goals that can hardly be achieved in isolation, this is not yet a common practice among Cape Verdean entrepreneurs. To what extent is the Cape Verdean culture underlying this resistance to cooperation? Three research questions were formulated: i) what are the cultural features of the Cape Verdeans, ii) how do these cultural features impact on the formation of business alliances, iii) how do these cultural features impact on the use of social networks? In order to set the basic theoretical framework, the literature review focused on key aspects related to entrepreneurship, business alliances, social networks and culture. Empirical research began with the realization of a population survey, using the model and cultural questionnaire of the Dutch researcher Geert Hofstede, which is based on five dimensions: power distance, individualism / collectivism, masculinity / femininity, uncertainty avoidance; long-term / short-term orientation. In order to get more conclusive results, the survey data were triangulated with the information collected from an interview carried out with a group of specialists in the history and culture of Cape Verde. Furthermore, with a view to deepening this research, a case study was also conducted including documentary analysis, inquiry and interviews to 45 carpenters / joiners of Praia, of the interior of Santiago Island and the Island of S. Vicente, and direct observation as well. The thesis concludes with the presentation of the most relevant findings, theoretical and practical contributions, limitations and strengths of the research work and finally puts forward some suggestions for future research.

Keywords: entrepreneurship; alliances; social networks; culture.

JEL Classification System

L26: Industrial Organization; Firm Objectives, Organization, and Behavior; Entrepreneurship.

M10: Business Administration; General.

ÍNDICE:

Capítulo 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação do tema de investigação.....	1
1.2 Justificação do tema de investigação	2
1.2.1 A importância dos estudos culturais.....	2
1.2.2 Lacunas na literatura	3
1.2.3 Importância das alianças entre empresários donos de micro e pequenas empresas em Cabo Verde.....	4
1.3 Objetivos da investigação.....	5
1.4 Perguntas de investigação	5
1.5 Proposição teórica da investigação	6
1.6 Organização da tese.....	6
Capítulo 2: REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1 Empreendedorismo e Cultura.....	8
2.1.1 Contexto empresarial.....	9
2.1.1.1 Definição de empreendedorismo.....	9
2.1.1.2 Definição de empreendedor	10
2.1.1.3 Fatores de empreendedorismo.....	12
2.1.1.4 Empresas empreendedoras e não empreendedoras	17
2.1.1.5 Fatores de sucesso e insucesso de micro e pequenas empresas	18
2.1.1.6 Razões para a criação de empresas	19
2.1.1.7 Tipos de empreendedorismo	20
2.1.1.8 Os pequenos países em vias de desenvolvimento e o empreendedorismo.....	21
2.1.1.10 As privatizações	25
2.1.1.11 Políticas de apoio a micro e pequenas empresas.....	25
2.1.2 Alianças e redes empresariais	29
2.1.2.1 Definição de alianças	29
2.1.2.2 Formação de alianças	30
2.1.2.3 Tipos de alianças	32
2.1.2.4 Fatores de sucesso das alianças.....	33
2.1.2.5 Benefícios das alianças.....	35
2.1.2.6 Definição de redes sociais	35
2.1.2.7 Formação de redes sociais.....	36
2.1.2.8 Tipos de redes sociais.....	38
2.1.2.9 Fatores de sucesso das redes sociais	39
2.1.2.10 Benefícios das redes sociais	40
2.1.2.11 Redes sociais e a sua importância na formação e sucesso das alianças	44
2.1.2.12 Redes sociais no meio rural.....	45
2.1.2.13 Recomendações sobre alianças e redes sociais	48
2.1.3 A cultura.....	50
2.1.3.1 Definição de cultura	50
2.1.3.2 Níveis da cultura.....	51
2.1.3.3 Formação da cultura	52
2.1.3.4 Cultura nacional	53
2.1.3.5 Cultura organizacional	59

2.1.3.6 Cultura e empreendedorismo	63
2.1.4 Impacto da cultura sobre a cooperação	68
2.1.4.1 Estudos de impacto cultural	68
2.1.4.2 Estudos de impacto cultural sobre Cabo Verde	76
2.2 A história e a formação da cultura de Cabo Verde	83
2.2.1 O achamento das ilhas	84
2.2.2 O processo de povoamento das ilhas	85
2.2.3 A vida económica nas ilhas nos séculos XV a XVIII	87
2.2.4 A sociedade cabo-verdiana nos séculos XV a XVIII	89
2.2.5 Formação da cultura cabo-verdiana	90
2.2.6 As diferenças culturais entre as ilhas	91
2.2.7 O fim da escravatura	93
2.3 Síntese da revisão de literatura	94
2.3.1 Sobre empreendedorismo, alianças, redes e cultura	94
2.3.2 Sobre a história e a formação da cultura de Cabo Verde	98
Capítulo 3: METODOLOGIA	100
3.1 Principais linhas de força da investigação	100
3.2 Bases teóricas da definição da metodologia de investigação	102
3.2.1 Estudos qualitativos e culturais	103
3.2.2 Estudo de casos	105
3.3 Definição da metodologia de investigação	106
Capítulo 4: TRABALHO DE CAMPO	111
4.1 Inquérito à população	111
4.1.1 Universo e amostra	112
4.1.2 Instrumento do inquérito	115
4.1.3 Adaptação do instrumento do inquérito	120
4.1.4 Aplicação do inquérito	120
4.1.5 Resultados do inquérito à população	121
4.1.5.1 Recolha e análise dos questionários	121
4.1.5.2 Cálculo dos índices culturais	123
4.1.5.4 Resultados do inquérito por dimensão cultural	127
4.2 Entrevistas a especialistas em história e cultura cabo-verdianas.	134
4.2.1 Guião da entrevista	135
4.2.2 Especialistas entrevistados	135
4.2.3 Resultados das entrevistas aos especialistas em história e cultura de Cabo Verde	136
4.2.4 Diferenças entre as ilhas de Santiago e de S. Vicente	143
4.2.5 Diferenças entre as zonas urbana e rural da ilha de Santiago.	144
4.3 Estudo de casos	145
4.3.1 Análise documental	146
4.3.1.1 Documentos de Análise	147
4.3.1.2 Resultados da análise documental	147
4.3.2 Inquérito empresarial	152
4.3.2.1 Aplicação do inquérito	152
4.3.2.2 Resultados do inquérito empresarial	154
4.3.3 Entrevistas aos empresários	166
4.3.3.1 Aplicação das entrevistas	166
4.3.3.2 Resultados das entrevistas aos empresários	168
4.3.4 Observação direta	177

4.3.4.1 Realização da observação direta	177
4.3.4.2 Resultados da observação direta	178
4.4 Síntese dos resultados do trabalho de campo	180
4.4.1 Inquérito à população	181
4.4.2 Entrevistas a especialistas em história e cultura cabo-verdianas	181
4.4.3 Estudo de casos	182
Capítulo 5: CONCLUSÕES	186
5.1 Principais constatações da investigação	187
5.1.1 As características culturais dos cabo-verdianos	187
5.1.2 O impacto da cultura na formação de alianças pelos empresários cabo-verdianos	193
5.1.3 A utilização das redes sociais pelos empresários cabo-verdianos	196
5.2 Contribuições teóricas	197
5.3 Contribuições práticas	199
5.4 Limitações da pesquisa	204
5.5 Sugestões para estudos futuros	206

ANEXOS:

	Pág.
Anexo 1 – Formulário original do <i>Values Survey Module</i> (VSM) 1994	114
Anexo 2 – Formulário VSM 1994 adaptado para o inquérito à população	120
Anexo 3 – Manual (parte) do VSM 1994	124
Anexo 4 – Resultados do inquérito à população	127
Anexo 5 – Guião da entrevista aos especialistas em história e cultura de Cabo Verde	135
Anexo 6 – Resultados (extratos) do inquérito ao setor informal (INE, 2009)	151
Anexo 7 – Modelo de intervenção da ADEI	151
Anexo 8 – Formulário do inquérito aos carpinteiros /marceneiros	152
Anexo 9 – Resultados do inquérito aos carpinteiros/marceneiros	154
Anexo 10 – Média da idade, escolaridade e número de anos como empresário	158
Anexo 11 - Guião da entrevista aos carpinteiros/marceneiros	167

Capítulo 1:

INTRODUÇÃO

Este Capítulo faz, em primeiro lugar, a apresentação do tema de investigação, para seguidamente se referir às razões da sua escolha, que se prendem com três situações: a importância dos estudos culturais; as lacunas existentes nos estudos culturais sobre o impacto da cultura na formação de alianças entre empresários donos de micro e pequenas empresas em África; a importância do setor de micro e pequenas empresas para Cabo Verde e da formação de alianças. Em segundo lugar, apresenta os objetivos a serem alcançados, as perguntas e a proposição teórica de investigação, terminando com a apresentação da forma como a tese está organizada.

1.1 Apresentação do tema de investigação

O tema escolhido para investigação é a influência da cultura na formação de alianças empresariais, tendo, como objeto de estudo, os empresários cabo-verdianos donos de micro e pequenas empresas.

Cabo Verde é um pequeno país insular, com pouco mais de 4.000 km² de superfície, localizado no Oceano Atlântico, a cerca de 500 km da costa ocidental africana, com uma

população de perto de 500.000 pessoas, distribuídas por nove das dez ilhas que formam o arquipélago. Recentemente promovido a país de desenvolvimento médio, apresenta ainda taxas de pobreza e de desemprego elevadas, o que confere às micro e pequenas empresas uma grande relevância social e económica. Com vista à obtenção de uma maior competitividade do setor, várias iniciativas têm vindo a ser promovidas pelo Governo cabo-verdiano, cooperação internacional e ONG-Organizações Não-Governamentais, no sentido da criação de associações, ou de outras formas de alianças entre as micro e as pequenas empresas, iniciativas que se têm deparado, invariavelmente, com alguma resistência por parte destas. Diversos fatores estarão na base desta resistência, encontrando-se entre estes, eventualmente, fatores de natureza cultural.

O presente estudo pretende analisar em que medida aspetos ligados à cultura cabo-verdiana contribuem para dificultar a formação de alianças e, conseqüentemente, para restringir as possibilidades de sucesso das micro e pequenas empresas cabo-verdianas.

1.2 Justificação do tema de investigação

A escolha do tema foi baseada nos seguintes aspetos: a importância dos estudos culturais para um conhecimento e compreensão mais aprofundados dos diferentes fenómenos empresariais que se verificam num determinado país; as lacunas existentes, ao nível de literatura, no que diz respeito ao impacto da cultura na formação de alianças empresariais entre empresários donos de micro e pequenas empresas em África; a importância das alianças entre os empresários donos de micro e pequenas empresas em Cabo Verde para o desenvolvimento económico do país.

1.2.1 A importância dos estudos culturais

Vários investigadores têm defendido a realização de estudos culturais, na medida em que, internacionalmente, devido à globalização, mas também a nível nacional, devido ao fenómeno das migrações, as organizações são hoje cada vez mais obrigadas a lidar com a diversidade cultural e com o seu impacto na vida empresarial. Importa, por outro lado, determinar até que

ponto as teorias e os modelos tradicionais, de cariz americano ou europeu na sua maioria, têm validade em outros contextos culturais (Pineda e Whitehead, 1997).

Thomas e Mueller (2000) declaram que a maior parte dos estudos na área das ciências sociais, em geral e do empreendedorismo, em particular, tem sido produzida nos Estados Unidos e Europa Ocidental (Reino Unido e países nórdicos sobretudo), pelo que a sua aplicabilidade é dificultada pelas diferenças culturais relativamente a outros países, considerando, por exemplo, que a cultura americana está baseada nos valores do protestantismo, puritanismo e ética calvinista, com grandes diferenças em relação a países de outra tradição religiosa e cultural.

Por causa desta influência, dizem aqueles autores, o perfil do empreendedor ideal é normalmente caracterizado de acordo com o perfil do empreendedor americano, pelo que devem ser feitos mais estudos, como estudos de casos, para se saber até que ponto a cultura tem influência no empreendedorismo, ou se o perfil americano é universal. A identificação da natureza da relação entre cultura e empreendedorismo é importante para a compreensão da atividade empreendedora num determinado país, ou região de um país, podendo fornecer aos governos informações valiosas para a conceção de programas destinados à promoção do empreendedorismo, propiciador, por sua vez, do emprego e da vitalidade económica (Thomas e Mueller, 2000).

Hayton, George e Zahra (2002) sugerem que as culturas sub-regionais que existem num dado país podem ser um objeto de investigação de muito interesse. Para estes autores, estas subculturas têm influência nas tomadas de decisão sobre os tipos de empresas a serem criadas, sobre a forma como são geridas e financiadas, bem como sobre a forma como participam e tiram partido de redes sociais. Estudos nesta área, referem aqueles autores, podem ajudar a compreender as diferenças que existem, por exemplo, ao nível de criação e de mortalidade de novos negócios.

1.2.2 Lacunas na literatura

Fatores de vária ordem estão a colocar a redefinição de estratégias empresariais como uma necessidade para o sucesso das empresas ao nível mundial e vários estudos têm demonstrado que as estratégias de cooperação (redes, acordos, associações, consórcios, alianças, clusters), podem ser um importante instrumento para o reforço de competitividade empresarial.

Contudo, uma revisão inicial de literatura sobre alianças empresariais revela que estas dizem respeito, sobretudo, a empresas de médio e grande porte, dos países desenvolvidos, estruturadas com base em teorias formuladas, na sua grande maioria, por americanos, ingleses, franceses e alemães. Constatam-se uma grande lacuna no que diz respeito à literatura sobre alianças entre micro ou pequenas empresas nos países africanos, em países africanos de pequena dimensão e mais ainda, em países africanos, pequenos e insulares, como é o caso de Cabo Verde. Verifica-se, de uma forma geral, uma grande lacuna no que diz respeito a estudos sobre a influência dos fatores culturais na constituição de alianças empresariais no seio das micro e pequenas empresas.

Relativamente a Cabo Verde, não existem, em princípio, estudos sobre a temática de investigação escolhida, pelo que ela vai ser uma contribuição para a literatura académica e económica do país, bem como para os estudiosos do mundo empresarial africano, já que os estudos sobre gestão empresarial abordam, de uma forma geral, modelos ocidentais, de realidades diferentes das dos países africanos, ou pequenas, médias e grandes empresas, deixando de fora as microempresas, lacuna que deve ser reduzida para uma melhor compreensão e comunicação num mundo em crescente globalização.

1.2.3 Importância das alianças entre empresários donos de micro e pequenas empresas em Cabo Verde.

A escolha do tema tem a ver também com a importância da constituição de alianças entre as micro e as pequenas empresas cabo-verdianas, como estratégia de reforço de competitividade, permitindo-lhes atingir patamares de desempenho que, devido a constrangimentos de várias ordens, não podem individualmente atingir. As micro e pequenas empresas, em conjunto com as unidades produtivas informais, representam a maioria esmagadora do tecido empresarial cabo-verdiano e a formação de alianças constitui uma opção estratégica, para aumento de competitividade e sucesso empresarial das empresas, do setor e da economia cabo-verdiana, que as empresas devem adotar e que o Governo deve apoiar.

1.3 Objetivos da investigação

São os seguintes os principais objetivos do presente trabalho de investigação:

- a) Contribuir para o enriquecimento da literatura existente sobre o setor das micro e pequenas empresas nos países africanos, pequenos e insulares.
- b) Propor caminhos para novos questionamentos e projetos de investigação neste setor.
- c) Produzir evidências, em termos de impacto da cultura na formação de alianças entre os micro e pequenos empresários, que conduzam a uma melhor compreensão de algumas questões que se colocam ao setor das micro e pequenas empresas em Cabo Verde, com vista à adoção e implementação de políticas e estratégias de promoção mais eficazes pelo Governo e outras entidades de promoção deste setor.

1.4 Perguntas de investigação

As perguntas de investigação são antecedidas por um conjunto de questionamentos: porque é que, apesar da reconhecida e declarada importância das micro e pequenas empresas para a economia de Cabo Verde, a contribuição do setor é extremamente baixa? Quais são os constrangimentos ao desenvolvimento e sustentabilidade das micro e pequenas empresas cabo-verdianas? Terão estes constrangimentos a ver com falta de formação profissional, de crédito, de políticas de apoio, de informação, de planeamento e de acesso ao mercado? Que razões poderão retrair a formação de alianças entre os empresários cabo-verdianos donos de micro e pequenas empresas, sabendo-se que elas constituem uma estratégia de sobrevivência para estas? Serão fatores económicos, sociais, demográficos, geográficos, culturais?

A partir destas questões, foi selecionado o estudo dos fatores culturais como possível causa da resistência à formação de alianças entre os empresários donos de micro e pequenas empresas, com as seguintes perguntas de investigação: Quais são as características culturais dos cabo-

verdianos? Como é que essas características influenciam a formação de alianças pelos empresários cabo-verdianos donos de micro e pequenas empresas? Como é que essas características culturais influenciam a utilização de redes sociais pelos empresários cabo-verdianos donos de micro e pequenas empresas, conhecida que é a importância destas na facilitação da formação de alianças empresariais?

1.5 Proposição teórica da investigação

A proposição teórica, relativamente ao impacto da cultura na formação de alianças em Cabo Verde, é a de que, determinadas características culturais dos empresários cabo-verdianos, relacionadas com a génese da cultura cabo-verdiana, têm um impacto negativo, quer na formação de alianças empresariais pelos mesmos, quer na utilização das redes sociais, não lhes permitindo tirar proveito das oportunidades que se lhes oferecem para o aumento de competitividade e de sucesso das suas empresas.

1.6 Organização da tese

A presente tese está dividida em cinco capítulos. Este primeiro Capítulo, como já visto, trata da apresentação do tema, das justificações da sua escolha, dos objetivos e perguntas de investigação, da proposição teórica e da organização da tese.

No Capítulo 2, é feita a revisão da literatura, que abrange o empreendedorismo, as alianças empresariais, a cultura, o impacto desta na formação das alianças e as redes sociais, a história e a formação da cultura de Cabo Verde, apresentando-se, no fim, uma síntese global da revisão de literatura efetuada e as principais linhas de investigação a serem seguidas.

No Capítulo 3, é definida a metodologia a ser seguida, com base nas linhas de força extraídas da síntese da revisão de literatura e das perguntas de investigação, metodologia que tomou em consideração a importância dos estudos qualitativos e dos estudos de casos para a compreensão de situações complexas a acontecer em tempo real. Este capítulo apresenta ainda uma breve descrição da análise de conteúdo, utilizada no tratamento das entrevistas do estudo de casos.

No Capítulo 4, são descritas as várias atividades de investigação levadas a cabo, nomeadamente, um inquérito à população, seguido de entrevistas a especialistas em história e cultura cabo-verdianas, um estudo de casos, que incluiu análise documental, inquérito e entrevistas a carpinteiros/marceneiros e observação direta, bem como os resultados alcançados em cada uma das atividades implementadas, finalizando o capítulo com uma síntese da investigação realizada.

No Capítulo 5, são apontadas, em primeiro lugar, as principais constatações e conclusões do trabalho de investigação desenvolvido, sendo referidos, a seguir, as contribuições teóricas e práticas da mesma, os seus pontos fracos e fortes e, finalmente, algumas propostas de investigação futura.

Capítulo 2:

REVISÃO DE LITERATURA

Este Capítulo está dividido em três partes. A primeira analisa um conjunto de referências sobre os temas empreendedorismo e cultura no contexto geral dos países: o empreendedorismo, as alianças e redes sociais, a cultura e o impacto da cultura na formação de alianças e redes sociais. A segunda parte aborda especificamente a cultura cabo-verdiana: o processo de povoamento de Cabo Verde, a formação da cultura cabo-verdiana, as diferenças culturais entre as diferentes ilhas. A terceira parte apresenta a síntese global da revisão de literatura e, definidas com base nestas, as principais linhas de força da investigação, que por sua vez nortearam a definição da metodologia a ser seguida, bem como a subsequente realização do trabalho de campo.

2. 1 Empreendedorismo e Cultura

Conforme atrás referido, a primeira fase de revisão de literatura abrangeu os temas empreendedorismo e cultura em geral, tendo incidido sobre quatro vertentes: (1) o contexto empresarial, incluindo empreendedorismo, papel das micro e pequenas empresas e políticas de desenvolvimento; (2) as alianças e as redes sociais; (3) a cultura; (4) o impacto da cultura na formação de alianças empresariais.

2.1.1 Contexto empresarial

2.1.1.1 Definição de empreendedorismo

Um denominador comum de quase todos os estudos sobre o empreendedorismo é a referência, normalmente no primeiro parágrafo da introdução, de que é muito difícil definir este conceito, fazendo seguidamente uso de várias definições que permitem ao leitor, no seu conjunto, compreender este conceito. Dada a complexidade do tema, dificilmente se consegue, com uma única definição, exprimir de forma completa e cabal o empreendedorismo, que tem sido abordado sob muitos aspetos: as características, os processos, os ambientes e os tipos de empreendedorismo (Gartner, 1985).

Para Morris, Davis e Allen (1994), o empreendedorismo consiste num conjunto de atividades necessárias à identificação de uma oportunidade, desenvolvimento de um conceito de negócio, avaliação e aquisição dos recursos necessários, implementação do conceito, gestão e recolha de resultados, sendo as suas principais características: a inovação, ou seja, o desenvolvimento de produtos, serviços ou processos novos ou únicos; a assunção de risco, ou seja, uma determinação de prossecução de oportunidades com uma certa probabilidade de insucesso; e pró-ação, ou seja, uma ênfase na persistência e criatividade em ultrapassar obstáculos até que o conceito esteja totalmente implementado. Estas características podem assumir vários níveis, variando assim também os níveis de empreendedorismo.

Miller (1983, p.770) tem a mesma posição, definindo o empreendedorismo como um “processo através do qual as organizações se renovam a si mesmas e aos seus mercados através de pioneirismo, inovação e aceitação de riscos, sendo o empreendedorismo o resultado destas três variáveis: inovação, pró-ação e baixa aversão ao risco”.

Após extensa revisão de literatura nesta área, Dinis e Ussman (2006) apresentam uma síntese das principais abordagens ao empreendedorismo, destacando: a abordagem económica, que vê a função empresarial como o quarto fator da produção, juntamente com terra, trabalho e capital; a abordagem pessoal, que estuda as características pessoais do empresário; a abordagem comportamental, que estuda o comportamento do empresário; a abordagem

sociocultural, que analisa os fatores socioculturais que determinam o empreendedorismo; a abordagem de gestão, que incide sobre as características das empresas.

Para estas autoras, as diferentes abordagens cruzam-se muitas vezes, sendo difícil fazer uma separação estanque entre elas. Por exemplo, a teoria comportamental estuda os comportamentos dos empresários que favorecem o sucesso, ao mesmo tempo que a teoria dos traços procura identificar as características psicológicas que poderão estar na base dos comportamentos de sucesso.

Para Hindle (2010, p.609), empreendedorismo é “o processo de avaliação, compromisso e concretização, sob vários constrangimentos do meio envolvente, de criação de mais-valia a partir de novos conhecimentos, tendo em vista o benefício dos acionistas”. Em primeiro lugar, tem-se a avaliação, que analisa se uma determinada oportunidade existe realmente e se ela pode ser explorada com resultados vantajosos e o que será preciso fazer para transformar uma eventual oportunidade numa possível ação. Trata-se de um processo de conceção, em que uma ou mais possibilidades são analisadas, definidas, ajustadas e redefinidas até se obter uma ideia ou plano ou modelo que dê total satisfação.

Em segundo lugar, tem-se o compromisso, que tem a ver com a implementação da ideia ou do plano de negócio, sendo que uma coisa é ter uma ideia ou um plano de negócio e outra é o compromisso com a sua implementação. Em terceiro lugar, é necessário que haja concretização pois o facto de haver compromisso com a implementação de uma ideia não é uma garantia de que ela será efetivamente feita. Em quarto lugar, é necessário que haja uma relação entre o projeto e mais-valia, isto é, que haja criação de mais-valia a partir de novo projeto, pois a inovação está no centro do empreendedorismo. Finalmente, o empreendedorismo é um processo desenvolvido para benefício dos acionistas.

Burt (2000, p.370) compara empreendedorismo a um *puzzle*, afirmando que “A essência do empreendedorismo é juntar peças separadas” para a obtenção dos resultados desejados.

2.1.1.2 Definição de empreendedor

Diz De Vries (1977, p.36) que “Apesar do enorme número de artigos sobre empreendedorismo e organização empreendedora, o empreendedor continua a ser um enigma e as suas motivações e ações muito pouco claras, situação agravada pelos resultados

contraditórios encontrados, quer por investigações teóricas, quer por investigações empíricas”. Este autor refere-se ao empreendedor como sendo “instrumental na conceção da ideia de uma empresa e na implementação desta ideia”, processo durante o qual põe em prática as funções de inovação, gestão-coordenação e assunção de riscos.

Independentemente das muitas classificações existentes, em dezenas de estudos que vêm sendo realizados ao longo de décadas, o empreendedor é reconhecido, universalmente, como sendo uma pessoa diferente do não-empreendedor (Gartner, 1985; De Vries, 1977). Esta diferença é explicada por Malecki (2009) como devendo-se ao simples facto de as pessoas possuírem personalidade, *background* e conexões, isto é, *know-how*, *know-what* e *know-who*, diferentes.

Vários autores têm definido o empreendedor. Schumpeter (1934) defende que o empreendedor é um agente de mudanças na economia, muito diferente dos outros agentes económicos, empenhado no desenvolvimento de ações tendentes à realização de novas combinações de métodos de produção e tecnologias e na descoberta de novas indústrias e de novos mercados.

Para Ansoff e Brandenburg (1969), o empreendedor é um indivíduo orientado para fora, para o crescimento da sua empresa e que está mais preocupado com o futuro do que com o presente e o passado, mais com as oportunidades do que com os problemas da empresa, disposto a correr riscos em situações de incerteza, numa busca permanente de novas oportunidades de negócio para o fortalecimento da empresa. Para Drucker (1985), mais do que partilhar determinadas características de personalidade, o que todos os empreendedores de sucesso têm em comum é o compromisso com a prática sistemática de inovação. Para Burt (2000), os empreendedores são pessoas que constroem pontes unindo buracos estruturais, estabelecendo relações de não redundância entre dois contactos.

A pergunta quase recorrente, se se nasce empreendedor ou se se torna empreendedor, tem várias respostas. Para Bonacim, Cunha e Corrêa (2009), as características do empreendedor tanto podem ser de natureza própria, isto é, das suas competências sociais, quanto de certas características demográficas e socioeconómicas do meio onde está inserido.

Miller (1983) destaca, na génese da formação do espírito empreendedor, a importância de fatores de personalidade e características psicodinâmicas, sendo possível constatar que vários estudos têm sido feitos com o objetivo de examinar como é que as características pessoais dos

pequenos empresários interagem com outras variáveis, de onde resultam as ações e o desempenho da organização. Por exemplo, Zhao e Seibert (2006) realizaram uma meta-análise da relação entre as cinco grandes dimensões de personalidade e o *status* empreendedor, tendo sido a conclusão do estudo que existem diferenças significativas de personalidade entre o empreendedor e o não empreendedor.

Dois outros autores, Kickul e Gundry (2002), levaram a cabo um estudo envolvendo pequenas empresas, nos Estados Unidos, no qual apresentam um modelo que mostra a relação entre a personalidade dos donos de pequenas empresas e a característica pró-ação, por um lado, e entre o comportamento empreendedor e as características orientação estratégica e inovação, por outro lado.

De acordo com este modelo, é a personalidade pró-ativa do empreendedor que determina o tipo de orientação estratégica, ou seja, de prospecção que, por sua vez, determina inovação, podendo esta abranger as áreas de identificação do mercado, serviços e produtos, métodos de produção, métodos de marketing e vendas, canais de distribuição, métodos de organização e gestão, formas de financiamento, ou ainda tecnologias de informação. Para além de serem mais propensos a identificar novas oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos, os empreendedores de personalidade pró-ativa têm também mais tendência para proceder a inovações internas, essenciais para o futuro crescimento e sustentabilidade da empresa (Kickul e Gundry, 2002).

Por sua vez, Vale, Wilkinson e Amancio (2008) apresentam uma proposta segundo a qual o empreendedor é um articulador de redes e um agente de inovação, que cria conceitos inovadores e combina recursos considerados incompatíveis entre si, introduzindo assim, no mercado, novas conexões e redes, novos conceitos de negócio e novos produtos.

2.1.1.3 Fatores de empreendedorismo

Quais os fatores que favorecem a criação de empresas? Também neste ponto surgem diversas propostas. Um dos quadros mais abrangentes, sobre este tema, propõe oito grupos de fatores (Remeikienė e Startienė, 2008): fatores económicos (políticas em vigor, sistema fiscal, políticas monetárias e de regulação, níveis de emprego e rendimento, disponibilidade de capital, indicadores económicos, capital humano); fatores políticos (intervenção do Governo, licenciamento de empresas, apoio por parte de agências públicas e semipúblicas); fatores

geográficos (urbanização e localização); fatores tecnológicos (inovação e alta tecnologia); fatores demográficos (idade, estrutura familiar, nível educacional, experiência); fatores sociais (saúde pessoal e familiar, mudança organizacional, impacto das redes sociais); fatores culturais (caraterísticas nacionais e regionais, diferenças entre países, impacto social); fatores psicológicos (tolerância ao risco, *locus* de controlo, tolerância à ambiguidade, autoconfiança e criatividade).

A revisão de literatura permite verificar que vários estudos têm sido realizados em cada uma destas áreas. Por exemplo, Malecki (2009) examina o impacto do ambiente geográfico no empreendedorismo, levantando as seguintes questões: Quais são os efeitos da localização e ambiente geográfico onde as empresas operam? Porque é que algumas regiões propiciam a criação de novas empresas e outras não? Porque é que algumas regiões são mais empreendedoras do que outras? Como é que uma determinada região pode ser melhorada?

Para este autor, os ambientes mais propícios ao empreendedorismo são caraterizados pela existência dos seguintes fatores: uma forte presença de empresas familiares e de exemplos de experiências de sucesso; uma economia diversificada em termos de dimensão de empresas e indústrias; elevado nível de infraestruturção; disponibilidade de recursos humanos qualificados; praça financeira sólida; incentivos governamentais.

As regiões não empreendedoras, pelo contrário, são caraterizadas por: ausência de cultura e valores empreendedores, de redes e de instituições de apoio ao desenvolvimento empresarial; ausência de tradição de empreendedorismo, de empresas familiares e de indústrias inovadoras; deficiente infraestruturção; mercados de capital incipientes; poucos incentivos do Governo para a criação de empresas. Estas situações, enfatiza Malecky (2009), registam-se de forma mais agravada nas regiões rurais.

Por sua vez, Gartner (1985) propõe um modelo integrado, composto por quatro dimensões, que descreve o processo de formação de novas empresas: as pessoas, envolvidas na criação da empresa; a organização, isto é, o tipo de empresa a ser criada; o ambiente, que envolve e influencia a nova empresa; o processo, isto é, as ações a serem desenvolvidas pelas pessoas com vista à criação da empresa.

A seguir são apresentadas as principais variáveis relacionadas com cada uma destas dimensões

- a) Pessoas: necessidade de realização; *locus* de controlo; propensão para a assunção de riscos; satisfação no trabalho; experiência profissional prévia; pais empreendedores; idade e formação académica adequadas.
- b) Organização: liderança na estratégia de redução dos custos operacionais; diferenciação; concentração; política de *franchise*; transferência geográfica; insuficiência de oferta; descoberta de recursos que não estão a ser utilizados; contratos com clientes; *joint ventures*; licenciamento; saída do mercado; venda de áreas de negócios; compra preferencial pelo Governo; mudanças das normas governamentais.
- c) Ambiente: disponibilidade de capital de risco; presença de empreendedores com experiência; mão-de-obra com formação profissional; acesso a clientes ou a novos mercados; tratamento preferencial por parte do Governo; proximidade de universidades; disponibilidade de terrenos e espaços físicos; facilidade de transporte; características da população local; disponibilidade de serviços de apoio empresarial; qualidade de vida; diferenciação ocupacional e industrial elevada; elevada percentagem de imigrantes recentes na população; ampla base industrial; áreas urbanas de grande dimensão; disponibilidade de recursos financeiros; barreiras à entrada; concorrência; pressão colocada por produtos de substituição; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores.
- d) Processo: o empreendedor identifica uma oportunidade de negócio; o empreendedor acumula recursos; o empreendedor comercializa produtos e serviços; o empreendedor produz os produtos; o empreendedor cria uma organização; o empreendedor responde ao Governo e à sociedade.

Um outro modelo ainda é apresentado pelo *GEM-Global Entrepreneurship Monitor* (2011), sobre os fatores com influência na criação de empresas. De acordo com este modelo, podem ser distinguidos os seguintes grupos de fatores: requisitos básicos (instituições, infraestruturas, estabilidade macroeconómica, saúde e educação básica); fatores reforçadores da eficiência (formação académica superior e formação profissional, mercado de bens eficiente, recursos humanos qualificados, mercado financeiro sofisticado, tecnologia avançada, dimensão do mercado apropriada) e ainda inovação e empreendedorismo (financiamento para empreendedores, programas do Governo adequados, formação em

empreendedorismo, pesquisa e desenvolvimento, infraestruturas comerciais e legais viradas para o empreendedorismo, legislação adequada).

Hindle (2010) procedeu a um estudo sobre o impacto do ambiente envolvente no processo empresarial e propõe um modelo com base no qual se pode proceder ao diagnóstico dos efeitos do meio envolvente no processo empresarial. Este instrumento de diagnóstico permite especificar, de uma forma sistematizada e única, defende o autor, as características de uma dada região, sendo desta forma possível especificar os tipos de atividade empresarial que poderão ser desenvolvidos com sucesso no seu seio.

São pontos fortes deste modelo permitir:

- a) Fazer uma avaliação geral das potencialidades empreendedoras de uma dada região; fazer uma apreciação específica da viabilidade de um dado projeto de empreendedorismo;
- b) Articular os recursos para a conceção e execução dos projetos de empreendedorismo (físicos, institucionais e educacionais), que sejam viáveis e relevantes para os membros da região e, ao mesmo tempo, identificar iniciativas empreendedoras inapropriadas, para rejeição antes que recursos sejam desperdiçados na sua implementação;
- c) Identificar áreas focais onde iniciativas e facilitação e programas de vários tipos possam ser desenvolvidos para a consolidação dos recursos existentes e das competências de vários membros e instituições da região, para que as iniciativas desejadas que, não sendo viáveis no presente, possam vir a sê-lo no futuro.

O modelo, com base no qual se pode proceder ao diagnóstico dos efeitos do meio envolvente no processo empresarial, é apresentado a seguir:

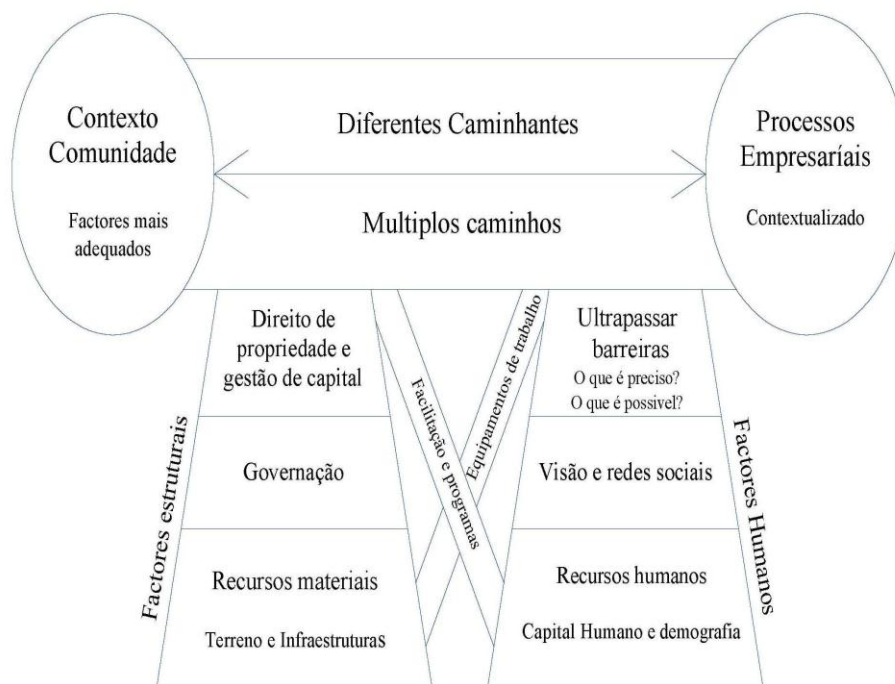


Figura 1 – Modelo de diagnóstico empresarial de Hindle
(2010, p. 619)

O modelo é composto, em primeiro lugar, por dois grandes pilares, traduzindo um, os fatores estruturais genéricos e o outro, os fatores humanos genéricos. Estes pilares suportam uma estrada que permite a passagem, através de múltiplos caminhos, correspondentes a diferentes tipos de opções de empreendedorismo, a diferentes tipos de viajantes, que são, quer os empreendedores, quer os membros da comunidade por estes afetados.

Os pilares, por sua vez, são constituídos por três blocos cada um. O primeiro pilar é composto por recursos físicos, governação e instituições e sistema de direitos de propriedade e gestão de capital prevalecente na região. O segundo pilar é composto por recursos humanos básicos, visão e redes sociais e ultrapassagem de barreiras, isto é, a capacidade para analisar todos os obstáculos chave, as barreiras, que criam problemas, e encontrar formas de resolver e ultrapassar, primeiro, através de uma declaração do que é que preciso ser feito (aspectos obrigatórios) e a seguir, do que pode ser feito (possibilidades).

Do modelo fazem parte ainda dois suportes, que sustentam a estrada, ou ponte, tornando-a mais segura. Um dos suportes tem um sentido descendente, a partir de uma definição detalhada da região em direção ao fortalecimento dos recursos humanos básicos: no caso, por exemplo, de, durante o exercício de análise, serem encontrados desfasamentos nos recursos

humanos, como sejam lacunas em termos de aptidões necessárias para o processo empreendedor desejado, haverá necessidade, quer de facilitação, quer de implementação de programas de formação adequados. Um outro suporte tem um sentido ascendente: equipamentos específicos podem ser utilizados para compensar algumas fraquezas identificadas nos recursos físicos de base disponíveis na comunidade.

2.1.1.4 Empresas empreendedoras e não empreendedoras

Porque o empreendedorismo pressupõe, conforme referido atrás, a presença de três características fundamentais, nomeadamente, pró-ação, assunção de risco e inovação, alguns autores defendem que o dono de um pequeno negócio não é, necessariamente, um empreendedor, nem uma pequena empresa é, necessariamente, uma empresa empreendedora (Carland *et al.*, 1984).

No que diz respeito, por exemplo, à inovação, ela caracteriza a empresa empreendedora, mas não a pequena empresa. Uma outra diferença marcante tem a ver com a prossecução de objetivos de crescimento e lucro, através da implementação de práticas de gestão estratégica, que distinguem o empreendedor do dono de uma pequena empresa, na medida em que este prossegue objetivos mais limitados, de satisfação das necessidades da sua família, de que a empresa é, muitas vezes, uma extensão.

Nesta base, referem aqueles autores, nem todas as empresas que são criadas são empreendedoras e apesar de haver zonas de sobreposição entre os dois tipos de empresas, defendem os autores que as empresas empreendedoras podem ser de qualquer dimensão mas têm tendência para crescer, enquanto as pequenas empresas, pelas suas características, tendem a ser, de uma forma geral, sempre pequenas.

Uma posição semelhante é defendida por Miller (1983), para quem a distinção entre uma empresa empreendedora e uma não empreendedora é que, enquanto a primeira está comprometida com produtos virados para o mercado, inovação, implementação de atividades envolvendo risco e é a primeira a apresentar inovações pró-ativas, vencendo a concorrência, a segunda inova muito pouco, tem elevado índice de aversão ao risco e prefere imitar os concorrentes a liderá-los.

2.1.1.5 Fatores de sucesso e insucesso de micro e pequenas empresas

As pequenas empresas empreendedoras desempenham um papel importante na economia de um país, dado que, pela sua pequena dimensão, flexibilidade e informalidade, conseguem reagir mais facilmente do que as grandes empresas às mudanças do mercado e às novas oportunidades resultantes destas mudanças. No entanto, por estarem inseridas num ambiente de crescente concorrência, de mudanças tecnológicas, de globalização e de mudanças rápidas de preferências por parte dos clientes, as pequenas empresas enfrentam dificuldades várias no seu processo de sobrevivência, crescimento e sustentabilidade, muitas vezes porque as instituições formais não fornecem respostas adequadas às suas necessidades (Durkin, 1984).

Um estudo realizado pela SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2004), de pesquisa nacional para a avaliação das taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, bem como das causas de mortalidade destas, revelou que as taxas de mortalidade das empresas com até dois anos de existência eram de 49,4%, sendo de 65,4% e de 59,9% nas empresas com até 3 e 4 anos de existência, respetivamente.

As razões de mortalidade apontadas foram: falhas na gestão (falta de capital de funcionamento, problemas financeiros, localização inadequada, falta de conhecimentos de gestão); causas económicas conjunturais (falta de clientes, dívidas dos clientes, recessão económica no país); logística operacional (falta de mão-de-obra qualificada, instalações inadequadas); políticas públicas e legislação (falta de crédito bancário, problemas com a fiscalização, carga fiscal elevada).

Um outro estudo, também sobre a realidade brasileira (Bonacim, Cunha e Corrêa, 2009), baseado em entrevistas a donos de micro e pequenas empresas que foram encerradas, aponta, como causas principais de mortalidade entre as mesmas, as seguintes: falta de planeamento, falta de experiência em gestão, falta de mão-de-obra especializada, *marketing* ineficaz, falta de conhecimento de gestão dos recursos humanos, ausência de análise de mercado, pouca preocupação com a estrutura de custos da empresa, falta de conhecimentos técnicos ou de mercado, falta de formação, abertura prematura da empresa, dívidas por parte dos clientes, elevada carga fiscal, forte concorrência, ausência de capital de funcionamento e de financiamento para pequenas empresas, escolha inadequada do local de venda, clientela

reduzida, pouca fidelidade dos clientes, má administração dos recursos disponíveis e falta de informação.

No que diz respeito a fatores de sucesso, os resultados do estudo da SEBRAE (2004) apontaram os seguintes: competências de gestão (bom conhecimento do mercado e boa estratégia de vendas); capacidade empreendedora (criatividade do empresário, aproveitamento das oportunidades de negócio, perseverança e liderança); logística operacional (utilização de capital próprio, reinvestimento dos lucros na empresa e acesso a novas tecnologias).

2.1.1.6 Razões para a criação de empresas

Várias são as razões que estão na origem da decisão de criação de uma empresa, podendo ser apontadas duas razões extremas: necessidade e motivação. Isto é, as pessoas podem ser empurradas para a criação da sua própria empresa (desemprego, por exemplo), ou podem desejar aproveitar uma oportunidade identificada no mercado (Bratu, Cornescu e Druica, 2009). Esta tese é também subscrita por Malecki (2009) para quem, nalguns casos, os empreendedores aproveitam as oportunidades, noutros são forçados a criar a sua própria empresa. Para este autor, os empreendedores iniciam a sua atividade ou por uma questão de sobrevivência (pobreza, alternativa à agricultura, expectativas limitadas em termos de crescimento), ou por uma questão de estilo (prosseguir um estilo de vida), ou ainda para realização e crescimento (motivados a expandir e ampliar o seu negócio para mais emprego e mais riqueza). São estes últimos, na opinião do autor, que contribuem para o crescimento económico.

O empreendedorismo por necessidade regista-se, sobretudo, nos países em vias de desenvolvimento, enquanto o empreendedorismo por oportunidade, nos países desenvolvidos. Bratu, Cornescu e Druica (2009) referem que, por essa razão, o rácio entre a população envolvida no empreendedorismo por oportunidade e a envolvida no empreendedorismo por necessidade pode ser utilizado como um indicador do nível de desenvolvimento económico de um país, sendo que, quanto maior for esse rácio, maior é o nível de desenvolvimento desse país.

Para Mandelman e Rojas (2009), nos países desenvolvidos, o empreendedorismo é altamente valorizado e promovido, porque através de atividades empreendedoras são criados novos produtos, processos e formas de distribuição, enquanto nos países em vias de

desenvolvimento, o empreendedorismo serve como opção de recurso para os desempregados urbanos e os migrantes rurais.

Num estudo realizado sobre os imigrantes a viver em Londres, Basu e Altinay (2002) encontraram quatro grupos de empreendedores: um, que é motivado por fatores positivos, quer económicos, como seja o desejo de ganhar dinheiro, quer não económicos, como ter independência e posição social; um segundo grupo, que criou a sua empresa levado por fatores negativos, como sejam discriminação no mercado de trabalho, pagamento salarial abaixo do que seria devido, desemprego, despedimento; um terceiro grupo, que optou pela criação de uma empresa pela sua experiência anterior e conhecimento do mercado; um quarto grupo, que foi motivado, sobretudo, pela tradição familiar.

2.1.1.7 Tipos de empreendedorismo

O empreendedorismo pode apresentar várias formas e dimensões, desde a realização de atividades económicas informais, no setor de comércio (venda de comida e bebidas) e no setor de serviços (transporte urbano de passageiros), à realização de atividades económicas formais (Malecki, 1993). Os setores de comércio a retalho e serviços, com poucas barreiras à entrada, dado não exigirem nem experiência prévia nem financiamentos avultados, são as atividades mais comuns nos países em vias de desenvolvimento (Malecki, 1993 e Basu e Altinay, 2002).

Para Morris, Davis e Allen (1994), as características empreendedoras tendem a ocorrer em diferentes níveis de pessoa para pessoa e, conseqüentemente, o empreendedorismo pode ocorrer em diferentes níveis e formas.

Para Miller (1983), o que é importante analisar, no entanto, mais do que a personalidade do empreendedor, é o próprio processo de empreendedorismo e, mais propriamente, o tipo de empresa pois, conforme este, assim o tipo de empreendedorismo. Num estudo sobre as principais determinantes do empreendedorismo, este autor propõe um quadro classificando as empresas em três categorias: empresas simples, empresas de planeamento e empresas orgânicas.

As primeiras são empresas pequenas, geralmente geridas pelo próprio dono, que concentra totalmente o poder. Operam normalmente num ambiente homogéneo, de difícil sobrevivência, dada a facilidade de entrada no mercado. Dada, por outro lado, à sua pequena dimensão, estas empresas não são diversificadas, a conceção de estratégia tende a ser intuitiva, em vez de analítica, não há sistemas de planeamento e o tempo de ação é curto.

No caso das empresas de planeamento, que já são de maior dimensão, o seu objetivo é operar de forma eficaz, através da utilização de elaborados sistemas de planeamento e de controlo, possuindo normalmente um nível razoável de diferenciação organizacional. Neste tipo de empresas, o empreendedorismo tem mais a ver com a estratégia da empresa.

As empresas orgânicas, por sua vez, são as que lutam para estarem adaptadas ao ambiente onde se encontram inseridas, colocando ênfase especial no conhecimento e na comunicação. Tendem a operar em ambientes dinâmicos, onde os gostos dos clientes, tecnologias e ações dos concorrentes mudam, muitas vezes, de forma imprevisível. Neste tipo de empresas, o empreendedorismo será uma função do ambiente e da adequação da estrutura da empresa ao mesmo.

A conclusão de Miller (1983) é que o empreendedorismo está intimamente relacionado com variáveis do ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, aspetos que variam de um tipo de empresa para outro. Por exemplo, nas empresas simples, quanto maior for o nível de *locus* de controlo interno do líder, isto é, quanto mais ele acreditar que é ele quem controla e influencia os eventos, mais empreendedora será a empresa. Para este autor, nas empresas de pequena dimensão, o empreendedorismo é determinado pela personalidade do líder, característica que já não é tão importante nas empresas de planeamento ou nas empresas orgânicas.

2.1.1.8 Os pequenos países em vias de desenvolvimento e o empreendedorismo

Nos países em vias de desenvolvimento, o empreendedorismo é visto como uma forma de estimular o crescimento económico, no seguimento da privatização de empresas públicas ineficazes, muitas delas herdadas da dominação colonial. O empreendedorismo é também visto como uma forma de empoderamento de segmentos marginalizados da população, através da implementação, em vários países do mundo, de programas governamentais de apoio ao financiamento e à formação profissional (Thomas e Mueller, 2000).

No que diz respeito aos pequenos países insulares, destacam-se dois aspetos que lhes são específicos, que têm a ver precisamente com estas suas duas principais características: a pequena dimensão e a insularidade. Refere Baldacchino (2002) que a pequena dimensão e a insularidade têm sido sinónimos de ausências de economias de escala, de mercados viáveis, de mão-de-obra qualificada, de *expertise* e de *business know-how*, o que faz com que os países com estas características sejam vistos como condenados ao fracasso económico.

Hoje, entretanto, defende este autor, muitas evidências refutam esta posição, na medida em que vários países pequenos têm conseguido desenvolver vantagens que extravasam a sua dimensão territorial ou populacional e atingido um elevado nível de desenvolvimento económico, através da transformação dos constrangimentos geográficos em fontes de benefícios, através, por exemplo, do desenvolvimento de produtos e serviços de nicho, de alto valor acrescentado, em vários setores, como seja no setor financeiro, no turismo e nos transportes (Baldacchino, 2002). São exemplo destes países a Islândia, na área das pescas, Luxemburgo e Liechtenstein, na área das finanças, Maldivas e Seychelles, no setor do turismo e Maurícias, na indústria têxtil.

Outros recursos que têm sido utilizados pelos pequenos países para a sua sustentabilidade económica são o uso e o aproveitamento de instituições supranacionais, como é o caso da União Europeia, bem como de recursos locais de interesse para os grandes países, como petróleo, gás, produtos minerais, zonas de pesca, bases estratégicas, ou apenas lealdade política (Baldacchino, 2006a).

O que se verifica, no entanto, na maioria dos pequenos países insulares, critica Baldacchino (2008), é uma ausência de espírito empreendedor no seio da população local. Os investidores são, na sua maioria, estrangeiros e o setor de manufatura é normalmente pouco competitivo, na medida em que, quer as matérias-primas, quer os mercados, encontram-se no exterior, fazendo com que as empresas se dediquem fundamentalmente ao comércio, dada a facilidade de entrada, mas que é uma atividade de baixo valor acrescentado.

Baldacchino (2008) coloca, perante os muitos constrangimentos que afetam a criação e gestão de pequenas empresas em pequenos estados insulares, as seguintes questões: Qual o peso dos constrangimentos? Podem estes ser ultrapassados? Se sim, como? Qual o perfil dos empreendedores nos pequenos países insulares? Pode o empreendedorismo ser promovido nos pequenos países insulares? Ou será melhor e mais barato importar empreendedores? A educação pode desempenhar algum papel na promoção do empreendedorismo neste contexto?

As respostas foram fornecidas por um estudo sobre cinco regiões insulares europeias, nomeadamente, Ilhas Aland, Islândia, Malta, Saaremaa e Ilhas Escocesas.

Relativamente a constrangimentos, Baldacchino (2008) observa que, nos pequenos países insulares, prevalecem as indústrias de serviços, constatando-se uma permanente falta de competitividade relativamente aos bens importados. Medidas protecionistas do Governo, diz este autor, encorajam às vezes as empresas a produzir para o mercado nacional, que é pequeno, como por exemplo nas indústrias alimentares e de bebidas, mas que são indústrias que não conseguem tornar-se competitivas. Mesmo quando os pequenos países têm produtos de boa qualidade e competitivos, há dificuldades no acesso a tecnologia, recursos humanos qualificados, financiamento em condições adequadas e tecnologia, resultando destes factos uma crescente deterioração da posição competitiva das empresas locais e a consequente perda de mercado a curto ou médio prazo (Baldacchino, 2008).

Outros constrangimentos ainda têm a ver com os custos de transportes, telecomunicações e seguro. Assim, de uma forma geral, não é o setor industrial mas sim o setor do comércio importador que apresenta o maior número de empresas, que dão preferência a produtos estrangeiros relativamente a produtos nacionais, sendo esta preferência também partilhada por uma parte dos consumidores. Por estas razões, são poucos os pequenos países que têm um setor de manufatura importante e quando ele existe, é normalmente suportado por incentivos fiscais, medidas protecionistas ou ainda acesso privilegiado a mercados, medidas que, no entanto, colocam o setor com pouca capacidade para enfrentar a liberalização económica. Normalmente, o setor de manufatura nos países pequenos insulares resulta do investimento estrangeiro e o que se verifica é que muitos têm evitado uma fase de industrialização, passando diretamente de uma economia agrícola para uma economia de serviços, com aposta em áreas como turismo, banca, prestação de serviços a navios e comunicações (Baldacchino, 2008).

No que diz respeito à classe empresarial, Baldacchino (2008) apresenta algumas sugestões. Por um lado, devem ser desenvolvidos esforços no sentido de atrair os nacionais residentes na emigração para a criação de empresas empreendedoras, que funcionarão também como centros de transmissão de conhecimento. Por outro lado, em vez de proceder à formação tradicional de empresários, os Governos dos pequenos países devem promover a saída destes do país, para descobrirem novos mercados e potenciais clientes, trabalhar com empresas internacionais e encontrar novas ideias de negócio.

Um outro aspeto importante para a promoção de empreendedorismo nos países pequenos é os Governos assegurarem a instalação e a manutenção de um bom nível de qualidade de vida, caracterizada, entre outros aspetos, por uma baixa taxa de criminalidade, pouca burocracia, estabilidade económica e boa qualidade ambiental (Baldacchino, 2008).

Baldacchino (2006b) refere-se ao facto de que vários países pequenos têm adotado uma estratégia de desenvolvimento designada por *MIRAB-MIgration, Remittances, Aid, Bureaucracy* (migração, remessas, ajuda, burocracia), sendo Cabo Verde um dos quatro países africanos classificados neste grupo, que integra ainda as Comores, Mayotte e S.Tomé e Príncipe. De um grupo maior de 22 economias MIRAB, fazem parte também as Ilhas Cook, Marianas, Guadalupe e Martinica, Tonga e Samoa.

A proposta do autor é a da implementação de uma outra estratégia de desenvolvimento, que designa por *PROFIT-People considerations, Resource management, Overseas engagement, Finance, Insurance and taxation, Transportation* (recursos humanos, gestão dos recursos, engajamentos externos, finanças, seguros e impostos, transportes), estratégia que envolve outro conjunto de recursos, que os pequenos países podem utilizar, com uma orientação política mais pró-ativa. Esta estratégia, seguida por países como Ilhas Virgens Britânicas, Ilhas Cayman, Bermudas, Bahrain, Bahamas, Madeira, Chipre e Malta, envolve cinco áreas de intervenção, de um forte desenvolvimento de capacidades específicas: a área financeira, especialmente banca, seguros e impostos; política ambiental, particularmente de recursos naturais; acessibilidade, particularmente marítima e aérea; mobilidade de pessoas; para-diplomacia (Baldacchino, 2006b).

Finalmente, Baldacchino, Cassar e Caruana (2008), num estudo sobre Malta, pequeno país insular do Mediterrâneo, analisam, entre outros aspetos, se a pequena dimensão do país é uma condicionante ou uma vantagem na criação de novas empresas, tendo os resultados apontado para a influência negativa da insularidade, pela barreira do mar e pela pequena dimensão do mercado. Este mesmo estudo aponta, no entanto, um conjunto de aspetos que favorecem o desenvolvimento de pequenas empresas em Malta, tais como: os fortes laços familiares entre os empresários; a proximidade física; as redes pessoais; *word of mouth*; reputação; qualidade dos produtos e serviços; recursos humanos; *cash flow*; educação e experiência; *marketing*; tecnologia; localização; aconselhamento profissional; criatividade e inovação.

2.1.1.10 As privatizações

Vários países, em todo o mundo desenvolvido e em vias de desenvolvimento, têm apostado na privatização como uma forma de promover o desenvolvimento económico, optando os governos por se retirar da gestão empresarial e transferir essa responsabilidade para o setor privado (Swanson e Wolde-Semait, 1989). O objetivo é as empresas públicas darem lugar a empresas com níveis mais elevados de eficácia e eficiência, o que passa, muitas vezes, por uma redução drástica de pessoal, o melhoramento da produtividade e a promoção de competitividade. Um outro objetivo ainda da privatização é a atração do investimento externo, bem como o estabelecimento de parcerias entre as empresas nacionais e estrangeiras (Zahra *et al.*, 2000).

Estes objetivos são, naturalmente, mais difíceis de alcançar nos países em vias de desenvolvimento do que nos países desenvolvidos, quer pela escassez de recursos e falta de competências essenciais no seio das empresas, quer porque as novas empresas precisam adaptar-se a uma nova realidade, da economia de mercado e da concorrência (Zahra *et al.*, 2000).

Para além da privatização, outros programas governamentais, como os programas de abandono voluntário, que têm como destinatários os servidores públicos, são também implementados com o duplo objetivo de reduzir o número de funcionários da administração pública e de incentivar o empreendedorismo, com o objetivo final de promoção do setor privado.

2.1.1.11 Políticas de apoio a micro e pequenas empresas

Dada a importância das micro e pequenas empresas no crescimento económico e na criação de emprego, o desafio, hoje, para os Governos, é a criação de estratégias que apoiem a emergência e o crescimento deste segmento através, por exemplo, do desenvolvimento de programas adequados de crédito e formação profissional (Schmidt e Kolodinsky, 2007). No entanto, é importante encontrar formas também eficazes de satisfazer outras necessidades deste segmento, como as praticadas, por exemplo, pela *SBA-Small Business Assistance*, uma agência governamental americana, que utiliza parcerias público-privadas com Universidades,

Câmaras de Comércio e Associações Comerciais, para prestação de apoio às pequenas empresas (Durkin, 1984).

São objetivos desta Agência: melhorar o ambiente de negócio nas diferentes localidades; identificar, recrutar e desenvolver um amplo conjunto de recursos para assistência técnica às pequenas empresas; implementar um plano de comunicação que permita uma ampla divulgação dos serviços disponíveis para micro e pequenas empresas; desenvolver um mecanismo de acompanhamento que permita avaliar os pontos fortes e fracos das medidas que são implementadas (Durkin, 1984).

O *SBA* tem um papel catalisador: criação, através de parcerias, do Centro de Desenvolvimento de Pequenas Empresas e do Instituto para Pequenas Empresas, para: disponibilização de programas de aconselhamento e formação, bem como de programas para grupos específicos como seja de veteranos, mulheres, exportadores, inventores, etc.; criação de incubadoras, ou seja, espaços de acolhimento de pequenas empresas, normalmente em fase de constituição ou de crescimento, que fornecem acesso, de uma forma centralizada e partilhada, portanto, a custo reduzido, a serviços contabilísticos e administrativos, comunicações, transporte, salas de reuniões, informática e assistência técnica; montagem de programas de compras; identificação de oportunidades de internacionalização das pequenas empresas.

A ênfase é colocada na prestação de serviços de apoio ao desenvolvimento empresarial, que não o apoio financeiro, para a criação de um clima em que as necessidades das pequenas empresas são satisfeitas de forma rápida e eficaz, considerando que, assim como as necessidades deste segmento são diferentes das necessidades das grandes empresas, também é preciso que as estratégias de desenvolvimento o sejam. O motor desta estratégia, concebida para fortalecer o ambiente de negócio das pequenas empresas, é a convicção de que, se as instituições de apoio ao desenvolvimento empresarial trabalharem em parceria, a sinergia criada vai permitir um maior impacto dos resultados junto das pequenas empresas do que a que resultaria do trabalho independente dessas mesmas instituições (Durkin, 1984).

Mandelman e Montes-Rojas (2009) são de opinião que, apesar de não haver muitos estudos que abordem de forma específica os benefícios do empreendedorismo nos países em vias de desenvolvimento, pode-se afirmar que estes países também podem extrair benefícios do empreendedorismo, faltando saber até que ponto os modelos dos países desenvolvidos podem ser aplicados com sucesso por aqueles. Relativamente a este aspeto, estes autores chamam a atenção para a necessidade de os responsáveis políticos dos países em vias de

desenvolvimento terem cuidado na utilização de teorias e modelos concebidos em países desenvolvidos pois, devido às diferenças existentes, essa utilização pode estar destinada ao fracasso.

Nesta mesma linha de raciocínio, Kolo (2006) também chama a atenção para o insucesso de alguns paradigmas de desenvolvimento implementados na África Ocidental, região dominada por microempresas, de que fazem parte Benim, Burkina Faso, Cabo Verde, Chade, Costa do Marfim, Gâmbia, Gana, Guiné Conacri, Guiné Bissau, Libéria, Mali, Níger, Nigéria, Senegal, Serra Leoa e Togo. Defende este autor que novos e mais relevantes instrumentos são necessários para reduzir a pobreza em África, objetivo que, acrescenta, será conseguido através de esforços conjuntos de quatro parceiros, nomeadamente, o setor público, o setor privado, as ONG e a sociedade civil.

Dando como exemplo o financiamento ao setor das microempresas, Kolo (2006) apresenta os seguintes argumentos para a adoção de uma abordagem específica na montagem de um sistema financeiro para o desenvolvimento de microempresas na África Ocidental: a existência de fatores políticos, socioculturais e psicológicos que favorecem o micro empreendedorismo; o insucesso do desempenho das instituições financeiras convencionais; o insucesso das políticas de ajustamento estrutural e de desenvolvimento humano defendidas pelas organizações internacionais e governos africanos durante os anos 80 e 90; a preparação das microempresas para enfrentar a globalização, considerando que as oportunidades de negócio estão a deslocar-se, cada vez mais, do nível local para o regional e deste para o internacional.

As parcerias atrás referidas, entre os setores público e privado, ONG e sociedade civil, devem ser acompanhadas por mudanças radicais de conceitos e de paradigmas de desenvolvimento, devendo ser realizados estudos e pesquisas, por instituições e investigadores africanos, para aquisição de conhecimentos e conceção de modelos que possam ser implementados na África Ocidental (Kolo, 2006).

O resultado final, sustenta o autor, de mudança de paradigma e de institucionalização de um sistema financeiro virado para as necessidades das microempresas da África Ocidental, é a formação de “cidadãos envolvidos em atividades produtivas e rentáveis, patrióticos e cívicos, o que contribuirá para a redução de instabilidade política, da estratificação social, da opressão, do crime, da corrupção, do analfabetismo e do desemprego, que continuam a minar a qualidade de vida das populações da África Ocidental” (Kolo, 2006, p. 604).

Ouedraogo (2007) é um outro autor que questiona até que ponto as teorias, conceitos e métodos tradicionais de gestão têm aplicabilidade no contexto africano, defendendo, após um estudo em que analisou as estratégias de gestão em empresas africanas, a necessidade de uma abordagem diferente, nascida da realidade concreta dos países africanos.

Por seu turno, num estudo sobre Trinidad e Tobago, país que tem apostado no desenvolvimento de microempresas como uma das principais estratégias para a redução da pobreza e do desemprego, com vista à dinamização do crescimento económico, Karides (2005) chama a atenção para o facto de, apesar de ONG, instituições financeiras, agências internacionais de desenvolvimento, incluindo o Banco Mundial, estudiosos e especialistas defenderem o apoio às microempresas como uma solução para a pobreza no Terceiro Mundo e de os dirigentes de Trinidad terem vindo a implementar essas estratégias durante mais de cinquenta anos, a pobreza e o desemprego continuam a afetar grandemente essa região. No seu estudo, a autora defende que fatores culturais, de género e de raça, têm contribuído significativamente para o insucesso dos programas de desenvolvimento que têm vindo a ser implementados naquele país.

Em Trinidad e Tobago, a ajuda internacional tem-se verificado principalmente nas áreas de formação e microcrédito, especialmente no setor informal, composto por pessoas em autoemprego ou com até cinco trabalhadores, sendo sobretudo dirigida a mulheres. Sustenta Karides (2005) que uma combinação de discriminação racial e de género, de que está imbuída a agenda internacional de programas para microempresas, faz com que essa ajuda não chegue às mulheres caribenhas africanas, que têm como alternativa tornarem-se trabalhadoras independentes, na maioria dos casos como vendedoras ambulantes.

Para que os programas de apoio às microempresas satisfaçam as necessidades dos microempresários dos países em vias de desenvolvimento, é necessário, conclui Karides (2005), que haja uma mudança ideológica no pensamento internacional sobre o desenvolvimento.

O empreendedorismo, defendem Khavul, Bruton e Wood (2010), pode ter um papel vital no desenvolvimento económico do continente africano e no combate à pobreza mas, para que este desenvolvimento aconteça, é preciso conhecer a realidade e as características específicas dos países. Referem, por exemplo, a partir de um estudo realizado sobre o setor informal em dois países da África Oriental, o Uganda e o Quênia, que as agências de promoção do empreendedorismo devem estar atentas à influência dos laços familiares existentes entre os

membros de uma comunidade, sobretudo no que diz respeito ao impacto nos negócios criados por mulheres e que fazem com que estas muitas vezes prefiram fazer negócio com membros da comunidade do que com os seus familiares.

Defendendo o papel das pequenas empresas no desenvolvimento local e regional, Malecki (1993) faz duas recomendações relativamente aos cuidados na promoção do empreendedorismo. Uma, que os Governos devem, mais do que promover a criação de novas empresas, promover os setores que apresentem, à partida, menos barreiras à entrada, facilitando o crescimento e o fortalecimento das empresas existentes. Outra, que é necessário dar uma atenção especial à qualificação dos recursos humanos em várias áreas de conhecimento e competências, bem como às telecomunicações, às incubadoras e aos centros de investigação.

2.1.2 Alianças e redes empresariais

2.1.2.1 Definição de alianças

Várias definições podem ser encontradas na literatura sobre este conceito. Por exemplo, para BarNir e Smith (2002), as alianças são arranjos através dos quais duas ou mais empresas independentes cooperam para realizar atividades empresariais, enquanto para Sherer (2003), trata-se de acordos para partilha de custos, riscos e benefícios associados a novas oportunidades de negócio.

Já para Street e Cameron (2007), uma aliança é uma estreita relação de cooperação entre duas ou mais empresas, com intenção de alcançar objetivos mutuamente compatíveis e que seriam difíceis de atingir de forma independente.

Por sua vez, Gulati (1995) define aliança como sendo qualquer acordo de cooperação interempresas, voluntariamente formado, que envolve troca, partilha ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, podendo estes acordos ser formados por uma grande diversidade de motivos e objetivos e assumir uma grande diversidade de formas.

2.1.2.2 Formação de alianças

As pequenas empresas empreendedoras estão a desempenhar um papel cada vez mais importante no ambiente empresarial de hoje, sendo responsáveis por uma parte significativa do crescimento e inovação da economia global, pelo que o seu sucesso revela-se de importância crítica para a prosperidade das economias onde elas operam (Steensma, Marino e Weaver, 2000).

No entanto, devido à rápida evolução tecnológica, crescente globalização e contínua sofisticação da concorrência, as pequenas empresas enfrentam grandes desafios, que têm a ver sobretudo com obtenção de crédito, acesso à tecnologia, acesso ao mercado, obtenção de matéria-prima, qualificação de mão-de-obra, distribuição, entre outros (Santa Rita e Sbragia, 2002).

Estas dificuldades são de difícil equacionamento quando enfrentadas pelas micro e pequenas empresas de forma isolada, pelo que uma forma de ultrapassar esta situação é elas associarem-se entre si ou com empresas de maior dimensão (Steensma, Marino e Weaver, 2000; Donkels e Lambrecht, 1997). Neste último caso, as micro e pequenas empresas ganham recursos e acesso à gestão, enquanto as grandes empresas evitam, dessa forma, uma grande diversificação, concentrando-se nas suas atividades nucleares e subcontratando as restantes às micro e pequenas empresas (Malecki, 1993).

As empresas, na opinião de Fuller-Love e Thomas (2004), estabelecem relações de cooperação para reduzir custos, para um maior acesso a recursos externos e oportunidades e ainda como estratégia para impedir a entrada de outras empresas no mercado.

Para a formação de alianças, Gulati (1995) aponta três razões: redução dos custos de transação resultantes do processo negocial entre empresas de pequena dimensão, fortalecimento de posição competitiva e aprendizagem organizacional. Contudo, defende este autor, o processo de formação de alianças tem a ver não apenas com a decisão de formar uma aliança, ditada pela necessidade de obtenção de recursos complementares, mas também com a decisão sobre a escolha de parceiros.

Em relação a este último aspeto, as empresas tendem a escolher como parceiras aquelas em relação às quais existe uma grande interdependência estratégica, ou seja, quando uma empresa

tem recursos ou competências num determinado setor de atividade, de que uma outra empresa necessita mas não possui. Nesta base, quanto maior o nível de interdependência entre duas empresas, mais facilmente elas formam uma aliança (Gulati, 1998).

Uma primeira motivação para uma empresa constituir uma aliança, defendem Street e Cameron (2007), é ganhar acesso a recursos complementares como sejam recursos materiais, financeiros e tecnológicos, através dos quais adquirem uma vantagem competitiva, como economias de escala, alcançar uma maior capacidade concorrencial ou um melhor desempenho, em termos, por exemplo, de maior volume de vendas e custos mais baixos e maior sucesso, traduzido este em um maior segmento do mercado.

Estes autores referem, ainda, que devem ser tomadas em consideração as características ambientais, na medida em que a indústria, a economia, o governo e a sociedade onde as pequenas empresas estão inseridas têm impacto na formação e gestão das relações externas.

No caso da indústria, por exemplo, se se verifica *downsizing*, as oportunidades criadas podem ser preenchidas por alianças entre pequenas empresas. No caso da economia, a incerteza financeira tende a aumentar a formação de alianças. O Governo, por sua vez, pode, através de programas e políticas, contribuir para aumentar a formação de alianças. A sociedade, através das características da cultura nacional prevalecente, também tem influência na formação de alianças.

Num estudo sobre a formação, gestão e avaliação de alianças, Wohlstetter, Smith e Malloy (2005) consideram que, para a formação de uma aliança, há um conjunto de fatores que devem estar presentes, como um campeão, que toma a iniciativa e organiza as primeiras reuniões, uma complementaridade de necessidades e recursos (organizacionais, financeiros, políticos e outros), uma compatibilidade de objetivos e finalmente, confiança.

A confiança, sublinha Larson (1992), é um fator decisivo na participação em qualquer forma de cooperação, tendo a decisão de formação de uma aliança empresarial duas componentes: primeiro, a decisão de entrar numa aliança e segundo, a base sobre a qual essa aliança será estruturada, isto é, o grau de formalidade da aliança. Os dois aspetos são influenciados pelo tipo de cultura prevalecente na sociedade onde as empresas desenvolvem a sua atividade.

2.1.2.3 Tipos de alianças

Para BarNir e Smith (2002), as alianças podem ser de dois tipos: as chamadas alianças de tecnologia e manufatura, como *joint ventures*, destinadas normalmente a tirar proveito de uma oportunidade, como seja o desenvolvimento de um produto, sendo as *joint ventures* alianças que envolvem investimentos financeiros de vulto, compromisso formal de longo prazo e risco; as chamadas alianças de apoio, menos formais, criadas sobretudo para a redução de custos nas áreas de formação de pessoal, *marketing* e distribuição.

No entender, contudo, de Gulati e Singh (1998), existem três tipos de alianças: *joint ventures*, quando os parceiros criam uma entidade autónoma, com recursos e objetivos próprios, entrando cada parceiro com uma parte do capital social; alianças de investimento minoritário (*minority investment*), quando as empresas trabalham conjuntamente, sem criar uma nova entidade e em que uma, ou mais, detém uma pequena parte do capital social noutra ou noutras empresas; alianças contratuais, quando não há criação de nova entidade nem participação no capital social de outras empresas.

Neste último caso, as empresas parceiras: desenvolvem as suas atividades de parceria a partir das suas próprias empresas; não há, geralmente, estruturas de gestão, de autoridade ou de resolução de conflitos; as atividades do dia-a-dia são coordenadas em conjunto; as decisões são tomadas através de negociações entre os parceiros.

Quanto ao nível de interdependência, as alianças podem ser: reciprocamente interdependentes, quando, por exemplo, há partilha de tecnologia, reduzindo as empresas parceiras o tempo investido na inovação, ou o desenvolvimento conjunto de nova tecnologia; sequencialmente interdependentes, quando o *output* de uma empresa é *input* de uma outra (por exemplo, uma empresa aceder a um novo mercado através dos canais de distribuição de uma outra que já se encontra nesse mercado); alianças interdependentes, quando as empresas parceiras não dependem uma da outra para *inputs* ou *outputs* mas optam por juntar os seus recursos para a realização de atividades de parceria que não necessitam, no entanto, de uma coordenação regular (Gulati e Singh, 1998).

A repetição da realização de alianças reduz a necessidade de um elevado controlo hierárquico (Gulati e Singh, 1998). Quando os potenciais parceiros não se conhecem, há menos confiança entre eles, pelo que as alianças tendem a ser organizadas com mais estruturas hierárquicas do

que quando o nível de confiança é mais elevado. As alianças anteriores, dizem estes autores, são um mecanismo através do qual a confiança é construída, constituindo a repetição da realização de alianças (*repeated ties*) uma medida de confiança inter-organizacional.

Boris e Jemison (1989) classificam as alianças em cinco tipos: fusões (completa unificação entre duas ou mais organizações), aquisições (compra de uma organização por outra), *joint ventures* (criação de uma organização autónoma por duas ou mais organizações), acordos de licenciamento (compra do direito de utilização de um bem por um determinado período de tempo) e acordos entre fornecedores (contrato de venda de produtos).

2.1.2.4 Fatores de sucesso das alianças

A partir de um estudo sobre redes empresariais nos Estados Unidos, com 29 líderes de redes e 1.122 membros, em 29 indústrias, englobando sobretudo associações empresariais de classe, Besser e Miller (2011) apontam como fatores importantes para o sucesso das alianças empresariais: diversidade, no que diz respeito ao tempo de existência do negócio, dimensão, localização, indústria, diferenças demográficas entre os membros, sobretudo no que diz respeito a competências e educação; a honestidade e a credibilidade dos membros; a confiança e o tipo de relacionamento entre os membros. Dentre estes fatores, o estudo considerou, como fundamentais para o sucesso das alianças, a confiança e o tipo de relacionamento entre os parceiros.

Os resultados de um estudo realizado por BarNir e Smith (2002) mostram que, apesar de as alianças entre pequenas empresas nascerem sobretudo da intenção de explorar em conjunto oportunidades de negócio, este objetivo não é suficiente, sendo que a decisão de participar numa aliança tem muito a ver com a certeza de apoio e confiança nos parceiros. Também para Larson (1992), para ser bem-sucedida, uma cooperação requer um elevado nível de confiança, que afaste o medo de comportamento oportunístico e reforce a estabilidade da relação.

Nooteboom, Berger e Noorderhaven (1997) consideram o papel da confiança, que definem como a capacidade de um parceiro se comportar de acordo com as intenções e expectativas da relação, como um importante fator na redução da incerteza e da necessidade de elaboração de contratos de grande complexidade. Esta posição em relação à confiança é também defendida por Ring e Van de Ven (1992), que argumentam que, quanto maior o risco percebido pelas empresas envolvidas, mais complexa é a estrutura de gestão da aliança e quanto maior a

confiança, menor o risco, sendo que diferentes níveis de risco e de confiança determinam diferentes estruturas de gestão de uma aliança.

Por sua vez, Saxton (1997) defende que o sucesso das alianças tem a ver com: a reputação dos parceiros, nas áreas de gestão, qualidade do produto e posição financeira; a participação em alianças anteriores, que permite conhecer a credibilidade do parceiro, base para o desenvolvimento de confiança, compreensão mútua e ausência de propensão para o comportamento oportunístico; tomadas de decisão de forma partilhada; similitudes entre os parceiros, no que diz respeito a competências e processos.

Na opinião de Hunt, Lambe e Wittmann (2002), os fatores de sucesso das alianças podem ser agrupados em quatro categorias: fatores baseados em recursos, na medida em que o sucesso de uma aliança resulta da existência de uma complementaridade de recursos; fatores baseados em competências, na medida em que o sucesso de uma aliança depende da existência de competências organizacionais, relacionadas com a formação, desenvolvimento e gestão de uma aliança; fatores relacionais, porque o sucesso de uma aliança tem a ver com a natureza das relações, como sejam cooperação, confiança, compromisso e comunicação entre os parceiros; fatores baseados em vantagens competitivas, na medida em que as alianças têm sucesso se vão possibilitar às empresas envolvidas produzir a custos mais baixos ou alcançar um maior valor acrescentado em relação aos seus concorrentes, ou proporcionar aos parceiros outras vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Estes autores propõem uma teoria que integra as quatro acima referidas, que designam por teoria de recursos e vantagens (*resource-advantage theory*), sustentada por três principais argumentos: o sucesso das alianças resulta de os parceiros alcançarem um desempenho financeiro superior; o desempenho financeiro superior resulta de alianças que proporcionem recursos relacionais e permitam às empresas parceiras ocupar posições de vantagem competitiva; as posições de vantagem competitiva no mercado resultam de alianças em que os parceiros, relativamente à concorrência, tenham recursos complementares, tenham competência em gestão de alianças e ou sejam cooperadores eficazes, dada a confiança, o compromisso, os elevados custos de terminação, os valores partilhados, a comunicação e a ausência de comportamento oportunístico.

2.1.2.5 Benefícios das alianças

Os benefícios de uma aliança são especialmente relevantes para pequenas empresas que têm recursos limitados e pequena presença no mercado (Barnir e Smith, 2002). Santa Rita e Sbragia (2002) apontam vários benefícios das alianças para as pequenas empresas: partilha de informações e de projetos; diminuição de riscos tecnológicos; flexibilidade industrial, logística e comercial; realização conjunta de algumas atividades como seja compras, formação de mão-de-obra, *marketing*, pesquisa de mercado, contratação de serviços e logística; acesso à informação tecnológica, aos sistemas de informação e assistência técnica; aceleração dos processos de produção; maior competitividade; redução dos custos; maior valor acrescentado aos produtos; exportação; acesso ao crédito. O estudo levado a cabo por estes autores mostrou que a construção de alianças, parcerias, fusões, cooperações e outras formas associativas, viradas para a formação de redes empresariais e ou aglomerados regionais, podem impulsionar a competitividade das pequenas empresas.

Besser e Miller (2011) indicam, como benefícios proporcionados pelas alianças, a transferência de conhecimentos, a troca de recursos, a possibilidade de desenvolvimento de *lobbies* junto do Governo, bem como a prestação de apoio pessoal e social aos membros, para além de disponibilização de informações, de aconselhamento, realização de compras a grosso, realização de seguros de grupo e programas de formação em conjunto.

2.1.2.6 Definição de redes sociais

Fuller-Love e Thomas (2004) definem uma rede social como sendo o conjunto das relações de uma empresa com os seus fornecedores, clientes e mesmo com outras empresas, com graus variáveis de formalidade e interdependência. Para Donkels e Lambrecht (1997), as redes são sistemas de relações organizadas entre empreendedores e o mercado, enquanto para Gulati (1995) e Street e Cameron (2007), uma rede é um conjunto de relações que unem entre si um grupo de organizações independentes.

2.1.2.7 Formação de redes sociais

Um grande número de autores tem-se debruçado sobre a importância das redes sociais para a promoção da competitividade das pequenas empresas, abordando esta problemática sob perspectivas diversas.

Premaratne (2001), por exemplo, defende que o sucesso de pequenas empresas depende das redes pessoais informais dos empresários pois, por estes não possuírem todos os recursos de que necessitam, têm que procurá-los junto de terceiros, como seja Bancos, agências governamentais, fornecedores, familiares e amigos, podendo estes recursos ser disponibilizados de forma grátis ou remunerada. Os recursos comprados não pressupõem a existência de relações preestabelecidas entre o empreendedor e a outra parte, ao contrário do que acontece com os recursos grátis, que são obtidos se houver relações prévias. Este autor realizou um estudo sobre o papel das redes sociais em Sri Lanka, tendo os resultados do mesmo revelado que as redes sociais fornecem importantes recursos às empresas que nelas participam, sobretudo apoio não material e informação. O estudo também revelou que o apoio não material é considerado o mais importante.

As redes sociais, pela sua ênfase em informalidade e aproveitamento de oportunidades, podem ser vistas, defendem Donkels e Lambrecht (1997), como um mecanismo de excelência para as pequenas empresas enfrentarem a crescente complexidade e concorrência que se verifica atualmente na arena económica, que levam ao aparecimento de novas oportunidades, mas também de novos riscos. Nesta medida, Ripollés e Biesa (2006) declaram que os empreendedores devem estar conscientes de que a participação em redes sociais não é uma perda de tempo, mas sim uma forma de obtenção de recursos valiosos para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio e para o crescimento das suas empresas.

As razões apontadas pelas pequenas empresas para não pertencerem, ou terem deixado de pertencer a uma rede social, têm normalmente a ver com: falta de conhecimento sobre os benefícios das redes; inexistência de uma rede social adequada; falta de recursos (empregados, dinheiro e tempo) para investimento na rede; convicção de que os custos são superiores aos benefícios; tendência dos donos de pequenas empresas para fazerem sozinhos a gestão do seu negócio (Malecky e Tootle, 1996).

Pronunciando-se sobre a importância das relações externas para as pequenas empresas, Street e Cameron (2007) defendem que estas devem desenvolver relações com organizações que tenham potencial para apoiar o desenvolvimento do negócio, sobrevivência e crescimento, considerando que os recursos externos são de uma importância vital para o sucesso de uma pequena empresa.

Estes autores definem relações externas como conexões, de natureza comercial, entre uma pequena empresa e outras organizações, sendo as alianças e as redes os dois tipos mais comuns. Indicam, ao mesmo tempo, um conjunto de características que influenciam o processo de estabelecimento deste tipo de relações: as características individuais do líder da empresa; as características organizacionais, sendo que as pequenas empresas são mais tendentes a formar acordos de cooperação do que as grandes empresas; as características das relações, isto é, a força, a densidade, a dimensão, a estrutura e o tipo de relação, que pode ser formal ou informal; a compatibilidade de objetivos; o nível, elevado ou baixo, de confiança.

Chell e Baines (2000) realizaram um estudo que chama a atenção para a necessidade de se distinguir entre construção de redes, que designam por *networking* e redes, que designam por *networks*, sendo objetivo do estudo determinar, até que ponto, a construção de redes de laços fracos é praticada pelos donos e gestores de empresas. Trata-se de um estudo qualitativo, na medida em que, segundo referem os autores, os dados quantitativos oferecem apenas uma explicação parcial do comportamento da construção de redes, que é dinâmico, fluido e extremamente difícil de compreender completamente através de uma simples contagem dos contactos.

Os laços fortes são constituídos por familiares e amigos próximos, enquanto os laços fracos, por amigos afastados e conhecidos. As pessoas ligadas entre si por laços fortes confiam umas nas outras. Contudo, tendem a partilhar os mesmos contactos e as mesmas informações, pelo que não têm acesso a novas perspectivas para a criação e exploração de oportunidades de negócio para o crescimento e o desenvolvimento das suas empresas.

Os laços fracos podem ser de curta duração e poucas vezes utilizados, mas têm uma grande força que advém do facto de possibilitarem o acesso a outras pessoas que não pertencem ao círculo social mais próximo do empresário, permitindo a este obter informações, aconselhamento e apoio de um universo mais amplo e mais diversificado. Se o empreendedor investir na criação de laços fortes e fracos, poderá aumentar de forma significativa o seu acesso à informação e a recursos.

Contudo, constata-se que os donos de pequenas empresas, de uma forma geral, têm falta de tempo para se dedicarem à construção de redes, valorizando a sua independência e não desejando por isso envolver-se em iniciativas que a possam pôr em causa.

2.1.2.8 Tipos de redes sociais

Com base num estudo sobre a utilização das redes de *marketing*, abrangendo doze empresas irlandesas integrantes de uma rede de *marketing*, Carson, Gilmore e Rocks (2004) apontam, como dimensões chave deste tipo de redes, as seguintes: a dimensão estrutural, com foco na estrutura, cujas principais componentes são a dimensão (número de contactos diretos utilizados por uma empresa), o grau de formalidade (grau de utilização de contactos de negócios formais em relação a contactos de negócios informais), de diversidade (variedade das fontes de contactos que são utilizados), de densidade (grau de interligação entre os membros), de estabilidade (tempo de existência da rede), de flexibilidade (número de contactos feitos e desfeitos num determinado período de tempo); a dimensão relacional, com foco na força do canal de ligação, em que a confiança, o compromisso e a cooperação são as principais componentes; a dimensão utilização, com foco nas atividades mais importantes de *marketing* que podem ser desenvolvidas em conjunto, tais como gestão das atividades de promoção, do planeamento, da conceção do produto, da fixação do preço, da distribuição, da aquisição de recursos de *marketing*, do conhecimento do mercado e da inovação.

Analisando a importância das redes na implementação de programas de formação para empresários, Foley, Harrington e Kelliher (2006) chegaram à conclusão que a formação terá muito mais impacto se implementada através de redes, em que as empresas podem participar ativamente, com o apoio de instituições vocacionadas para tal, inclusive na definição dos conteúdos e planos de formação, evitando a utilização de material não adaptado às suas necessidades, como são normalmente os programas trazidos de outros países, concebidos para outras realidades.

Esta forma de atuação contribuiria para aumentar o impacto da formação, normalmente baixo, sobretudo nos países em vias de desenvolvimento, referem aqueles autores. A participação em redes possibilita às empresas uma maior apropriação do processo de formação, permitindo-lhes impor o seu ritmo próprio e assim participar mais facilmente nas ações que são

implementadas, capacitando-se desta forma mais rapidamente para enfrentar as mudanças, cada vez mais velozes, do mercado.

Por sua vez, Morris, Woodworth e Hiat (2006) defendem, com base em estudos realizados na Bulgária e na Filipinas, que o microcrédito cooperativo propicia um maior volume de capital social do que o microcrédito individual, possibilitando a obtenção de elevados níveis de sucesso dos trabalhadores por conta própria, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento económico e para a redução da pobreza nos países em vias de desenvolvimento. Propõem, por isso, a adoção de uma estratégia de desenvolvimento de redes de microcrédito como uma solução para a obtenção de um maior sucesso empresarial.

2.1.2.9 Fatores de sucesso das redes sociais

Apesar do interesse crescente no estudo das redes sociais no seio de pequenas e médias empresas, existem poucos estudos sobre os fatores que conduzem ao seu sucesso. Sherer (2003) identifica os seguintes fatores, que considera críticos para o sucesso das redes, apresentados pela ordem de importância atribuída pelas empresas participantes num estudo realizado por esta autora: carácter, considerado mais importante do que as competências que os participantes possam trazer para a rede; confiança, em termos de valores e comportamentos, independentemente do carácter e competências; relacionamento entre os participantes, que contribui para um maior nível de confiança; existência de intermediários, como agências de desenvolvimento económico, universidades, associações, pessoas individuais, que podem facilitar e aumentar a qualidade do relacionamento no seio da rede.

Por seu lado, Donkels e Lambrecht (1997) apresentam, como fatores influenciadores do sucesso das redes, os seguintes: o nível académico do empreendedor; a sua experiência; o setor económico de atividade; a dimensão da empresa em termos de número de trabalhadores; a orientação de crescimento do negócio.

2.1.2.10 Benefícios das redes sociais

De acordo com um estudo realizado por Fuller-Love e Thomas (2004), os benefícios das redes têm a ver com acesso a informações e ideias, melhoria de desempenho, partilha de recursos, resolução de problemas, maior eficácia, desenvolvimento tecnológico, legislação, participação em seminários, sessões de formação, feiras e acesso a serviços de comunicação. Outros serviços de interesse para as pequenas empresas estão relacionados com a produção, gestão financeira, aspetos legais, *marketing*, informática, gestão de recursos humanos, *e-marketing*, ambiente, serviço de apoio aos clientes, administração e exportação.

Miller, Besser e Riibe (2007) indicam, como benefícios das redes sociais, a partilha de informações sobre novas técnicas, fornecedores, clientes e tecnologia, com impacto no melhoramento da capacidade de gestão; no aumento do conhecimento de mercado; na contribuição para o desenvolvimento de novos produtos e serviços; no apoio pessoal e emocional; na conquista de novos clientes e fornecedores.

Num estudo anterior, com empresas americanas com menos de vinte pessoas, a maioria com duas a três pessoas, Miller e Besser (2005) analisaram as estratégias para tomadas de decisão e avaliação de desempenho por membros e não membros de redes, tendo a conclusão sido que os benefícios são mais elevados nas empresas integrantes de redes do que naquelas que não fazem parte de redes.

Para Human e Provan (1997), existem quatro grupos de benefícios das redes sociais: trocas entre organizações (troca de informações, produção conjunta, acesso a novas redes sociais, compras e vendas conjuntas); credibilidade organizacional; acesso a recursos (novas técnicas e competências, novos mercados, ideias para novos produtos, novos métodos de gestão); melhor desempenho financeiro (maior volume de vendas).

Um estudioso das redes sociais e dos seus benefícios, Burt (2000) defende que os empreendedores mais ricos em termos de capital social, resultante de laços fortes, têm mais propensão para criar uma empresa e as empresas que criam têm mais probabilidade de sucesso. Na base desta diferença positiva, refere aquele autor, está o facto de as redes permitirem quer um rápido acesso a uma gama alargada de perspetivas, competências e recursos, quer uma aprendizagem, também ela mais rápida, relativamente à identificação de oportunidades.

Uma outra vantagem das redes sociais é os empreendedores com mais capital social serem mais capazes de recuperar negócios que não estejam a correr bem porque se apercebem, mais cedo, dos problemas e são mais flexíveis em reestruturar o negócio para adaptá-lo à mudança.

As vantagens e benefícios referidos por Burt (2000) têm a ver com o entendimento que este autor tem da sociedade: um mercado no qual as pessoas trocam todos os tipos de produtos e ideias na prossecução dos seus interesses, conseguindo algumas pessoas melhores resultados do que outras. De acordo com a metáfora do capital social, um ativo resultante de se ocupar uma determinada posição na sociedade, as pessoas que têm melhores resultados estão, de alguma forma, melhor interligadas, portanto, melhor relacionadas.

Em qualquer dado momento, explica Burt (2000), existe uma rede social, de indivíduos ligados entre si em diferentes graus, consoante contactos anteriores, conforme diagrama a seguir, que mostra como funcionam as redes fechadas e as redes abertas.

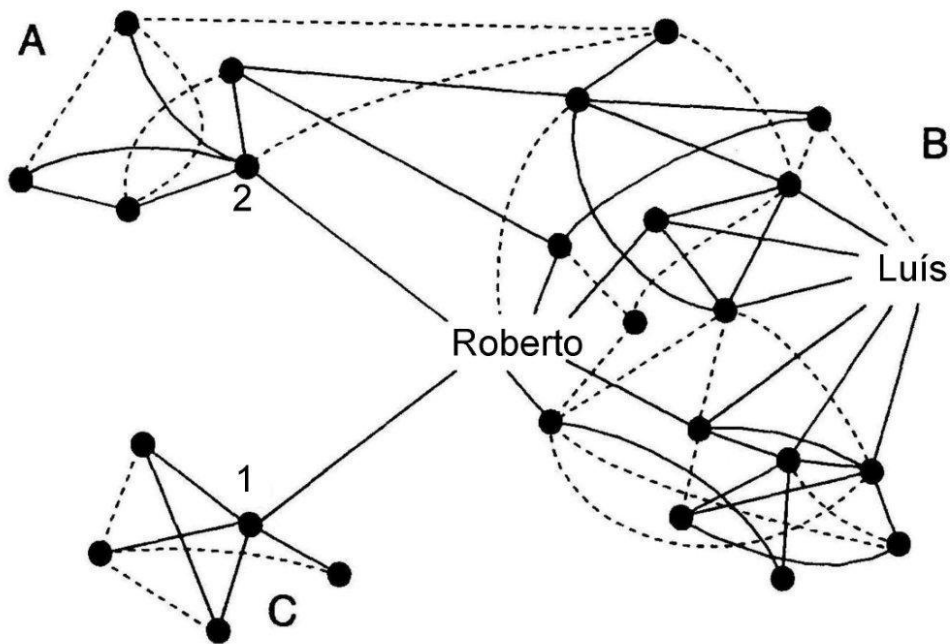


Figura 2 – Redes abertas e redes fechadas

Fonte: Adaptado de Burt (2000, p.349)

Os pontos representam os membros das redes e as linhas, os laços de relacionamento entre eles. As linhas a cheio representam por sua vez os laços fortes e as linhas a tracejado, os laços fracos, donde resulta que o grupo A tem cinco membros e oito laços, sendo 5 fortes e 3 fracos,

o grupo B tem 17 membros e 41 laços, sendo 27 fortes e 14 fracos e o grupo C tem 5 membros e 8 laços, sendo 5 fortes e 3 fracos.

No caso das redes fechadas, todos os membros estão estreitamente ligados entre si, apresentando este tipo de rede vantagens importantes: por um lado, os seus membros têm acesso à informação facilmente, diretamente e por isso sem deturpações. Por outro lado, este tipo de redes permite fazer com facilidade a aplicação de normas relativas a procedimentos e sanções, sendo por isso menos arriscado os seus membros confiarem uns nos outros. Contudo, a existência de um elevado grau de confiança entre os seus membros é um requisito necessário para a existência deste tipo de rede. Uma desvantagem das redes fechadas é a grande probabilidade de redundância das informações que circulam no seu seio.

A análise da figura acima revela que, em termos de rede fechada, Luís tem mais capital social do que Roberto, na medida em que os laços fortes que existem entre os seus contactos vão fornecer-lhe canais de comunicação mais confiáveis, servindo estes ainda como proteção relativamente a comportamentos oportunistas, na medida em que os seus contactos são mais capazes de agir em concertação contra o membro da rede que violar as normas de conduta desta.

No que diz respeito às redes abertas, elas têm a ver com os chamados, pelo autor, de buracos estruturais, ou seja, buracos na estrutura social do mercado, que proporcionam uma vantagem competitiva às pessoas cujos laços de relacionamento os incluem. As pessoas situadas de cada lado de um buraco estrutural circulam em diferentes fluxos de informação, funcionando assim os buracos estruturais como uma oportunidade de intermediar o fluxo de informação entre elas.

Analisando o diagrama, constata-se que Roberto e Luís têm o mesmo número de contactos, sete, sendo seis fortes e um fraco. Luís está ligado às pessoas do grupo B e, através delas, a amigos dos amigos pertencentes ao grupo B, o que faz com que esteja bem informado sobre as atividades deste grupo. Roberto também está ligado através de amigos de amigos a todas as pessoas que pertencem ao grupo B mas, para além disso, os seus laços fortes com a pessoa 2 são um canal de informação com o grupo A, enquanto o seu laço forte com a pessoa 1 representa um canal de informação com o grupo C. A relação de Roberto com a pessoa 1 corresponde à definição de ponte de uma rede, isto é, se essa ligação for desfeita, desaparece a comunicação entre os grupos B e C, o que confere a Roberto uma função privilegiada de intermediário (*broker*) entre essas duas redes.

As conexões de ponte de Roberto com outros grupos, destaca Burt (2000), dão-lhe um conjunto de vantagens competitivas: permitem-lhe obter um maior volume de informações por estar ligado indiretamente a um maior número de pessoas; a diversidade dos seus contactos, abrangendo três grupos distintos, faz com que as informações recebidas contenham uma menor percentagem de informação redundante; o posicionamento no cruzamento de redes permite-lhe tomar conhecimento das atividades dos três grupos mais cedo do que outras pessoas; o facto de ter contactos mais diversificados quer dizer que ele é potencialmente o melhor candidato para inclusão em novas oportunidades; fazer parte de uma rede que oferece tantos benefícios torna Roberto mais atrativo para outras pessoas para ser um contacto nas suas próprias redes.

Esta “força dos laços fracos” é de igual forma postulada por Granovetter (2005), que defende também que um empresário recebe informações novas mais através das suas relações com conhecidos, laços fracos, do que dos amigos mais próximos, laços fortes: os amigos tendem a mover-se nos mesmos círculos que ele, pelo que haverá tendência para alguma sobreposição de informação quando, pelo contrário, os conhecidos frequentam outros círculos e conhecem pessoas que ele não conhece, podendo através destes laços fracos ter acesso a essas outras informações. Assim, os conhecidos são por isso muito importantes como fontes de novas informações, ligando entre si empresários que, doutra forma, estariam desconectados.

Por sua vez, Ripollés e Biesa (2006), que realizaram um estudo com o objetivo de analisar a influência da rede pessoal do empreendedor no desempenho da sua empresa, concluíram que existe uma relação indireta, através das informações que fornecem, entre as redes sociais do empreendedor e o desenvolvimento de uma orientação empreendedora em empresas recém-criadas, que permite a estas não apenas responder mais rapidamente às mudanças ambientais, mas também aproveitar novas oportunidade económicas e as vantagens competitivas delas resultantes.

O reconhecimento das vantagens das redes sociais para o desenvolvimento e sucesso das empresas parece ser universal, em contextos culturais bastante diversos. Assim, no âmbito de um trabalho de investigação sobre a economia chinesa, Trigo (2002) constatou, após a realização de entrevistas a um conjunto de empresários, que o fator considerado mais determinante por aqueles para o sucesso do seu negócio é a “Criação e manutenção de uma rede de relações”, designada *guanxi*, que possibilita, entre outros benefícios, melhorar o acesso a clientes e a informações sobre o mercado, tendo ainda um papel importante na

proteção das empresas que fazem parte do *guanxi*. Da mesma forma, as empresas japonesas, sobretudo as de maior dimensão, envolvem-se em redes, designadas por *keiretsu*, através das quais promovem a maximização dos resultados organizacionais e se previnem de situações de crise, sobretudo na vertente financeira (Lincoln, Gerlach e Ahmadjian, 1996).

2.1.2.11 Redes sociais e a sua importância na formação e sucesso das alianças

BarNir e Smith (2002) analisaram a relação entre as redes sociais e a formação de alianças entre empresas, procurando identificar quais as características dos empresários que facilitam a formação de alianças empresariais. O estudo baseou-se na teoria de integração social (*social embeddedness*) de Granovetter (2005), segundo a qual a análise das atividades económicas deve tomar em consideração o contexto no qual elas são desenvolvidas.

Ou seja, que o comportamento das empresas, de uma forma geral, e da cooperação entre empresas, em particular, é afetado pelo contexto no qual as escolhas estratégicas são feitas, sendo as redes sociais elementos importantes deste contexto. A conclusão deste estudo foi que as redes sociais facilitam o estabelecimento de alianças empresariais, por identificarem oportunidades e recursos, defendendo também aqueles autores, que as relações dos empresários constituem um recurso, uma forma (social) de capital, que pode compensar a ausência de outros recursos.

A rede social resultante de alianças anteriores, sustenta por sua vez Gulati (1995), influencia e facilita a tomada de decisão quanto à formação de novas alianças, por fornecer valiosas informações às empresas sobre as capacidades específicas e credibilidade dos potenciais parceiros. Este autor propõe um quadro para explicar a formação de alianças entre empresas no seio de um contexto social rico, de acumulação de alianças já existentes entre as empresas: os laços prévios, quer diretos, quer indiretos, criam uma rede social na qual a maioria das empresas está embebida e que se tornam numa importante fonte de informação sobre a credibilidade e competências dos atuais e potenciais parceiros, possibilitando às empresas terem conhecimento de novas oportunidades de relacionamentos, ao mesmo tempo que contribuem para fortalecer a confiança delas nos potenciais parceiros (Gulati, 1995).

Um importante obstáculo ao sucesso das alianças é a vulnerabilidade ao comportamento de oportunismo do parceiro. O parceiro pode limitar a sua contribuição para a aliança, ou simplesmente comportar-se de forma oportunística. Para além disso, uma aliança enfrenta

importantes mudanças ambientais, por estar sujeita, não apenas a mudanças no seu próprio ambiente, muitas vezes com riscos que têm a ver com o elevado nível de volatilidade deste, mas também a mudanças afetando uma ou mais das empresas mãe. Assim, as informações que as redes sociais, saídas de alianças anteriores fornecem, podem ser muito importantes (Gulati, 1995).

Quanto aos fatores que influenciam o desempenho e o sucesso das alianças, Gulati (1998) é de opinião que o grau de integração de uma aliança no seu ambiente influencia o desempenho desta por várias razões: por estarem proximamente ligadas numa aliança, as empresas parceiras tendem a ter um maior nível de confiança entre si, porque têm mais informações e porque a rede social funciona como um bloqueador natural ao mau comportamento que poderá destruir a reputação. A confiança possibilita, não apenas uma maior troca de informações, mas promove também uma maior facilidade de interação, aspectos que podem fazer com que o sucesso de uma aliança ocorra mais facilmente.

A conclusão também, deste estudo, é que as redes sociais podem ter muita influência na criação e sucesso de alianças, na medida em que elas são fornecedoras de informações valiosas sobre novas oportunidades de alianças, podendo assim influenciar com que frequência e com quem essas empresas formam alianças. Uma vez que duas empresas tenham decidido formar uma aliança, a sua relativa proximidade na rede pode influenciar o tipo de estrutura que vão utilizar para formalizar a aliança. O grau em que as duas empresas estão socialmente integradas no seu meio pode também influenciar o seu comportamento posterior e afetar a probabilidade de sucesso da aliança (Gulati, 1998).

2.1.2.12 Redes sociais no meio rural

De um estudo realizado, sobre a análise de redes informais em zonas urbanas e zonas rurais, Kingsley e Malecki (2004) concluíram que, em vez de usar redes sociais complexas, as pequenas empresas usam sobretudo redes informais, de que fazem parte também fornecedores e clientes, destinadas sobretudo à procura de informações e de aconselhamento.

Nas zonas urbanas, as pequenas empresas tendem a procurar informações junto de outras empresas, mas nas zonas rurais, a tendência é para procurar informações junto de instituições estatais. As redes rurais são menos agressivas do que as urbanas na procura de informações,

incluindo no uso da *internet*, enquanto as mais pequenas são as menos agressivas de todas, urbanas ou rurais. As principais fontes de informação são os clientes e as feiras, referem aqueles autores, que acrescentam que, no caso das pequenas empresas rurais, a procura de informação é feita com muita reserva, donde resulta um reduzido número de redes sociais, que tendem a mudar muito lentamente. Nas áreas urbanas, as pequenas empresas são mais decididas em tentar novas e diferentes fontes de informação, envolvendo-se normalmente em redes sociais mais ricas do que as rurais.

Com base nas conclusões de um estudo que realizaram, Frazier e Niehm (2004) referem que, dentre os vários tipos de redes que existem, as pequenas empresas rurais dão preferência a redes pessoais, embora recorram também a profissionais para aconselhamento em áreas como elaboração ou validação de planos. Para estes autores, as redes sociais têm mais sentido no meio rural do que no meio urbano, na medida em que as empresas rurais dependem mais fortemente de relações pessoais estreitas entre os seus membros do que as empresas urbanas. Por outro lado, as fontes formais de informações sobre negócios são mais acessíveis às empresas no meio urbano do que às localizadas nas regiões rurais.

Nestas regiões, dizem ainda aqueles autores, as redes têm um importante papel na disponibilização de informações sobre o mercado rural, permitindo às empresas tirar partido das oportunidades emergentes, satisfazer as necessidades dos clientes de uma forma única e ainda desenvolver capacidades operacionais distintas.

Khavul, Bruton e Wood (2010) realizaram, entre os anos 2000 e 2003, em dois países da África Oriental, o Quênia e o Uganda, países com um elevado índice de pobreza, um estudo de casos sobre empreendimentos familiares informais e redes sociais. O argumento dos autores para a realização do estudo foi o de que, como o setor informal não representa muito na economia dos países ocidentais, a literatura sobre o mesmo é muito escassa, mas que, em muitos países emergentes, as pequenas empresas informais desempenham um papel muito importante, pelo que deve o setor informal ser estudado.

Segundo os autores, existem grandes diferenças entre os países ocidentais e os africanos a este respeito. Nos países ocidentais, a família refere-se a familiares próximos, interligados por laços de sangue ou de casamento, enquanto nos países africanos, as famílias são alargadas. Para além disso, enquanto no primeiro caso as empresas familiares são geralmente formais, em África são, na sua grande maioria, informais. Nos países ocidentais, as pesquisas referem-

se, normalmente, a diferenças entre redes de laços fortes e redes de laços fracos. Nos países africanos, as pesquisas referem-se ao intercâmbio entre múltiplas redes de laços fortes.

Os micro e pequenos empresários da África Oriental, referem aqueles autores, dispõem normalmente de poucos recursos, pelo que têm que recorrer ao apoio das redes sociais das suas comunidades, que fazem a ponte entre o mercado, bastante atomizado, e as estruturas organizacionais formais. Os laços que unem os membros das redes sociais variam em termos de força, podendo ser fracos, como seja um acordo, um aperto de mãos, de curta duração, ou fortes, resultante de repetidos acordos entre indivíduos que já se conhecem. Nas sociedades da África Oriental, as principais fontes de laços fortes são a tradicional família alargada e a comunidade.

A partir destas informações, os autores definiram, como objetivo do estudo, saber como é que, numa economia informal africana, os laços fortes familiares influenciam a criação e o desenvolvimento de pequenas empresas, tendo para o efeito sido considerados dois grupos de laços fortes: os laços familiares e os laços com a comunidade, normalmente pequena e estável, na qual a informação circula livremente, podendo ainda a reputação dos seus membros ser facilmente observável. Os laços fortes com a comunidade desenvolvem-se entre indivíduos unidos por uma estreita amizade e um elevado índice de confiança.

As conclusões do estudo de casos foram, em primeiro lugar, que os empreendedores dos países acima referidos preferem estabelecer relações com parceiros com quem têm laços fortes comunitários do que com aqueles com quem têm laços fortes familiares. Em segundo lugar que, dadas as características familiares e sociais dos países estudados, os laços fortes familiares podem favorecer, mas também dificultar, o desenvolvimento de um negócio, por os familiares do sexo masculino terem a possibilidade de reclamar parte dos lucros obtidos pelas suas mulheres empreendedoras, o que faz com que estas prefiram aliar-se a membros da comunidade e não aos seus familiares.

Nos países africanos ao sul do Sahara, diz Fafchamps (2001), sobretudo nos meios rurais, a troca e o mercado são as formas mais importantes de alocação de recursos, contrariamente ao que acontece nos países desenvolvidos, onde predominam as grandes instituições, públicas e privadas. Devido, contudo, a um sem número de fragilidades (predominância de indivíduos ou micro e pequenas empresas como intervenientes, baixo nível de recursos, ineficácia de instrumentos legais de resolução de disputas, entre outras), o mercado é pouco eficiente, consumindo as operações grande quantidade de tempo e de dinheiro. A resposta encontrada

pelos intervenientes para ultrapassar estes constrangimentos foi o estabelecimento de relações de longa duração e a formação de redes para reduzir os custos de transação, partilhar informações, obter boas referências, facilitar e garantir o sucesso das operações. As redes podem ser bastante amplas, englobando não apenas contactos empresariais mas ainda políticos, funcionários públicos e elementos da comunicação social.

2.1.2.13 Recomendações sobre alianças e redes sociais

Por causa da reconhecida importância económica e social, a nível mundial, hoje, das micro e pequenas empresas, motor de inovação e crescimento, os Governos têm vindo a prestar uma atenção especial às necessidades e potencialidades deste segmento, através do desenvolvimento de diferentes tipos de mecanismos de apoio. No quadro desta preocupação, Marino *et al.* (2002) defendem que os Governos devem ainda investir na criação, apoio e manutenção de mecanismos que facilitem a identificação de parceiros e a formação de acordos de cooperação no seio das pequenas empresas, como forma de estas enfrentarem o complexo ambiente onde operam, posição também defendida por Kingsley e Malecki (2004).

Ainda sobre políticas de promoção do empreendedorismo, Malecki (1993), para quem o empreendedorismo não é igual em todo o lado, devido a diferenças culturais, de estruturas e de experiências, aponta um conjunto de propostas de políticas dirigidas à satisfação das necessidades dos empreendedores, em termos de recursos humanos, recursos financeiros, infraestruturas e redes interpessoais. Sobre estas últimas, diz aquele autor que, não sendo a sua criação uma função do Governo, pode este no entanto ter uma intervenção importante, especialmente nas pequenas comunidades, onde a disponibilidade e fluxo de informações de que as pequenas empresas necessitam são muito reduzidos.

Esta intervenção pode ser feita através de uma agência governamental, a atuar como facilitadora da interação entre os empreendedores, através, por exemplo, do financiamento da realização de eventos locais que reúnam empresários donos de micro e pequenas empresas, ações que podem ter um grande impacto a um pequeno custo. Pode ainda esta agência governamental disponibilizar serviços de apoio empresarial e aconselhamento aos pequenos empreendedores, dada a grande insuficiência destes serviços em muitas localidades.

Uma outra razão para o apoio dos Governos à realização de acordos de cooperação entre micro e pequenas empresas é que estes acordos têm resultados positivos também no que diz

respeito ao desenvolvimento integrado regional, na medida em que permitem aos agentes económicos obter maior agregação de valor de forma coletiva do que isoladamente (Santa Rita e Sbragia, 2002 e Malecky, 1993).

Defendem van Dijk e Sverrisson (2003) que uma forma de os Governos e outras instituições apoiarem as micro e pequenas empresas é promover a formação de *clusters*, uma forma de capacitar os empresários a tirar proveito das melhorias no contexto macroeconómico e na desregulamentação das importações e exportações. Contudo, dizem estes autores, é preciso tomar em consideração que há vários tipos de *clusters*, em termos de dimensão e indústria, que os mesmos passam por vários estádios de desenvolvimento e que por isso as intervenções têm que estar adequadas a cada tipo e fase de desenvolvimento económico de um país.

Referem, como exemplo, que na fase inicial, pode-se incentivar o funcionamento de incubadoras, ou seja, o agrupamento físico de empresas de diferentes dimensões e estádios de desenvolvimento, fornecendo-se infraestrutura a custos adequados. Em estádios mais avançados, pode-se facilitar a participação nos concursos de compras públicas ou a ligação dos *clusters* a mercados mais amplos do que os mercados vizinhos. A disponibilização de acesso aos serviços de contabilidade, jurídicos e de reparação de equipamentos é também importante, assim como a prestação de informações sobre mercados mais sofisticados.

Um grande constrangimento, contudo, à promoção destas iniciativas de apoio, é a limitada capacidade das autoridades locais em muitos países em vias de desenvolvimento pelo que, na realidade, esta iniciativa é hoje quase sempre liderada pela cooperação internacional, com impacto limitado, pois os serviços, para além de não atingirem o grande público, são geralmente de custos elevados (van Dijk e Sverrisson, 2003).

Na opinião de Premaratne (2001), para quem a cooperação ajuda as empresas a obter mais recursos e mais recursos ajudam a ter melhor desempenho e maior motivação, nos países em vias de desenvolvimento, para além da disponibilização dos serviços tradicionais de apoio a micro e pequenas empresas, deve ser igualmente prestado apoio na constituição de redes sociais.

2.1.3 A cultura

2.1.3.1 Definição de cultura

A análise de literatura sobre a cultura oferece uma grande diversidade de definições, apresentadas por diferentes investigadores ao longo dos anos, em diferentes regiões do mundo, tendo este tema vindo a ser pormenorizadamente estudado por se considerar que a cultura tem uma relação, direta ou indireta, com todos os aspetos da vida das pessoas e das organizações.

Schein (1996) define cultura como sendo “um conjunto de pressupostos implícitos, interiorizados e partilhados por um determinado grupo, que determina a forma como os elementos do grupo apreendem, pensam e reagem aos seus vários ambientes” (p.236).

Para Trompenaars e Hampden-Turner (1997), as pessoas são confrontadas com três tipos de problemas: os colocados pelo inter-relacionamento com outras pessoas, como seja amigos, clientes, empregados e chefes, podendo as sociedades serem mais objetivas ou mais emocionais; os colocados pela atitude em relação ao tempo, sendo que para algumas sociedades o que importa é o presente e o futuro, enquanto, para outras, o passado é que tem mais peso; os colocados pela atitude em relação ao ambiente externo, na medida em que, para algumas sociedades, as circunstâncias que afetam as suas vidas têm a ver com elas mesmas, enquanto, para outras, essas circunstâncias são determinadas pelo mundo exterior.

Para estes autores, as sociedades têm vindo a organizar-se de forma a lidar melhor com o ambiente onde estão inseridas, constituindo a sua cultura a sua resposta aos problemas e desafios colocados pelo seu ambiente. Deste facto, resultam conseqüentemente duas situações: por um lado, a existência de culturas diferentes, na medida em que as sociedades respondem de formas diferentes aos desafios do seu ambiente e, por outro lado, a verificação de mudanças numa mesma cultura, determinada por mudanças no ambiente.

Defendem ainda Trompenaars e Hampden-Turner (1997) que a cultura não é estática, mas dinâmica, “dançando” de uma posição para a sua antagónica e de novo para a sua posição inicial. As sociedades que conseguirem, com base em criatividade, desenvolver-se harmoniosamente entre os dois aparentes extremos, têm maiores probabilidades de sucesso económico do que aquelas que não conseguirem fazer essa harmonização.

Pronunciando-se sobre a necessidade de se encontrar uma definição rigorosa da cultura, Charles (1987), investigadora mexicana que estuda este tema segundo uma perspectiva nacional, do seu país, invadido e colonizado pelos espanhóis, defende que a cultura não existe num vazio histórico, devendo ser estudada na sua determinação histórico-social. Define cultura como sendo uma “ inter-relação orgânica de diversas formas culturais que têm influência na conformação das visões do mundo” (p.146). Identifica, como formas culturais, a cultura cultivada, pertencente a uma elite, a cultura popular, da classe marginalizada, a cultura de massas, consumidora de produtos culturais elaborados por países industrializados, a cultura oficial, que serve de base à identidade e coesão nacionais, a cultura alternativa, que questiona instituições, valores e cânones. Para a autora, é desta inter-relação cultural, que varia de acordo com o momento histórico, que nascem determinadas estruturas, com significado válido para indivíduos e grupos, num determinado momento.

2.1.3.2 Níveis da cultura

Na opinião de Hall (1983), vários estudos culturais pecam por assumirem que há apenas um nível de cultura, superficial e que as pessoas são, no fundo, todas iguais. Segundo este autor, o mundo é composto por palavras, comportamentos e pensamentos, que representam a maior parte desse mundo e, enquanto as palavras pertencem à elite, os comportamentos são um património de todos, constituindo o nível de cultura subjacente, composto por regras implícitas. Estas regras orientam as pessoas em todas as situações das suas vidas, determinando o modo com elas percebem o seu meio, definem os seus valores e estabelecem o seu ritmo de vida. Este é o nível da cultura primária, composto por dados fundamentais que estruturam o pensamento das pessoas e que o autor compara ao *hardware* de um sistema informático, podendo a cultura consciente, explícita, em contrapartida, ser comparada a um *software*. As diferenças culturais mais importantes processam-se ao nível da cultura primária, nível que tende a resistir às tentativas de modificação provenientes do exterior, porque já estão interiorizadas. As pessoas permanecem idênticas ou sofrem mudanças, em função de uma dinâmica própria, pelo que importa conhecer os outros e as suas diferenças (Hall, 1996).

Para Trompenaars e Hampden-Turner (1997), existem três níveis de cultura: o nível externo, ou cultura explícita, constituída por aspetos observáveis, como sejam a língua, a gastronomia, a arquitetura, a moda e a arte; o nível intermédio, composto por normas, formais e informais,

e valores; o nível central, ou de cultura implícita, constituído pelos pressupostos básicos em relação à vida, às rotinas e aos métodos.

Nesta mesma linha de pensamento, Hofstede (1991) também sustenta a existência de três níveis de cultura, que designa por programação mental, de que todas as pessoas são portadoras. Os três níveis de programação mental humana, apresentados na figura a seguir, são: nível universal, partilhado por todas as pessoas, coletivo, partilhado por algumas pessoas mas não por todas e individual, não partilhado com nenhuma outra pessoa.

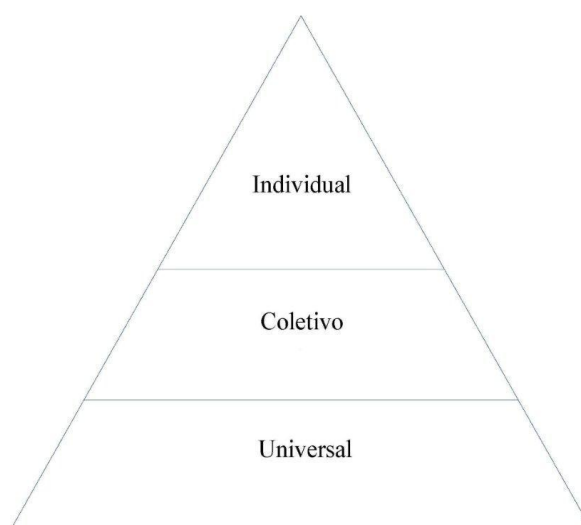


Figura 3 – Os três níveis da programação mental humana

Fonte: Hofstede (1991, p. 3)

Os programas mentais podem ser herdados, nível universal, ou aprendidos, nível coletivo, enquanto a programação mental a nível individual é parcialmente herdada e parcialmente aprendida. A programação mental traduz-se em comportamentos, palavras e ações e é feita na família, bairro, escola, local de trabalho e comunidade.

2.1.3.3 Formação da cultura

Que fatores intervêm na formação da cultura? A história nacional, com as suas guerras, invasões, migrações, será eventualmente o fator com maior impacto na formação da cultura de um país (Charles, 1987 e Triandis e Suh, 2002). Por exemplo, Charles (1987) refere que a conquista da América pelos espanhóis introduziu um novo sistema de dominação política,

práticas de trabalho, novos costumes e uma língua nova, que foi imposto aos povos nativos e que “modificou substancialmente a relação do indígena com a natureza, consigo mesmo e com os outros” (p. 122).

Outros fatores externos, com impacto na formação e transformação da cultura, refere Charles (1987), são: o contacto com outras culturas; o contacto entre a periferia e o centro; a transformação forçada do trabalhador do campo em trabalhador urbano, determinada pela crescente migração do campo para a cidade; os meios de comunicação; o turismo; a saída de isolamento das comunidades encravadas.

Triandis e Suh (2002) acrescentam, como tendo um papel decisivo na formação da cultura, as características da flora, fauna e outros recursos, sendo que o sistema de manutenção, como a agricultura, manufatura e serviços, está estreitamente ligado aos elementos partilhados da cultura subjetiva, como atitudes, normas e valores.

2.1.3.4 Cultura nacional

Da revisão de literatura, constata-se a existência de vários estudos sobre este tema. Dentre os vários modelos culturais analisados, são apresentados a seguir os dos investigadores Geert Hofstede, Edward T. Hall e Fons Trompenaars.

O modelo de dimensões culturais de Hofstede

Hofstede realizou um estudo sobre valores culturais, com base num questionário contendo 32 perguntas e aplicado a 116,000 funcionários da IBM, em 64 países, entre 1967 e 1973. A partir dos resultados encontrados, este investigador construiu um modelo que procura explicar as diferenças existentes entre as culturas nacionais, com base em quatro dimensões que considerou como traduzindo os valores que distinguem os países em termos de cultura, designadamente: Distância do Poder, Individualismo, Masculinidade e Aversão à Incerteza. Estes resultados foram publicados em 1980, no livro de renome internacional, *Culture's Consequences*.

Em 1991, do trabalho realizado com trabalhadores e gestores chineses por Michael Bond, nasceu uma quinta dimensão, introduzida no modelo de Hofstede, designada por Orientação

para o longo prazo / curto prazo. Atualmente, mais de 90 países foram já estudados e avaliados, recebendo, em cada uma das cinco referidas dimensões, uma determinada pontuação (mais recentemente, em 2010, foi introduzida uma sexta dimensão, Indulgência vs. Restrição, a partir do trabalho desenvolvido por Michael Minkov, não considerada na presente investigação). As cinco dimensões são a seguir descritas:

a) Distância do poder

Esta dimensão tem a ver com o nível de igualdade ou de desigualdade de distribuição do poder numa sociedade e do nível de aceitação, dessa desigualdade, por parte dos indivíduos mais desfavorecidos. Quanto maior for esta distância, maior é a facilidade de aceitação das desigualdades na distribuição do poder, de riqueza e de privilégios.

b) Individualismo vs. Coletivismo

Esta dimensão tem a ver com o quanto os membros de uma sociedade se sentem responsáveis em relação aos demais. Um elevado índice de individualismo indica que os interesses individuais sobrepõem-se aos interesses coletivos.

c) Masculinidade vs. Feminilidade

Esta dimensão tem a ver com o quanto uma sociedade tende a valorizar, predominantemente, o papel masculino ou o papel feminino. Nas sociedades masculinas, há preponderância dos valores como realização pessoal, competitividade, realização material e financeira. Nas sociedades femininas, são mais importantes a qualidade de vida, a solidariedade e a proteção dos mais fracos.

d) Aversão à incerteza

Esta dimensão tem a ver com o quanto uma sociedade aceita situações de incerteza e de ambiguidade.

e) Orientação para o longo prazo vs. Orientação para o curto prazo

Esta dimensão está relacionada com a expectativa de tempo de retorno, em termos de recompensa e resultados de uma ação.

Os resultados do trabalho de Hofstede, embora extremamente divulgados e utilizados por um grande número de investigadores, têm no entanto sido alvo de críticas. Faz-se aqui referência às críticas de três investigadores.

McSweeney (2002) critica os resultados dos estudos de Hofstede por, no seu entender, este assumir a cultura nacional como sendo homogénea, uniforme, que pode ser expressa por dimensões bipolares, independentes, acrescentando que o estudo apresenta um conjunto de fraquezas de âmbito metodológico, que têm a ver com a construção do questionário, o universo e a dimensão da amostra.

Considera igualmente como errados os pressupostos de Hofstede, entre os quais, que a cultura nacional é indistinguível da cultura organizacional e da cultura ocupacional, que todos os membros de uma determinada cultura têm a mesma cultura, que as diferenças nas respostas aos questionários representam diferenças culturais e que estas refletem culturas nacionais diferentes. Este autor põe também em causa a validade das dimensões utilizadas, referindo que nem todas são dimensões universais, por um lado e, por outro lado, que as características antagónicas não são necessariamente exclusivas, podendo, uma mesma pessoa, ser, por exemplo, ao mesmo tempo, individualista e coletivista ao mesmo tempo, conforme a situação.

Um segundo crítico de Hofstede é Williamson (2002), que rebate as críticas elaboradas por McSweeney, argumentando que a metodologia utilizada por Hofstede está baseada nas premissas por este definidas e que diferentes paradigmas exigem diferentes metodologias. Nesta medida, não deve aquele criticar o estudo de Hofstede, defensor do paradigma funcionalista, universal, de quantificação da cultura nacional, com argumentos baseados num outro paradigma, a interpretativa, subjetiva.

Entende que McSweeney não consegue derrotar o estudo de Hofstede, por exemplo, nas críticas sobre a confiabilidade e a validade do estudo, mas admite que podem ser feitas críticas com vista a uma mudança de paradigma, de funcionalista para interpretativa. Esta mudança, defende Williamson (2002), enriqueceria os resultados dos estudos culturais, por facilitar a pesquisa a nível de inter-relacionamentos complexos e dinâmicos entre culturas, instituições, histórias e adaptação social.

Uma terceira crítica do estudo de Hofstede é Moulettes (2007), que se insurge contra a dimensão Masculinidade vs. Feminilidade do modelo concebido por aquele investigador, considerando-a como refletindo uma posição preconceituosa, de clara discriminação de

género. O principal argumento desta autora é que a amostra utilizada por Hofstede foi composta apenas por homens, de raça branca, com boa formação académica, de classe média, a trabalhar na mesma empresa, em ocupações idênticas ou similares. Assim, afirma que, por estas razões, o estudo é discriminatório, no que diz respeito à cultura e ao género, patriarcal e colonialista.

No entender de Moulettes (2007), para quem a maioria dos estudos culturais reflete a perspetiva científica ocidental, Hofstede dá prioridade ao universal, em detrimento de conceptualizações alternativas da vida social. O modelo deste investigador, diz a autora, contribui para reduzir as mulheres a uma posição subalterna, o que é possível constatar até pelo facto de a vertente feminilidade estar situada no lado direito do binómio Masculinidade / Feminilidade, lado em que se encontram as vertentes negativas, em oposição ao lado esquerdo, de valores considerados positivos.

O modelo de dimensões culturais de Hall

Hall (1996) estudou três dimensões culturais, que considerou cruciais para se compreender as diferentes culturas: tempo, contexto e espaço.

a) Tempo

Para Hall (1996), porque toda as ações têm lugar num determinado quadro temporal, o tempo constitui um sistema fundamental da vida cultural, social e pessoal dos indivíduos e a forma como se percebe esta dimensão depende da situação e da cultura, sendo que o comportamento das pessoas e as atividades que elas realizam são influenciados pelos seus ritmos específicos. O tempo pode ser entendido de duas formas diferentes: o sistema mono crónico, que consiste em fazer apenas uma tarefa de cada vez e o sistema poli crónico, que admite fazer várias tarefas em simultâneo.

O tempo mono cronico, de uma forma geral, o tempo dos países ocidentais, diz Hall (1996), é programado, compartimentado e priorizado de acordo com a importância dos assuntos, sendo normalmente gerido por contratos e por horários rígidos. Pelo contrário, num sistema poli crónico, as relações são menos rígidas, a família ocupa lugar prioritário e como há um grande envolvimento com pessoas, há necessidade de muito espaço. As pessoas poli crónicas gostam

de estar informadas sobre tudo e todos e os seus compromissos podem ser alterados no último momento.

b) Contexto

Esta dimensão cultural tem a ver com a quantidade de informação, relativa a um dado assunto, de que as pessoas necessitam para desencadear uma determinada ação, podendo ser também encontradas, de acordo com Hall (1996), duas situações distintas: nível elevado, quando as pessoas preferem estar envolvidas em extensas redes de informação, de que fazem parte familiares, amigos, colegas e clientes, não requerendo, desta forma, muitas informações para se contextualizarem e nível baixo, quando as pessoas não têm muitas redes de informação, requerendo por isso uma grande quantidade de informação quando discutem um determinado assunto.

No primeiro caso estão, por exemplo, países como a França, a Espanha, a Itália e o Japão. As pessoas estão normalmente ligadas entre si por laços de relacionamento estreitos e, como são muito programadas, acham que é uma perda de tempo receber informações que já detêm. No segundo caso, estão países como os Estados Unidos, os países nórdicos, a Alemanha e a Suíça, onde as pessoas são unidas por laços frágeis.

c) Espaço

O espaço, a terceira dimensão estudada por Hall (1996), é importante porque a sua gestão tem muito a ver com a cultura a que as pessoas pertencem, sendo feita de forma bastante diferente por pessoas de culturas diferentes. Em algumas culturas, este espaço é bastante reduzido, como na cultura americana, enquanto noutras, ele é mais amplo, como nas culturas árabe, russa, italiana, francesa e espanhola. As pessoas que podem penetrar neste espaço são selecionadas e a violação desta regra pode dar origem a desconforto e mesmo a agressividade.

O modelo de dimensões culturais de Trompenaars e Hampden-Turner

Trompenaars e Hampden-Turner (1997) propõem um modelo composto por sete dimensões, ou valores culturais, que influenciam, de forma significativa, a atitude e o comportamento das pessoas:

a) Universalismo e particularismo

Esta dimensão tem a ver com o julgamento que as pessoas fazem do comportamento de outras pessoas. Para algumas sociedades, as circunstâncias particulares, como os laços de amizade com amigos e familiares, são muito mais importantes do que as normas, variando as atitudes de acordo com as circunstâncias e as pessoas envolvidas. Para outras, é importante seguir as normas e as pessoas são influenciadas para obedecer às mesmas. O universalismo é sinónimo de modernização, de sociedades mais complexas e desenvolvidas, enquanto o particularismo é uma característica de comunidades pequenas, essencialmente rurais.

b) Comunitarismo e individualismo

Esta dimensão tem a ver com o que as pessoas almejam, como indivíduos, relativamente aos interesses do grupo a que pertencem. A cultura individualista vê o indivíduo como um fim e a coletividade como um meio para atingir esse fim. Pelo contrário, a cultura comunitária vê o grupo como um fim e os indivíduos como um meio para atingir esse fim. O individualismo é normalmente visto como uma característica das sociedades modernas, enquanto o comunitarismo, das sociedades tradicionais.

c) Neutro e afetivo

Esta dimensão tem a ver com o grau em que as pessoas exprimem as suas emoções. As sociedades afetivas manifestam as suas emoções, as neutras não.

d) Específico e difuso

Esta dimensão tem a ver com o grau em que as pessoas envolvem outras pessoas nas suas vidas: se em áreas específicas da vida e em poucos níveis de personalidade, uma característica da cultura específica, ou em múltiplas áreas da vida e vários níveis de personalidade, uma característica da cultura difusa. Enquanto a cultura difusa é holística, a cultura específica é analítica.

e) *Status* alcançado e *status* atribuído

Esta dimensão tem a ver com a forma como as pessoas adquirem *status* social. Se as sociedades atribuem um *status* mais elevado a algumas pessoas, com base nas suas realizações, o *status* é designado por alcançado. Se é atribuído com base noutros fatores,

como seja idade, classe social, género, educação, o *status* é designado por *status* atribuído. O *status* alcançado tem a ver com fazer, enquanto o *status* atribuído tem a ver com ser.

f) Tempo sequencial e tempo sincrónico

Esta dimensão tem a ver com a forma como as pessoas fazem a gestão do tempo e depende da importância que uma dada cultura atribui aos eventos passados, presentes e futuros. Para algumas sociedades, o tempo é uma realidade sequencial: tudo tem o seu tempo e lugar e ir de um ponto para outro, no mínimo de tempo e com menos recursos, significa eficiência.

Para outras sociedades, o tempo é sincrónico: o passado, o presente e o futuro estão interrelacionados, de tal forma que, as ideias sobre o futuro e as memórias do passado determinam o presente, e várias atividades são desempenhadas ao mesmo tempo. O tempo é abordado sob três perspetivas: orientação para o passado, para o presente ou para o futuro; realização de atividades de forma sequencial ou simultânea; curto prazo ou longo prazo.

g) *Locus* de controlo

O *locus* de controlo tem a ver com a forma como as pessoas se relacionam com o ambiente onde estão inseridas e pode ser interno ou externo. Algumas sociedades acreditam que podem e devem controlar os eventos que acontecem no seu ambiente externo, enquanto outras defendem que o homem é parte da natureza e por isso deve seguir as leis desta. A primeira instância é designada por *locus* de controlo interno, enquanto a segunda por *locus* de controlo externo. As pessoas com *locus* de controlo externo acreditam que o ambiente é que determina o que devem fazer, pois é este que as controla, enquanto para outras pessoas, com *locus* de controlo interno, elas é que determinam o curso das suas vidas.

2.1.3.5 Cultura organizacional

Uma área de estudo que tem despertado muito interesse é o impacto da cultura nas organizações, procurando os investigadores determinar até que ponto as características culturais dos líderes organizacionais, isto é, as suas crenças, valores e orientações, são transportadas para o local de trabalho, com influência sobre os valores, orientações e práticas das organizações.

Alguns autores defendem que outros fatores, que não a cultura nacional, têm influência no comportamento das pessoas nas organizações. Por exemplo, Bhaskaran e Sukumaran (2007) concluíram, após um estudo feito com empresas da Malásia, país caracterizado por uma grande diversidade étnica e religiosa, que diversos fatores, legais, económicos e de regulação do ambiente das organizações, influenciam os valores, orientações e práticas mais profundamente do que a cultura nacional dos dirigentes das organizações. Referem aqueles autores que as práticas de gestão podem ser bastante diferentes de uma organização para outra, num mesmo país e nesta medida, argumentam, podem ser encontradas diferenças nas práticas de gestão entre dirigentes da mesma cultura e semelhanças nas práticas de gestão entre dirigentes de culturas diferentes.

Esta posição é, no entanto, contrária à defendida por um grande número de investigadores, para os quais a cultura nacional exerce uma grande influência nos valores de trabalho, crenças e orientações organizacionais. Deste grupo fazem parte Yusuff *et al.* (2008), que investigaram a diversidade cultural entre países e também entre as organizações, com o objetivo de compreender a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional, bem como a influência desta sobre o desempenho organizacional.

O estudo, baseado nas cinco dimensões de Hofstede, foi feito com empresas da Coreia do Sul, Malásia e Nova Zelândia, tendo a conclusão do mesmo sido que a cultura nacional tem influência na cultura organizacional. Estes autores vão mais longe ainda, referindo que a compreensão da cultura nacional não é suficiente para se compreender as diferenças culturais entre os diferentes países, considerando que as nações são compostas por várias sociedades, que cada uma destas sociedades tem a sua própria cultura, sendo que a cultura nacional é o resultado da integração destas culturas. Assim, os membros de cada sociedade, sustentam estes autores, trazem uma parte da sua cultura para o seu local de trabalho, influenciando a cultura da organização.

Por seu lado, Schneider (1989) diz que uma outra importante influência da cultura nacional nas organizações verifica-se a nível da formulação de estratégias organizacionais, na medida em que aquela influencia a natureza da relação que a organização tem com a sua envolvente externa, assim como a relação entre as pessoas no seio da organização. Esta autora defende no entanto que outros fatores, como estrutura, tecnologia, nível de desenvolvimento económico, produto, mercado e características do setor também têm influência na cultura organizacional

Morris, Davis e Allen (1994) realizaram um estudo de comparação cultural, para avaliar não só o impacto das características individualistas e coletivistas no empreendedorismo organizacional, mas também se este impacto muda com a mudança do contexto cultural.

Os países abrangidos pelo estudo foram os Estados Unidos, país conhecido como sendo o mais empreendedor do mundo; a África do Sul, país com uma economia com componentes do primeiro, segundo e terceiro mundos e por Portugal, país com um dos níveis de desenvolvimento económico mais baixo da Europa. Em termos de índice de individualismo, no estudo de Hofstede, estes três países apresentam, numa escala de 0 a 100, os índices de 91, 64 e 25, respetivamente.

Os resultados mostraram que esta dimensão cultural é muito importante para a compreensão do comportamento empreendedor das empresas, sugerindo os autores que existe uma relação curvilínea entre estas duas variáveis, isto é, o empreendedorismo tende a diminuir com o aumento do coletivismo e vice-versa.

Contudo, apesar de existir este consenso, existem também dúvidas sobre o papel do individualismo na decisão de criação de um negócio, perguntando-se até que ponto o coletivismo, isto é, o trabalho de equipa, não é também uma condição de sucesso para a atividade empreendedora (Morris, Davis e Allen, 1994).

Num contexto organizacional, dizem estes autores, as dimensões individualismo e coletivismo têm prós e contras, alguns dos quais são apresentados a seguir:

Tabela 1 – Os prós e os contras das dimensões Individualismo / Coletivismo no contexto organizacional.

Individualismo	Coletivismo
<p>Prós:</p> <p>Os empregados desenvolvem um forte sentimento de autoconfiança.</p> <p>A concorrência entre os empregados encoraja o aparecimento de um maior número de novas ideias, conceitos, inovações.</p> <p>Um maior sentido de responsabilidade pessoal nos resultados de desempenho.</p> <p>A relação entre o esforço pessoal e recompensa dá origem a um maior sentido de equidade.</p>	<p>Prós:</p> <p>Níveis mais elevados de sinergia resultantes dos esforços combinados de pessoas com competências diferentes.</p> <p>Todos os indivíduos são tratados como iguais.</p> <p>Maior nível de preocupação pelo bem-estar dos outros.</p> <p>Rede de apoio social disponível.</p> <p>Possibilidade de se incorporar diversas perspectivas e conseguir-se uma perspectiva integrada.</p> <p>O relacionamento é mais personalizado, mais sincronizado, mais harmonioso.</p>
<p>Contras:</p> <p>Ênfase na obtenção de ganhos pessoais à custa de terceiros.</p> <p>Os empregados têm menos lealdade, estão à venda.</p> <p>Incentivos ao comportamento sem ética.</p> <p>Níveis mais elevados de <i>stress</i> pessoal e pressão para o desempenho individual.</p>	<p>Contras:</p> <p>Perda do eu pessoal e profissional em detrimento de grupo / coletividade.</p> <p>Maior dependência emocional das pessoas em relação ao grupo ou à organização.</p> <p>Menor responsabilidade pessoal pelos resultados alcançados.</p> <p>As coletividades podem levar mais tempo a alcançar consensos e assim perder oportunidades.</p> <p>Aproveitamento por parte de algumas pessoas que depois recebem as recompensas sem terem trabalhado para isso.</p>

Fonte: Adaptado de Morris, Davis e Allen (1994, p. 68)

A conclusão do estudo foi que o individualismo/coletivismo parece ser uma dimensão importante de cultura organizacional em diferentes sociedades, sendo também um fator

relevante para a compreensão do comportamento empreendedor das empresas. A relação entre as duas variáveis, acrescentam os autores, é curvilínea. Quer nos Estados Unidos, quer na África do Sul, o empreendedorismo declina com o coletivismo. Em relação a Portugal, a hipótese não foi confirmada, eventualmente dado o elevado grau de coletivismo do país, o que dificulta a compreensão da relação entre cultura organizacional e empreendedorismo.

As implicações do estudo são que as empresas não devem ser, nem muito individualistas, nem muito coletivistas, devendo antes encontrar um equilíbrio entre a iniciativa individual e o espírito de cooperação, isto é, entre a visão e o compromisso aportados pelos indivíduos, sem os quais não há empreendedorismo e as competências únicas e os recursos aportados por equipas, formais ou *ad hoc*, que podem ser determinantes para o sucesso do empreendimento.

2.1.3.6 Cultura e empreendedorismo

Existe uma posição de consenso de que a formação do perfil empreendedor é influenciada pelas características culturais, transmitidas pela família, pela escola ou pela comunidade, características essas que, quando coexistentes com crenças e valores propiciadores do empreendedorismo, tendem a contribuir para o aparecimento de comportamentos e ações também tidos como empreendedores (Bonacim, Cunha e Corrêa, 2009).

De acordo com George e Zahra (2002), a influência da cultura nacional, regional e organizacional no empreendedorismo, tem merecido a atenção do mundo académico há várias décadas, mas os estudos empíricos são recentes, tendo vindo a ser desenvolvidos sobretudo nos últimos dez anos, envolvendo vários países e com recurso a uma grande diversidade de métodos de investigação, existindo no entanto, no entender daqueles investigadores, muitas áreas e perguntas de investigação ainda por explorar.

Thomas e Mueller (2000) realizaram um estudo comparativo entre empreendedores de nove países, com base em quatro dos traços considerados como caracterizando um empreendedor, nomeadamente, inovação, propensão para o risco, *locus* de controlo interno e nível de energia, utilizando as dimensões culturais de Hofstede, com o objetivo de analisar como é que as características empreendedoras variam com a mudança de contexto cultural. Mais concretamente, se os traços que caracterizam os empreendedores são universais, ou se variam de uma cultura para outra. Os resultados obtidos levaram à conclusão de que há traços que são

universais, como inovação e há traços que mudam com a cultura, como *locus* de controlo interno, propensão para o risco e nível de energia.

Um estudo realizado por Basu e Altinay (2002) faz uma análise da interação entre cultura e empreendedorismo no seio dos imigrantes em Londres. Com base num universo constituído por seis minorias étnicas, os autores comparam as características culturais destes grupos, analisando seguidamente o impacto das mesmas nos comportamentos dos empreendedores.

De acordo com as conclusões do estudo, há diferenças no que diz respeito às razões da criação do negócio, modalidades de financiamento utilizadas, a natureza do negócio, o grau de utilização de mão-de-obra da mesma etnia e clientes dos diferentes grupos étnicos, que podem estar relacionadas com as diferenças de *background* familiar, razões para a emigração, religião, laços familiares, experiência empresarial e nível académico, entre outros fatores.

As evidências encontradas por estes autores foram que a influência da cultura no empreendedorismo é mais forte numas etnias do que noutras, que o comportamento empreendedor é afetado, não apenas pela cultura, mas por outros fatores também e ainda que a interação entre cultura e empreendedorismo pode mudar com o tempo.

A importância da compreensão da influência da cultura nacional no empreendedorismo, declaram Hayton, George e Zahra (2002), tem a ver com o facto de este ter uma grande influência no desenvolvimento tecnológico e no crescimento económico. Os valores culturais, quase sempre profundamente enraizados e inconscientes, têm um grande impacto nas instituições, constatando-se que a forma como as sociedades se comportam em relação à assunção de riscos, independência e outros valores empreendedores, depende dos valores culturais dessas sociedades, que podem ser propiciadores, ou pelo contrário, restritivos, da atividade empreendedora.

Estes autores analisaram vinte e um estudos empíricos realizados nos últimos dez anos sobre a influência da cultura nacional no empreendedorismo, nos aspetos associação entre as características da cultura nacional e medidas agregadas de empreendedorismo, características individuais dos empreendedores e empreendedorismo organizacional. Os vinte e um estudos acima referidos foram organizados em três grupos.

O primeiro grupo reuniu os estudos que analisam o impacto da cultura nacional no empreendedorismo a nível nacional e a nível regional. No primeiro caso, alguns autores defendem, com base nas dimensões de Hofstede, que: a aversão à incerteza está

negativamente associada ao empreendedorismo; o individualismo, positivamente, em alguns estudos e negativamente em estudos realizados em datas posteriores; a distância do poder, negativamente nalguns estudos, mas positivamente em outros realizados em datas posteriores; a masculinidade não tem uma relação significativa com o empreendedorismo a nível nacional. Segundo Hayton, George e Zahra (2002), estes resultados mostram que, à luz do modelo de Hofstede, a relação entre o empreendedorismo e a cultura nacional não se mantém constante ao longo do tempo. No segundo caso, sobre a relação entre a cultura e a criação de novas empresas, os estudos revelaram que as sociedades cujas características culturais promovem a autonomia, realização e eficácia, terão um nível mais elevado de criação de empresas.

O segundo grupo reuniu os estudos que analisam a relação entre a cultura nacional e as características e traços dos empreendedores individuais. A maioria destes estudos tem como foco uma destas duas abordagens: qual a relação entre a cultura nacional e as diferentes características empreendedoras e se os empreendedores são iguais ou diferentes dos não empreendedores de culturas diferentes. Outros estudos entretanto analisaram características empreendedoras relativamente a valores, crenças, conhecimentos e motivações em culturas diferentes.

Relativamente à relação entre cultura nacional e as diferentes características empreendedoras, os resultados dos estudos identificaram um conjunto de características empreendedoras que tendem a ser influenciadas, de forma consistente, pela cultura nacional. Por exemplo, as razões para a criação de um negócio variam com a cultura, relativamente às dimensões individualismo, distância do poder e masculinidade. Foram também encontradas evidências de que valores culturais como individualismo e aversão à incerteza estão significativamente relacionados com traços como *locus* de controlo interno, assunção de risco e inovação, características associadas ao empreendedorismo.

Para além destes aspetos, os estudos revelaram ainda que os processos mentais relacionados com o empreendedorismo estão também associados ao individualismo e distância do poder, o que sugere uma grande interligação entre cognição e valores culturais. Coloca-se no entanto, em relação a estes estudos, um conjunto de dificuldades metodológicas, concretamente, de conseguirem fazer distinção, de forma empírica, entre cultura nacional e comportamento individual.

Relativamente à questão, se os empreendedores são diferentes dos não empreendedores, independentemente da cultura a que pertencem, de acordo com alguns estudos, os

empreendedores tendem a ter os mesmos valores e crenças, mesmo quando pertencem a culturas diferentes. Para além disso, quando comparados com não empreendedores, os empreendedores têm aparentemente índices mais elevados de distância do poder, individualismo e masculinidade, e índices mais baixos de aversão à incerteza. Estes resultados não são no entanto consistentes, sendo precisos mais estudos para conclusões mais seguras.

O terceiro grupo de estudos explora o impacto da cultura nacional no empreendedorismo organizacional, apresentando, como aspeto positivo, a utilização de amostras de grande dimensão, envolvendo um grande número de países, revelando todos estes estudos uma forte influência dos fatores culturais nacionais sobre o empreendedorismo organizacional.

A aversão à incerteza está positivamente associada com a preferência por *joint-ventures* em oposição a aquisições. A confiança, indicada por um baixo índice de distância de poder, está associada a uma preferência para licenciamento em vez de investimento direto estrangeiro. A aversão à incerteza e a distância do poder estão negativamente relacionadas com liderança, enquanto o individualismo está positivamente relacionado com esta característica. Os empreendedores de culturas com um elevado índice de feminilidade, de coletivismo e de aversão à incerteza dão preferência a estratégias de cooperação.

Após terem realizado esta análise, os autores propuseram um modelo que apresenta a cultura, não como um agente causal do empreendedorismo, mas como tendo um papel catalisador na relação entre fatores ambientais e resultados de empreendedorismo, defendendo que a cultura nacional influencia o empreendedorismo de quatro formas, nomeadamente, valores culturais, cognição, necessidades e razões, crenças e comportamentos, que transformam e complementam os contextos económico e institucional, fatores chave do desenvolvimento do empreendedorismo e da economia.

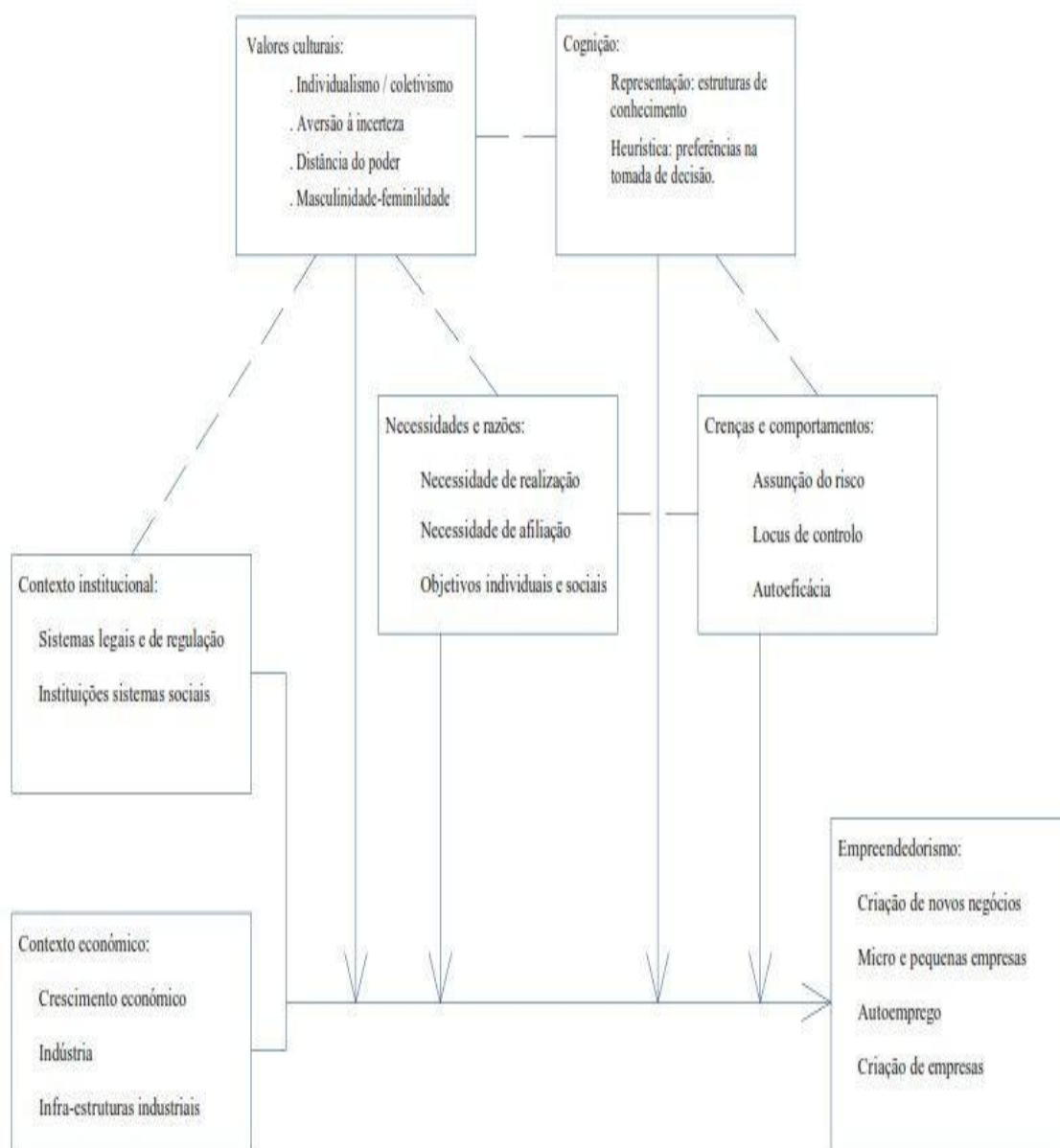


Figura 4 – Relações entre cultura, fatores ambientais e empreendedorismo

Fonte: Hayton, George e Zahra (2002, p. 46)

2.1.4 Impacto da cultura sobre a cooperação

2.1.4.1 Estudos de impacto cultural

Apesar do consenso de que os empreendedores, independentemente da sua cultura nacional, possuem características comuns, existem no entanto diferenças relativamente às suas atitudes perante o estabelecimento de relações de cooperação, por exemplo, determinadas pela influência da cultura prevalecente na sociedade onde estão inseridos.

Steensma, Marino e Weaver (2000) realizaram um estudo sobre esta problemática, envolvendo sete países, nomeadamente, a Austrália, a Finlândia, a Grécia, a Indonésia, o México, a Noruega e a Suécia, que teve como pressuposto a seguinte formulação: dado que os empreendedores nascem no seio de uma determinada sociedade, as suas atitudes em relação à cooperação tendem, em princípio, a ser influenciadas pela cultura desta mesma sociedade.

O estudo colocou duas questões. Em primeiro lugar, se os empreendedores de determinadas sociedades são mais recetivos à adoção de estratégias de cooperação de que empreendedores de culturas diferentes. Em segundo lugar, se a cultura nacional tem influência na atitude dos empreendedores relativamente às formas de proteção a serem adotadas, considerando que algumas culturas são mais propensas à confiança do que outras, conferindo por isso grande importância aos mecanismos de controlo para desenvolvimento de confiança entre os parceiros. Como medidas, os autores utilizaram três dimensões culturais, que consideraram como as mais relevantes para o estudo das influências culturais nas atitudes sobre estratégias de cooperação: masculinidade, individualismo e aversão à incerteza.

As conclusões do estudo, relativamente à primeira questão, foram as seguintes: (1) os empreendedores das sociedades masculinas e individualistas têm menos apreciação por estratégias de cooperação do que as sociedades femininas e coletivistas, dado que as culturas masculinas vêem a cooperação como um sinal de fraqueza, enquanto as sociedades individualistas valorizam muito a independência e o controlo; (2) os empreendedores das sociedades de elevado índice de aversão à incerteza têm maior apreciação por estratégias de cooperação do que os provenientes de sociedades que apresentam menor índice de aversão à incerteza.

Relativamente à segunda questão, os resultados do estudo indicam que os empreendedores das sociedades individualistas dão maior importância às cláusulas contratuais, como forma de garantir uma cooperação eficaz, do que aqueles provenientes de culturas coletivas. Pelo contrário, os empreendedores das sociedades femininas dão maior importância aos objetivos e interesses comuns do que os empreendedores de sociedades masculinas.

Relativamente aos mecanismos legais de proteção, as sociedades femininas preferem resolver os conflitos através de negociação e compromisso, enquanto os empreendedores das sociedades de elevado índice de aversão à incerteza valorizam mais as cláusulas contratuais do que os empreendedores de sociedades com baixo índice de aversão à incerteza. A celebração de contratos permite reduzir a incerteza associada com o oportunismo do parceiro, sendo esta a razão pela qual ela é mais valorizada nas culturas que evitam o risco.

Num segundo estudo, realizado dois anos após o primeiro e desta vez por Marino *et al.* (2002), os autores examinam, primeiro, a relação entre a orientação empreendedora e o número de alianças nas quais uma empresa participa e, a seguir, o potencial efeito moderador que a cultura nacional pode ter sobre esta relação.

Os países escolhidos foram a Finlândia, a Grécia, a Indonésia, o México, a Holanda e a Suécia e a amostra foi constituída por pequenas e médias empresas. As dimensões utilizadas, que caracterizam a orientação empreendedora, foram: inovação do produto, assunção de risco e pró-ação na identificação de novas oportunidades, no pressuposto de que a propensão de um empreendedor para entrar em alianças depende do maior ou menor nível da sua orientação empreendedora. As dimensões culturais utilizadas foram aversão à incerteza, masculinidade e individualismo, consideradas como as que mais afetam a formação de alianças.

As hipóteses colocadas pelos autores foram: a aversão ao risco reforça a relação entre orientação empreendedora e formação de novas alianças; o individualismo enfraquece a relação entre orientação empreendedora e formação de alianças; a masculinidade enfraquece a relação entre orientação empreendedora e a formação de alianças.

Os resultados do estudo mostraram que as empresas com maior nível de orientação empreendedora, isto é, com maior nível de inovação, de assunção de risco e de pró-ação, participam num maior número de alianças do que aquelas com menor grau de orientação empreendedora. O estudo mostra ainda que, quanto maior a incerteza no ambiente de negócio, maior a probabilidade de estas empresas formarem alianças. Esta relação depende, no entanto,

da cultura nacional onde as empresas estão inseridas, sendo desencorajada por duas características, masculinidade e individualismo, que atuam como moderadores na formação de alianças.

O impacto da dimensão individualismo / coletivismo na formação de alianças é também explorado por Dickson e Weaver (1997), num estudo que concluiu que, quanto maior o grau de coletivismo, maior a propensão das empresas para a formação de alianças.

Ainda sobre este tema, Kreiser *et al.* (2010) realizaram um estudo com 1.048 empresas, de seis países, nomeadamente, Austrália, Costa Rica, Indonésia, Noruega, Suécia e Holanda, sendo objetivo principal do mesmo avaliar o impacto da cultura nacional nos níveis de assunção de risco e de pró-ação, duas dimensões chave de orientação empresarial reveladas por pequenas e médias empresas. Como medidas, foram utilizadas quatro dimensões culturais de Hofstede, designadamente, distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza.

Relativamente à relação entre as quatro dimensões culturais utilizadas e a assunção de risco, foram confirmadas duas hipóteses:

A primeira, de que existe uma relação negativa entre distância do poder e assunção do risco. A explicação é que os gestores com baixo índice de distância do poder estão mais disponíveis para assumir comportamentos de risco com o objetivo de melhorar o desempenho da sua empresa. Os gestores das sociedades com elevada distância de poder tendem a adotar estratégias de consolidação da sua posição, preferindo implementar um apertado sistema de controlo e estruturas hierárquicas rígidas. Têm, por outro lado, menos liberdade e autonomia para tomarem decisões arriscadas, dado que elevados níveis de controlo tendem a encorajar o conservadorismo.

A segunda, de que a assunção de risco pelos empreendedores está negativamente relacionada com o nível de aversão à incerteza. A explicação é que um baixo índice de aversão à incerteza encoraja os gestores a desenvolver uma maior disponibilidade para correr riscos. Como a assunção de riscos provoca elevados níveis de ambiguidade relativamente aos resultados a serem alcançados, os gestores devem ser capazes de lidar com esse fator nas situações em que ele se manifesta. Os gestores das sociedades que aceitam o risco estão melhor preparados e disponíveis para se envolver em situações de risco, sendo também estes gestores os que

apresentam índices mais elevados de necessidade de realização e de ambição, contrariamente aos gestores das sociedades que evitam o risco.

Foram, pelo contrário, rejeitadas duas hipóteses. Uma, que o individualismo e a assunção de risco estão positivamente relacionados, tendo sido refutado o argumento de que os gestores das sociedades individualistas estão mais prontos a tomar decisões de risco quando tomam as decisões sozinhos, ao contrário dos gestores coletivistas. A outra, que existe uma relação positiva entre masculinidade e assunção de risco. Esta hipótese foi colocada com base no argumento de que os gestores das sociedades masculinas têm um elevado índice de necessidade de realização, sendo por isso ambiciosos e mais disponíveis para aceitar riscos calculados do que outros gestores, valorizando a realização de ações decisivas e imediatas, enquanto os gestores femininos são mais inclinados para tomar decisões depois de muita reflexão.

No que diz respeito à relação entre as quatro dimensões culturais utilizadas e pró-ação, foram confirmadas três hipóteses:

A primeira, que existe uma relação negativa entre aversão à incerteza e pró-ação. A explicação é que os empreendedores de culturas que aceitam o risco apreenderão as oportunidades existentes no ambiente externo mais facilmente do que os gestores de culturas que não aceitam o risco. Para além disso, têm também uma perceção favorável do ambiente externo, o que faz com que tenham maior disponibilidade para serem os primeiros a agir.

A segunda, que existe uma relação negativa entre individualismo e pró-ação. Segundo os autores, existem diferenças de opinião relativamente ao impacto do individualismo sobre o empreendedorismo. Enquanto, para uns, o individualismo favorece o empreendedorismo, para outros, um nível elevado de individualismo restringe o empreendedorismo, por os gestores com esta característica não serem capazes de obter os recursos necessários de que necessitam para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo meio ambiente.

A terceira, que existe uma relação negativa entre distância do poder e pró-ação. A explicação é que as culturas caracterizadas por um elevado índice de distância do poder tendem a promover a manutenção do *status*, devendo os subordinados prestar obediência e deferência aos que têm poder. Nas culturas com baixo índice de distância do poder, este deve ser legitimado, sendo por isso as empresas obrigadas a um comportamento pró-ativo, na medida

em que o ambiente económico, nas culturas com baixo índice de distância do poder, tende a ser mais dinâmico.

Foi rejeitada a hipótese da existência de uma relação positiva entre masculinidade e pró-ação. O argumento é que as sociedades masculinas tendem, mais do que as sociedades femininas, a adotar comportamentos pró-ativos. As empresas pró-ativas tendem a recorrer a qualquer meio para a consecução dos seus objetivos e metas e a resolver os problemas rapidamente. As empresas de culturas masculinas são mais tendentes à implementação de estratégias destinadas à exploração de oportunidades que surjam no seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes, sendo assim mais pró-ativas na procura de oportunidades do que as de culturas femininas. As empresas femininas, pelo contrário, tendem a seguir o princípio de viver e deixar viver.

As implicações práticas do impacto da cultura nacional na assunção de risco e comportamento pró-ativo das empresas são que estas devem estar conscientes das possíveis influências culturais quando tentam prever as estratégias dos seus concorrentes. Este estudo também revela porque é que algumas sociedades têm mais vocação para o empreendedorismo do que outras.

Como defendem Chen, Chen e Meindl (1998), o individualismo e o coletivismo têm influência sobre a cooperação, podendo e devendo no entanto esta ser promovida, independentemente das características culturais prevalentes, na medida em que todas as sociedades precisam de um determinado nível de cooperação para prosperar. Assim, afirmam os autores, é necessário analisar como é que a cooperação pode ser conseguida em culturas diferentes, mais especificamente, em culturas coletivistas e em culturas individualistas.

Com base no modelo de níveis de cultura, segundo o qual as assunções, as crenças e os valores culturais constituem os elementos mais profundos da cultura, influenciando em grande parte os comportamentos e padrões de atividade, que são as manifestações mais exteriores, os autores apresentam uma teoria cultural da cooperação, que defende que os valores culturais afetam a cooperação quer diretamente, quer indiretamente, através da natureza dos objetivos. O modelo concebido é formado por três níveis: na base encontram-se os valores culturais, de carácter mais geral e abstrato, no topo a cooperação, mais específica e tangível, e no meio, a natureza dos objetivos.

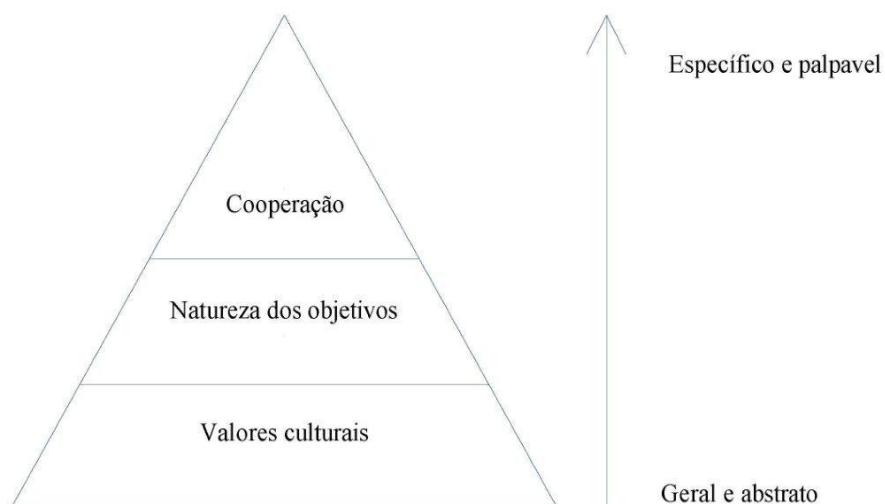


Figura 5 – Estrutura da conceção da cooperação

Fonte: Chen, Chen e Meindl (1998, p. 288)

Para resposta à pergunta “Como pode a cooperação ser desenvolvida e mantida com vista à consecução de ações coletivas”, os autores selecionaram, dentre um alargado leque de mecanismos de cooperação já identificados e propostos por outros investigadores, os seis seguintes: objetivos superiores; identidade de grupo; confiança; responsabilidade pelos próprios atos; comunicação; remuneração e incentivos. Consoante a cultura de uma sociedade, assim a forma como estes mecanismos devem ser utilizados para que tenham eficácia e a cooperação tenha lugar.

Tabela 2 – Mecanismos de cooperação

Mecanismos de cooperação de acordo com a cultura		
Mecanismos	Individualismo	Coletivismo
Objetivos superiores	Interdependência de objetivos	Partilha de objetivos
Identidade do grupo	Fortalecimento do individuo	Complementaridade do grupo
Confiança	Baseada no conhecimento do desempenho	Baseada no afeto
Responsabilidade	Baseada no individuo	Baseada no grupo
Comunicação	Utilização de canais parciais	Utilização de canais completos
Remuneração e incentivos	Baseados na equidade	Baseados na igualdade

Fonte: Chen, Chen e Meindl (1998, p. 291)

A interdependência dos objetivos, defendida pela cooperação em nome do interesse individual, será a forma mais eficaz para se obter cooperação numa cultura individualista. Pelo contrário, a partilha de objetivos, que apela ao sacrifício do interesse pessoal a favor do bem comum, será a forma mais eficaz de se conseguir cooperação numa cultura coletivista.

A cooperação, numa cultura individualista, é tanto maior quanto maior for a percepção de que a identidade do novo grupo reforça as identidades pessoais, enquanto numa cultura coletivista, a cooperação aumenta de acordo com o quanto a identidade do novo grupo complementa as identidades de grupo existentes.

A confiança, reconhecida como um antecedente imediato da cooperação, quando baseada no conhecimento, está mais positivamente relacionada com a cooperação numa cultura individualista do que numa cultura coletivista. Pelo contrário, quando baseada no afeto, está mais positivamente relacionada com a cooperação numa cultura coletivista do que numa cultura individualista.

A responsabilidade pelos próprios atos e pelas suas consequências, quando baseada no indivíduo, é mais eficaz para promover a cooperação numa cultura individualista do que numa coletivista, enquanto a responsabilidade baseada no grupo é mais eficaz em promover cooperação numa cultura coletivista do que numa cultura individualista. Para além disso, normas explícitas de cooperação serão mais eficazes em promover a cooperação numa cultura individualista, enquanto a pressão social será mais eficaz em promover a cooperação numa cultura coletivista.

A comunicação cara a cara promoverá níveis mais elevados de cooperação numa cultura coletivista do que numa cultura individualista. Pelo contrário, quando mediada, ela promoverá níveis mais elevados de cooperação numa cultura individualista do que numa cultura coletivista.

Numa cultura individualista, a alocação de remuneração com base na equidade contribuirá para a promoção da cooperação, quer nas relações de curto prazo, quer nas de longo prazo. Numa cultura coletivista, este sistema promove a cooperação nas relações de curto prazo mas, nas relações de longo prazo, os sistemas baseados na igualdade terão mais impacto na promoção da cooperação.

A importância deste estudo é fornecer uma base válida para o estabelecimento de uma cooperação intercultural. A utilização de mecanismos de cooperação que atendam a diferenças culturais pode reduzir preconceitos e incompreensões, por estimular o desenvolvimento de esforços com vista ao conhecimento de culturas diferentes. São condições, para o sucesso de qualquer relação de cooperação, a existência de compromisso, harmonia e sinergia entre individualismo e coletivismo, devendo os investigadores trabalhar no sentido de se descobrir novos paradigmas neste campo, que podem levar, inclusivamente, ao desenvolvimento de uma nova dimensão cultural.

Num estudo sobre as características culturais de cinco países situados ao sul do Sahara, nomeadamente Gana, Nigéria, África do Sul, Uganda e Zimbabwe, Munene, Schwartz e Smith (2000) utilizaram as seguintes dimensões:

Integração vs. Autonomia: esta dimensão tem a ver com a relação entre o indivíduo e o grupo, isto é, até que ponto as pessoas são vistas como entidades autónomas, ou como fazendo parte de grupos. As culturas com ênfase na integração (ordem social, respeito pela tradição, segurança familiar e autodisciplina) defendem a manutenção do *status quo*, as pessoas

identificam-se com o grupo e têm uma forma de vida participativa. Pelo contrário, nas culturas com elevado índice de autonomia, as pessoas vêem-se como entidades autónomas e procuram exprimir as suas características próprias em termos de preferências, sentimentos e motivos.

Hierarquia vs. Igualitarismo: esta dimensão tem a ver com o comportamento social responsável, de as pessoas tomarem em consideração o bem-estar dos outros. Nas culturas de elevado índice de hierarquia, os valores enfatizam a legitimidade da distribuição desigual do poder, papéis e recursos (poder social, autoridade, riqueza). Nas culturas igualitárias, as pessoas são moralmente iguais e partilham os mesmos interesses e estão comprometidas com a cooperação voluntária e com valores que transcendem os interesses pessoais (igualdade, justiça social, liberdade, responsabilidade, honestidade).

Supremacia vs. Harmonia: esta dimensão tem a ver com o lugar ocupado pelas pessoas na sociedade em geral. Nas culturas com elevado índice de supremacia, as pessoas procuram mudar o mundo, controlá-lo e explorá-lo em proveito pessoal ou do grupo, promovendo a afirmação pessoal (ambição, sucesso, desafios, competências). Nas culturas de elevado índice de harmonia, as pessoas aceitam o mundo como ele é, tentando preservá-lo em vez de explorá-lo. Os valores defendem convivência com o ambiente (unidade com a natureza, proteção do ambiente e paz no mundo), podendo o fatalismo ser visto como uma situação extrema da harmonia.

Os resultados revelaram que os países africanos estudados apresentam um elevado índice de integração, de hierarquia e de supremacia, valores culturais estes que influenciam a prática dos gestores no dia-a-dia das organizações e, conseqüentemente, a produtividade e o desenvolvimento das suas empresas e dos seus países.

2.1.4.2 Estudos de impacto cultural sobre Cabo Verde

Este ponto faz uma breve apresentação de dois estudos sobre Cabo Verde, abordando o primeiro, realizado em 2008, o impacto dos fatores culturais no comportamento empreendedor e o segundo, realizado em 2009, a caracterização da cultura organizacional das ONGD – Organizações Não Governamentais de Desenvolvimento de Portugal, Guiné e Cabo Verde. Ambos os estudos utilizaram, parcial ou totalmente, o modelo cultural de Hofstede.

Estudo sobre as diferenças culturais e o seu impacto no empreendedorismo em Cabo Verde

Neste seu estudo, Garcia-Cabrera e Garcia-Soto (2008) debruçaram-se sobre dois temas: um, até que ponto os valores culturais, normalmente associados ao empreendedorismo e defendidos pelos países ocidentais, podem ser generalizados a outros países, culturalmente diferentes; outro, até que ponto existem diferenças culturais no interior de um mesmo país, que possam estar na origem das diferenças regionais no comportamento empreendedor, isto é, até que ponto o conceito de “uma nação, uma cultura” é válido para todos os países. O interesse das autoras na realização deste estudo teve a ver, por um lado, com a grande lacuna que existe no que tange a estudos sobre esta temática, relativamente a países não ocidentais, sobretudo africanos e por outro lado, com a grande importância que o empreendedorismo apresenta hoje para os países recentemente industrializados ou menos desenvolvidos.

A escolha de país recaiu sobre Cabo Verde, considerado pelas autoras como apresentando boas condições para a realização de um estudo intracultural: país africano, sem estudos sobre a temática em causa, com diferenças sociais, económicas e culturais, pela sua história, entre os diferentes municípios e ilhas. O estudo abrangeu apenas a ilha de Santiago, dividida em 6 municípios na altura da realização do estudo, nomeadamente, Praia, S. Domingos, Santa Cruz, Tarrafal, S. Miguel e Santa Catarina, tendo o município sido a unidade de análise utilizada. A seleção destes municípios deveu-se ao facto de os mesmos abrigarem mais de metade da população de Cabo Verde, incluírem população rural e urbana, apresentarem diferenças demográficas e de níveis de desenvolvimento entre si, razões por que foram considerados como representativos do país.

A amostra foi constituída por 477 pessoas e o número de respostas válidas obtido foi de 448. O questionário foi dividido em quatro secções, designadamente, dimensões culturais, *locus* de controlo, comportamento empreendedor e características demográficas e profissionais. Para obtenção de resposta à primeira pergunta, o instrumento utilizado foi o *Values Survey Module* 1982, de G. Hofstede.

A amostra foi composta por 52.2% de mulheres, 68.4% de pessoas com menos de 40 anos, 70.6% de pessoas com menos de 10 anos de escolaridade e 29.8% de pessoas sem qualificação profissional ou com qualificação semiprofissional.

Para responder às perguntas de investigação, o estudo debruçou-se sobre as características pessoais e as dimensões culturais nacionais mais comumente associadas ao empreendedorismo, tendo também sido considerada a questão da existência de diferenças culturais no seio de um mesmo país. Relativamente às características pessoais, foram selecionados o nível de formação académica e o *locus* de controlo e, dentre as dimensões culturais, o individualismo e a masculinidade.

De acordo com o geralmente aceite, referem Garcia-Cabrera e Garcia-Soto (2008), o empreendedorismo está associado a níveis elevados de:

(1) Formação académica: quanto maior for o nível de formação académica, maior a possibilidade de acesso à informação, oportunidades e recursos disponíveis e portanto maior o nível de comportamento empreendedor. A educação pode ser considerada como um fator determinante na decisão da criação de um negócio, na medida em que aumenta a probabilidade de a pessoa poder fazer análises críticas. O nível de educação também facilita o acesso às instituições e aos procedimentos para abertura de uma empresa, bem como o acesso ao crédito, por se conhecer melhor os passos a serem dados.

(2) *Locus* de controlo interno: quanto maior for o *locus* de controlo interno, maior a propensão para acreditar que os resultados das ações que as pessoas desenvolvem dependem sobretudo delas e não do acaso, sorte ou destino, verificando-se portanto um maior nível de iniciativas de empreendedorismo. As pessoas que decidem iniciar um negócio por conta própria tomam essa decisão porque estão convencidas de que os resultados da sua atividade empreendedora dependem dos seus próprios esforços pois, caso contrário, não arriscariam os seus recursos. Os indivíduos com *locus* de controlo interno importam-se menos com o ambiente do que os que têm *locus* de controlo externo.

(3) Individualismo: quanto maior for o nível de individualismo, maior o nível de empreendedorismo e de comportamento empreendedor. Estudos realizados sobre esta temática associam o comportamento empreendedor a culturas individualistas, relacionadas com liberdade de ação individual, independência de critérios e motivação para a realização de objetivos.

(4) Masculinidade: quanto maior for o nível de masculinidade, maior o nível de empreendedorismo e de comportamento empreendedor. Enquanto as sociedades masculinas promovem a assertividade e incentivam fortemente a realização de objetivos, as sociedades femininas tendem a ser menos agressivas e menos assertivas.

Os resultados revelaram que, no que diz respeito à influência da formação académica no comportamento empreendedor, quanto maior for o nível de formação académica do empresário, maior a tendência para o comportamento empreendedor, nomeadamente, o da criação da sua própria empresa.

Relativamente à característica *locus* de controlo, 49,8% dos respondentes considerou que a realização dos seus objetivos tem a ver mais com eles mesmos do que com fatores externos. Referem as autoras que, no que diz respeito a esta característica, os resultados não mostram uma influência direta e positiva no comportamento empreendedor, mas sim uma influência indireta, através do seu efeito direto no nível de formação académica. Isto é, quanto mais elevado o *locus* de controlo, mais elevado o nível educacional e mais elevado o índice de empreendedorismo.

Foi constatada uma tendência para o individualismo em Cabo Verde, com todos os seis municípios estudados a registar uma pontuação bastante superior, entre 48 e 72 pontos (média: 52,37), à obtida por Hofstede nas duas regiões africanas estudadas, a África Ocidental, com pontuação de 20 e a África Oriental, com pontuação de 27 para esta dimensão.

Foi igualmente constatado que o individualismo tem um efeito positivo no empreendedorismo em Cabo Verde, sendo que os municípios com maior índice de individualismo são também os que apresentam maior índice de comportamento empreendedor, com exceção do município de S. Miguel, cujo elevado nível de comportamento empreendedor pode ser explicado pela elevada percentagem de população feminina e dependência do setor primário.

Os resultados também demonstram que o individualismo é a dimensão com maior influência sobre o comportamento empreendedor em Cabo Verde, o que vem de encontro a vários estudos feitos, segundo os quais as dimensões culturais explicam mais adequadamente as diferenças de comportamento empreendedor do que as características pessoais e dentre aquelas, a dimensão individualismo é a mais importante.

Relativamente à masculinidade, o estudo revelou que esta dimensão não teve um efeito muito significativo sobre a amostra do estudo. Pelo contrário, os resultados revelaram uma tendência para a feminilidade, com pontuações entre 20.71 e 50.67 (média: 32.99), estando o município de Santa Cruz entre feminilidade e masculinidade. Os resultados tendem para feminilidade mais do que os encontrados por Hofstede, de 46 e 41 respetivamente, para as duas regiões africanas atrás referidas. Para Garcia-Cabrera e Garcia-Soto (2008), estes resultados revelam uma tendência para a igualdade de papéis entre os dois sexos, devido talvez ao papel da mulher cabo-verdiana como chefe de família, num grande número de casos.

O estudo também revelou que, em Cabo Verde, as mulheres revelam mais tendência para o comportamento empreendedor do que os homens, o que também contraria o consenso geral. Os municípios de S. Miguel e Tarrafal, com maior índice de comportamento empreendedor, são também os que apresentam maior proporção de população feminina. Pelo contrário, os municípios de S. Domingos e Praia, com menor percentagem de população feminina, são também aqueles que revelam um baixo nível de comportamento empreendedor.

O quadro a seguir apresenta os resultados do inquérito sobre as características culturais da população da ilha de Santiago.

Tabela 3 – Características culturais da população da ilha de Santiago.

Dimensões culturais	Praia	Tarrafal	Santa Catarina	Santa Cruz	São Miguel	São Domingos
Individualismo	49.26	72.14	53.85	84.25	48.07	54.79
Masculinidade	34.35	36.23	34.35	50.67	21.66	20.71

Fonte: Adaptado de Garcia-Cabrera e Garcia-Soto (2008, p. 473).

Segundo Garcia-Cabrera e Garcia-Soto (2008), as diferenças entre os resultados encontrados e os do estudo de Hofstede podem eventualmente ser explicadas pelo facto de, aquando da realização do seu estudo, Hofstede ter obtido poucos questionários de alguns países africanos, razão pela qual optou por juntá-los em dois grupos, por região geográfica, a ocidental e a oriental. Assim, os resultados apresentados por Hofstede relativamente à África Ocidental e à

África Oriental, não serão, por esta razão, fidedignos, não correspondendo ao modelo “uma cultura, uma nação”. Em segundo lugar, dizem as autoras, é preciso lembrar que a população cabo-verdiana tem sido exposta a diversas influências estrangeiras ao longo da sua história.

Relativamente ao comportamento empreendedor, o estudo aponta para a existência de diferenças significativas entre os municípios analisados, sendo que o município com índice mais elevado de comportamento empreendedor é o de S. Miguel, seguido pelo de Tarrafal. O município da Praia é o que apresenta um nível mais baixo de comportamento empreendedor. Estes resultados são explicados pelo facto de, quanto mais baixo o nível de desenvolvimento económico de uma região, maior a necessidade de as pessoas criarem a sua própria empresa, dada a falta de trabalho por conta de outrem.

Considerando a amostra no seu todo, 11.6% dos inquiridos manifestou um grande nível de comportamento empreendedor, dado que decidiu criar, criou e estava a gerir a sua própria empresa à data da realização do estudo. Se se aplicar esta percentagem à população global, chega-se à conclusão que existem, ou podem potencialmente existir, dizem as autoras, mais de 50.000 microempresas, número que, comparado aos dados oficiais, mostra que a maior parte não se encontra registada.

Concluindo, e respondendo à primeira questão de investigação deste estudo, em Cabo Verde, o individualismo tem o mesmo efeito sobre o comportamento empreendedor do que o encontrado em outras regiões geográficas e contextos culturais. No entanto, no que diz respeito à masculinidade, não foram encontradas evidências suportando a relação direta desta dimensão com o comportamento empreendedor.

Sobre a segunda questão, o estudo demonstrou que o axioma “uma nação, uma cultura” não é aplicável em Cabo Verde, na medida em que foram encontradas diferenças intraculturais, que estarão na origem das diferenças no comportamento empreendedor constatadas entre os municípios estudados.

Em termos de recomendações, Garcia-Cabrera e Garcia-Soto (2008) propõem a identificação das variáveis determinantes do comportamento empresarial numa dada região geográfica como o primeiro passo para o estabelecimento de programas de promoção de atividade empresarial, chamando a atenção para a necessidade de os investigadores evitarem extrapolar, para um determinado país, medidas que tenham tido resultados positivos em regiões culturalmente diferentes.

No que diz respeito a implicações práticas, as autoras defendem que devem ser concebidos programas que aumentem o nível educacional da população de Cabo Verde, tendo em conta a influência da educação no comportamento empresarial, programas que devem ser direcionados, quer para a população ativa, devendo neste caso incluir as aptidões relacionadas com o comportamento empreendedor (identificação de uma oportunidade de negócio, procedimentos necessários para a criação de uma empresa, gestão de negócios, etc.), quer também para estabelecimentos do ensino básico e secundário.

Estes programas, acrescentam Garcia-Cabrera e Garcia-Soto (2008), devem também abordar os comportamentos e as atitudes que reforçam a confiança do indivíduo nas suas próprias capacidades, bem como a ligação entre realização pessoal e profissional e esforço e sacrifício, devendo também estimular nas pessoas a confiança na sua capacidade de enfrentar as ameaças identificadas no ambiente, em vez de ficarem à sua mercê. A melhoria destas atitudes reduzirá não apenas os custos económicos e sociais do desemprego, mas permitirá também conferir um maior dinamismo ao mercado de trabalho, encorajar o comportamento empreendedor e, conseqüentemente, aumentar o crescimento económico.

Quanto às instituições públicas, estas devem adotar medidas em termos de legislação, apoio económico e estimulação da responsabilidade social dos empreendedores, indo para além do atual modelo de empreendedorismo informal.

Finalmente, Garcia-Cabrera e Garcia-Soto (2008) afirmam ser necessário intensificar as atuais políticas a favor de igualdade de oportunidades e aumentar a adoção de medidas de discriminação positiva que garantam, na prática, a plena igualdade de direitos das mulheres e que estimulem a consciência coletiva sobre a igualdade de género.

Estudo sobre a cultura organizacional das ONG de Portugal, Guiné Bissau e Cabo Verde

O segundo estudo sobre Cabo Verde foi realizado por Sangreman *et al.* (2009) e analisa a cultura organizacional das ONGD-Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento de Portugal, Guiné e Cabo Verde, com o objetivo de se compreender como é que essas organizações funcionam relativamente ao processo de cooperação em que os três países estão envolvidos. A recolha e a análise dos dados foram feitas com recurso ao questionário de

Hofstede e a amostra incluiu o total das instituições nestes países. Os resultados são apresentados a seguir.

Tabela 4 – Características culturais das ONGD de Portugal, Guiné e Cabo Verde

Países	Dimensões culturais				
	Distância do poder	Individualismo	Masculinidade	Aversão ao risco	Orientação temporal
Cabo Verde	37,25	72,08	70,30	61,23	43,70
Guiné Bissau	31,97	53,93	51,50	94,82	36,19
Portugal	41,87	98,16	26,30	60,40	61,25

Fonte: Sangreman *et al.* (2009, p. 40)

Conforme se pode constatar da análise destes resultados, o estudo indica que a cultura organizacional das ONG cabo-verdianas é caracterizada por elevados índices de individualismo e de masculinidade, entre pequena e média distância do poder, entre média e elevada aversão ao risco e de orientação temporal (terminologia adotada pelos autores).

2. 2 A história e a formação da cultura de Cabo Verde

Na primeira parte de revisão de literatura, ficou destacado o papel da cultura no empreendedorismo, ao mesmo tempo que foi possível descobrir importantes aspetos que entram na formação da cultura nacional, relacionados, em parte, com a história dos países. Esta segunda parte da revisão de literatura tem como objetivo apresentar os eventos mais marcantes da história de Cabo Verde para, através do seu conhecimento, se poder compreender melhor a cultura deste país.

2.2.1 O achamento das ilhas

Cabo Verde está localizado no Oceano Atlântico, no hemisfério norte, a cerca de 500 quilómetros da costa ocidental africana, ao largo do Senegal. É um arquipélago composto por 10 ilhas, das quais apenas nove são habitadas, e alguns ilhéus. As ilhas estão divididas em dois grupos: o grupo de Barlavento, com as ilhas de Santo Antão (a ilha mais setentrional do país), Santa Luzia (desabitada), S. Vicente, Sal e Boa Vista (a ilha mais próxima do continente africano) e o grupo de Sotavento, com as ilhas de Maio, Santiago (a maior ilha do país, com 991 km²), Fogo e Brava (a ilha mais meridional do país).



Figura 6 – Mapa de Cabo Verde

A população, segundo o censo de 2010, é de 491.683 pessoas, residindo, mais de metade, na ilha de Santiago, sobretudo na Cidade da Praia, a capital do país, com 131,602 habitantes. O

país encontra-se dividido em vinte e dois municípios, sendo o maior o da Praia, seguindo-se o de S. Vicente e em terceiro lugar, o de Santa Catarina de Santiago (INE, 2010).

De acordo com alguns historiadores (Albuquerque, 1991), a chegada às ilhas de Cabo Verde por descobridores portugueses resultou, não de um propósito nem de uma missão de exploração, mas sim de um puro acaso, quando as caravelas de António da Noli e Diogo Gomes, ao serviço do Rei D. Fernando de Portugal, regressando de uma viagem ao Atlântico Sul, foram empurradas, por fortes ventos, para fora da sua rota inicial. Tal facto terá acontecido em 1460, no dia 1 de Maio, dia de S. Filipe.

As ilhas mais orientais, Boa Vista (S. Cristóvão), Santiago (S. Jacob), Fogo (S. Filipe), Sal (Ilha Lhana), Maio (ilha das Maias) e os ilhéus Raso e Branco terão sido descobertos no mesmo dia, 1 de Maio de 1460, por António da Noli e Diogo Gomes. As ilhas mais ocidentais, Brava (S. João), S. Nicolau, Santa Luzia, S. Vicente e Santo Antão, terão sido avistadas nos finais de 1460 e início de 1461, por Diogo Afonso.

2.2.2 O processo de povoamento das ilhas

A descoberta das ilhas não terá despertado muito interesse inicialmente, pois ficavam muito distantes de Portugal, não possuíam condições climáticas propícias à fixação da população branca, como também não possuíam recursos minerais ou outros que pudessem constituir uma atração ao seu povoamento. As ilhas proporcionaram, no entanto, segundo Cabral e Santos (2007), vantagens importantes, resultantes da sua localização, tendo em conta as intenções de expansão e estratégia de enriquecimento de Portugal, através do comércio com a costa africana: ficavam suficientemente próximas desta para permitir a realização de incursões ao continente, sobretudo à Costa da Guiné, correspondente hoje à região que vai do Senegal à Serra Leoa e, ao mesmo tempo, suficientemente afastadas para os navios escaparem às eventuais tentativas de contra ataque.

Para o povoamento das ilhas de Cabo Verde, descreve Baleno (1991), foi seguido, inicialmente, o modelo adotado para o povoamento dos Açores e da Madeira, que utilizou apenas colonos brancos provenientes do Reino. Contudo, enquanto estes dois arquipélagos apresentavam boas condições agrícolas, em Santiago, as condições climatéricas eram bastante diferentes, faltando condições para a prática da agricultura, sobretudo dos produtos

mediterrânicos, como trigo, cevada, vinha, azeitonas, a que os portugueses estavam habituados.

Para incentivar o povoamento, que estava a decorrer de forma muito lenta pelas condições adversas acima referidas, o Rei D. Afonso V decidiu, em 1466, conceder incentivos comerciais e fiscais aos europeus que quisessem fixar-se em Santiago, incluindo autorização para realizar transações comerciais com a Costa da Guiné, de mercadorias diversas, incluindo, de forma crescente, escravos. A partir daí, o comércio de escravos desenvolveu-se de forma intensa, servindo Cabo Verde de entreposto entre a África Ocidental, a Europa e a América (Valadares, 2006).

Em 1472, foi pelo Rei de Portugal tornado obrigatório utilizar, no comércio com a costa da Guiné, produtos originários de Cabo Verde. Este facto obrigou os colonos a dar início a uma exploração agrícola e pecuária mais intensiva, o que exigia uma grande quantidade de mão-de-obra (Santos, Cabral, Soares e Torrão, 2001). Dado que o número de brancos era reduzido, não se mostrando estes, para além disso, muito inclinados a exercer essas atividades, os colonos recorreram à mão de obra escrava. Assim, os escravos, que eram utilizados sobretudo como mercadoria, passaram a ser utilizados, numa escala cada vez maior, como mão-de-obra (Valadares, 2006).

O povoamento do arquipélago foi feito, assim, através de um processo em que foram intervenientes brancos e negros, estes, durante mais de trezentos anos, na condição, principalmente, de escravos. Os brancos eram, na sua maioria, portugueses provenientes, sobretudo, da Madeira, castelhanos e genoveses, mas também, especialmente a partir do século XVIII, franceses, ingleses e holandeses. Os negros eram provenientes de várias regiões da costa ocidental africana mais próxima, pertencendo, na sua maioria, às etnias Casanga, Balanta, Arriata, Banhun, Beafares, Falupos, Jalofos, Mandingas, Buramos, Jabundos, Nalu (Cabral, 2000).

Santiago, doada a António da Noli e a Diogo Afonso, foi a primeira ilha a ser povoada, dois anos após o seu achamento, por ser a de maior extensão, pela sua localização geográfica, próxima do continente, pela abundância de água doce relativamente às outras ilhas e por possuir portos mais abrigados. Seguiu-se o povoamento da ilha do Fogo, doada ao capitão Fernão Gomes, nos finais do século XV, pela grande produtividade de vinha e algodão, tendo-se seguido a esta a ilha da Brava, doada em 1545, juntamente com as ilhas do Sal e de Santa

Luzia, a João Pereira e mais tarde a ilha de Santo Antão, doada, a D. Gonçalo de Sousa, em 1548.

A ilha do Maio foi povoada cerca de um século após o início do povoamento de Santiago, dadas as difíceis condições de vida para a fixação da população branca. O povoamento da ilha da Boa Vista teve início em 1496, por descendentes de escravos de outras ilhas e alguns mestiços. Estas duas ilhas foram, desde o início do seu povoamento, utilizadas, sobretudo, para a criação de gado.

A ilha de S. Nicolau foi povoada por Madeirenses e escravos, tendo sido, no entanto, pouco explorada durante cerca de três séculos. No povoamento da ilha Brava, entraram principalmente Madeirenses, Minhotos e Algarvios e também alguns escravos fugidos da ilha do Fogo. A ilha do Sal foi povoada com escravos levados da ilha da Boa Vista, enquanto a ilha de Santo Antão foi povoada por pessoas provenientes das outras ilhas.

Quanto à ilha de S. Vicente, apesar de o processo de povoamento ter tido início nos finais do século XVIII, somente no século seguinte é que o mesmo foi feito de forma sistematizada, através, sobretudo, de homens livres e alforriados, provenientes das ilhas do Fogo, primeiro, e depois de S. Antão, S. Nicolau e Boa Vista (Albuquerque, 1991).

2.2.3 A vida económica nas ilhas nos séculos XV a XVIII

Conforme atrás referido, devido à sua localização geográfica estratégica, Cabo Verde funcionou como ponto de escala para abastecimento dos navios, como ponte de penetração portuguesa no continente e como entreposto de escravos para subsequente reexportação para a Europa e as Américas.

As primeiras décadas da história de Cabo Verde são de grande prosperidade económica (Cabral e Santos, 2007), resultantes de atividades como o comércio de escravos, que atinge o seu auge por volta de 1515, a exploração agrícola com base em mão-de-obra escrava, a criação de gado, a exploração do sal, o aprovisionamento de navios e o comércio com a costa de África. Tanto é assim que, em 1533, a vila da Ribeira Grande ascende à categoria de cidade.

Entre 1580 e 1640, na sequência de uma crise sucessória, Portugal perde a sua soberania para Espanha, tornando-se o Rei Filipe II de Espanha o Rei Filipe I de Portugal. Este adota, durante a década de 1590/1600, um conjunto de medidas económicas, permitindo aos mercadores de escravos comerciarem diretamente com a Costa da Guiné, sem passar pela ilha de Santiago. A exportação de escravos, da Costa da Guiné para a América, passa também a ser feita sem escala por Santiago, evitando os comerciantes o pagamento de impostos nesta ilha (Cabral e Santos, 2007).

Estas medidas representaram um grande revés na atividade económica da ilha, com a perda do intenso movimento dos navios do porto de Ribeira Grande, que caracterizava a vida da cidade. A perda de importância desta no tráfico de escravos provoca, gradualmente, a perda da sua importância como meio de vida para os seus ocupantes, que se voltam para a exploração do interior da ilha, com a população obrigada a procurar alternativas de sobrevivência.

O ano de 1613 é visto, por Santos, Cabral, Soares e Torrão (2001), como marcando “o início de uma rutura na sociedade local refletida em primeira mão no descalabro da vida urbana-mercantil da Ribeira Grande” (p.7): os grandes mercadores deixaram de vir à ilha; as mercadorias produzidas na ilha e os produtos agrícolas deixaram de ser procurados, pois os navios passaram a ser armados em Portugal, partindo daí diretamente para a Costa da Guiné; pouca renovação dos moradores brancos, na medida em que desaparecera o comércio lucrativo dos escravos; falta de dinheiro, passando o pano de terra a ser utilizado como moeda de troca.

A restauração da soberania em Portugal, em 1640 e a conseqüente separação da União Ibérica reduziram a força de Portugal e Espanha, que viram a sua posição ser ultrapassada pela Holanda e pela Inglaterra (Santos, Cabral, Soares e Torrão, 2001), países que passaram a dominar o tráfico de escravos até meados do século XVIII, quando foi proclamado o fim da escravatura.

Foi neste século também que os portos de Cabo Verde voltaram a adquirir uma grande importância para os navios das rotas atlânticas, que escalavam Cabo Verde com escravos para o Brasil, Estados Unidos e Cuba, para se abastecerem de carvão, acabando a atividade portuária por se tornar numa importante fonte de receita. Em 1769, os ataques de corsários levaram à transferência da capital de Ribeira Grande para a Praia, localizada numa zona mais segura (Valadares, 2006). Em 1838, os ingleses instalaram, na ilha de S. Vicente, um depósito de carvão para abastecimento dos navios.

Entre 1831 e 1833, na sequência de sucessivas secas e do abandono a que as ilhas estavam votadas, morreram milhares de pessoas de fome em Cabo Verde, sendo esta uma situação que se repetiu por várias vezes na vida dos habitantes das ilhas, até meados do século XX (Domingues, 1991). Estas fomes determinaram duas particularidades na história de vida dos cabo-verdianos: a emigração, primeiro para os Estados Unidos e depois para outros países e o trabalho contratado, para as roças de S. Tomé e Angola. Em 1850, deu-se a abertura do Porto Grande à navegação.

2.2.4 A sociedade cabo-verdiana nos séculos XV a XVIII

Cabo Verde é descrito (Santos, Cabral, Soares e Torrão, 2001) como “um laboratório” (p. 2), onde, pela primeira vez na era moderna, é estabelecida uma sociedade escravagista, onde apareceu uma classe colonizadora, com novas formas de comunicação e controlo entre a metrópole e a colónia. Foi também em Cabo Verde que foi fundado o primeiro centro urbano na região tropical, a Vila/Cidade de Ribeira Grande e se assistiu ao nascimento, “do encontro de dois Mundos, o Europeu e o Africano, de uma nova sociedade sobre todos os pontos de vista, desde o físico ao cultural, atingindo mesmo o religioso: a sociedade crioula, primeiro contributo para a construção do Mundo Atlântico” (p. 3).

Santiago e Fogo, as primeiras ilhas a serem povoadas, apresentavam uma sociedade formada pelos europeus, em minoria e pelos escravos, trazidos da costa ocidental de África, que representavam a maioria da população. O modelo de sociedade foi o imposto pelos europeus, tendo os escravos sido obrigados a aceitar as ordens a que eram submetidos pelos seus donos e senhores, ordens que tinham como objetivo a sua nivelção cultural (Cabral e Santos, 2007).

A estrutura da sociedade cabo-verdiana, segundo Santos, Cabral, Soares e Torrão (2001), era semelhante à sociedade portuguesa da época, com algumas diferenças, ditadas, sobretudo, pela nova ordem económica, a escravatura. Para além dos capitães, havia os fidalgos, os senhores nobres, que tinham ao seu serviço cavaleiros, enquanto a administração era composta pelos representantes do Rei e pequenos funcionários, todos de raça branca. À volta desta elite, viviam pessoas de diversos ofícios, como pilotos, sapateiros, marinheiros, padeiros, cirurgiões, boticários, o que conferia à cidade de Ribeira Grande uma grande movimentação. Foi esta classe, de moradores-armadores, escravagista e rica, que governou as ilhas, durante mais de um século.

O declínio de atividade económica das ilhas, acima referido, causou o desaparecimento da classe armadora cabo-verdiana, dando origem a uma outra classe social, composta por intermediários comerciais, que participavam no tráfico de escravos como feitores, procuradores e pequenos parceiros dos grandes mercadores e que operavam diretamente do Reino e da Costa da Guiné (Santos, Cabral, Soares e Torrão, 2001).

O número de escravos começou a aumentar de forma contínua, vindo a ultrapassar, de longe, a população branca. Do trabalho conjunto, da convivência permanente, da existência de um número limitado de mulheres brancas, aconteceu uma crescente e rápida miscigenação, de onde resultou um novo tipo humano, o mulato, uma língua própria, o crioulo e uma nova cultura, a cultura cabo-verdiana (Cabral, 2000).

2.2.5 Formação da cultura cabo-verdiana

A cultura cabo-verdiana foi determinada por um conjunto de fatores, com destaque para o processo de povoamento das ilhas, que terá sido o fator determinante, mas também a localização geográfica e o clima reinante no arquipélago.

O fator povoamento

Em primeiro lugar, o povoamento foi feito, como se viu atrás, com utilização de escravos pertencentes a diferentes etnias, provenientes de contextos culturais distintos, tendo as ilhas recebido culturas étnicas diferentes e por elementos brancos, também provenientes de um *background* cultural diverso, que estabeleceram entre si cruzamentos sucessivos. Por outro lado, o processo foi gradual, tendo o povoamento começado, como se viu, em Santiago, com uma larga população de escravos negros e continuado, ao longo dos anos, nas outras ilhas, com brancos, mulatos e alguns negros, nalguns casos já homens livres, como no caso da ilha de S. Vicente, a última a ser povoada.

O fator geográfico

Em segundo lugar, é de se considerar o fator geográfico. A localização das ilhas, no cruzamento de várias rotas marítimas do Atlântico Norte, fez de Cabo Verde um ponto de encontro de culturas, quer durante o período dos descobrimentos portugueses, quer durante o período do tráfico de escravos, quer ainda durante a fase da navegação a carvão, quando o porto de S. Vicente teve um papel de destaque.

Cabo Verde foi assim, durante toda a sua história, ponto de passagem e de cruzamento de pessoas provenientes de várias culturas, que deixavam nas ilhas os seus costumes culturais, habituando-se os cabo-verdianos, desde cedo, à exposição e à convivência com outras culturas.

O fator climático

Em terceiro lugar, está o fator climático, que contribuiu para que a exploração agrícola fosse mais desenvolvida numa ilha do que noutras. Nas ilhas de maior dimensão, com maior pluviosidade e portanto com melhores condições para a prática dessa atividade, foi implementado o regime de latifúndios, ou seja, de agricultura em grande escala, sistema que terá determinado um menor grau de proximidade e conseqüentemente, um menor grau de miscigenação entre brancos e negros, donde resultou uma maior africanização da população. Pelo contrário, nas ilhas de menor dimensão, onde foi adotado o sistema de pequenas propriedades agrícolas, a proximidade foi maior, o que contribuiu também para uma maior miscigenação entre as diferentes raças em presença (Matos, 1994).

Assim, se inicialmente a estratificação social era bastante acentuada, com os brancos a ocupar o topo da pirâmide social, os negros, a base e os mulatos e os negros libertos, o meio, com o processo crescente da miscigenação ao longo dos séculos, a maioria da população acabou por tornar-se mulata.

Por estas razões, para Filho (1981), os principais fatores que estão na base da formação da cultura cabo-verdiana são a mestiçagem e a interpenetração sociocultural, ocorridas durante os vários séculos de existência das ilhas.

2.2.6 As diferenças culturais entre as ilhas

Se, por um lado, os fatores atrás referidos, relativos ao povoamento, localização e clima, marcaram a formação da cultura cabo-verdiana, conferindo a todas as ilhas a mesma cultura, o carácter arquipelágico de Cabo Verde tem um papel relevante nas diferenças entre as ilhas, na medida em que a comunicação entre as mesmas não era fácil, vivendo as populações viradas para a sua própria cultura, resultante da fusão das culturas presentes em cada ilha, diferentes umas das outras.

Em Santiago, os vários fatores que entraram na determinação da cultura cabo-verdiana terão contribuído para uma expressão mais redutora do que nas outras ilhas: maior proporção de população negra, maior afastamento entre brancos e negros, menor grau de miscigenação e menor grau de interpenetração cultural (Filho, 1981).

Os negros que intervieram na formação da sociedade cabo-verdiana, afastados da sua realidade social, cultural e económica, transformados em escravos, terão por isso desenvolvido um forte sentimento de desconfiança em relação a tudo quanto os rodeavam: a terra estranha, as pessoas e a língua e os costumes que não conheciam, a que se somava o medo dos castigos e das privações a que eram sujeitos e sobretudo, o medo do que o amanhã podia reservar. As suas manifestações culturais foram alvo de repressão, pelo que só às escondidas os escravos se atreviam a exprimi-las (Cabral, 2000).

Estes aspetos terão contribuído, sobretudo nas ilhas de Santiago e Fogo, para a conservação dos traços culturais da origem africana, bem como para o aparecimento de uma personalidade de desconfiança, conformista, dependente, sempre à espera da intervenção das autoridades, da chuva, de Deus.

As ilhas apresentam, pelas razões atrás apontadas, algumas diferenças culturais, quer nos traços individuais, quer nas formas de expressão linguística, musical, gastronómica, ou ainda na forma de trajar.

Na ilha Brava, por exemplo, as pessoas têm pele mais clara e o cabelo mais liso, sendo também bem conhecida a musicalidade do crioulo desta ilha. Santiago é a ilha mais africana de Cabo Verde: pessoas de pele mais escura, mais arreigadas à terra, com expressões culturais mais tradicionais (batuque, tabanca, funaná).

Quanto a S. Vicente, o facto de o seu povoamento ter coincidido com a extinção da escravatura, tendo por isso sido feito por pessoas libertas e de ainda esta ilha ter estado sempre muito exposta ao contacto com o exterior, através do porto de S. Vicente, terão contribuído para uma maior europeização dos habitantes desta ilha, que se mostram mais abertos a inovação e mais pró-ativos. As maiores diferenças culturais no arquipélago registam-se, eventualmente, entre a ilha de Santiago, a primeira a ser povoada e a de S. Vicente, a última a ser povoada, mais de trezentos anos depois.

2.2.7 O fim da escravatura

Na base da abolição da escravatura estão, fundamentalmente, dois grandes fatores, nomeadamente, movimentos de ordem ideológica, com destaque para o iluminismo, o liberalismo e o movimento dos direitos humanos, e razões económicas, com destaque para a industrialização da Inglaterra.

Com a industrialização, a Inglaterra tinha necessidade, não de escravos, que não tinham poder de compra, mas sim de mão-de-obra assalariada. É assim que, em 1833, este país decreta a proibição, em todos os seus territórios, da escravatura, e dá início a uma campanha internacional para a sua abolição. Os Estados Unidos proibem a escravatura em 1863, enquanto nas colónias portuguesas esta proibição só tem lugar em 1869.

O fim do comércio de escravos provoca uma grande crise nas ilhas, que passaram a depender sobretudo da agricultura, atividade que tinha contra ela os grandes períodos de seca que ciclicamente se registavam. A terra continuava na posse de algumas famílias e os escravos, agora libertos, continuaram a trabalhar nos mesmos campos agrícolas, pertencentes aos mesmos donos, contra o pagamento de uma renda, correspondente muitas vezes a metade da produção e exigida, quase sempre, na base de intimidação e de violência, aos senhores que viviam, na maioria das vezes, em Portugal. Nos anos de seca prolongada, de pouca ou nula produção, as famílias ficavam em situação de fome e miséria, que provocavam, muitas vezes, um número elevado de mortes. Esta situação, de absentismo e grandes períodos de seca, acabou por conduzir à falência um grande número de propriedades e, conseqüentemente, dos seus senhores.

Este conjunto de fatores fez com que a população cabo-verdiana se visse obrigada a procurar alternativas, aparecendo assim a emigração, na história do homem cabo-verdiano, como uma necessidade de sobrevivência. Ela teve início nos finais do século XIX, para a América, sobretudo para a pesca da baleia, a partir das ilhas de Brava, Fogo e S. Nicolau, talvez pela influência dos grupos que povoaram essas ilhas, sobretudo Madeirenses, que se dedicavam a essa lide. De referir que, a partir de 1880, começaram a aparecer comunidades permanentes de cabo-verdianos nos portos baleeiros dos Estados Unidos, como New Bedford e Providence (Matos, 1994).

Segue-se a emigração, sob a forma de trabalho contratado, no início do século XX, para as outras colónias portuguesas, com condições de trabalho e de vida quase desumanas, mais tarde para a Europa e, progressivamente, para todos os países do mundo. Hoje, o número de cabo-verdianos residentes no exterior é igual ou superior ao dos residentes no país.

2.3 Síntese da revisão de literatura

2.3.1 Sobre empreendedorismo, alianças, redes e cultura.

Da revisão de literatura efetuada numa primeira fase, sobre o empreendedorismo e a cultura, destacam-se alguns pontos.

Em primeiro lugar, que as alianças podem ser uma estratégia privilegiada para os empresários donos de micro e pequenas empresas acederem a recursos que lhes permitam alcançar maiores ganhos de competitividade, base do sucesso empresarial.



Figura 7 – As alianças empresariais como estratégia de competitividade

Fonte: A Aluna.

Em segundo lugar, que a formação de alianças tanto pode ser facilitada como inibida pelas características culturais da sociedade onde os donos de micro e pequenas empresas estão inseridos. De acordo com Hofstede, têm impacto positivo na formação de alianças a elevada distância do poder, o coletivismo, a feminilidade, a elevada aversão à incerteza e a orientação para o longo prazo. Pelo contrário, inibem a formação de alianças a pequena distância do poder, o individualismo, a masculinidade, a baixa aversão à incerteza e a orientação para o curto prazo.

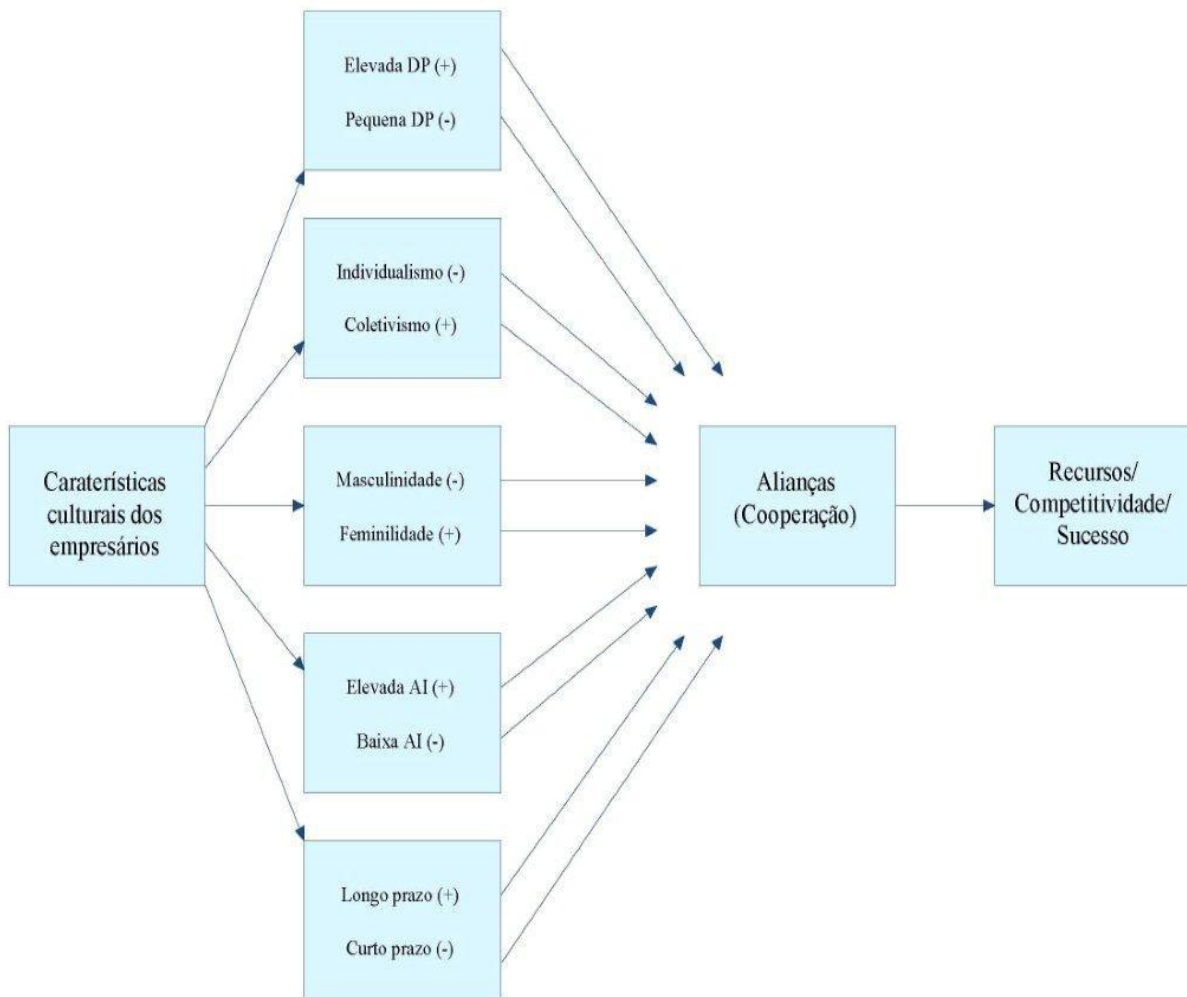


Figura 8 – O impacto da cultura na formação de alianças empresariais

DP – Distância do poder /AI – Aversão à incerteza.

Fonte: A Aluna.

Em terceiro lugar, que a envolvente ambiental das micro e pequenas empresas apresenta riscos derivados da ambiguidade, imprevisibilidade e falta de informações, particularmente no que diz respeito a referências sobre potenciais parceiros, constituindo um sério agravamento e entrave quanto a tomadas de decisão relativas à formação de alianças empresariais.

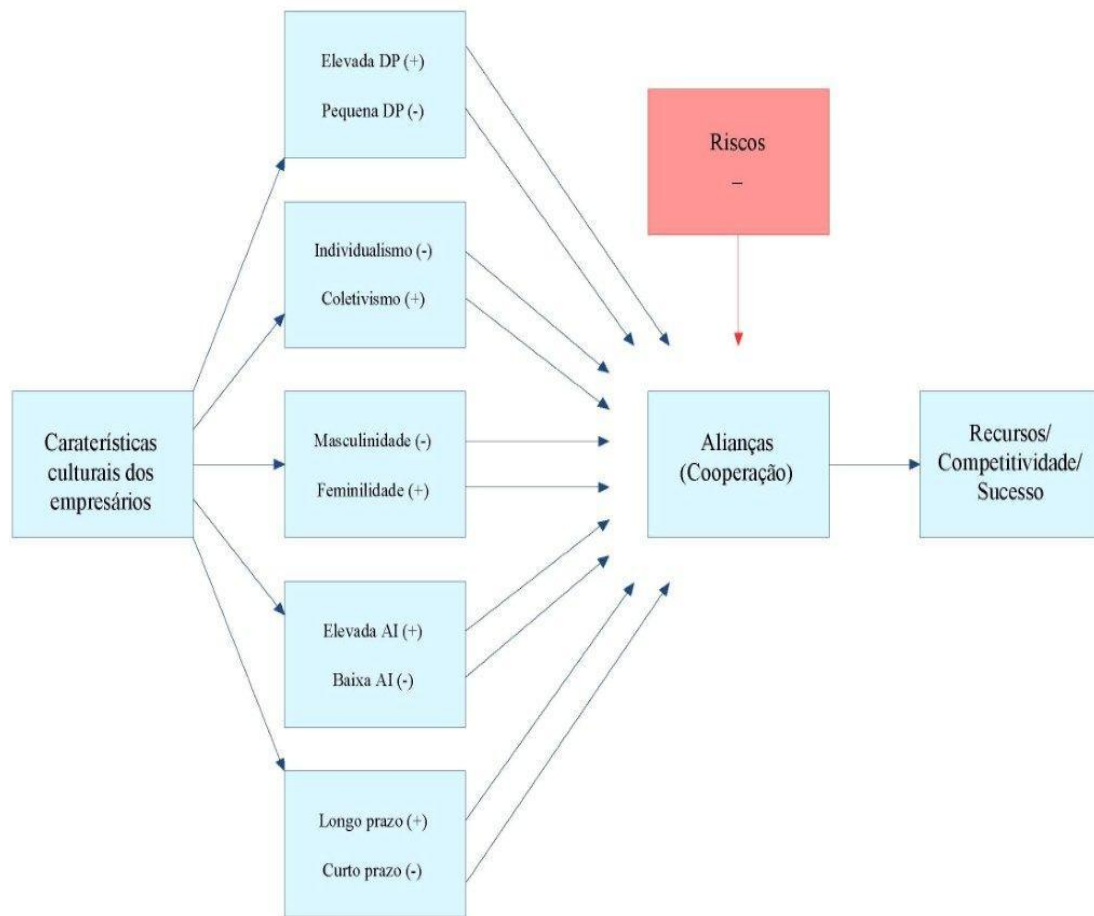


Figura 9 - O impacto de fatores externos na formação de alianças empresariais.

DP – Distância do Poder / AI – Aversão à Incerteza

Fonte: A Aluna.

Em quarto lugar, que as redes sociais podem desempenhar um papel extremamente importante, de facilitadores, na formação de alianças, pelo seu impacto, quer sobre as características culturais menos favoráveis a tomadas de decisão naquele sentido, através de mudanças de comportamentos, quer sobre a criação de um ambiente de confiança entre os seus membros, que recebem das redes informações valiosas, sobretudo no que diz respeito à identificação de oportunidades de alianças e de potenciais parceiros, mas também sobre ideias de negócios, recursos disponíveis, fornecedores, mercados, legislação e concorrência.

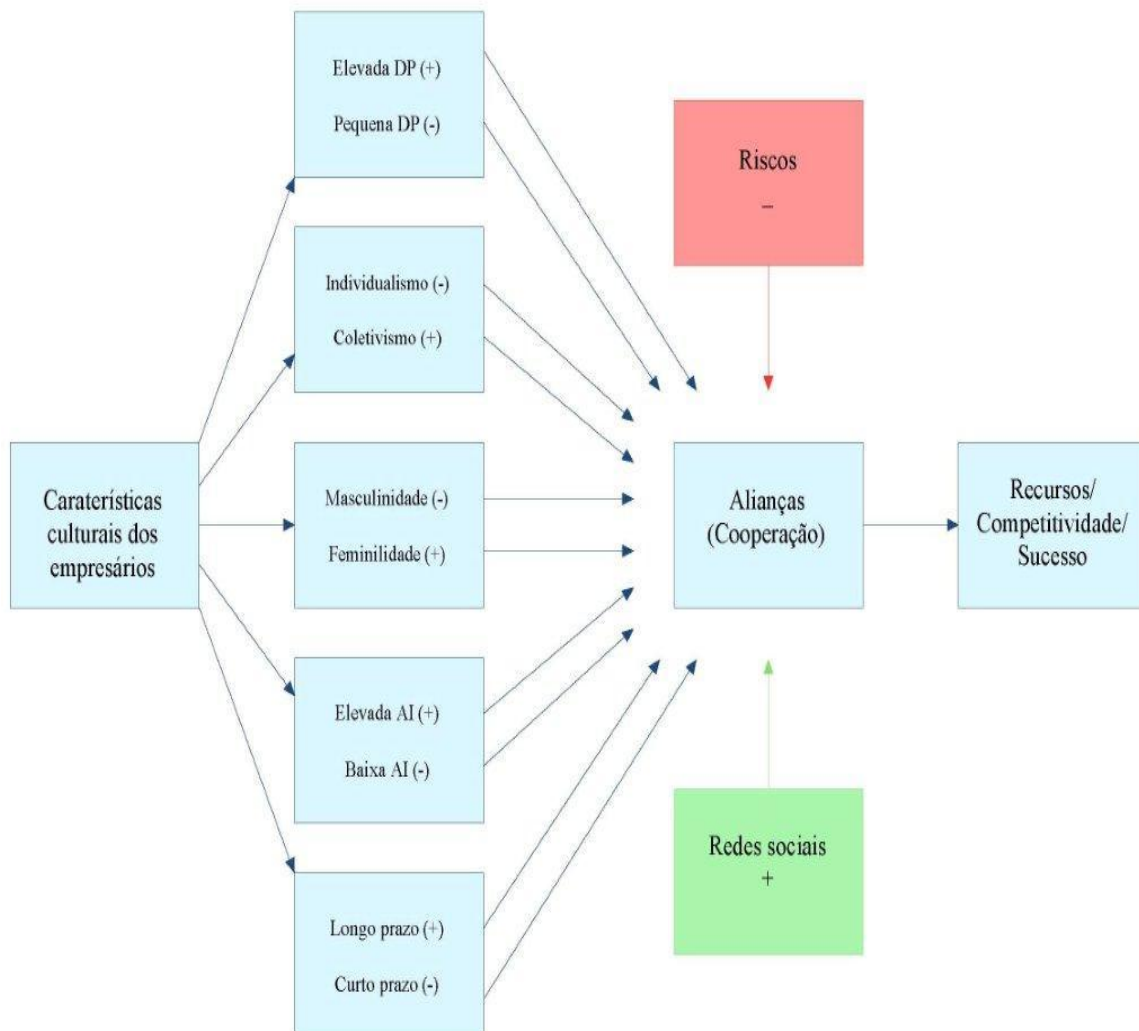


Figura 10 - O papel das redes sociais na formação de alianças empresariais.

DP – Distância do Poder / AI – Aversão à Incerteza

Fonte: A Aluna.

Em quinto lugar, que, conforme se pode constatar da análise dos resultados dos estudos realizados por Hofstede, Garcia-Horta e Garcia-Soto (2008) e Sangreman *et al.* (2009), não existe um consenso sobre as características culturais dos cabo-verdianos, na medida em estes estudos revelam significativas diferenças no que diz respeito às diferentes dimensões culturais utilizadas, de acordo com a tabela a seguir.

Tabela 5 – Características culturais de Cabo Verde segundo Hofstede, Sangreman *et al.* e Garcia-Cabrera e Garcia-Soto.

Estudos	Dimensões culturais				
	Distância do poder	Individualismo	Masculinidade	Aversão à incerteza	Orientação para o longo prazo
Hofstede África Ocidental (Gana, Nigéria, Serra Leoa)	77	20	46	52	25
Sangreman <i>et al.</i> ONG de Cabo Verde	37,25	72,08	70,30	61,23	43,70
Garcia-Cabrera e Garcia-Soto Cabo Verde	-	52.37	32.99	-	-

Fonte: A Aluna

2.3.2 Sobre a história e a formação da cultura de Cabo Verde

Da revisão de literatura sobre a história de Cabo Verde, destacam-se os seguintes pontos como tendo tido uma influência marcante na formação da cultura cabo-verdiana:

O povoamento foi feito por elementos de raça branca e de raça negra, sendo que ambos estes grupos provieram de contextos culturais diferentes, de vários países europeus e de várias regiões da costa ocidental africana.

Para além deste facto, as ilhas estiveram sempre, ao longo dos séculos, dada a sua localização geográfica, no cruzamento das rotas atlânticas, expostas e em interação com outras culturas, que contribuíram igualmente com as suas características para a cultura cabo-verdiana que, embora absorvendo essas características, se consolidou e se definiu cada vez mais como uma cultura própria.

Um outro aspeto igualmente importante foi o tipo de exploração económica de que as ilhas foram alvo. Em primeiro lugar, a escravatura, que reprimiu as manifestações culturais dos escravos, obrigando-os a assimilar as dos seus senhores. Em segundo lugar, a agricultura, que foi desenvolvida apesar das condições pouco favoráveis, em regime de latifúndio, na ilha de Santiago ou de minifúndio, nas demais ilhas. No primeiro caso, o regime agrícola contribuiu para o afastamento de brancos e negros, possibilitado no segundo caso, tendo também aqui as manifestações culturais de origem permanecido mais intactas do que no primeiro caso.

Um outro fator da formação da cultura cabo-verdiana terá sido a natureza arquipelágica do país, tendo a dispersão das ilhas contribuído para a formação de especificidades culturais, quer porque foram povoadas por elementos culturais diferentes, quer porque a separação, agravada pela dificuldade de comunicação, dificultou o intercâmbio cultural.

O cabo-verdiano será hoje, quase quatro décadas após a independência do país, um povo culturalmente muito marcado ainda pela sua história, antiga e recente, mas também por elementos novos, entrados na era pós independência. Detém hoje uma mescla de características de uma grande diversidade, de respeito mas de falta de temor pelas autoridades, de solidariedade mas também de preocupação em primeiro lugar com a sua própria pessoa, que defende a mulher mas pratica a supremacia masculina, pronto a enfrentar o risco mas ao mesmo tempo receando o desconhecido, mais aberto ao curto prazo, mas também preparando-se para o dia de amanhã. Pode-se dizer, em suma, que os cabo-verdianos tendem a perder os contornos culturais mais antigos, de fatalismo, conformismo e dependência para exprimir outros mais modernos, de confiança, em si próprios e no seu futuro.

Capítulo 3:

METODOLOGIA

Este Capítulo apresenta a metodologia de trabalho que foi adotada, definida a partir das perguntas de investigação, fazendo-se referência à importância dos estudos qualitativos e dos estudos de casos para a compreensão de situações complexas a acontecer em tempo real, informações que constituíram a base teórica para a definição da metodologia de trabalho. Este Capítulo faz também uma breve descrição da técnica Análise de Conteúdo, utilizada na análise das entrevistas feitas no âmbito do estudo de casos.

3. 1 Principais linhas de força da investigação

Da síntese da revisão de literatura feita atrás, foi retida a figura a seguir, que representa, dentre um conjunto mais extenso e mais complexo de fatores inibidores e facilitadores da formação de alianças empresariais, aquele que foi selecionado como pano de fundo sobre o qual foi delineado o objeto de pesquisa do presente trabalho de investigação.

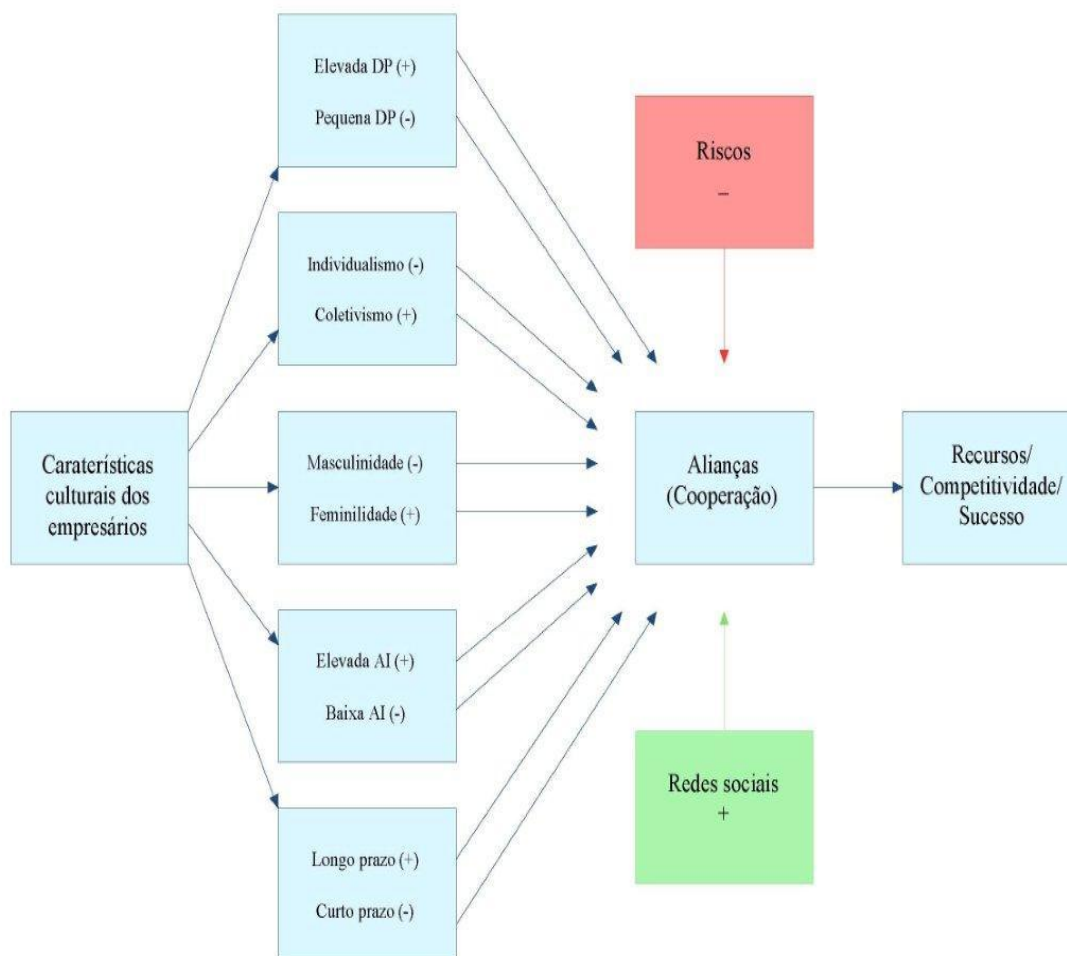


Figura 11 - Cultura, empreendedorismo e redes sociais

DP – Distância do Poder / AI – Aversão à Incerteza

Fonte: A Aluna

Com base neste pano de fundo, foram retomadas as questões de investigação que a presente tese colocou no início do seu desenvolvimento, a serem, conseqüentemente, respondidas durante o trabalho de campo:

- Quais são as principais características culturais dos cabo-verdianos?
- Como é que essas características influenciam a formação de alianças pelos empresários cabo-verdianos donos de micro e pequenas empresas?
- Como é que essas características influenciam a utilização de redes sociais pelos empresários cabo-verdianos donos de micro e pequenas empresas?

Relativamente à primeira questão, refere-se que, de acordo com o estudo de Hofstede sobre a África Ocidental, que incluiu o Gana, a Nigéria e a Serra Leoa, as sociedades desta região do continente africano apresentam as seguintes características culturais: elevada distância do poder; coletivismo; feminilidade; elevada aversão à incerteza; orientação para o curto prazo.

A primeira preocupação deste estudo será tentar identificar as características que melhor traduzem a cultura cabo-verdiana, eventualmente diferentes destas acima indicadas, por a história de Cabo Verde, sobretudo no que se refere ao processo de povoamento, ser muito diferente à daqueles três países.

Quanto à segunda questão, sobre o impacto das características culturais dos cabo-verdianos na formação de alianças, é de se supor que algumas serão favoráveis, enquanto outras serão desfavoráveis. Com base nas respostas à primeira questão, será feita a avaliação do impacto das características culturais na formação de alianças, isto é, até que ponto elas facilitam ou dificultam a formação de alianças entre os empresários.

Relativamente à terceira e última questão, sobre as redes sociais e partindo do princípio, com base nos dados obtidos na revisão de literatura, que algumas características serão desfavoráveis à constituição de alianças, interessa analisar até que ponto é que os empresários donos de micro e pequenas empresas têm consciência das potencialidades das redes e dos benefícios da utilização deste importante recurso como facilitador da formação de alianças empresariais.

3. 2 Bases teóricas da definição da metodologia de investigação

Para se responder às três questões de investigação e assim se alcançar os objetivos propostos pela presente tese, a escolha da metodologia teve em conta algumas recomendações e sugestões extraídas da literatura analisada, relativamente a técnicas de investigação, sobre a opção entre estudo quantitativo e estudo qualitativo, sobre a realização de estudos qualitativos, sobre estudos culturais e sobre estudos de casos.

3.2.1 Estudos qualitativos e culturais

Sobre a realização de estudos qualitativos, diz Malecki (2009) que eles são importantes para se compreender o impacto de aspetos menos mensuráveis, mas críticos, como são os aspetos culturais e sociais. Pineda e Whitehead (1997), por sua vez, referem que a unidade de análise normalmente utilizada pela maioria dos estudos culturais é o país, mas que, num mesmo país, também podem existir diferenças, a nível de subculturas, com impacto na gestão das empresas.

Lenartowicz e Roth (1999) defendem a utilização de uma combinação de metodologias em contraposição à utilização de apenas uma, com seleção das mais adequadas, de acordo com as características do estudo a ser desenvolvido. Desta forma, os aspetos eventualmente negativos de um dado método poderão ser colmatados pelos aspetos positivos de um outro. O argumento destes autores é que “nenhum método é suficiente para preencher todos os requisitos metodológicos e conceptuais para a identificação válida de um grupo cultural” (p. 788).

Estes autores propõem quatro tipos de desenho de investigação nos estudos culturais: estudos comparativos, que comparam diferenças em fenómenos empresariais causadas pela cultura; estudos uni-culturais ou transculturais, que associam fenómenos empresariais a características culturais no seio de uma mesma cultura; estudos que relacionam fenómenos empresariais com características culturais num grande número de culturas; estudos interculturais, que comparam a relação entre cultura e fenómenos empresariais em culturas diferentes.

Schein (1996) aconselha os investigadores a não utilizar apenas questionários para medir a cultura, recomendando a realização de deslocações ao terreno, de forma a ancorar e a derivar os conceitos a partir de observações concretas de comportamentos reais e a utilizar eficazmente as informações obtidas, que possam fornecer pistas para futuras investigações e contribuir para resolver problemas organizacionais reais, em tempo útil.

Os estudos culturais baseados em dados quantitativos, defendem Hofstede *et al.* (1990), têm a vantagem de confiabilidade e credibilidade, mas correm o risco de não conseguirem alcançar a essência da cultura como um todo, dando por outro lado a esta uma perspetiva mecanicista. Num estudo sobre cultura organizacional, estes autores utilizaram, em primeiro lugar, entrevistas individuais em profundidade, para recolha de elementos e compreensão da cultura

da unidade de análise, em segundo lugar, inquéritos por questionários e finalmente, uma nova fase de entrevistas.

Denison e Mishra (1995) utilizaram estudos de casos e inquéritos para explorar a relação entre cultura organizacional e eficácia, com base em quatro características da cultura organizacional, nomeadamente, envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão, mostrando a complementaridade dos métodos qualitativo e quantitativo para o estudo da cultura organizacional.

Estes autores realizaram dois estudos interligados, sendo o primeiro um estudo qualitativo envolvendo cinco organizações, para o desenvolvimento de hipóteses sobre as quatro características culturais atrás referidas e a sua relação com a eficácia e o segundo, um teste quantitativo das quatro hipóteses, através da comparação das perceções culturais dos quadros executivos de topo com medidas de eficácia subjetiva e objetiva, envolvendo mais de setecentas organizações.

Este estudo mostrou como uma abordagem indutiva, construção de teoria, aplicada ao estudo da cultura organizacional e eficácia, pode ser aliada ao estudo quantitativo, dedutivo, para produzir uma nova teoria e um teste exploratório da teoria. Segundo estes autores, a convergência destas duas lógicas possibilita uma melhor compreensão do que aquela que seria possível com apenas uma.

Relativamente ao processo de análise qualitativa, Dey (1993) descreve-o como sendo um processo circular, composto, fundamentalmente, por uma etapa de descrição do fenómeno, seguida de uma etapa de classificação e finalmente de uma etapa de conexão dos dados.

Na descrição, que deve ser exaustiva e detalhada, é necessário tomar em consideração três aspetos: o contexto, as intenções dos sujeitos e o processo. A classificação, cujo objetivo é a interpretação e explicação dos dados, tem como base a categorização destes. Este processo deve ser sempre guiado pelos objetivos da investigação. Na fase de conexão, são examinadas as diferentes correlações entre as categorias (regularidades, variações, singularidades) dos dados, que podem ser depois apresentadas com o apoio de gráficos. O aspeto importante desta fase é a conceptualização, que contribui para condução e organização da análise.

3.2.2 Estudo de casos

O estudo de casos pode ser definido, de acordo com Yin (2009), como sendo um método de pesquisa que investiga em profundidade um fenómeno social contemporâneo, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes, tendo a ver com uma situação em que o conjunto de variáveis relevantes para a investigação é normalmente bastante mais alargado do que aquele para o qual os dados apontam. Destaca este autor que o método envolve várias fontes de dados, sob a forma de triangulação, beneficiando do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que norteiam a recolha e a análise dos dados. A utilização de várias fontes de dados permite estudar estes fenómenos com muita profundidade.

Yin (2009) defende que a pesquisa através de estudo de caso é um processo linear, mas interativo, que começa com a planificação, seguindo-se as fases de desenho, preparação, recolha de dados, análise e comunicação. Estas seis etapas chamam a atenção para um conjunto de aspetos importantes. Durante a fase de planeamento, por exemplo, interessa identificar as perguntas de investigação, decidir sobre o método de investigação a ser seguido, tomar consciência das potencialidades e limitações do mesmo.

Durante a fase de pesquisa, é importante conceber o desenho desta, mesmo tratando-se de um estudo exploratório: (1) as perguntas de investigação: como e porquê; (2) as proposições teóricas, caso as haja; (3) a ou as unidades de análise; (4) a lógica que liga os dados recolhidos às proposições formuladas: o que é que vai ser explorado, o objetivo da exploração e os critérios através dos quais a exploração será avaliada; (5) os critérios da interpretação dos resultados.

Refere aquele autor que os estudos de casos, que podem ser simples e múltiplos, sendo estes últimos considerados mais robustos do que os primeiros, podem ser utilizados em conjunto com outros métodos de pesquisa, permitindo ao pesquisador analisar perguntas de investigação mais complexas, bem como recolher um conjunto mais vasto e mais rico de dados do que quando é utilizado apenas um único método.

A fase de preparação refere-se às linhas gerais sobre o projeto do estudo de casos, aos procedimentos para o trabalho de campo, às questões a serem colocadas aos entrevistados e à seleção dos casos a serem estudados. A fase de recolha de dados tem a ver com a identificação das várias fontes que podem ser utilizadas, competindo ao investigador escolher

o conjunto que melhor se adequa ao estudo em causa, bem como a forma de, tendo selecionado um determinado método, contornar as suas eventuais insuficiências. A utilização de múltiplas fontes enriquece a investigação, pois a triangulação dos dados contribui para ultrapassar potenciais problemas de validade do constructo.

A análise dos dados pode ser feita com recurso a diferentes estratégias, como seja, o desenvolvimento de uma estrutura descritiva de organização do estudo de caso e utilização, tanto de dados qualitativos como de dados quantitativos. Por último, na fase de elaboração do relatório, o primeiro cuidado deve ser o de definir a estrutura do mesmo, existindo algumas opções, com destaque para as estruturas linear-analítica, comparativa e cronológica.

3.3 Definição da metodologia de investigação

Das considerações acima conclui-se que, apesar de a ciência ser normalmente entendida como baseando-se em factos objetivos, observáveis, testáveis e falsificáveis, derivados da observação, experimentação e análises estatísticas e não em interpretações ou opiniões pessoais, existe, por outro lado, um consenso geral de que o estudo da cultura não pode ser feito com base apenas em dados mensuráveis.

Trata-se de uma questão social, complexa, a acontecer em tempo real e a sua compreensão exige ir para além de análises quantitativas, para uma análise aprofundada, com utilização de várias fontes de dados, donde pode resultar, se tal se revelar conveniente para uma compreensão cabal do objeto de estudo, fazer a adequação dos métodos ou a reformulação das proposições teóricas, à medida que a pesquisa se desenvolve.

A combinação de métodos qualitativos e quantitativos permite combinar as vantagens de uns e de outros (contacto direto, flexibilidade quanto à possibilidade de redirecionamento da investigação, nos estudos qualitativos e objetividade, no caso dos estudos quantitativos), ao mesmo tempo que permite ultrapassar as desvantagens de uns e de outros (pontos de vista pessoais do investigador, no caso dos métodos qualitativos e rigidez, no caso dos métodos quantitativos).

A presente investigação é, assim, definida, como um estudo uni-cultural, que analisa a influência da cultura na formação de alianças empresariais em Cabo Verde, com uma componente comparativa, entre os empresários donos de micro e pequenas empresas das ilhas de Santiago e de S. Vicente. Esta pesquisa tem um carácter exploratório e a estratégia analítica é a da utilização de proposições teóricas a serem verificadas através do trabalho de campo. Para que os objetivos do presente trabalho possam ser cabalmente atingidos, a metodologia de investigação será composta por um inquérito à população, seguido de um estudo de casos, com recurso a métodos qualitativos e quantitativos.

Assim, para responder à 1ª pergunta de investigação, serão utilizados os seguintes métodos:

- Inquérito à população para obtenção de informações sobre as características culturais dos cabo-verdianos.
- Entrevistas semiestruturadas a um grupo de especialistas em história e cultura cabo-verdianas (grupo de confirmação) para obtenção de contribuições, de concordância ou de discordância, sobre os resultados do inquérito à população.

Para responder à 2ª e 3ª perguntas de investigação, será utilizado o seguinte método:

- Estudo de casos, para obtenção de informações sobre o que acontece, na prática, relativamente ao exercício de atividades empresariais por parte dos empresários donos de micro e pequenas empresas, designadamente sobre: os constrangimentos com que se deparam; o estabelecimento de relações de cooperação empresarial como forma de ultrapassar os constrangimentos e de promover o crescimento e o desenvolvimento das suas empresas; a sua opinião sobre o nível de disponibilidade dos empresários cabo-verdianos para o estabelecimento de relações de cooperação empresarial; as razões do nível de disponibilidade que foi declarado; a existência de diferenças entre empresários de S. Vicente e de Santiago no que diz respeito à disponibilidade para o estabelecimento de relações de cooperação empresarial; a utilização de relações pessoais pelos empresários cabo-verdianos no exercício das suas atividades.

O estudo de casos incluiu as seguintes técnicas:

- Análise documental;
- Inquérito;
- Entrevistas;
- Observação direta.

A análise das respostas fornecidas durante as entrevistas feitas aos carpinteiros/marceneiros foi feita com utilização da técnica Análise de Conteúdo, que permite fazer uma exploração aprofundada das respostas, possibilitando a tomada em consideração de todas as informações relevantes. Por forma a se poder compreender melhor esta etapa de trabalho, é feita a seguir uma breve apresentação desta técnica.

O que é Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica que tem por finalidade obter, por procedimentos sistematizados e objetivos de descrição do conteúdo manifesto da comunicação, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / receção dessas mensagens (Bardin, 1977).

Esta técnica permite descrever, analisar e interpretar um grande volume de dados qualitativos, com facilidade, mas também com profundidade. É muito útil no tratamento de documentos, como seja entrevistas e questionários abertos (Porta e Silva, 2002), permitindo assinalar e classificar, de maneira exaustiva e objetiva, todos os elementos relevantes existentes no texto.

As etapas da Análise de Conteúdo

De uma forma geral, a análise de conteúdo é feita obedecendo-se a um determinado conjunto de etapas, nomeadamente, organização do material, codificação, categorização e inferência (Bardin, 1977).

A organização pressupõe, em primeiro lugar, a pré-análise do material, através de uma leitura flutuante dos documentos, que permite, não só a tomada de conhecimento com o seu conteúdo, mas também a seleção do conjunto que vai ser analisado, designado por *corpus*. Em segundo lugar, é feita a formulação das hipóteses e dos objetivos, a referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores, bem como a preparação do material, como seja a numeração dos elementos do *corpus* e a edição dos textos.

A segunda etapa, de codificação, consiste, fundamentalmente, na escolha da unidade de registo, que poderá ser uma palavra, uma frase ou um parágrafo. É feita também a escolha das regras de montagem, com a frequência a ser a medida geralmente mais utilizada, sendo o princípio subjacente a esta escolha o de que a importância de uma unidade de registo aumenta com a frequência do seu aparecimento no texto em análise.

Faz-se a seguir, consoante a natureza dos dados, uma análise quantitativa, com base na frequência do aparecimento de determinados elementos, e qualitativa, com a escolha das categorias. As categorias são classes que reúnem unidades de registo com características comuns e podem ser emergentes, quando são definidas após uma análise preliminar da informação, ou podem ser criadas *a priori*, com base numa dada teoria. Neste caso, são feitas as revisões necessárias, num processo de aperfeiçoamento das categorias, até se conseguir o máximo de exclusividade e de exaustividade (Stemler, 2001).

A terceira etapa é designada por categorização, que deve ser feita em conformidade com determinados princípios: a exclusão mútua, isto é, cada elemento não pode existir em mais do que uma classe; homogeneidade, isto é, a organização do material deve obedecer a um único princípio de classificação; pertinência, isto é, as categorias devem estar adaptadas ao material de análise escolhido; objetividade e fidelidade, isto é, todos os segmentos de um dado material devem ser codificados da mesma forma; produtividade, isto é, os resultados devem conter um elevado número de índices de inferências e hipóteses novas.

Na última etapa, designada por inferência, procura-se, com base nas categorias estabelecidas, inferir ou seja, extrair uma consequência, deduzindo, de forma lógica, conhecimentos sobre o emissor da mensagem. Nesta medida, a principal atividade desta etapa é o tratamento e análise dos resultados obtidos, propondo-se inferências e interpretações sobre os objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas não previamente esperadas.

Pode-se dizer que a análise de conteúdo tem por finalidade explicar e sistematizar, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, o conteúdo da mensagem e o seu significado, por meio de deduções lógicas e justificadas, tendo como referência a origem, o contexto ou os efeitos dessa mensagem. Assim, o interesse da utilização desta técnica não está na simples descrição dos conteúdos, mesmo que esta seja a primeira etapa necessária, para se chegar à interpretação, mas em como os dados poderão contribuir para a construção do conhecimento após o seu tratamento.

- Vantagens da Análise de Conteúdo

Por obedecer a um processo de grande minuciosidade e sistematização da informação, a análise de conteúdo é uma técnica de elevado índice de validade e portanto de confiabilidade, sendo para isso importante que não haja ambiguidades quanto ao significado das palavras, nem na definição das categorias nem de outras regras de codificação (Stemler, 2001). Uma

outra vantagem desta técnica é forçar o investigador a controlar as suas próprias perspetivas, ideologias e crenças, ou seja, a controlar a sua própria subjetividade em prol de uma maior sistematização, objetividade e generalização dos resultados obtidos.

Concluindo, o quadro geral do trabalho de campo a ser realizado é o seguinte:

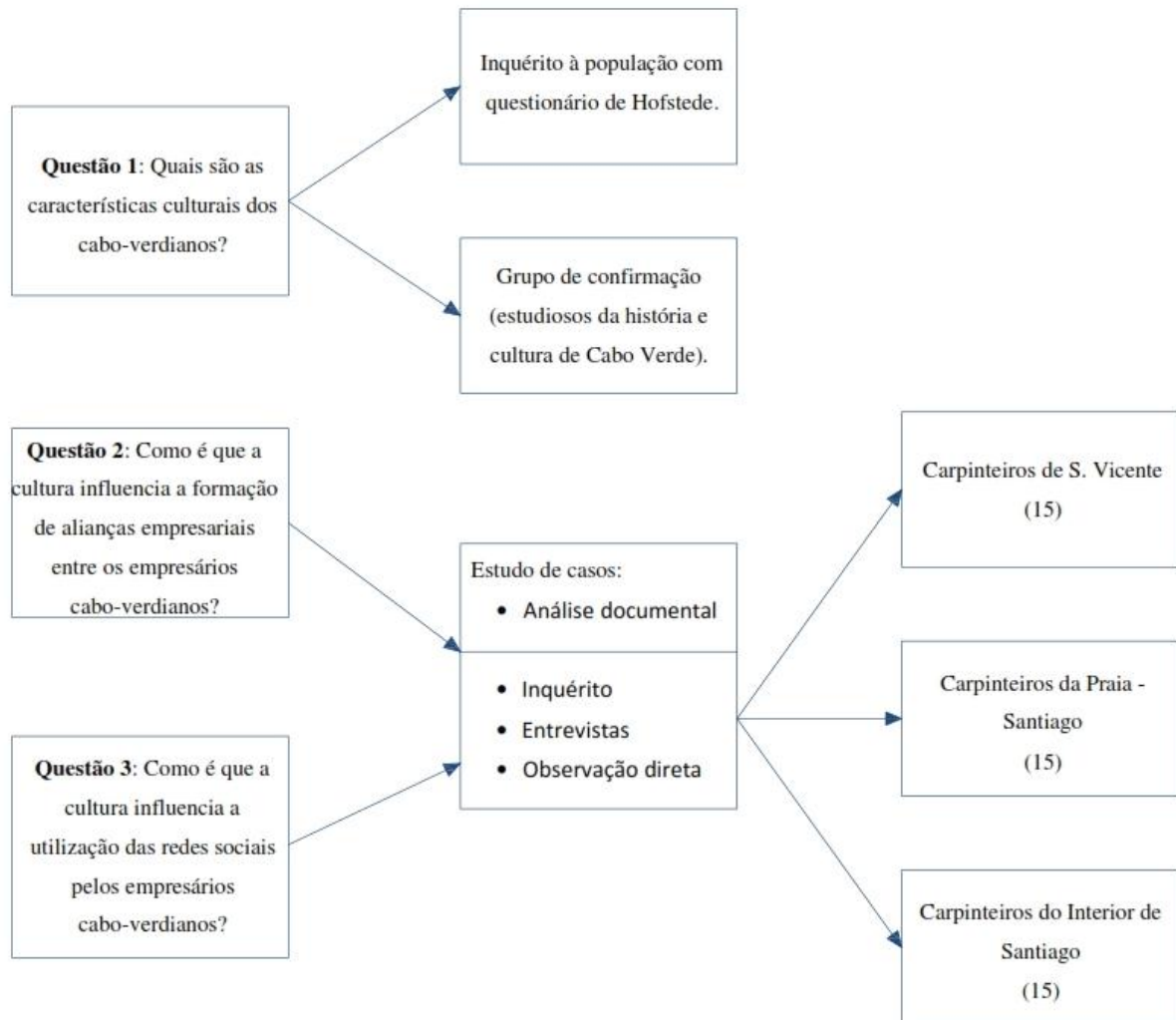


Figura 12 - Esquematização do trabalho de campo.

Fonte: A Aluna

Capítulo 4:

TRABALHO DE CAMPO

Este Capítulo apresenta uma descrição pormenorizada das diferentes atividades de pesquisa que foram implementadas, bem como, a seguir à apresentação de cada atividade, dos resultados obtidos com a sua implementação, apresentando-se, na última parte, uma síntese de todos os resultados alcançados. A escolha desta forma de apresentação foi determinada pelo facto de, a partir da primeira atividade, as restantes terem sido implementadas, cada uma, para responder aos resultados da atividade anterior. Globalmente, foi realizado, em primeiro lugar, um inquérito à população, seguido de entrevistas de confirmação / não confirmação dos resultados. Em segundo lugar, foi implementado um estudo de casos, que incluiu análise documental, inquérito, entrevistas e observação direta.

4.1 Inquérito à população

O inquérito à população foi realizado com o objetivo de se responder à primeira pergunta de investigação: Quais são as principais características culturais dos cabo-verdianos?

4.1.1 Universo e amostra

O primeiro passo na realização do inquérito à população foi a definição da amostra, a partir do universo, a população de Cabo Verde, de 491.683 habitantes, de acordo com o último censo, realizado em 2010 (INE, 2010). A decomposição da população por ilhas é a seguinte:

Tabela 6 – População das ilhas de Cabo Verde

Ilhas	Santo Antão	S. Vicente	S. Nicolau	Sal	Boa Vista	Maió	Santiago	Fogo	Brava
População	43,915	76,107	12,817	25,765	9.162	6,952	273,919	37,051	5,995
Total	491.683 habitantes								

Fonte: A Aluna

As ilhas de Santiago e de S. Vicente, com 350,026 pessoas, número correspondente a 71,2% da população nacional, foram as escolhidas para a realização do estudo pois, pela sua dimensão populacional, foram consideradas como representativas da população global, opção também adotada pela dispersão territorial de Cabo Verde, que dificultaria a aplicação do inquérito com uma abrangência geográfica maior.

As ilhas de Santiago e de S. Vicente são, por outro lado, consideradas como sendo as mais diametralmente opostas em termos culturais, com Santiago a ser considerada a mais africana e S. Vicente a menos africana do arquipélago, prestando-se estas duas regiões melhor, por isso, para a realização de um estudo cultural comparativo.

Apesar de, para a aplicação do questionário de Hofstede, uma dimensão de 50 elementos de cada uma das regiões estudadas ser considerada ótima, para a presente investigação foi definida, em vez de uma dimensão global de 100 pessoas, uma dimensão de 450 pessoas, mais ampla e ao mesmo tempo possível de aplicação, em termos práticos. Para a definição do número de pessoas de cada um dos municípios estudados foi utilizada a técnica da amostragem por quotas: cada município contribuiu, percentualmente, com o mesmo número de pessoas com que contribui para a população das duas ilhas.

O quadro seguinte apresenta a população de cada um dos municípios incluídos no estudo, bem como o número selecionado para amostra.

Tabela 7 – Composição da amostra por município

Municípios	População	Amostra
Praia	131,602	170
Interior de Santiago		
Ribeira Grande	8,325	10
S. Domingos	13,808	18
S. Lourenço dos Órgãos	7,388	9
S. Salvador do Mundo	8,677	11
Santa Catarina	43,297	56
Tarrafal	18,565	24
S. Miguel	15,648	20
Santa Cruz	26,609	34
Total de Interior de Santiago	142,317	182
S. Vicente	76,107	98
Total	350,026	450

Fonte: Adaptado do INE (2010)

Definida a dimensão da amostra, foi dada atenção aos seguintes aspetos:

Tabela 8 – Características demográficas da amostra

Variáveis	Descrição
Naturalidade	Pessoas nascidas em Cabo Verde.
Residência	Pessoas residentes nas ilhas de Santiago e de S. Vicente.
Sexo	Pessoas do sexo feminino e do sexo masculino.
Idade	Pessoas com idade compreendida entre os 18 e os 70 anos.
Escolaridade	Pessoas sem escolaridade a pessoas com doutoramento.
Tipo de trabalho	Pessoas a exercer trabalho não qualificado, semiquualificado, administrativo; técnicos médios; técnicos superiores; gestores de técnicos; gestores de gestores.
Situação laboral	Pessoas empregadas; pessoas desempregadas mas com experiência laboral; pessoas reformadas.
Vínculo laboral	Trabalhadores por conta de outrem; trabalhadores por conta própria.
Natureza das instituições	Instituições de fins lucrativos; instituições de fins não lucrativos.
Estado civil	Pessoas solteiras; pessoas casadas; pessoas em união de facto; pessoas divorciadas; pessoas viúvas.

Fonte: A Aluna

4.1.2 Instrumento do inquérito

Para a realização deste inquérito, foi utilizado o questionário de Hofstede, possivelmente o instrumento mais utilizado na realização de estudos culturais. Dentre as diferentes versões, foi utilizado o *Values Survey Module 1994* (VSM 94), composto por 26 questões (Anexo 1). Através deste instrumento, pode-se obter pontuações calculadas a partir de cinco dimensões de cultura nacional, com base em quatro questões por cada dimensão, fazendo uso, assim, de 20 questões, sendo as restantes seis de natureza demográfica: género, idade, habilitações escolares, tipo de trabalho desempenhado, nacionalidade atual e nacionalidade de nascimento.

De acordo com o estudo de Hofstede, as respostas às 20 questões variam, substancialmente, entre países, o que não quer dizer que todos os respondentes de uma nacionalidade dão uma resposta e os respondentes de uma outra nacionalidade dão uma outra resposta, acontecendo no entanto que, em média, uma amostra de respondentes de uma determinada nacionalidade terá uma pontuação quase sempre superior ou inferior à de uma amostra similar de uma outra nacionalidade.

As respostas às 20 questões serão também influenciadas por outras características dos respondentes, como seja género, idade, nível académico, ocupação profissional, natureza do trabalho e o ano em que o inquérito foi conduzido.

As 20 perguntas pretendem encontrar resposta para a caracterização de cada uma das dimensões. Faz-se, seguidamente, uma descrição detalhada de cada uma destas dimensões, no seguimento da descrição apresentada na revisão de literatura.

Distância do poder

Esta dimensão tem a ver com o nível de desigualdade de distribuição do poder numa sociedade e do nível de aceitação dessa desigualdade pelos mais desfavorecidos. Quanto maior for a distância do poder, maior é a facilidade de aceitação das desigualdades na distribuição do poder, da riqueza e dos privilégios. Nas sociedades com baixa distância do poder, prevalecem os relacionamentos igualitários, as normas para cooperação, interdependência, solidariedade e afiliação. Pelo contrário, nas sociedades com elevada distância do poder, prevalecem as normas autoritárias, de conflitos, prestígio e poder.

No local de trabalho, a distância do poder é a medida do poder ou influência interpessoal entre o chefe e o subordinado, na perspectiva do subordinado. Nas sociedades com um elevado índice de distância de poder, as organizações são caracterizadas por uma distribuição desigual de poder, hierarquias bem definidas, fortes mecanismos de controle, pouca comunicação entre os diferentes níveis organizacionais, valorização de obediência e deferência dos subordinados para com aqueles que ocupam uma posição de poder (Kreiser *et al.*, 2010).

Pelo contrário, nas organizações das sociedades com baixo índice de distância do poder, ter boas relações de trabalho com o chefe direto, bem como ser consultado por este nas tomadas de decisão, são muito importantes. Por outro lado, os subordinados não têm medo de exprimir a sua discordância perante os chefes diretos e não são contra uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados têm dois chefes.

A medição desta dimensão é feita através das seguintes questões (questões 3, 6, 14 e 17 do questionário):

- Pergunta 1: Ter boas relações de trabalho com o seu chefe direto.
- Pergunta 2: Ser consultado pelo seu chefe direto nas tomadas de decisão deste.
- Pergunta 3: A frequência com que os subordinados têm medo de exprimir a sua discordância perante os seus chefes diretos.
- Pergunta 4: Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados tenham dois chefes deve ser evitada a todo o custo.

Individualismo/coletivismo

Estas dimensões têm a ver com a forma como as pessoas se relacionam entre si, isto é, se elas se preocupam apenas com elas mesmas e com a sua família mais próxima, ou se com o bem-estar de todas as pessoas da sua coletividade que, por seu lado, as protegem. Um elevado índice de individualismo indica que os direitos individuais sobrepõem-se aos interesses coletivos e, neste caso, as pessoas têm um grau maior de confiança em si próprias e na sua família mais próxima, bem como nas suas capacidades individuais de trabalho, tendo tendência para agir numa base individual e concorrencial. Pelo contrário, um baixo índice de individualismo reflete um grau maior de confiança nos grupos, no trabalho coletivo, em equipas, ou mesmo na família alargada e, neste caso, as pessoas valorizam esforços conjuntos, conformidade de comportamento e lealdade para com as outras pessoas e instituições.

Nas organizações das sociedades com elevado índice de individualismo, é muito importante para as pessoas ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar e ter uma componente de variedade e aventura no trabalho que desempenham (Kreiser *et al.*, 2009). Por outro lado, nas pessoas inseridas em culturas com um baixo índice de individualismo, é importante ter a garantia de que podem trabalhar para a sua instituição durante o tempo que desejarem, assim como terem boas condições físicas de trabalho.

A medição destas dimensões é feita através das seguintes questões (questões 1, 2, 4 e 8 do questionário):

- Pergunta 1: Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar:
- Pergunta 2: Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação, boa iluminação, espaço de trabalho adequado).
- Pergunta 3: Ter segurança de emprego, isto é, a garantia de que poderá trabalhar para a sua instituição durante o tempo que desejar.
- Pergunta 4: Ter uma componente de variedade e aventura no trabalho que desempenha.

Masculinidade/Feminilidade

Estas dimensões têm a ver com o quanto uma sociedade tende a valorizar, predominantemente, o papel masculino ou o papel feminino e com a forma como os papéis dos homens e das mulheres estão afetos a uns e a outros, isto é, se as tarefas estão rigidamente separadas, ou não. Nas sociedades masculinas, há preponderância de valores fortes como realização pessoal, competitividade, sucesso, realização material e financeira, com valorização de realizações individuais, confrontação, ação e pensamento independentes. Os homens devem ser seguros, fortes e vocacionados para a aquisição de bens materiais. As mulheres, pelo contrário, tendem a ser mais modestas, meigas e preocupadas com a qualidade de vida. Nas sociedades femininas, são mais importantes a qualidade de vida e a proteção dos mais fracos, com valorização de solidariedade e de cooperação.

A masculinidade está relacionada com o nível de assertividade e autoconfiança que estão presentes numa cultura. As culturas muito masculinas colocam uma grande ênfase no comportamento assertivo e de ostentação, a riqueza e o prestígio são altamente procurados, os

indivíduos tem tendência para revelar um elevado nível de necessidade de realização e as organizações tem tendência para se envolverem em comportamentos de concorrência (Kreiser *et al.*, 2009).

Nas organizações de culturas com elevado índice de masculinidade, é importante para as pessoas terem oportunidades de promoção e de fazer carreira profissional, enquanto para as inseridas em culturas femininas, é importante trabalhar com pessoas que cooperam bem umas com as outras, defendendo também que a maioria das pessoas merece confiança.

A medição destas dimensões é feita através das seguintes questões (questões 5, 7, 15 e 20 do questionário):

- Pergunta 1: Trabalhar com pessoas que cooperam bem umas com as outras.
- Pergunta 2: Ter oportunidades de promoção e de carreira profissional.
- Pergunta 3: A maioria das pessoas é merecedora de confiança.
- Pergunta 4: Muitas vezes, quando as pessoas falham na vida, é por sua própria culpa.

Aversão à incerteza

Esta dimensão tem a ver com a forma como os membros de uma sociedade se sentem ameaçados por situações desconhecidas, não estruturadas, de incerteza e ambiguidade. A aversão à incerteza mede a capacidade de uma sociedade para lidar com as ambiguidades e complexidades inerentes à vida. Nas sociedades com elevado índice de aversão à incerteza, as organizações baseiam-se fortemente em normas escritas, utilizam estruturas formais como forma de lidar com a incerteza e têm pouca tolerância para ambiguidade e mudança (Kreiser *et al.*, 2009).

Nas organizações de sociedades com baixo índice de aversão à incerteza, as pessoas raramente se sentem nervosas ou tensas no seu trabalho, defendem que se pode ser um bom chefe mesmo que não se tenha respostas imediatas às dúvidas levantadas pelos seus subordinados e acham que a competição entre os subordinados traz mais aspetos negativos do que positivos. Sustentam, ainda, a opinião de que as regras de uma organização podem ser desrespeitadas desde que seja no interesse da organização.

A medição desta dimensão é feita através das seguintes questões (questões 13, 16, 18, 19 do questionário):

- Pergunta 1: A frequência com que se sente nervoso ou tenso no seu trabalho.
- Pergunta 2: Pode-se ser um bom chefe mesmo que não se tenha respostas exatas à maior parte das dúvidas que os subordinados levantem sobre o trabalho que executam.
- Pergunta 3: A competição entre empregados traz, normalmente, mais aspetos negativos do que positivos.
- Pergunta 4: As regras de uma organização não devem ser nunca desrespeitadas, nem mesmo quando os empregados pensam que é no interesse da organização.

Orientação para o longo prazo vs. curto prazo

Esta dimensão tem a ver com a expectativa de tempo de retorno relativamente a recompensas e resultados de uma ação, isto é, de estes serem alcançados a curto ou longo prazo, traduzindo em que medida a sociedade tem tendência para pensar no dia-a-dia ou se, pelo contrário, pensa em função do futuro. Quanto mais elevado o índice, maior a perspectiva de longo prazo. Quanto mais baixo, maior a preocupação pela estabilidade e por resultados a curto prazo.

As sociedades com orientação para o longo prazo promovem valores como perseverança e determinação para obtenção de ganhos materiais e recompensas no futuro, sendo muito importante para as pessoas fazer poupança, investir e ser persistente. As sociedades com orientação para o curto prazo promovem valores relacionados com o passado e com o presente, como sejam respeito pela tradição, preservação da “cara” (vergonha) e cumprimento de obrigações sociais e estabilidade pessoal (Kreiser *et al.*, 2009).

A medição desta dimensão é feita através das seguintes questões (questões 9, 10, 11 e 12 do questionário):

- Pergunta 1: Ter estabilidade pessoal.
- Pergunta 2: Fazer poupança.
- Pergunta 3: Ser persistente e perseverante.
- Pergunta 4: Ter respeito pela tradição.

4.1.3 Adaptação do instrumento do inquérito

Para utilização neste estudo, foi feita a tradução do documento, de inglês para português, tendo ainda sido substituída a escala do formulário original, de 1 a 5, por uma escala de 1 a 6. Esta alteração consistiu, fundamentalmente, no desdobramento do ponto 1 da escala original “Nunca ou muito raramente” em dois pontos, “Nunca” e “Muito raramente”. Com esta alteração, pretendeu-se evitar que os inquiridos tendessem para a escolha da resposta central e, ao mesmo tempo, proporcionar aos mesmos um maior leque de alternativas de respostas (Anexo 2).

4.1.4 Aplicação do inquérito

A aplicação do questionário foi antecedida da realização de um teste ao instrumento preparado, a dois grupos de 15 pessoas, um na cidade da Praia, meio urbano e outro, na cidade de Assomada, meio rural, tendo o instrumento sido considerado, pelos dois grupos, de fácil compreensão e preenchimento.

A aplicação do inquérito foi feita durante os meses de Outubro e Novembro de 2010, por uma rede composta por 20 elementos (sobretudo professores, gerentes e trabalhadores bancários, agentes de promoção empresarial e funcionários públicos), integrando familiares, amigos, amigos dos amigos, ex-alunos e ex-colegas de trabalho da Aluna, aposentados ou no ativo que, em diferentes espaços físicos (Câmaras Municipais, agências bancárias, empresas públicas e privadas, administração pública central, ONG, estabelecimentos comerciais e de ensino), nos diferentes municípios da ilha de Santiago e na ilha de S. Vicente, distribuíram, prestaram esclarecimentos sobre o preenchimento e recolheram os questionários. Cada elemento desta rede de apoio aplicou entre 10 a 30 questionários, número que, por pequeno, permitiu a prestação de uma boa assistência aos inquiridos durante o preenchimento do formulário.

Por outro lado, foi referido no questionário que haveria um sorteio, entre os respondentes, cujo prémio seria uma viagem aérea inter-ilhas, possibilitando ao ganhador do prémio o conhecimento de uma outra ilha e de alguns dos seus aspetos culturais. A estratégia global de

aplicação utilizada terá contribuído para a elevada percentagem de retorno dos questionários registada.

4.1.5 Resultados do inquérito à população

4.1.5.1 Recolha e análise dos questionários

Dos 450 questionários distribuídos, foram recolhidos 399, com uma taxa de retorno de 88,7%, tendo havido municípios em que esta taxa foi de 100% (S. Lourenço dos Órgãos, Santa Catarina, S. Salvador do Mundo e S. Miguel, na ilha de Santiago). Dos questionários recolhidos, foram excluídos 10, por apresentarem mais de seis respostas em branco ou respostas múltiplas, tendo o total de questionários válidos sido de 389, o que corresponde a uma percentagem de retorno de 86,4%.

Num primeiro momento, foi feita a análise das respostas fornecidas pelos questionários, o que permitiu a identificação das características dos respondentes, mostradas na tabela a seguir: cerca de metade é do sexo feminino; o grupo etário mais representado é o de 40 a 49 anos; escolaridade mais representada, 16 a 17 anos de escolaridade; técnicos superiores, 35,7%; a maior parte vive na Praia, seguindo-se S. Vicente; pertencem a instituições de carácter lucrativo, 51,41%; a grande maioria trabalha por conta de outrem; quase metade é solteira.

Tabela 9 – Características demográficas dos respondentes ao inquérito à população

Variáveis	Categorias	%	Sem resposta
Sexo	Mulher	50,38%	7,45%
	Homem	42,15%	
Idade	18 – 20	0,07%	1,28%
	21 – 24	6,16%	
	25 – 29	17,22%	
	30 – 34	8,76%	
	35 – 39	12,33%	
	40 – 49	21,85%	
	50 – 59	15,68%	
	60 – 70	5,91%	
Escolaridade	<6 anos	1,02%	4,62%
	6 anos	0,07%	
	7-8 anos	1,79%	
	9 anos	6,42%	
	10-11 anos	8,74%	
	12 anos	10,79%	
	13-14 anos	8,48%	
	15 anos	8,99%	
	16-17 anos	25,19%	
	>17 anos	23,13%	
Tipo de trabalho	Não remunerado	4,62%	2,05%
	N/Sem. Qualificado	7,19%	
	Administrativo	24,93%	
	Técnico médio	15,16%	
	Técnico superior	35,73%	
	Gestor de técnicos	7,45%	
	Gestor de gestores	2,87%	

Residência	Praia	38,04%	0%
	Interior de Santiago:	39,60%	0%
	S. Domingos	2,05%	
	S. Lourenço dos Órgãos	2,31%	
	S. Salvador do Mundo	2,82%	
	Santa Catarina	13,62%	
	Tarrafal	3,58%	
	S. Miguel	5,14%	
	Santa Cruz	7,45%	
	Ribeira Grande de Santiago	2,57%	
S. Vicente	22,36%	0%	
Tipo de instituição	Com fins lucrativos	51,41%	5,14%
	Sem fins lucrativos	43,44%	
Situação laboral	Por conta de outrem	86,11%	2,57%
	Por conta própria	4,62%	
	Desempregado	2,82%	
	Reformado	3,85%	
Estado civil	Solteiro	47,30%	0,51%
	Casado	35,98%	
	União de facto	10,02%	
	Divorciado	5,14%	
	Viúvo	1,02%	

Fonte: A Aluna

4.1.5.2 Cálculo dos índices culturais

A introdução dos dados do inquérito cultural no computador foi feita pela Aluna que, seguidamente, solicitou a três técnicos estatísticos, individualmente, a realização do cálculo das médias das questões do inquérito, com base no programa informático SPSS. As médias foram inseridas nas fórmulas do modelo concebido por Hofstede pela Aluna, tendo os cálculos sido novamente conferidos, em separado, por dois técnicos estatísticos.

Os índices culturais foram obtidos com base nas instruções do Manual de Aplicação do *Values Survey Module 1994* relativamente ao cálculo das médias das questões (Anexo 3) e a sua inserção nas fórmulas correspondentes, como se segue:

Tabela 10 – Fórmula de Hofstede para cálculo dos índices culturais

Índice de Distância do Poder =	$-35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$, sendo que m (03) é a média da questão 3, m (06), a média da questão 6, m (14), a média da questão 14 e m (17) a média da questão 17.
Índice de Individualismo =	$-50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$, sendo que m (01) é a média da questão 1, m (02) é a média da questão 2, m (04), a média da questão 4 e m (08), a média da questão 8.
Índice de Masculinidade =	$60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$, sendo que m (05) é a média da questão 5, m (07), a média da questão 7, m (15), a média da questão 15 e m (20), a média da questão 20.
Índice de Aversão à Incerteza =	$25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$, sendo que m (13) é a média da questão 13, m (16), a média da questão 16, m (18), a média da questão 18 e m (19), a média da questão 19.
Índice de Orientação para o Longo/Curto prazo =	$-20m(10) + 20m(12) + 40$, sendo que m (10) é a média da questão 10 e m (12) é a média da questão 12.

Fonte: A Aluna

Inseridas as médias obtidas nestas cinco fórmulas, foram alcançados os seguintes resultados, ou índices, arredondados, para as cinco dimensões culturais:

Tabela 11 – Índices das dimensões culturais dos cabo-verdianos

Regiões	Dimensões culturais				
	Distância do poder: 0-pequena 100-grande	Individualismo: 0-coletivismo 100-individualismo	Masculinidade: 0-feminilidade 100-masculinidade	Aversão à incerteza: 0-baixo 100-elevado	Orientação para o longo / curto prazo: 0-curto prazo 100-longo prazo
S. Vicente	-19	17	154	11	32
Santiago	-28	13	158	24	31
Praia	-25	7	167	41	31
Interior de Santiago	-30	19	150	7	32

Fonte: A Aluna

Refere-se que, normalmente, os índices apresentam valores compreendidos entre 0 e 100, mas que valores abaixo de 0 e acima de 100 são tecnicamente possíveis, de acordo, quer com o Manual de Aplicação do VSM 94, quer pela confirmação do próprio investigador, Hofstede, que a Aluna tomou a iniciativa de contactar via correio eletrónico e que respondeu declarando que valores como os encontrados são normais.

Refere-se igualmente, a título exemplificativo, que a Malásia apresenta um índice de 104 na dimensão Distância do Poder e a Grécia, 112 na dimensão Aversão à Incerteza, dimensão em que também Portugal e Guatemala ultrapassam os 100 pontos.

4.1.5.3 Resultados globais do inquérito

Analisando os resultados do inquérito, podem ser feitas as seguintes constatações:

1 – Os índices das cinco dimensões culturais, quer no caso de Santiago, quer no caso de S. Vicente, registam a mesma tendência, sendo que, para ambas as ilhas, as características culturais são as seguintes:

1. Pequena distância do poder
2. Elevado coletivismo
3. Elevada masculinidade
4. Baixa aversão à incerteza
5. Orientação para o curto prazo

2 – Apesar disso, existem contudo algumas diferenças, que não alteram, no entanto, o sentido do índice:

- Em Santiago, a distância do poder é menor do que em S. Vicente.
- Em Santiago, o coletivismo é maior do que em S. Vicente.
- Em Santiago, a masculinidade é maior do que em S. Vicente.
- Em Santiago, a aversão à incerteza é menor do que em S. Vicente.

Relativamente à dimensão Orientação para o longo prazo /curto prazo, não há diferenças entre as duas ilhas, apresentando esta dimensão sensivelmente o mesmo índice nos dois casos.

3 – Entre as regiões de Praia (urbana) e interior de Santiago (rural), existe uma diferença significativa, relativamente à dimensão Aversão à incerteza, que apresenta um índice baixo no interior de Santiago, mas médio na Praia.

4 – As demais diferenças não afetam o sentido do índice para as duas regiões

- Na Praia, a distância do poder é maior do que no interior de Santiago.
- Na Praia, o coletivismo é menor do que no interior de Santiago.
- Na Praia, a masculinidade é maior do que no interior de Santiago.

Entre estas duas regiões, também não existe diferenças relativamente à dimensão Orientação para o longo prazo / curto prazo.

4.1.5.4 Resultados do inquérito por dimensão cultural

São a seguir apresentados os resultados do inquérito por dimensão cultural (Anexo 4):

Distância do poder

Os resultados do inquérito indicaram, como característica cultural dos cabo-verdianos, um baixo índice no que diz respeito à distância do poder. Os resultados a seguir apresentados mostram que, realmente, as preferências dos cabo-verdianos apontam para uma relação de proximidade e de envolvimento com as chefias.

- Pergunta 1: Ter boas relações de trabalho com o seu chefe direto.

Mais de 98% dos inquiridos considera que ter boas relações de trabalho com o chefe é de importância moderada a muitíssimo importante. Destes, 92,3% considera este aspeto como muito e muitíssimo importante. Este resultado mostra que os cabo-verdianos procuram uma relação de proximidade com os seus superiores hierárquicos, desejando ter boas relações com estes.

- Pergunta 2: Ser consultado pelo seu chefe direto nas tomadas de decisão deste.

Mais de 91% considera ser consultado pelo chefe direto na tomada de decisões de importância moderada ou muitíssimo importante. Destes, 58,7% considera este aspeto como muito e muitíssimo importante. Pode-se deduzir, deste resultado que, na realidade, os cabo-verdianos entendem que devem ser chamados a participar na vida da organização, podendo apresentar contribuições úteis aos responsáveis da mesma. Não são acanhados a participar na gestão da organização achando, antes pelo contrário, que podem dar uma colaboração importante.

- Pergunta 3: Pela sua experiência, com que frequência os subordinados têm medo de exprimir a sua discordância perante os seus chefes diretos?

Mais de 55% é de opinião que esta situação verifica-se de nunca a muito raramente, a raramente a algumas vezes. Mais de 43% dos inquiridos acha que os subordinados têm medo de exprimir discordância perante o chefe com frequência ou muito frequentemente. Aqui, a percentagem dos que se sentem nervosos é inferior à percentagem dos que não se sentem

nervosos. Existe uma certa liberdade de expressão perante as chefias embora exista, também, uma certa dose de acanhamento ou deferência.

- Pergunta 4: Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados tenham dois chefes deve ser evitada a todo o custo.

Mais de 68% dos inquiridos concorda, concorda muito e concorda totalmente com esta afirmação. Destes, mais de 53% dos inquiridos concorda muito e concorda totalmente com a afirmação. Pelo contrário, 18.5% discorda totalmente ou discorda muito, enquanto 53.4% concorda muito e concorda totalmente.

Relativamente a estas perguntas, pode-se constatar que as primeiras três correspondem a um baixo índice de distância do poder, sobretudo as duas primeiras, enquanto a última resposta tende para um índice médio de distância de poder.

Dimensão “Individualismo/Coletivismo”

Relativamente a estas dimensões, os resultados do inquérito indicaram, como característica cultural dos cabo-verdianos, um baixo índice de individualismo, o que quer dizer um elevado índice de coletivismo. As questões que medem esta dimensão, a seguir indicadas, mostram que, globalmente, as preferências dos cabo-verdianos apontam para uma vivência de coletividade, de valorização da vida coletiva, mas também da vida individual.

Pergunta 1: Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar:

Mais de 96% dos inquiridos considera que ter tempo para a família é de importância moderada a muitíssimo importante. Destes, 85,4% considera este aspeto como muito e muitíssimo importante. Este é um aspeto de enorme importância para os cabo-verdianos, revelando a sua ligação à vida familiar, uma característica individualista.

- Pergunta 2: Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação, boa iluminação, espaço de trabalho adequado).

Mais de 95% das pessoas entrevistadas considera que ter boas condições de trabalho é de importância moderada a muitíssimo importante. Destas, mais de 85% considera este aspeto como sendo muito importante e muitíssimo importante. Neste aspeto também, de preferência

por um ambiente de trabalho agradável, com boas condições, os cabo-verdianos são bastante afirmativos, uma característica do coletivismo.

- Pergunta 3: Ter segurança de emprego, isto é, a garantia de que poderá trabalhar para a sua instituição durante o tempo que desejar.

Mais de 91% dos inquiridos considera que ter segurança no emprego é de importância moderada a muitíssimo importante. Destes, 77,6% considera este aspeto como tendo muita e muitíssima importância. Estes resultados revelam a necessidade dos cabo-verdianos de estarem ligados a uma instituição, sentindo-se mais seguros se tiverem um emprego garantido, uma característica do coletivismo.

- Pergunta 4: Ter uma componente de variedade e aventura no trabalho que desempenha.

Mais de 84% dos inquiridos considera este aspeto como sendo de importância moderada a muitíssimo importante. Destes, 54,4% considera este aspeto como sendo muito e muitíssimo importante. Estes resultados deixam a entender que ter uma componente de variedade e aventura no trabalho que desempenham é importante para os cabo-verdianos, já que mais de metade dos inquiridos manifesta-se, claramente, a favor deste aspeto, uma característica do individualismo.

Relativamente a estas perguntas, pode-se constatar que a primeira e a quarta correspondem a um elevado índice de individualismo, enquanto a segunda e a terceira revelam um elevado índice de coletivismo, o que querará dizer, eventualmente, que os cabo-verdianos são ao mesmo tempo individualistas e coletivistas.

Dimensão “Masculinidade /Feminilidade”:

Os resultados do inquérito indicaram, como característica cultural dos cabo-verdianos, um elevado índice no que diz respeito à masculinidade e, conseqüentemente, um baixo índice de feminilidade.

As respostas às quatro questões que medem a dimensão “Masculinidade /Feminilidade”, a seguir indicadas, mostram que as escolhas dos cabo-verdianos apontam para uma supremacia dos valores masculinos na sociedade cabo-verdiana.

- Pergunta 1: Trabalhar com pessoas que cooperam bem umas com as outras.

Mais de 97% dos inquiridos considera trabalhar com pessoas que cooperam bem umas com as outras de importância moderada a muitíssimo importante. Destes, 92,5% considera este aspeto como sendo muito e muitíssimo importante. A cooperação no trabalho é, sem dúvida, de acordo com os resultados do inquérito, uma clara opção dos cabo-verdianos. Como demonstrado pelas respostas, uma característica de feminilidade.

- Pergunta 2: Ter oportunidades de promoção e de carreira profissional.

Mais de 95% dos inquiridos considera este aspeto como sendo de importância moderada a muitíssimo importante. Destes, 88,5% considera este aspeto como sendo muito e muitíssimo importante. A possibilidade de fazer carreira numa instituição é de assumida importância para os cabo-verdianos, uma característica de masculinidade.

- Pergunta 3: A maioria das pessoas é merecedora de confiança.

A maior parte das pessoas inquiridas é de opinião que, em princípio, as pessoas são merecedoras de confiança, conforme se pode deduzir das respostas dadas à questão nº 20 do inquérito “Todas as pessoas são merecedoras de confiança”.

A percentagem de pessoas que discorda totalmente, discorda muito e discorda pouco é de 42,9%, contra 56,7%, que concorda pouco, muito ou totalmente com a afirmação. No entanto, a percentagem de pessoas que discorda totalmente é de 17,8%, contra 5,5%, que concorda totalmente. A percentagem dos que discordam totalmente, discordam muito, discordam pouco e concordam pouco é de 71,8%, contra 28,2%, que concordam muito ou totalmente, uma característica de masculinidade.

- Pergunta 4: Muitas vezes, quando as pessoas falham na vida, é por sua própria culpa.

Mais de 54% discorda totalmente, discorda e discorda pouco com esta afirmação. Mais de 45% concorda, concorda muito e concorda totalmente com esta afirmação. Destes, 22,8% concorda muito e concorda totalmente, contra 38,6% que discorda totalmente e discorda muito. A percentagem dos que discordam totalmente é de 19,3%, contra uma percentagem de 8,5%, que concorda totalmente. Estando a posição dos inquiridos dividida sobre esta pergunta, com cerca de metade a favor e metade contra, pode-se dizer que as pessoas são, relativamente a este aspeto, meio masculinas e meio femininas.

As respostas a esta última questão deixam entender que, para cerca de metade dos cabo-verdianos, a culpa do que acontece nas suas vidas é da responsabilidade de terceiros, o chamado *locus* de controlo externo, atribuindo a fatores externos a responsabilidade pelo que acontece na vida das pessoas, enquanto para a outra metade, são as pessoas, não os fatores externos, que controlam as suas vidas. Poder-se-á, talvez, afirmar que, gradualmente, os cabo-verdianos tendem a acreditar em si mesmos e nas suas capacidades para mudar e liderar as suas vidas.

Dimensão “Aversão à incerteza”

Globalmente, os resultados do inquérito indicaram, como característica cultural dos cabo-verdianos, um índice baixo a médio no que diz respeito à aversão à incerteza.

As respostas às 4 questões que medem a dimensão “Aversão à incerteza”, a seguir indicadas, mostram que os cabo-verdianos têm uma certa facilidade em aceitar situações desconhecidas.

- Pergunta 1: Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?

Mais de 41% dos inquiridos declarou que nunca, muito raramente e raramente se sente nervoso ou tenso no seu trabalho. Se se somar a este número o de pessoas que apenas algumas vezes se sentem nervosas no seu trabalho (50,1%), a percentagem aumenta para 91,7%, revelando uma característica de baixa aversão à incerteza. Apenas 6.5% das pessoas inquiridas declarou que se sente frequentemente ou muito frequentemente nervosa no seu trabalho.

Um elevado nível de nervosismo tende a revelar pouca propensão para a aceitação da incerteza, enquanto um baixo nível de nervosismo revela disponibilidade para a aceitação de risco, do desconhecido. No caso dos cabo-verdianos, existe uma grande disponibilidade para a aceitação do risco, traduzida na elevada percentagem, 91%, que respondeu que nunca, ou muito raramente, ou raramente, ou apenas algumas vezes, se sente tensa ou nervosa no seu trabalho. Isto quer dizer que as situações no trabalho não constituem uma ameaça, pois existe a capacidade para resolver e ultrapassar as dificuldades que surjam nesse contexto, uma característica de baixo índice de aversão à incerteza.

- Pergunta 2: Pode-se ser um bom chefe mesmo que não se tenha respostas exatas à maior parte das dúvidas que os subordinados coloquem relativamente ao trabalho que executam.

Cerca de 50% dos inquiridos discorda totalmente, discorda muito e discorda pouco com esta afirmação. Mais de 46% concorda, concorda muito e concorda totalmente com esta afirmação. Destes, 21,3% concorda muito e concorda totalmente com esta afirmação, contra 39,3%, que discorda totalmente e discorda muito.

Assim, para a maioria das pessoas inquiridas, um chefe deve ser capaz de fornecer aos seus subordinados as respostas de que necessitem. Não se ter resposta para todas as perguntas feitas pelos subordinados não é encarada com tranquilidade, uma atitude que revela um índice médio de aversão à incerteza.

- Pergunta 3: A competição entre empregados traz, normalmente, mais aspetos negativos do que positivos.

Uma percentagem de 55,8% dos inquiridos concorda, concorda muito e concorda totalmente com esta afirmação. Destes, 37,3% concorda muito e concorda totalmente com a afirmação. Por outro lado, 42,3% discorda totalmente, discorda e discorda pouco desta afirmação.

De acordo com os resultados, a maioria dos inquiridos entende que a competição traz mais aspetos negativos do que positivos. Assim, pode-se referir que os cabo-verdianos não acreditam muito na competição como forma saudável de desenvolvimento, o que revela um índice médio de aversão à incerteza.

- Pergunta 4: As regras de uma organização não devem ser nunca desrespeitadas, nem mesmo quando os empregados pensam que é no interesse da organização.

Mais de 68% concorda, concorda muito e concorda totalmente com esta afirmação. Destes, 49,9% concorda muito e concorda totalmente com a afirmação. Mais de 31% discorda totalmente, discorda e discorda pouco desta afirmação.

Desrespeitar uma norma é vista pela maior parte dos inquiridos como algo que se deve evitar, o que revela uma característica de índice médio de aversão à incerteza.

Dimensão “Orientação para o longo prazo vs. curto prazo”:

Os resultados do inquérito indicaram, como característica cultural dos cabo-verdianos, um baixo índice, que também se pode considerar como um valor médio, no que diz respeito à orientação no tempo.

As respostas às 4 questões que medem esta dimensão, a seguir indicadas, mostram que as características dos cabo-verdianos a este respeito apontam quer para opções de curto prazo, quer para as de longo prazo. Isto é, relativamente a duas perguntas, os inquiridos consideraram como muito importantes “Ter estabilidade pessoal” e “Ter respeito pela tradição”, duas medidas de orientação para o curto prazo, bem como “Fazer poupança” e “Ser persistente e perseverante”, duas medidas de orientação para o longo prazo. Aliás, o valor, de 32 pontos numa escala de 1 a 100, exprime uma atitude entre o curto e o médio prazo.

- Pergunta 1: Ter estabilidade pessoal.

Mais de 98% dos inquiridos declarou considerar este aspeto como tendo importância moderada, muita importância e muitíssima importância. Destes, 94,2% declarou considerar este aspeto como tendo muita importância e muitíssima importância, enquanto para 60,4%, este aspeto tem muitíssima importância. De referir que apenas 0,3% é de opinião que este aspeto não tem nenhuma importância, 0,6% acha que não tem nenhuma ou tem muito pouca importância e 0,9% considera este aspeto como não tendo nenhuma importância, muito pouca importância e pouca importância.

Neste caso, é bastante claro o elevado nível de preocupação dos cabo-verdianos pela sua estabilidade pessoal, o que revela uma orientação para o curto prazo.

- Pergunta 2: Fazer poupança.

Mais de 95% dos inquiridos declarou considerar este aspeto como tendo importância moderada, muita importância e muitíssima importância. Destes, 71,4% declarou considerar este aspeto como tendo muita importância e muitíssima importância, contra 4,1%, que considera este aspeto como não tendo importância nenhuma, ou como tendo muito pouca importância ou como tendo pouca importância. A percentagem das pessoas que considera este aspeto como tendo nenhuma importância é de 0%.

A resposta a esta pergunta revela uma elevada preocupação dos cabo-verdianos em fazer poupança, traduzindo uma perspetiva de longo prazo, o que parece contradizer a perspetiva de curto prazo indicada pelo índice. Contudo, como referido atrás, o valor numérico desse índice é um valor intermédio na escala, revelando uma atitude mista dos cabo-verdianos em relação a esta dimensão. Eventualmente, ela está a mudar, com os ganhos crescentes do desenvolvimento económico, de produção de algum excedente e da sua poupança, para uma cada vez maior segurança de vida.

- Pergunta 3: Ser persistente e perseverante.

Mais de 95% dos inquiridos declarou considerar este aspeto como tendo importância moderada, muita importância e muitíssima importância. Destes, 82,2% declarou considerar este aspeto como tendo muita importância e muitíssima importância. Apenas 2,9% acha este aspeto como não tendo nenhuma importância, muito pouca importância e pouca importância.

As sociedades com orientação para o longo prazo promovem valores como perseverança e determinação para obtenção de ganhos materiais e recompensas no futuro. Neste contexto, como na pergunta anterior, a elevada percentagem das respostas exprimindo a importância que os cabo-verdianos dão à persistência e perseverança revela uma orientação para o longo prazo.

- Pergunta 4: Ter respeito pela tradição.

Mais de 85% dos inquiridos declarou considerar este aspeto como tendo importância moderada, muita importância e muitíssima importância. Destes, 48,1% declarou considerar este aspeto como tendo muita importância e muitíssima importância. Pelo contrário, apenas 13,8% considerou este aspeto como de nenhuma importância, muito pouca importância e pouca importância.

Estes resultados revelam a atribuição de uma grande importância ao respeito pela tradição pelos cabo-verdianos, ou seja, uma orientação para o curto prazo.

4.2 Entrevistas a especialistas em história e cultura cabo-verdianas.

Com a realização destas entrevistas, pretendeu-se obter a opinião dos especialistas em história e cultura cabo-verdianas sobre os resultados do inquérito à população, de validação ou de discordância, para uma melhor compreensão dos mesmos.

4.2.1 Guião da entrevista

Para a realização das entrevistas, foi preparado um guião com a seguinte estrutura: objetivos da entrevista; apresentação do modelo cultural de Hofstede; descrição das dimensões culturais e das suas características; as características culturais dos cabo-verdianos de acordo com os resultados do inquérito; as questões a serem formuladas (Anexo 5).

O guião foi enviado com uma antecedência de uma semana aos especialistas a serem entrevistados, para permitir uma leitura e análise, quer dos resultados do inquérito realizado, quer das questões que lhes iriam ser colocadas. As entrevistas foram feitas nas casas ou nos locais de trabalho dos entrevistados, conforme foi a sua preferência, tiveram uma duração média de noventa minutos e foram gravadas.

4.2.2 Especialistas entrevistados

Foram entrevistados sete cabo-verdianos, especialistas em história e cultura de Cabo Verde, nomeadamente:

Tabela 12 – Lista dos especialistas em história e cultura cabo-verdianas entrevistados

1	Corsino Tolentino	Doutorado em Educação Comparada, Ministro da Educação de Cabo Verde, Embaixador de Cabo Verde em Portugal, Membro do Comité Executivo da UNESCO, Consultor do Banco Mundial. Fundador e Diretor do Instituto de África Ocidental, membro correspondente da Academia de Ciências de Lisboa.
2	Iva Cabral	Historiadora, escritora, com várias publicações sobre a história de Cabo Verde, atualmente Reitora da Universidade Lusófona de Cabo Verde.
3	João Lopes Filho	Antropólogo, investigador, escritor, com vários livros publicados na área da cultura cabo-verdiana. Professor na Universidade de Cabo Verde.
4	José Maria Semedo	Licenciado em Geografia, Mestre em Gestão e Auditoria Ambiental, Especialização do Mestrado em Estudos Africanos, doutorando em Geografia Física. Várias publicações sobre a cultura cabo-verdiana. Consultor e Professor Auxiliar da Universidade de Cabo Verde.

5	Manuel Veiga	Doutorado em Linguística. Diretor-geral da Cultura, Diretor Geral do Património Cultural, Presidente do Instituto Nacional da Cultura, Ministro da Cultura, Deputado no Parlamento da CEDAO, Membro fundador da Associação de Escritores Cabo-verdianos, autor de 9 livros e de dezenas de ensaios e artigos. Professor Associado da Universidade de Cabo Verde.
6	Maria Isabel Alves	Pintora, fundadora e Presidente da Associação Abi-Djan e da Associação de Beneficência Intercultural. Ativista cultural para a valorização do património tradicional dos Rebelados de Cabo Verde.
7	Zelinda Cohen	Historiadora, técnica superior do IIPC-Instituto da Investigação e do Património Culturais, Investigadora, com várias publicações. Presidente da Comissão Instaladora do INAG-Instituto Nacional de Administração e Gestão, Diretora do Instituto do Livro da Biblioteca Nacional. Presidente da CNDHC - Comissão Nacional dos Direitos Humanos de Cabo Verde.

Fonte: A Aluna

4.2.3 Resultados das entrevistas aos especialistas em história e cultura de Cabo Verde

Apresenta-se uma síntese da opinião dos especialistas entrevistados sobre os resultados do inquérito cultural realizado, opinião que vai de concordância a concordância com reserva a discordância, bem como as suas reflexões sobre as razões que suportam ou, pelo contrário, contrariam, esses mesmos resultados.

a) Pequena distância do poder

Dos sete especialistas entrevistados, um concorda totalmente, três concordam com reserva e três discordam deste resultado.

Concordância

Há uma grande mobilidade social em Cabo Verde e facilmente se acede, quer aos detentores dos mais altos cargos de poder, quer aos próprios cargos. A promoção social está dependente da formação académica e não de fortuna da família como nos países ricos. Os pais cabo-verdianos, mesmo os mais pobres, sempre tiveram a preocupação de mandar os filhos à escola, mesmo quando esta ficava muito distante, com o percurso a ser feito a pé, para além de que era preciso também ajudar nos trabalhos agrícolas e domésticos. O contacto com

sociedades desenvolvidas, permitido por mais de um século de emigração, contribuiu, grandemente, para a modernidade do cabo-verdiano e para a sua atitude de que todos são iguais e todos têm os mesmos direitos.

Concordância com reserva

Razões de ordem histórica e sociológica estarão na base do baixo índice de distância do poder: a sociedade cabo-verdiana formou-se a partir de duas principais matrizes, sendo uma predominantemente europeia, detentora do poder, e a outra, uma matriz predominantemente africana, caracterizada pela submissão, do estado de escravatura até ao período colonial e desta data até à independência. A necessidade de sobrevivência num ambiente hostil em termos de oferta de recursos, a escassez e outras dificuldades terão estimulado uma certa aproximação dos diferentes grupos sociais ou segmentos da sociedade independentemente das posições relativas.

A emigração terá também contribuído para uma certa “horizontalização” das relações em Cabo Verde, por causa da interação entre os que ficaram e os que regressavam como emigrantes, de vez ou de férias, estes últimos portadores de outros conhecimentos e experiências, adquiridos nos países de acolhimento, designadamente de igualdade de direitos, entre outros.

Razões geográficas terão, também, contribuído para a verificação desta característica cultural. O facto de Cabo Verde ser um território nacional pequeno e arquipelágico condiciona a forma de organização no espaço físico, a que se soma a própria fisionomia das ilhas de Cabo Verde, que obriga a um tipo de povoamento muito disperso, com afirmação de coletividades pequenas.

Por último, podem ser apontadas algumas razões de ordem política. Durante as últimas 4 ou 5 décadas, com o processo da independência, o Estado assumiu um papel de transformador da sociedade, com uma perspectiva ideológica e política de aproximação dos diferentes estratos da sociedade, que terá contribuído para evitar a tendência que a liberalização, cada vez maior, do mercado, tem para estratificar e aumentar as distâncias. Uma cultura política mais “horizontalista”, de carácter mais socializante, terá contribuído também para encurtar a distância do poder.

Discordância

Não são trinta e sete anos de independência que apagam 500 anos de escravatura e colonialismo. Os costumes e a cultura, o comportamento humano, a consciência e o peso do passado não mudam rapidamente. O país tem uma bonita democracia, as pessoas dão-se bem umas com as outras, mas isto não quer dizer que a distância do poder seja pequena.

Os cabo-verdianos são fruto de uma sociedade escravocrata e não existe hierarquia mais limitativa do que esta. Contudo, com o processo histórico e, nomeadamente, com a independência, houve, de alguma forma, uma subversão dessa hierarquia mais limitativa, dado que o próprio projeto implicou uma democratização da sociedade. Antes da independência, podia-se constatar a existência de uma população mais cidadina e a de uma grande margem daquela sociedade, margem no sentido literal do termo, excluída da esfera do poder.

Com a independência, há uma modificação, mas a distância do poder não será pequena. O que acontece é que devido à pequenez do espaço físico e aos cruzamentos, a configuração e a proximidade exigem uma convivência de perto entre pessoas muitas vezes de diversos níveis sociais. Qualquer pessoa da classe média ou alta tem, no seio dos seus familiares, um leque de conhecimentos e de convivência com pessoas de classes sociais mais inferiores. Há uma mistura que não se vê, por exemplo, no Brasil, onde as famílias de um determinado nível social convivem apenas com pessoas desse mesmo nível. A configuração social mascara, de certa forma, a hierarquia e a distância do poder será maior, não obstante a mudança registada com a independência.

Em termos de poder político, o mesmo está nas mãos de dois partidos de alternância de poder, que marginalizam os partidos mais pequenos, o que é um espelho da marginalização que se regista na sociedade. Ao nível económico, há os detentores de poder, os que vivem à sombra dos detentores do poder e os que apenas sobrevivem.

b) Sobre o elevado coletivismo

Dos sete especialistas entrevistados, um concorda, três aceitam com reserva e três discordam deste resultado.

Concordância

Tendo em conta a situação vivida pelo povo cabo-verdiano durante a escravatura e a colonização, marcada pela falta de liberdade de expressão, por situações de fome, de miséria e analfabetismo, é normal que o índice de coletivismo, como um espaço de luta e de resistência, seja elevado.

A coexistência nos cabo-verdianos de duas características culturais, em princípio contraditórias, isto é, a masculinidade e o coletivismo, é devida, talvez, ao facto de, durante muito tempo, a economia cabo-verdiana ter sido, sobretudo, agrícola, uma agricultura que dependia dos caprichos do tempo, com secas e estiagem frequentes. Assim, o poder económico do homem era, muitas vezes, uma miragem. Frente a uma masculinidade instável, o coletivismo terá, eventualmente, ganho terreno.

Concordância com reserva

O elevado índice de coletivismo terá, provavelmente, a ver com os fatores históricos, geográficos e económicos atrás mencionados, que determinaram o desenvolvimento de uma espécie de instinto de sobrevivência coletiva, de um espírito de *djunta mó* (juntar as mãos) para vencer as dificuldades exteriores, e de uma maior propensão para o salvamento coletivo. Constata-se que o próprio voluntariado está a tomar corpo em Cabo Verde e isso desafia o senso comum. Talvez a proliferação de iniciativas de constituição de associações que se regista atualmente esteja a desafiar uma ideia estabelecida e talvez os cabo-verdianos sejam menos individualistas do que se pensa.

Discordância

Quando se analisa as sociedades da região ocidental do continente africano, Cabo Verde destaca-se por possuir um elevado índice de individualismo, em comparação com as sociedades tradicionais, onde o coletivismo é, realmente, muito elevado. A sociedade cabo-verdiana é herança de uma sociedade escravocrata que constituiu-se em núcleos patriarcais, envolvendo famílias poderosas à volta das quais gravitavam agregados de pessoas. Após a independência, há um fenómeno contrário, que agora tem maior destaque, que é o aumento do nível de individualismo, que tem a ver com a urbanização da sociedade. Cabo Verde urbanizou-se rapidamente nos últimos anos, as famílias alargadas têm hoje núcleos muito menores, são cidadinas, não conseguem valer-se dos apoios que, tradicionalmente, o meio rural fornecia.

É, por outro lado, um facto, que Cabo Verde, por ser uma sociedade meio europeia e meio africana, tende a revelar, nalguns aspetos, a cultura europeia, americana, ocidental, verificando-se, por exemplo, no que diz respeito ao consumo e aspirações de nível de vida, que eles são às vezes muito mais elevados do que as possibilidades das pessoas. O modelo de Cabo Verde distancia-se, um pouco, do de algumas sociedades africanas e também asiáticas, que apresentam um maior conformismo ao nível das hierarquias onde se situam. A sociedade cabo-verdiana não é uma sociedade rica, não produz riqueza, mas é uma sociedade que aspira muito, em termos de consumo, em termos de posição social, o que faz com que o nível de individualismo, também, se acentue.

Quanto mais elevada é a classe social e económica, maior é o individualismo. Há mais concorrência, cada um quer ser melhor do que o outro, para subir na hierarquia. Com a independência nacional, o elevador social abriu-se. Há muita procura de postos importantes e o número destes é pequeno. O Estado, para quem ainda todos querem trabalhar, tem poucos altos cargos, daí a concorrência.

c) Sobre a elevada masculinidade

Dos sete especialistas entrevistados, todos concordam com este resultado, apresentando, para esta característica, várias explicações. O sexo masculino desempenhou um papel importante na formação da sociedade cabo-verdiana, ocupando o homem europeu, desde o início, uma posição dominante na sociedade de Cabo Verde. O nível do poder começa por ser masculino e é assim que todas as sociedades escravocratas são masculinas. O próprio poder colonial era um poder masculino, a lei previa a discriminação, definindo algumas funções importantes que não podiam ser exercidas por mulheres, o que se pode considerar como discriminação legal mas, principalmente, uma discriminação social, sendo a mulher sempre afastada das posições de poder.

Assim, a sociedade cabo-verdiana é muito marcada, ainda hoje, pelo poder masculino. Quer na migração inter-ilhas, quer na emigração, são os homens os principais atores sendo que, até aos anos 80, a emigração era quase que exclusivamente masculina, começando a registar-se uma certa feminização acelerada deste fenómeno a partir dessa data, com a saída de mulheres para Luxemburgo e Itália.

Um outro fator tem a ver com os valores sociais, sendo que a sociedade cabo-verdiana continua dominada pelos referenciais europeus, que foram, até há pouco tempo, quase que incontestavelmente masculinos. A elevada masculinidade é assim, também, uma herança dos portugueses, sendo que, na sociedade portuguesa, a mulher não tinha reconhecimento, dependendo sempre do pai, do marido ou dos irmãos. Mesmo em termos de voto, só no século XX é que começa a votar.

O masculino é um padrão quase internacional. A elevada masculinidade do cabo-verdiano tem a ver com fatores que vão desde a força física à posição dominante que o homem, socialmente, sempre ocupou. O cabo-verdiano faz parte de uma matriz europeia, institucional e muito embora exista uma população africana nessa composição, a matriz institucional, a componente hegemónica, vem da Europa e os cabo-verdianos herdaram essa matriz, historicamente e, também, da sociedade escravocrata, onde o homem ocupa um lugar bastante central.

A tradição cristã, em que o poder encontra-se centralizado no homem e o facto de as mulheres terem a seu cargo pesados encargos familiares, o que mostra a sua força, por outro lado, não as liberta para um combate mais frontal com as situações em que a masculinidade se manifesta. Acresce o facto de, durante muito tempo, a mulher ter sido apenas doméstica, com fraca instrução académica, pelo que a economia do lar era assegurada, sobretudo, pelo homem e quem tem força económica, reina.

d) Sobre a baixa aversão à incerteza

Dos sete especialistas entrevistados, todos concordam com este resultado. Defendem que o cabo-verdiano aceita a incerteza não por qualquer atitude sentimental ou emocional, mas por uma questão de sobrevivência. Tem-se o caso concreto, de exemplo de aceitação da incerteza, do camponês cabo-verdiano, que nunca saiu antes da sua aldeia, com baixa ou nula escolaridade, sem nenhuma preparação específica e que, num determinado dia, decide embarcar para ir trabalhar a bordo de um navio como marinheiro. É, também, o caso das “*rabidantes*” (revendedeiras) que saem de um pequeno meio rural e vão ao Brasil e outros destinos fazer compras para revenda em Cabo Verde.

A história dos cabo-verdianos, feita de condicionalismos históricos e naturais, como seja secas e fomes cíclicas, foi sempre cheia de incertezas. O cabo-verdiano é tão incerto sobre a

sua vida que a incerteza transforma-se numa certeza. Foi forçado a aprender a aceitar e a conviver com a incerteza. Não há certeza se chove, ou se, pelo contrário, haverá seca. A emigração é quase a única certeza que o cabo-verdiano tem: se não partir, morre, mas se partir, sobrevive, bem como a sua família. Ele é, assim, naturalmente, historicamente, aventureiro. Emigra para a terra longe, desconhecida, para tentar a sorte. Na ausência de recursos, há necessidade de correr riscos.

A ausência de uma riqueza sólida, que pudesse ser passada de geração para geração, criou a incerteza em relação ao amanhã, levando as pessoas a pensar que a comida que se tem para um determinado dia é para esse dia apenas, não para o outro. Saber lidar com a incerteza talvez seja uma das características mais fortes dos cabo-verdianos.

e) Sobre a orientação para o curto prazo

Dos sete especialistas entrevistados, todos concordam com este resultado. Na sua opinião, a orientação para o curto prazo dos cabo-verdianos tem a ver, em primeiro lugar, com fatores históricos, na medida em que deixaram de ser dependentes há pouco tempo, isto é, em 1975, data da independência nacional, sendo o período de tempo entretanto decorrido extremamente curto. Fatores económicos também contribuem, sendo que a economia é muito dependente do exterior, quer da ajuda pública, quer da remessa dos emigrantes, quer ainda do investimento estrangeiro. Existe, portanto, uma grande vulnerabilidade, pelo que as pessoas não se sentem ainda suficientemente fortes e confiantes para um planeamento a médio e longo prazo. A pressão para resolver problemas imediatos é muito grande. As preocupações com o amanhã terão lugar quando as necessidades de hoje estiverem satisfeitas. As pessoas preocupam-se mais com o presente, não com o passado, que é triste, nem com o futuro, que está muito distante. Quem tem pouco preocupa-se mais com o presente do que com o futuro.

A fraca qualificação profissional da população cabo-verdiana faz com que as oportunidades de emprego não sejam muitas. A economia é muito baseada na revenda, que absorve uma grande percentagem da população. É uma atividade de poucos rendimentos, que não se transforma em empreendimento, sendo mais uma atividade de sobrevivência, do dia-a-dia, de curto prazo.

Nesta medida, o cabo-verdiano tem uma grande dificuldade de planeamento a longo prazo. A questão da incerteza está ligada à capacidade de planeamento: a história revelou aos cabo-

verdianos que o planeamento a longo prazo pode cair por terra em função de variáveis que eles não controlam. Só uma sociedade mais estruturada, com mais riqueza sólida é que poderá ter uma planificação ao longo prazo. A incerteza tem a ver, em parte, com o histórico cabo-verdiano, um histórico que é contrariado um pouco pela independência mas que, devido também a fragilidades materiais, não mudou muito ainda.

O quadro a seguir apresenta o resumo da opinião dos especialistas entrevistados.

Tabela 13 – Opinião dos especialistas em história e cultura cabo-verdianas sobre os resultados do inquérito cultural.

Dimensões culturais dos cabo-verdianos segundo inquérito cultural realizado	Opinião dos historiadores e estudiosos da cultura cabo-verdianos		
	Concordância	Concordância com reserva	Discordância
Pequena distância do poder	1	3	3
Coletivismo	1	3	3
Elevada masculinidade	7	0	0
Baixa aversão à incerteza	7	0	0
Orientação para o curto prazo	7	0	0

Fonte: A Aluna

4.2.4 Diferenças entre as ilhas de Santiago e de S. Vicente

Apresentando as ilhas de Santiago e de S. Vicente, individualmente, as características globais acima referidas, existem diferenças entre elas, também já referidas, algumas delas explicadas pelos entrevistados da seguinte forma:

- As ilhas foram palco de processos de povoamento diferentes (por escravos, em Santiago, no século XV, e por pessoas libertas ou livres, em S. Vicente, século XVIII).
- As ilhas foram palco de processos diferentes de mestiçagem (mais forte em S. Vicente do que em Santiago).
- Os camponeses (Santiago) são mais resistentes à mudança do que os cidadãos (S. Vicente).
- Em S. Vicente, a luta de classes começou a manifestar-se cedo, bem como a formação dos sindicatos.
- Sendo uma sociedade de formação mais recente, a sociedade são-vicentina é por isso mais coesa e mais participativa.
- S. Vicente foi a ilha que recebeu os principais equipamentos sociais, como sejam escolas, tendo sido, durante muito tempo, a única ilha com um liceu.
- O porto teve uma influência determinante na abertura e exposição a outras culturas (especialmente a inglesa).
- Na ilha de S. Vicente, instalaram-se classes sociais capitalistas (cabo-verdianos e judeus).

4.2.5 Diferenças entre as zonas urbana e rural da ilha de Santiago.

As diferenças entre estas duas regiões são parcialmente explicadas pelos entrevistados da seguinte forma:

- A cidade da Praia não é um meio urbano estabilizado. Existe um núcleo que é urbano, mas também uma percentagem acima de 30% da população que é uma população circulante e que, mesmo vivendo na grande Praia, não está integrada no tecido urbano. Eventualmente, este ambiente de maiores fragilidades, de maior pobreza, esta dinâmica de sobrevivência, de luta, pelas pessoas que estão com um pé na zona urbana e um pé na zona rural, faz com que elas tenham uma espécie de identidade própria, com um nível de coletivismo, ou seja, de sobrevivência, elevado.

- A cidade da Praia, sendo a capital do país, pode ser vista como o principal centro de concentração de desertados provenientes das outras ilhas e do interior de Santiago, à procura de trabalho, sendo provável que o índice acentuado de coletivismo tenha parte de explicação neste facto.
- No interior de Santiago, a incerteza era maior, por as pessoas dependerem da agricultura e os resultados agrícolas serem sempre uma incógnita, pelo que as necessidades eram, também, maiores.
- Muitas pessoas da cidade são rurais, apesar da educação, da licenciatura e do doutoramento, pois provêm do meio rural. As pessoas têm tendência para mostrar riqueza rapidamente (casa, carro, comportamentos associados ao poder), para poder dar nas vistas. Moram, hoje, na Terra Branca, são nomeadas para um cargo importante, mudam-se para Palmarejo ou Cidadela, porque é lá que mora o poder.

4.3 Estudo de casos

O estudo de casos foi implementado com o objetivo de, na sequência dos resultados obtidos com as duas primeiras atividades, inquérito à população e entrevistas a especialistas em história e cultura cabo-verdianas, tentar-se encontrar, junto dos empresários cabo-verdianos, informações sobre o impacto da cultura no desenvolvimento dos seus negócios.

Foram selecionados três casos, considerando-se como caso um grupo de empresários donos de micro e pequenas empresas ou de unidades produtivas informais em cada uma das três regiões onde foi aplicado o inquérito à população, ou seja, S. Vicente, Praia e Interior da ilha de Santiago. A classe profissional selecionada foi a dos marceneiros/carpinteiros, por se tratar de uma classe com um grande número de profissionais em todas as ilhas, com algum grau de organização e que hoje enfrenta constrangimentos de várias ordens.

Os casos selecionados foram:

- Caso 1: 15 carpinteiros/marceneiros da cidade da Praia, ilha de Santiago, bairros de Achada Santo António, Palmarejo, Tira Chapéu, Várzea e Fazenda;
- Caso 2: 15 carpinteiros/marceneiros do interior da ilha de Santiago, municípios de Santa Catarina (Assomada), Santa Cruz (Pedra Badejo) e S. Salvador do Mundo (Várzea de Igreja);
- Caso 3: 15 carpinteiros/marceneiros da ilha de S. Vicente, bairros de Monte Sossego, Madeiralzinho, Zona Industrial, Bela Vista, Horta Seca, Ribeira de Craquinha, Ribeira de Julião e Dji d' Sal.

Com a realização do estudo de casos pretendeu-se conhecer, fundamentalmente:

- Os constrangimentos enfrentados pelos carpinteiros/marceneiros;
- Até que ponto, na sua vida profissional, estes empresários cabo-verdianos realizam ou não alianças para resolução dos constrangimentos para, dessa forma, os ultrapassarem.
- As razões apresentadas pelos carpinteiros/marceneiros para a formação, ou não, de alianças empresariais;
- A opinião dos carpinteiros/marceneiros sobre as suas características em termos de propensão para cooperação empresarial, bem como as razões para a existência dessas características;
- A opinião destes profissionais sobre a existência de diferenças entre os carpinteiros/marceneiros de S. Vicente e os de Santiago relativamente à cooperação empresarial.

4.3.1 Análise documental

O estudo de casos teve início com um trabalho de análise de um conjunto de documentos, para obtenção de informações sobre o setor das micro e pequenas empresas em Cabo Verde, bem como sobre o setor informal.

4.3.1.1 Documentos de Análise

Foram selecionados os seguintes documentos:

Tabela 14 – Documentos objeto de análise documental

	Título	Instituição, Ano
1	Estudo sobre a Melhoria do Ambiente de Negócios em Cabo Verde	UCRE-Unidade de Coordenação da Reforma do Estado, 2011
2	Elementos para um Regime Especial para as Micro, Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde	INPS-Instituto Nacional de Previdência Social de Cabo Verde, 2010
3	Inquérito Anual às Empresas	INE-Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde, 2009
4	Censo de 2010	INE-Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde, 2010a
5	Inquérito ao Setor Informal em Cabo Verde	INE-Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde, 2010 b

Fonte: A Aluna

4.3.1.2 Resultados da análise documental

Da análise dos documentos identificados como relevantes para a presente investigação, foram obtidos os seguintes dados:

Caraterização geral de Cabo Verde

Cabo Verde, que ascendeu ao grupo de países de desenvolvimento médio em 2008, é reconhecido como um país exemplo em África, pelos ganhos alcançados durante os seus 37 anos como país independente, apesar da extensa lista de obstáculos que, à partida, condicionavam o seu desenvolvimento económico: o duplo constrangimento da sua natureza

arquipelágica, isto é, o afastamento continental, por um lado, e a descontinuidade territorial, por outro lado, com os consequentes custos de transporte internacional e nacional; custos de infraestruturação; a pequenez do território (4.033 km²); a falta de recursos naturais; a falta de condições favoráveis à exploração da agricultura.

Os sucessivos Governos do Cabo Verde independente têm desenvolvido grandes esforços no sentido de transformar as condições adversas do país em oportunidades de desenvolvimento económico, apostando no setor privado como o motor desse desenvolvimento, tendo sido classificado pela revista “*Doing Business*” do Banco Mundial, em 2010, como um dos 10 países africanos que mais reformas têm efetuado com vista ao aumento da competitividade do setor empresarial.

A estabilidade política e a boa governação têm permitido ao país alcançar níveis bastante positivos nos setores da saúde, ensino e infraestruturação, apresentando Cabo Verde, ao nível dos indicadores sociais, progressos significativos nos últimos anos, nomeadamente no que diz respeito à redução da pobreza, analfabetismo, mortalidade infantil e melhoria do acesso à água potável, entre outros, que posicionam Cabo Verde bastante acima da média dos demais países africanos e no caminho para ser um dos poucos países de África a atingir os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio para 2015.

A economia de Cabo Verde, que apresenta bons indicadores macroeconómicos, é uma economia concentrada no setor de serviços, considerando a falta de recursos naturais e de economias de escala, dado o reduzido número da sua população, que pudessem estar na base de uma indústria de transformação relevante. Os serviços representaram, em 2010, cerca de 74,5% do PIB-Produto Interno Bruto, tendo a última década registado uma aposta no setor do turismo, que contribuiu, em 2010, com cerca de 10% do PIB, enquanto os setores primário e secundário contribuíram com 9 e 16,2%, respetivamente. O crescimento do PIB nos últimos anos tem sido de cerca de 6,47%, apresentando o país, em 2011, um rendimento *per capita* de 4.000 dólares, contra o valor de 1,262 dólares em 2001 e de 190 dólares em 1975. As remessas dos emigrantes, provenientes, sobretudo, de Portugal, Estados Unidos e França, contribuíram com cerca de 9,4% do PIB em 2010.

A população, de 491.683 pessoas, é muito jovem, sendo que mais de 30% tem idade compreendida entre os 0 e os 19 anos de idade. A maior parte vive nas ilhas de Santiago, com 56%, seguindo-se a ilha de S. Vicente, com 15,5%. A população urbana é de 61,8% contra uma população rural de 38,2%, encontrando-se a maior parte desta nas ilhas de Santiago e do

Fogo. A cidade da Praia é o maior centro populacional do país, com cerca de 30% da população total. A população feminina é, ligeiramente, superior à masculina: 50,5%.

Cabo Verde tem uma das taxas mais elevadas de alfabetização do continente africano (84,8%), bastante acima da média subsaariana (61,6%). Na população com idade compreendida entre os 15 e os 24 anos, esta taxa era, em 2009, de 98%.

A taxa de desemprego em 2010 foi de 10,7%. Os jovens entre os 15 e os 24 anos representam 50% da força de trabalho. A pobreza atinge cerca de 26% da população, sobretudo nas zonas rurais, que acolhem cerca de 25% da população ativa de Cabo Verde.

Tecido empresarial cabo-verdiano

Este ponto está dividido em duas partes: o setor formal, composto por empresas registadas e pelo setor informal, composto por unidades produtivas que não dispõem de contabilidade organizada nem de número de identificação fiscal.

Setor formal

De acordo com dados do Inquérito Anual às Empresas de 2009, existem em Cabo Verde cerca de 8.597 empresas ativas, das quais 7.346 (85%) são microempresas, assim designadas por possuírem de 1 a 5 trabalhadores. As pequenas empresas, com 6 a 10 trabalhadores, são em número de 662 (8%), as médias, com 11 a 20 trabalhadores, em número de 275 (3%) e finalmente as grandes empresas, com mais de 21 trabalhadores, em número de 316 (4%).

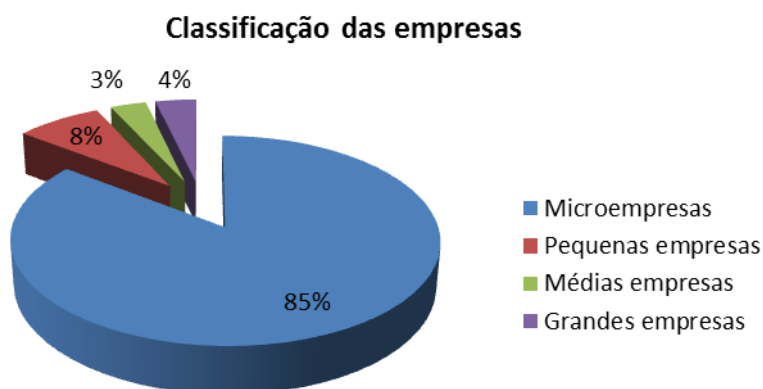


Figura 13 – Composição do tecido empresarial formal cabo-verdiano

Das microempresas, 3.846, ou seja, 52%, estão envolvidas no comércio a retalho e 1.057, isto é, 14%, na restauração. Quanto às empresas registadas do setor de fabricação de mobiliário, são em número de 132 microempresas, 11 pequenas empresas, 6 médias empresas e 4 grandes empresas, num total de 153 empresas. A ilha de Santiago é a sede da grande maioria das empresas cabo-verdianas, com 3.233 empresas ativas, o que representa 43% das empresas nacionais. A ilha de S. Vicente vem em segundo lugar, com 20,4%.

As empresas que exercem a sua atividade no setor terciário representam 87,5% do universo empresarial nacional, 71,3% do emprego e 79,9% do volume de negócios. De referir que a atividade comercial ocupa posição de destaque no setor terciário com 52,8% de empresas, 27% do emprego e 38,5% de volume de negócios em 2007. Em segundo lugar, está o setor secundário, ocupando o setor primário uma posição residual, com menos de 1%.

Setor informal

Segundo o último estudo realizado pelo INE-Instituto Nacional de Estatística sobre o setor informal em 2009 (estudo não incluiu as unidades agrícolas), o grau de informalidade da economia cabo-verdiana ronda os 20%, com cerca de 24.060 UPI-Unidades Produtivas Informais, estando 63,6% localizadas no meio urbano e 36,4% no meio rural. Na ilha de Santiago, localizam-se 64,6% (Praia, 25,6% e resto de Santiago, 39%) e em S. Vicente, 15,4%.

Em termos de área de atividade, 51,5% das UPI exercem a sua atividade no comércio, sobretudo venda de produtos alimentares, 33,9% na indústria e 14,6% em outros serviços. Somente 24,8% dispõe de um local específico para as atividades e entre estas, o grau de precariedade é muito elevado relativamente ao acesso à água (31,6%), eletricidade (58,2%) e telefone (28,7%).

Mais de metade das UPI (56%) foi criada há menos de 10 anos, sendo 36,7% nos últimos cinco anos. Uma percentagem de 28,7% tem idade superior a 15 anos. Em termos de dimensão, mais de 82% das UPI funciona com uma única pessoa (autoemprego) e apenas 3,5% funciona com mais de 3 trabalhadores. Em termos demográficos, o setor informal apresenta as seguintes características: 52,5% mulheres, 14,6% jovens com menos de 25 anos, 38,7% anos como idade média, 4,6 anos como escolaridade média e 9,8 anos como antiguidade média. O capital do setor informal provém essencialmente de autofinanciamento,

92,5%, de empréstimos familiares, 2,0%, de empréstimo bancário, 2,0% e de outras fontes, 3,5%.

As principais dificuldades enfrentadas pelas unidades produtivas informais são, para 57,3%, a falta de clientes, para 50,5%, a concorrência, para 44%, o abastecimento em matéria-prima e mercadoria, para 30,4%, a falta de espaço para o exercício de atividade e para 24%, tesouraria e também falta de equipamento. Outras dificuldades têm a ver com o acesso ao crédito, o acesso aos serviços de apoio, organização, problemas técnicos, entre outras. No meio rural, o principal problema, referido por 59,8%, é a dificuldade no escoamento de produtos (Anexo 6).

Políticas do Governo de apoio ao desenvolvimento empresarial

Da agenda de transformação económica de Cabo Verde faz parte a melhoria da competitividade interna e externa do país, que passa pelo aumento da base empresarial formal, através da criação de mais empresas e da formalização das existentes.

Nesta medida, o Governo de Cabo Verde está empenhado em reforçar as conquistas alcançadas pelo país até o momento, continuando a apostar na criação de um clima mais propício ao desenvolvimento de negócios e ao desenvolvimento da capacidade empreendedora no país, diversificando a base produtiva e criando condições para a densificação do tecido empresarial nacional.

Neste sentido, têm sido adotadas várias medidas de promoção à criação e desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas durante os últimos dez anos, com o objetivo de promover o desenvolvimento de um empresariado dinâmico e competitivo, como seja a construção de infraestruturas, facilitando a circulação de pessoas e bens, a criação da ADEI-Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação e do Novo Banco.

A ADEI trabalha na promoção do setor privado nacional, tendo, como missão, “promover a inovação, a competitividade e o desenvolvimento das empresas privadas em todos os aspetos relevantes e em consonância com as políticas do Governo” e como pilares de atuação, facilidades de acesso ao financiamento, melhoria elevada de negócios e facilidade de acesso às tecnologias e ao conhecimento (Anexo 7). O Novo Banco, por sua vez, tem como vocação o combate à exclusão financeira dos segmentos da população de menor rendimento e das micro e pequenas empresas.

4.3.2 Inquérito empresarial

4.3.2.1 Aplicação do inquérito

O inquérito foi dirigido aos 45 carpinteiros/marceneiros selecionados para o estudo de casos, sendo 15 da ilha de S. Vicente, 15 da cidade da Praia, ilha de Santiago e 15 dos municípios do interior da ilha de Santiago. O mesmo foi aplicado com base num formulário elaborado pela Aluna (Anexo 8), que foi quem também fez a sua aplicação.

Constaram do inquérito as seguintes 11 perguntas:

1. Idade

O interesse desta questão teve a ver com o saber-se qual a média de idade dos carpinteiros, isto é, se jovem, se adulta ou se já na terceira idade.

2. Escolaridade

O interesse desta questão teve a ver com o saber-se qual o nível de instrução académica dos carpinteiros, isto é, se muito baixa, baixa ou suficiente.

3. Número de anos como empresário

A inclusão desta pergunta no inquérito teve a ver com o interesse em se conhecer a média de anos dos carpinteiros como empresários.

4. Junto de quem procurou apoio financeiro para a criação da empresa

A inclusão desta pergunta no inquérito teve a ver com o interesse em se saber se os carpinteiros utilizaram redes sociais, como familiares e amigos ou canais formais de financiamento.

5. Junto de quem procurou aconselhamento para a criação da empresa

A inclusão desta pergunta no inquérito teve a ver com o interesse em se saber se os carpinteiros utilizaram redes sociais, como familiares e amigos, para aconselhamento sobre o início do trabalho por conta própria.

6. Constrangimentos

A inclusão desta questão no inquérito teve a ver com o interesse em se saber até que ponto os carpinteiros têm consciência dos constrangimentos que se colocam ao sucesso da sua atividade e também se, dentre esses constrangimentos, alguns são reconhecidos como sendo da própria responsabilidade dos carpinteiros, ou se seriam todos atribuídos a outrem, sobretudo ao Governo e outras entidades públicas.

7. Iniciativas para enfrentar os constrangimentos

A inclusão desta pergunta no inquérito teve a ver com o interesse em se ter uma ideia de até que ponto os carpinteiros são ativos ou passivos, isto é, se tomam ou não iniciativas para resolver os problemas das suas empresas, por um lado e, por outro lado, em relação à tomada de iniciativas, se houve iniciativas com vista a unirem-se para resolução conjunta dos problemas. Por outras palavras, saber se os carpinteiros desenvolveram alguma ação com vista à resolução dos constrangimentos ou não e caso afirmativo, se foram ações de natureza individual ou de parceria e neste último caso, se a iniciativa de parceria se concretizou ou não.

8. Experiência de cooperação empresarial

Esta questão, muito relacionada com a anterior, teve a ver com o interesse de se saber até que ponto os carpinteiros põem em prática, no dia-a-dia da realização da sua atividade, relações de cooperação empresarial na resolução dos constrangimentos que enfrentam. Este interesse resulta do facto de que, se por um lado, os resultados do inquérito cultural apontam o coletivismo como sendo uma característica da sociedade cabo-verdiana, comumente, o entendimento é de que os cabo-verdianos são individualistas.

9. Opinião sobre propensão dos cabo-verdianos para cooperação

Esta questão teve a ver com o interesse de se saber o que é que os carpinteiros pensam de si próprios no que diz respeito à propensão ou não para a união, isto é, para o estabelecimento de relações de cooperação empresarial.

10. Opinião sobre a existência de diferenças entre empresários de S. Vicente e empresários de Santiago

Esta questão teve a ver com o interesse de se saber o que acham os carpinteiros inquiridos sobre a existência ou não de diferenças de comportamento no que diz respeito à propensão para a cooperação empresarial entre os carpinteiros de S. Vicente e de Santiago.

11. Opinião sobre a importância das relações pessoais do empresário para o negócio.

A inclusão desta pergunta no inquérito teve a ver com o interesse em se saber qual o nível de importância que os carpinteiros atribuem aos conhecimentos e relações pessoais na condução do seu negócio.

4.3.2.2 Resultados do inquérito empresarial

O inquérito empresarial produziu um conjunto de resultados (Anexo 9), apresentando a tabela a seguir um resumo dos mesmos:

Tabela 15 - Resumo dos resultados do inquérito empresarial (carpinteiros/marceneiros).

Variáveis	Categoria	S. Vicente	Praia	Interior de Santiago
1 – Idade	20 – 25	-	-	2
	26 – 30	-	-	2
	31 – 35	5	2	-
	36 – 40	-	-	-
	41 – 45	3	3	5
	46 – 50	1	10	3
	51 – 55	1	-	1
	56 – 60	3	-	2
	+ 60	2	-	-
2 – Escolaridade	Até 4 anos	6	2	7
	5 a 6 anos	7	8	4
	7 a 9 anos	1	2	3
	10 a 12 anos	-	2	-
	13 a 15 anos	1	1	1
	16 a 17 anos	-	-	-
3 - Número de anos como empresário	Até 4 anos	1	1	2
	De 5 a 10	5	2	3
	De 11 a 15	1	3	2
	De 16 a 20	1	3	3
	De 21 a 25	2	4	2
	De 26 a 30	2	2	1
	De 31 a 35	1	-	-
	De 36 a 40	2	-	-
	Mais de 40	-	-	2

4 - Quem apoiou financeiramente o início do trabalho por conta própria	Familiares	1	2	5
	Amigos	-	-	-
	Bancos	3	-	2
	Recursos próprios	11	13	8
5 - Quem prestou aconselhamento no início do trabalho por conta própria	Familiares	7	4	5
	Amigos	-	1	-
	Outros empresários	-	-	-
	Associações	-	-	-
	Instituições estatais	1	-	-
	Gerentes bancários	-	-	-
	Camara municipal	-	-	-
	Deputados	-	-	-
	Padre / Pastor	-	-	1
	Outros	-	-	-
	Ninguém	7	10	9
6 – Constrangimentos	Matéria-prima	4	2	3
	Equipamentos	-	1	1
	Credito bancário	8	9	7
	Assistência técnica	-	-	-
	Formação	-	2	1
	Marketing	1	1	1
	Transporte	-	-	-
	Roubo	-	-	-
	Espaço físico	2	-	2
	Outros	-	-	-

7 - Ações desenvolvidas pelos carpinteiros / marceneiros para ultrapassar constrangimentos.	Instituições de apoio empresarial	1	0	0
	Bancos	4	4	3
	Parcerias	3	2	0
	Outras ações	3	2	3
	Nenhuma ação	4	6	8
	Aguarda ação do Governo	0	1	1
8 - Experiência de cooperação empresarial	Tem ou já teve uma experiência de cooperação empresarial	8	4	4
	Nunca teve uma experiência de cooperação empresarial	7	11	11
9 - Propensão para cooperação entre carpinteiros/ marceneiros.	Elevada	0	1	0
	Baixa	15	14	12
	Nula	0	0	3
10 - Diferenças entre carpinteiros/marceneiros das ilhas de Santiago e de S. Vicente	Há diferenças	1	11	6
	Não há diferenças	0	3	0
	Não sabe	14	1	9
11 - Importância das relações pessoais	Muita	15	15	15
	Pouca	-	-	-
	Nenhuma	-	-	-

Fonte: A Aluna

Os gráficos a seguir traduzem estes resultados:

1. Idade

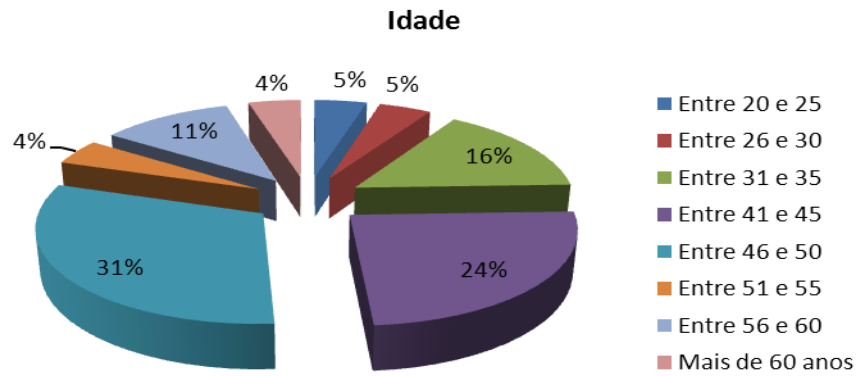


Figura 14 – Gráfico com idade dos carpinteiros/marceneiros

- Cerca de 55% dos inquiridos tem idade compreendida entre 41 e 50 anos de idade.
- Apenas 10% tem idade inferior a 30 anos.
- Cerca de 19% tem idade superior a 50 anos.
- A média de anos de idade é de 45 anos (Anexo 10).

2. Escolaridade

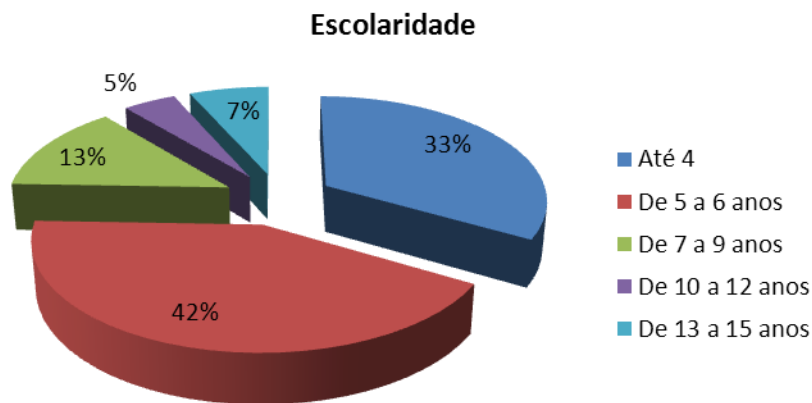


Figura 15 – Gráfico com escolaridade dos carpinteiros/marceneiros

- Cerca de 75% dos inquiridos tem 6 ou menos anos de escolaridade.
- A média de anos de escolaridade é de 5 anos e meio (Anexo 10).

3. Número de anos como empresário

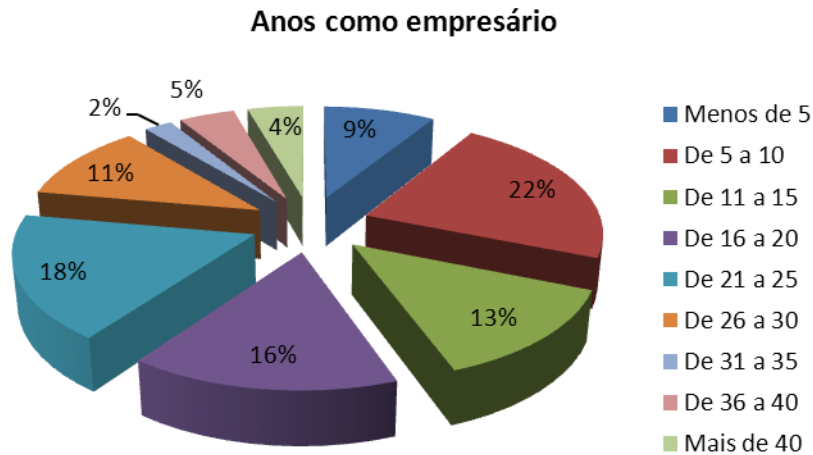


Figura 16 – Gráfico com experiência dos carpinteiros/marceneiros

- Cerca de 22% tem entre 5 e 10 anos de experiência.
- Cerca de 18%, entre 21 a 25 anos, 16%, entre 16 a 20 anos e 13%, entre 11 a 15 anos.
- Cerca de 69% tem entre 5 e 25 anos como empresário, 22% tem mais de 26 anos e 9% tem menos de 5 anos como empresário.
- A média do número de anos como empresário é de 14 anos (Anexo 10).

4. Financiamento inicial

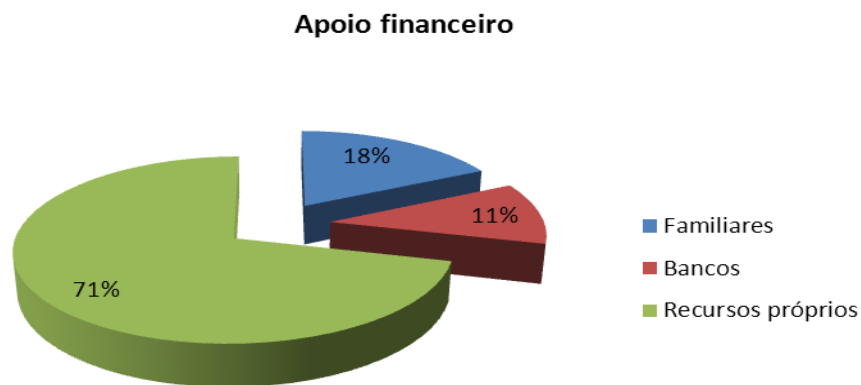


Figura 17 – Gráfico com fonte de apoio financeiro inicial dos carpinteiros/marceneiros

- Cerca de 71% começou o seu negócio com utilização de recursos próprios.
- Apenas 18% recorreu a familiares, com ainda uma menor percentagem, 11%, a recorrer a uma instituição bancária.

5. Aconselhamento inicial

Junto de quem procurou aconselhamento

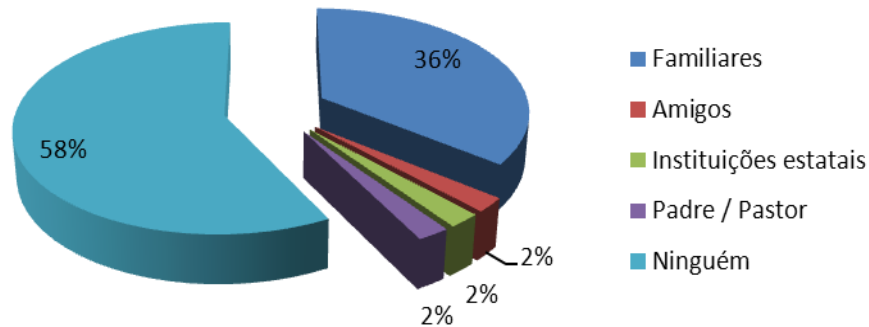


Figura 18 – Gráfico com fonte de aconselhamento dos carpinteiros/marceneiros

- Cerca de 58% não recorreu a ninguém para aconselhamento, sublinhando os carpinteiros que sempre preferiram tomar decisões de forma autónoma.
- 36% recorreu a familiares e 6% procurou aconselhamento em outras fontes.

6. Constrangimentos

Constrangimentos

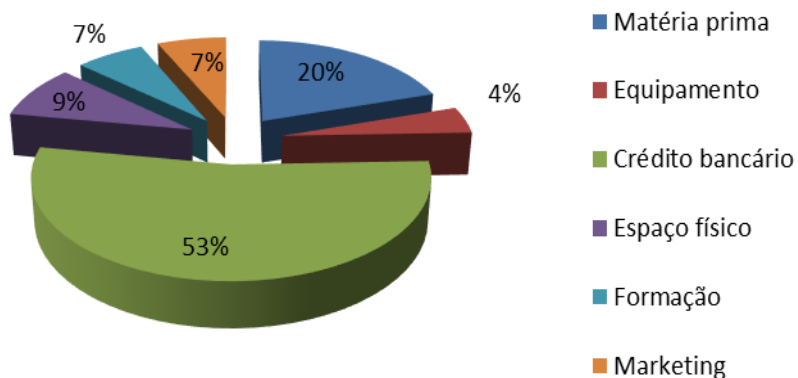


Figura 19 – Gráfico com constrangimentos enfrentados pelos carpinteiros/marceneiros

- 53% dos inquiridos declarou que o maior constrangimento à sua atividade coloca-se ao nível da obtenção de crédito bancário.
- Para 20%, tem a ver com a matéria-prima.
- Para 9%, tem a ver com o espaço físico.

A dificuldade e ou impossibilidade de obtenção de crédito bancário, o elevado custo, baixa qualidade e pouca diversidade da matéria-prima, a falta de espaço físico adequado para o exercício da profissão constituem os três maiores constrangimentos para cerca de 82% dos inquiridos. Somam-se a estes a dificuldade e ou impossibilidade de acesso à formação profissional e à assistência técnica, o custo elevado da publicidade e a concorrência de empresas estrangeiras. Outros constrangimentos referidos foram: falta de equipamentos e máquinas no mercado local e nacional; falta de incentivos; dívidas dos clientes; redução da procura devido ao aumento de importação de mobília estrangeira; aumento de utilização do alumínio.

A tabela a seguir apresenta algumas das declarações dos entrevistados sobre os constrangimentos que enfrentam.

Tabela 16 – Opinião dos carpinteiros/marceneiros sobre os constrangimentos do setor

1. “Material caro e de pouca diversidade”
2. “Não beneficiamos de desconto pois compramos em poucas quantidades”.
3. “Falta de máquinas e ferramentas”.
4. “Falta de fundos”.
5. “Colocação no mercado é difícil”.
6. “Publicidade é cara, o cliente é que passa a palavra”.
7. “Falta de espaço para montar oficina”.
8. “Falta de condições para formação profissional”.
9. “Falta de assistência técnica”.

Fonte: A Aluna

Por outro lado, os carpinteiros apontaram também, como dificultando um melhor desempenho da classe, fatores relacionados com eles próprios, como sejam: idade madura; baixo nível de escolaridade; falta de iniciativa; espírito de desconfiança em relação a terceiros.

7. Ações desenvolvidas pelos empresários com vista à resolução dos constrangimentos

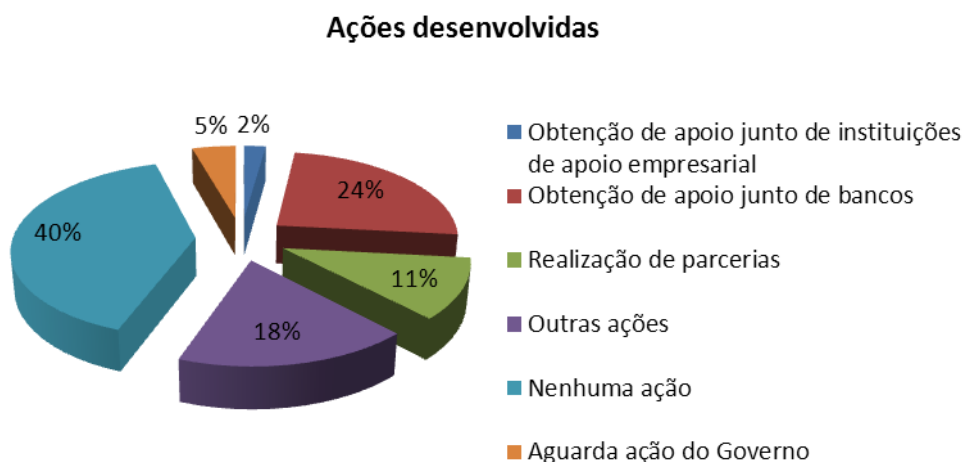


Figura 20 – Gráfico com ações desenvolvidas pelos carpinteiros/marceneiros

- Os resultados indicam que 45% dos carpinteiros entrevistados não adotou nenhuma ação ou aguarda por uma intervenção do Governo para que os constrangimentos sejam resolvidos.
- 44% dos carpinteiros tentou obter um empréstimo bancário ou resolveu os constrangimentos através de outras ações.
- Apenas 11% adotou uma solução de parceria, contra 89%, que preferiu uma solução individual ou nenhuma ação. Os que entraram numa parceria empresarial são de S. Vicente e da Praia, com nenhum carpinteiro do Interior de Santiago a ter tomado a iniciativa de se aliar a outro carpinteiro.

À questão sobre que ações foram desenvolvidas pelos empresários inquiridos para ultrapassar os constrangimentos, foram dadas as respostas a seguir apresentadas.

Tabela 17 – Declarações dos carpinteiros/marceneiros sobre as ações para ultrapassar os constrangimentos.

1. “Propus criação de associação de caráter lucrativo mas os outros carpinteiros não quiseram alinhar”.
2. “Estou num processo de formação de uma associação, que espero vá dar mais força aos carpinteiros/marceneiros”.
3. “Faço o aluguer de máquinas nas oficinas maiores, que têm o equipamento de que preciso”.
4. “Importo diretamente do estrangeiro”.
5. “Tentei levar o meu negócio para a Praia mas não deu certo pois o meu parceiro ficou com mobiliário e dinheiro”.
6. “Faço o trabalho com a maior rapidez possível para cumprir os prazos e não perder clientes”.
7. “Fiz parceria com dois colegas, dividimos a renda de um espaço para montagem e acabamento dos móveis”.
8. “Estou a tentar encontrar parceiros para uma instalação industrial”.
9. “Arrendei espaço coletivo (dono do espaço e das máquinas) com mais 30 colegas, pagamos aluguer de máquina ao dono. Funciona bem mas é cada um por si, com o seu trabalho, as suas compras e os seus clientes”.
10. “Fiz parceria com um colega, eu tinha espaço e ele tinha máquinas e está a funcionar bem”.
11. “Às vezes compro com colegas mas é quando calha encontrarmo-nos no local de venda”.
12. “Tentei empréstimo bancário mas não tinha condições”.
13. “Peço ajuda a um familiar”.
14. “Para adquirir formação profissional, convido um carpinteiro mais velho para um sumo, ou um almoço, organizo convívios, caminhadas, para ficar mais próximo dos carpinteiros mais velhos e poder receber as suas dicas, ou então contrato um carpinteiro experiente por um certo período de tempo e observo como faz os trabalhos”.

15. “Eu e outros carpinteiros damos o dinheiro a um condutor que já conhece o nosso negócio, ele faz as compras na cidade e depois regressa, entregando material e fatura. Mas é cada um por si”.
16. “Tentei com colegas criar uma empresa no dia mas não foi avante”.
17. “Falo com outros colegas”
18. “Nada”
19. “Aguardo alguma medida do Governo ou da Câmara Municipal”

Fonte: A Aluna

8. Experiencia de cooperação empresarial



Figura 21 – Gráfico com experiência de cooperação empresarial dos carpinteiros/marceneiros

- A grande maioria dos carpinteiros, 64%, nunca teve uma experiência de cooperação empresarial.

9. Propensão para a cooperação empresarial

Propensão para cooperação entre carpinteiros cabo-verdianos

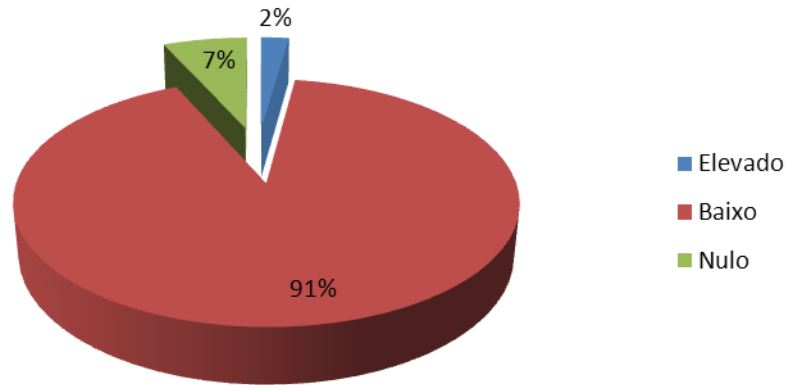


Figura 22 – Gráfico com nível de cooperação dos carpinteiros/marceneiros

- Os resultados revelam que a esmagadora maioria dos carpinteiros, mais concretamente, 44 dos 45 carpinteiros entrevistados, correspondente a 98%, é de opinião que os cabo-verdianos, de uma forma geral e os carpinteiros, em particular, têm baixa ou nula propensão para trabalhar em cooperação.

10. Há diferenças entre os carpinteiros de Santiago e os de S. Vicente

Diferenças quanto a cooperação

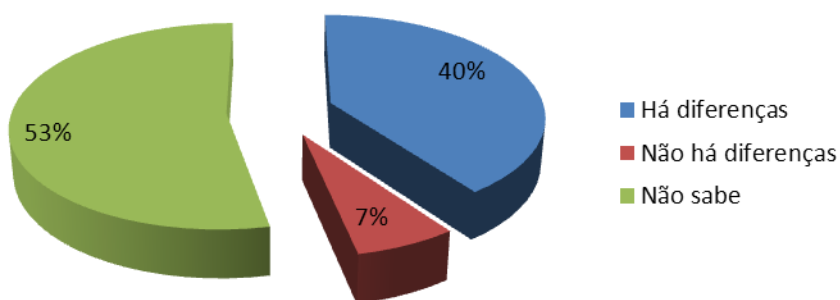


Figura 23 – Gráfico com existência de diferenças entre os carpinteiros/marceneiros

- Quanto a diferenças entre os profissionais de Santiago e de S. Vicente, 53% não sabe se há ou não diferenças, 40% acha que há diferenças e 7% acha que não há diferenças.

11. Importância das relações pessoais

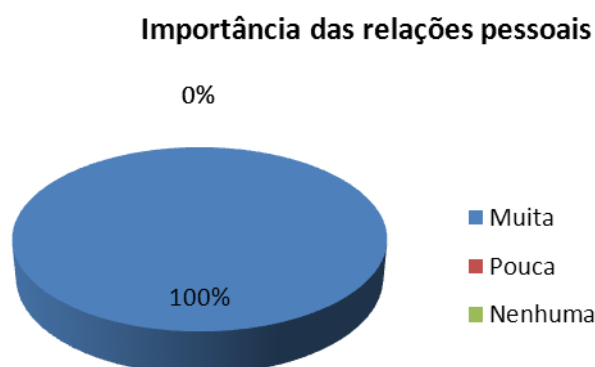


Figura 24 – Gráfico com importância das relações pessoais

- Todos os carpinteiros / marceneiros entrevistados, ou seja, 100%, declararam que as relações sociais dos empresários têm muita importância para o bom andamento do seu negócio.

4.3.3 Entrevistas aos empresários

4.3.3.1 Aplicação das entrevistas

Com o objetivo de aprofundar os resultados do inquérito empresarial aos carpinteiros/marceneiros donos de micro e pequenas empresas e de unidades produtivas informais, foram a seguir realizadas 45 entrevistas, aos mesmos três grupos de 15 empresários, isto é, 15 da ilha de S. Vicente, 15 da cidade da Praia, ilha de Santiago e 15 do interior da ilha de Santiago.

As entrevistas tiveram lugar: 43, nas oficinas dos carpinteiros/marceneiros e 2, no mercado de Sucupira, em Assomada, importante ponto de venda de mobiliário para os carpinteiros/marceneiros do interior de Santiago.

Em S. Vicente, os carpinteiros/marceneiros entrevistados foram identificados com a colaboração da ADEI-Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação e de pessoas amigas da Aluna. Na cidade da Praia, com a colaboração da ACMP-Associação dos

Carpinteiros e Marceneiros da Praia e dos próprios carpinteiros/marceneiros. No interior de Santiago, com a colaboração dos próprios carpinteiros/marceneiros e de pessoas amigas da Aluna. A marcação das entrevistas foi feita com antecedência, através de uma nota, no caso de S. Vicente, por telefone e visita espontânea, na Praia e no Interior da ilha de Santiago.

As entrevistas foram feitas com base num guião (Anexo 11) que incluiu as seguintes perguntas, efetuadas com o objetivo de aprofundar as declarações prestadas pelos carpinteiros/marceneiros durante o inquérito:

1. Porque nunca teve/ desistiu / mantém uma experiência de cooperação empresarial?
2. Na sua opinião, porque é que os cabo-verdianos têm pouca propensão para a cooperação empresarial?
3. Quais acha que são as diferenças entre os cabo-verdianos de Santiago e os de S. Vicente relativamente à cooperação empresarial?

As entrevistas duraram, em média, 1 hora cada. As respostas dos carpinteiros/marceneiros foram registadas em papel, registos que eram digitalizados no mesmo dia da sua realização, para uma maior fidedignidade dos mesmos. Sendo a grande maioria dos entrevistados pessoas não habituadas a lidar com situações de entrevistas, sobretudo gravadas, conhecendo a Aluna a quase instintiva retração dos carpinteiros a estas situações, a que se soma o facto de esta ser uma pessoa desconhecida para a maioria dos entrevistados, considerou-se aconselhável a não utilização de um gravador.

Refere-se, por outro lado, que a realização das entrevistas foi facilitada pelo facto de o número de perguntas ter sido reduzido e também por os contactos, na maioria dos casos, terem sido feitos através de pessoas conhecidas dos empresários entrevistados, o que, sem dúvida, facilitou a disposição dos mesmos para responder às questões. Um caso curioso que aqui se deixa registado é que, contrariamente ao que se esperava, mas talvez pelos cuidados tomados na preparação e abordagem das entrevistas, os entrevistados foram extremamente abertos e pródigos em responder às questões, tendo sido nalguns casos necessário usar de alguma diplomacia para interromper a sua exposição (que incluía, muitas vezes, relatos da vida pessoal, familiar, política e social do entrevistado).

4.3.3.2 Resultados das entrevistas aos empresários

As entrevistas foram feitas com o objetivo de aprofundar alguns resultados do inquérito aplicado aos carpinteiros/marceneiros, tendo, para isso, as perguntas sido formuladas de forma dirigida, para obtenção de respostas concretas. Tendo a análise destas sido feita com recurso à análise de conteúdo, a primeira etapa foi fazer a definição das questões a serem colocadas aos empresários, em temas específicos, como se segue:

1. Sobre a experiência de cooperação empresarial: (1) Iniciou e mantém uma experiência de cooperação empresarial. Porquê? (2) Já teve uma experiência empresarial mas desistiu. Porquê? (3) Nunca teve. Porquê?
2. Sobre a propensão para a cooperação empresarial: Quais serão as razões da pouca propensão dos empresários cabo-verdianos para a cooperação empresarial?
3. Sobre as diferenças entre os empresários de S. Vicente e os de Santiago: (1) Os de S. Vicente são mais unidos. (2) Os de Santiago são mais unidos.

Estas questões deram lugar, por sua vez, à definição do quadro categorial o qual, como referido atrás, pode ser definido *a priori* e tendo em conta os objetivos a serem alcançados, com as seguintes categorias e subcategorias:

Tabela 18 – Quadro categorial para análise de conteúdo das entrevistas.

Objetivo da pesquisa	Categorias	Subcategorias
Análise do impacto da cultura na formação de alianças empresariais	<p>1 - Experiência de cooperação empresarial entre os empresários cabo-verdianos.</p> <p>2 – Propensão dos empresários cabo-verdianos para a cooperação empresarial</p> <p>3 – Diferenças entre os empresários de Santiago e S. Vicente.</p>	<p>1.1 Porque tem atualmente uma cooperação empresarial?</p> <p>1.2 Porque desistiu de uma experiência de cooperação empresarial?</p> <p>1.3 Porque nunca teve uma experiência de cooperação empresarial?</p> <p>2.1 Quais acha que são as razões para a pouca propensão dos cabo-verdianos para a cooperação empresarial?</p> <p>3.1 Os empresários de Santiago são mais unidos</p> <p>3.2 Os empresários de S. Vicente são mais unidos</p>

Fonte: A Aluna

Aplicadas as entrevistas e feita a sua transcrição, foi seguidamente feita a organização do material, isto, é, através de uma leitura cuidada, foram eliminados os conteúdos não relevantes para o presente trabalho, como os relacionados com a vida familiar, a experiência de vida do empresário, as apreciações do empresário sobre a política, entre outros. Refere-se,

contudo, que, antes de se fazer esta eliminação, as respostas consideradas não relevantes foram classificadas como “outras”, tendo sido eliminadas apenas no fim do trabalho de análise.

Definido o *corpus*, seguiu-se o trabalho de escolha de unidade de registo, tendo a opção, dentre algumas alternativas, recaído sobre a frase como unidade de registo. Seguidamente, foi confirmado o quadro categorial e feitas a codificação e a categorização de todos os elementos do *corpus*.

São a seguir apresentadas as respostas às questões formuladas.

Categoria 1: Experiência de cooperação empresarial

Tabela 19 – Razões por que mantém uma experiência de cooperação empresarial.

Subcategoria 1.1: Porque mantém uma experiência de cooperação empresarial?	
Carpinteiro/marceneiro	“Somos quatro, arrendamos um espaço para a montagem dos móveis. Sai mais barato e apoiamo-nos uns aos outros”.
Carpinteiro/marceneiro	“Um colega meu tinha máquinas e eu tinha um espaço adequado, juntamo-nos e assim poupamos dinheiro e funciona bem”.
Carpinteiro/marceneiro	“Eu e mais 12 colegas trabalhamos numa oficina montada por um empresário, contra o pagamento da renda e aluguer das máquinas. Cada um paga a sua conta ao dono da oficina no fim do mês. É uma boa ideia porque assim utilizamos espaço e máquinas pois nenhum de nós tem fundo para montar a sua própria oficina”.
Carpinteiro/marceneiro	“Tenho um colega e juntámo-nos quando precisamos comprar uma grande quantidade pois sai mais barato na compra e no transporte que neste caso é feito pelo fornecedor”.
Carpinteiro/marceneiro	“Tenho feito cooperação pontual com uma empresa de construção metálica, quando eles têm encomendas que requerem trabalhos de carpintaria e tem funcionado bem”.

Fonte: A Aluna

Tabela 20 – Razões por que desistiu da experiência de cooperação empresarial

Subcategoria 1.2: Porque desistiu da sua experiência de cooperação empresarial?	
Carpinteiro/marceneiro	“Relação com o sócio não funcionou bem pois eu trabalhava mais do que ele e no fim ele queria dividir o dinheiro ao meio”.
Carpinteiro/marceneiro	“Tive uma experiência de parceria com um familiar, não deu certo pois ficou com o dinheiro, não quero mais”.
Carpinteiro/marceneiro	“Tenho um irmão que é carpinteiro, tentámos unir-nos para trabalhar juntos mas não deu certo”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Falta de honestidade do meu sócio, a quem tratava como um irmão”.
Carpinteiro/marceneiro	“Não correu bem, dividimos a empresa e separámo-nos”.
Carpinteiro/marceneiro	“O meu sócio tomava dinheiro adiantado nos clientes, não fazia o trabalho e eu é que ficava com o prejuízo”.
Carpinteiro/marceneiro	“Comprava em conjunto com um colega para ter mais desconto mas ele não entregava o material como devia ser”.

Fonte: A Aluna

Tabela 21 – Razões por que nunca teve uma experiência de cooperação empresarial

Subcategoria 1.3: Porque nunca teve uma experiência de cooperação empresarial?	
Carpinteiro/marceneiro	“ As pessoas são pouco fiéis, pouco dignas, pouco sérias”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Prefiro trabalhar sozinho”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Não gosto e não quero compromissos”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Não seria uma boa ideia pois os cabo-verdianos são complicados”.
Carpinteiro/marceneiro	“ As condições não ajudam à união para se fazer alguma coisa”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Unir hoje é difícil pois cada um tem as suas condições”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Coisas unidas dificilmente terminam bem”.
Carpinteiro/marceneiro	“Mais vale cada um tratar dos seus assuntos”

Fonte: A Aluna

Categoria 2: Propensão dos cabo-verdianos para cooperação empresarial

Tabela 22 – Razões para a pouca propensão dos carpinteiros/marceneiros para a cooperação empresarial.

Subcategoria Única: Quais serão as razões para a pouca propensão dos carpinteiros/marceneiros cabo-verdianos para a cooperação empresarial?	
Carpinteiro/marceneiro	“ O meu pai dizia que a união faz a força mas a cultura não ajuda”.
Carpinteiro/marceneiro	“ As experiências têm mostrado que as parcerias sempre falham”.
Carpinteiro/marceneiro	“ A cultura do santiaguense não é favorável”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Os cabo-verdianos não se unem muito no negócio”.
Carpinteiro/marceneiro	“ As pessoas não são nada confiáveis”.

Carpinteiro/marceneiro	“ Mais vale pouco trabalho com segurança do que muito trabalho sem segurança”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Cabo-verdiano não serve para unir-se”.
	“ Não há hábito de as pessoas juntarem-se pois têm sempre mau comportamento”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Estão sempre a discutir”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Mesmo em coisas simples não se juntam pior ainda para serem sócios”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Cada um quer subir mais do que o outro”.
Carpinteiro/marceneiro	“ As pessoas não querem tirar o seu dinheiro, não confiam ou não querem que se saiba que têm dinheiro”.
Carpinteiro/marceneiro	“As pessoas dizem logo: mais vale só que mal acompanhado”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Os carpinteiros são uma raça que não se une”.
Carpinteiro/marceneiro	“Passividade, conformismo, talvez devido à falta de formação empresarial, falta de escolaridade, idade muito madura”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Medo de entrar com recursos e de o outro ficar com eles”.
Carpinteiro/marceneiro	“ As pessoas têm uma visão de hoje, não de amanhã”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Há pessoas que acham que sabem mais do que os outros, que não precisam dos outros”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Estão bem uns com os outros mas no negócio, cada um quer ficar à parte”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Falta de um conhecimento aprofundado das pessoas pois não se encontram, não se falam, não se conhecem”.
Carpinteiro/marceneiro	Não se juntam pois são todos desconfiados”.

Fonte: A Aluna

Uma síntese das razões apontadas pelos entrevistados produziu a seguinte contagem:

Tabela 23 – Frequência das razões para a pouca propensão dos carpinteiros/marceneiros para a cooperação empresarial.

Razões para a pouca propensão dos carpinteiros/marceneiros para a cooperação empresarial.	
Falta de confiança	17
Individualismo	10
Falta de espírito de união, de colaboração	7
Egoísmo	5
Falta de organização	4
Falta de informação	3
Medo (de dívidas, da falta de qualidade do trabalho, do não cumprimento de prazos, do comportamento oportunístico).	3
Cultura do cabo-verdiano (acomodação, conformismo).	3
Mentalidade fraca	2
Falta de formação	2
Falta de visão	1
Idade madura	1
Falta de conhecimento das pessoas	1
Falta de fé	1
Falta de ambição	1
Concorrência entre uns e outros	1
Inveja do dinamismo dos outros	1
Orgulho	1
Falta de espírito de iniciativa	1

Fonte: A Aluna

A falta de confiança foi a razão mais invocada pelos carpinteiros para a pouca cooperação existente entre os mesmos, seguida das razões individualismo, falta de espírito de união, egoísmo, falta de organização e de informação, medo e características culturais dos cabo-verdianos.

Categoria 3: Diferenças entre os carpinteiros/marceneiros das ilhas de Santiago e de S. Vicente.

Tabela 24 – Carpinteiros de Santiago são mais unidos.

Subcategoria 3.1: Os carpinteiros/marceneiros de Santiago são mais unidos.	
Carpinteiro/marceneiro	“Acho que as pessoas de Santiago são mais associativas, têm mais espírito de união, pelo que se vê na televisão. Há espírito de equipa e as associações funcionam. Em S. Vicente, a colaboração é difícil”.

Fonte: A Aluna

Tabela 25 – Carpinteiros de S. Vicente são mais unidos.

Subcategoria 3.2: Os carpinteiros/marceneiros de S. Vicente são mais unidos.	
Carpinteiro/marceneiro	“As pessoas de S. Vicente são mais abertas, mais prontas a cooperar. As pessoas de Santiago são mais individualistas, mais ignorantes”.
Carpinteiro/marceneiro	“As pessoas de S. Vicente têm mais união entre si. São mais organizadas, mais sérias. Não reclamam tanto como os <i>badios</i> (santiaguenses)”.
Carpinteiro/marceneiro	“São mais unidos uns com os outros. Trabalham melhor, com mais qualidade e também com preços mais altos. Respeitam-se uns aos outros”.
Carpinteiro/marceneiro	“As pessoas de S. Vicente são mais unidas. São mais legais, mais simples, mais amigas umas das outras. As pessoas de Santiago acham-se mais inteligentes”.

Carpinteiro/marceneiro	“As pessoas de S. Vicente têm uma melhor maneira de ser e de conviver uns com os outros”.
Carpinteiro/marceneiro	“As pessoas de S. Vicente são mais abertas do que as de Santiago e as da Praia são mais abertas do que as de Assomada”.
Carpinteiro/marceneiro	“As pessoas são mais unidas em S. Vicente. Por exemplo, a ADECO organiza uma manifestação vai muita gente mas na Praia vão muito poucas pessoas”.
Carpinteiro/marceneiro	“ Os <i>badios</i> não gostam de se unir. Mesmo quando querem manifestar-se ficam à espera que outras pessoas deem a cara. Falam quando estão num pequeno grupo mas quando é preciso dar a cara, falar com uma entidade, ir à televisão, fogem. Ficam à espera que os outros lutem e obtenham benefícios para então participarem e dividir os benefícios. Em S. Vicente é diferente, as pessoas juntam-se”.
Carpinteiro/marceneiro	“Nas ilhas de barlavento, a situação é melhor um bocadinho”.
Carpinteiro/marceneiro	“Há uma diferença de céu para a terra entre as pessoas de S. Vicente e de Santiago. As pessoas de S. Vicente são mais confiáveis, associam-se mais facilmente.
Carpinteiro/marceneiro	“As pessoas de S. Vicente são mais unidas. Os <i>badios</i> têm muito ódio. As pessoas do interior são mais humildes, ajudam-se mais uns aos outros”.
Carpinteiro/marceneiro	“Já estive em S. Vicente duas vezes e acho que as pessoas são mais unidas, interessam-se mais pelo seu trabalho”.
Carpinteiro/marceneiro	“São totalmente diferentes. São mais respeitadores, os <i>badios</i> são mais rudes”.
Carpinteiro/marceneiro	“ São mais unidas talvez porque S. Vicente é uma ilha mais pequena”.

Fonte: A Aluna

Dos 18 carpinteiros/marceneiros, 40%, que declararam, durante o inquérito, que acham que há diferenças entre os empresários de S. Vicente e de Santiago, 17, ou seja, 38% do total dos 45 carpinteiros, declararam, de forma bastante enfática nalguns casos, que as pessoas de S. Vicente são mais unidas do que as de Santiago e apenas 1 carpinteiro, 2% do total, de S. Vicente, acha que os carpinteiros de Santiago são mais unidos. Dos 17 carpinteiros de Santiago acima referidos, 11 são da Praia e 6 do Interior de Santiago.

Diferenças entre carpinteiros de Santiago e de S. Vicente na cooperação empresarial

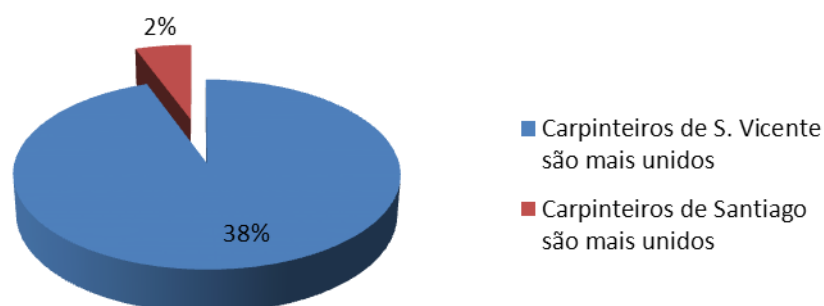


Figura 25 – Gráfico com tipo de diferenças entre os carpinteiros/marceneiros

4.3.4 Observação direta

4.3.4.1 Realização da observação direta

O facto de as entrevistas terem tido lugar nos locais de trabalho dos carpinteiros/marceneiros, durante o horário normal de funcionamento, permitiu fazer uma observação e apreciação diretas da grande diversidade das características e do quotidiano de trabalho destes empresários, em relação a um conjunto de fatores, designadamente:

1. Localização da oficina (de locais bem situados a locais de urbanização precária).
2. Dimensão / sofisticação da oficina (de oficinas amplas e bem estruturadas a locais de trabalho de reduzida dimensão).
3. Equipamentos (desde máquinas sofisticadas, importadas diretamente, a pequenas ferramentas manuais).
4. Número de trabalhadores (desde quatro dezenas de trabalhadores a nenhum trabalhador).
5. Variedade dos produtos (desde linhas de produtos diversos a dois ou três produtos fixos).
6. Qualidade dos produtos (desde móveis de materiais e acabamento topo de gama a móveis de grande simplicidade e rudimentaridade).
7. Local de venda (desde lojas próprias à utilização de mercados ao ar livre ou ainda a nenhum local de venda).
8. Atitude dos carpinteiros/marceneiros (de determinação e combatividade à resignação).

4.3.4.2 Resultados da observação direta

Localização

As oficinas visitadas diferem bastante em termos de localização, indo desde zona urbana, central, a zonas de periferia, a zonas de recém ocupação populacional, na maioria dos casos ilegal.

Espaço físico

Neste aspeto, também foi possível constatar uma enorme diferença entre as oficinas, tendo sido encontradas oficinas bem montadas, com espaços de produção, de montagem, de acabamento, espaços administrativos, armazém, espaços de venda, a oficinas muito pequenas, com toda a atividade a ser desenvolvida num mesmo espaço, a oficinas a funcionar num contentor, a oficinas a funcionar num pequeno espaço da casa do carpinteiro/marceneiro, a oficinas a funcionar ao ar livre, o que faz com que, nos dias de chuva, o carpinteiro/marceneiro não possa trabalhar.

Equipamentos

Há oficinas com as máquinas necessárias à atividade, outras também bem equipadas, mas que recorrem, pontualmente, às oficinas melhor equipadas para algum trabalho mais específico, assim como há oficinas com um equipamento muito limitado, enquanto outras ainda possuem apenas as ferramentas básicas, manuais, dependendo de outras oficinas, a quem alugam as máquinas para fazerem os trabalhos para os quais não têm o equipamento necessário.

Número de trabalhadores

Todos os entrevistados referiram o facto de a oficina estar a empregar, à data da realização das entrevistas, um número bastante inferior ao que tinha há dois ou três anos. Das oficinas visitadas, algumas têm um número entre 30 a 40, enquanto outras têm metade deste número, enquanto outras trabalham com 2 a 3 pessoas, enquanto noutras ainda só trabalha o carpinteiro/marceneiro dono da oficina.

Produtos

Como seria de esperar, os produtos das oficinas são de diversidade muito distinta. Enquanto umas têm uma grande gama de produtos, muitas apresentam produtos pouco variados, enquanto algumas produzem apenas dois ou três tipos de móveis. A grande maioria dos carpinteiros/marceneiros produz carpintaria (portas e janelas para moradias) e marcenaria (mobiliário).

Local de venda

Algumas oficinas têm espaços de exposição e venda independentes do espaço da oficina, outras têm o espaço de venda na própria oficina, enquanto outras aproveitam os mercados ao ar livre, os chamados mercados Sucupira, para vender os móveis produzidos, enquanto outras não conseguem produzir para expor, fazendo-o apenas por encomenda.

Qualidade

Os produtos das oficinas são de qualidade bastante variável. Enquanto umas utilizam elementos de produção e de acabamento de grande qualidade, em alguns casos importados diretamente pela oficina, muita outras apresentam materiais de qualidade média, ou mesmo de muito pouca qualidade.

Atitude dos carpinteiros/marceneiros

De uma forma geral, todos mostram-se um tanto ou quanto desiludidos com o rumo que as coisas estão a tomar, no que diz respeito à concorrência feita pelas empresas estrangeiras, à falta de incentivos, entre outras razões. Pode-se, no entanto, constatar que, enquanto muitos estão motivados a continuar com as suas atividades, tentando sempre encontrar formas de ultrapassar os problemas, outros sentem-se abandonados, resignados, “coitados”, achando que as instituições públicas devem fazer alguma coisa para ajudá-los.

4.4 Síntese dos resultados do trabalho de campo

O presente trabalho de investigação teve como objetivos saber, em primeiro lugar, quais são as características culturais dos cabo-verdianos, em segundo lugar, como é que estas características influenciam a formação de alianças empresariais entre os empresários cabo-verdianos donos de micro e pequenas empresas e de unidades produtivas informais e, em terceiro lugar, qual a perceção dos mesmos sobre a importância das redes sociais na gestão dos seus negócios.

Para responder a estas questões, foi pensado e desenvolvido um conjunto de atividades, que tiveram início com a revisão de literatura, seguindo-se a esta a implementação do trabalho de campo, que teve duas componentes. Em primeiro lugar, um inquérito cultural, destinado à população, para obtenção de resposta à primeira pergunta de investigação, inquérito que foi complementado com a realização de entrevistas a um conjunto de especialistas em história e cultura cabo-verdianas.

Em segundo lugar, um estudo de casos para obtenção de resposta às outras duas perguntas de investigação, ele próprio suportado por um conjunto de atividades, designadamente: análise documental, inquérito e entrevistas aos empresários e observação direta.

4.4.1 Inquérito à população

O inquérito cultural, aplicado a 389 elementos da população, nas ilhas de S. Vicente e de Santiago, com recurso ao questionário de Hofstede, apontou como características culturais dos cabo-verdianos as seguintes:

Tabela 26 – As características culturais dos cabo-verdianos de acordo com o inquérito à população.

Caraterísticas culturais dos cabo-verdianos
Pequena distância hierárquica
Elevado colectivismo
Elevada masculinidade
Baixa aversão à incerteza
Orientação para o curto

Fonte: A Aluna

4.4.2 Entrevistas a especialistas em história e cultura cabo-verdianas

Os resultados do inquérito cultural à população foram um tanto ou quanto divergentes dos que são geralmente considerados como sendo os aspetos mais marcantes da cultura dos cabo-verdianos, sobretudo no que diz respeito à dimensão individualismo/coletivismo, na medida em que o cabo-verdiano é normalmente identificado como sendo muito individualista. Nesta medida, a segunda etapa do trabalho de campo foi dedicada à realização de entrevistas a um grupo de especialistas em história e cultura cabo-verdianas, aos quais se solicitou a opinião, em termos de concordância ou não, relativamente aos resultados do inquérito.

Relativamente às primeiras duas caraterísticas identificadas pelo inquérito, Baixa distância do poder e Coletivismo, dos sete especialistas entrevistados, apenas um concordou com esta classificação, três concordaram com reserva e três discordaram. Relativamente às outras três

caraterísticas, Elevada masculinidade, Baixa aversão à incerteza e Orientação para o curto prazo, os entrevistados concordaram totalmente com estes resultados.

4.4.3 Estudo de casos

Das atividades implementadas, foram atingidos os resultados a seguir indicados.

4.4.3.1 Análise documental

De acordo com os documentos analisados, Cabo Verde apresenta ainda grandes constrangimentos estruturais, mas o país conseguiu vitórias significativas na luta pelo desenvolvimento económico, tendo alcançado, hoje, o estatuto de país de desenvolvimento médio. A economia de Cabo Verde é baseada grandemente no setor de serviços, estando o Governo determinado a apostar no setor privado, para maiores ganhos de competitividade, maior capacidade de intervenção e de aproveitamento de oportunidades por parte deste

O tecido empresarial cabo-verdiano é dominado pelo setor das microempresas e unidades produtivas informais, que enfrenta constrangimentos de várias ordens, tendo o Governo vindo a tomar medidas importantes com vista à promoção deste setor, como seja a criação de instituições de apoio ao desenvolvimento empresarial, com ênfase na promoção do empreendedorismo.

4.4.3.2 Inquérito empresarial

Do inquérito aos carpinteiros/marceneiros, o destaque vai para os seguintes resultados:

Tabela 27 – Resultados síntese do inquérito empresarial

Apoio financeiro	Cerca de 71% começou o seu negócio com utilização de recursos próprios, 18% recorreu a familiares e 11% a uma instituição bancária.
Aconselhamento	Cerca de 58% não recorreu a ninguém para aconselhamento, sublinhando que sempre gostaram de tomar as suas decisões sozinhos. 38% dos carpinteiros recorreu a familiares e amigos.
Iniciativas para enfrentar constrangimentos	45% dos carpinteiros entrevistados não adotou nenhuma ação ou aguarda por uma intervenção do Governo para que os constrangimentos sejam resolvidos. 28% dos carpinteiros tentou obter um empréstimo bancário ou resolveu os constrangimentos através de outras ações. Apenas 11% adotou uma solução de parceria contra 89% que preferiu uma solução individual ou nenhuma ação.
Experiência de cooperação empresarial	64% nunca teve uma experiência de cooperação empresarial, enquanto 18% teve mas desistiu porque correu mal e apenas 18% está atualmente numa situação de cooperação empresarial, ou seja, 82% desenvolve a sua atividade de forma independente.
Propensão para a cooperação empresarial	98% é de opinião que os cabo-verdianos, de uma forma geral e os carpinteiros, em particular, têm baixa ou nula propensão para trabalhar em cooperação.
Importância das relações pessoais	100% dos inquiridos declarou que as relações sociais dos empresários são muito importantes para o bom andamento dos seus negócios.

Fonte: A Aluna

4.4.3.3 Entrevistas

As entrevistas aos carpinteiros/marceneiros revelaram que estes empresários, na sua grande maioria, preferem trabalhar sozinhos e que as principais razões para a não cooperação prendem-se, pelo menos parcialmente, com fatores ligados às características culturais dos cabo-verdianos.

Esta afirmação resulta do facto de, se forem excluídos os fatores “falta de organização” e “falta de informação” e no entendimento de que os fatores “individualismo” e “falta de espírito de união” são valores culturais, facto também apontado, ficar claro que, para a maioria dos carpinteiros/marceneiros entrevistados, as características culturais dos cabo-verdianos constituem o principal impedimento para a realização de acordos de cooperação empresarial.

Assim, de acordo com estes resultados, relativamente à dimensão individualismo/coletivismo, parece ser menos o coletivismo e mais o individualismo que caracteriza os cabo-verdianos, característica que se traduz no facto de as pessoas terem um grau maior de confiança em si próprias, na sua família mais próxima e nas suas capacidades individuais de trabalho do que nos outros, tendendo a agir numa base concorrencial. Esta descrição adapta-se aos argumentos apresentados pelos carpinteiros/marceneiros explicando a sua atitude no que diz respeito à cooperação empresarial.

É assim que foram encontrados apenas alguns exemplos de parcerias entre os carpinteiros/marceneiros, isto é, 8 dos 45 que foram entrevistados, enquanto os restantes 37 preferem trabalhar de forma autónoma, mesmo que esse isolamento represente um insuficiente desempenho do seu negócio. Foram relatadas muitas experiências mal sucedidas de realização de parcerias no seio desta classe profissional.

4.4.3.4 Observação direta

Das visitas aos locais de trabalho para a realização das entrevistas, foi possível observar que a maioria dos carpinteiros/marceneiros tem problemas relativamente ao espaço físico, quer em termos de localização, quer em termos de dimensão, bem como ainda no que diz respeito ao local de venda, funcionando a oficina e o local de venda, na maioria das vezes, na própria casa do carpinteiro/marceneiro. Não possuem, por isso, as condições desejáveis para

desenvolverem a atividade de forma satisfatória e mesmo os que possuem uma boa oficina, têm necessidade de alguma prestação de outra oficina em termos de equipamento. A qualidade dos produtos vai de muito boa a muito má.

Capítulo 5:

CONCLUSÕES

O propósito desta investigação foi o de desenvolver um trabalho de exploração sobre as características culturais dos cabo-verdianos e a sua relação com a criação de mecanismos de cooperação entre os empresários, formais e informais, numa viagem de descoberta das razões que poderão estar por trás do facto de os empresários cabo-verdianos, apesar das dificuldades várias que enfrentam na prossecução das suas atividades, dificilmente se envolverem em práticas de cooperação como forma de ultrapassar essas dificuldades e de alcançar objetivos e sucesso.

A revisão de literatura permitiu adquirir e ou aprofundar um conjunto de informações e conhecimentos que se revelaram fundamentais para a compreensão dos conceitos relacionados com os objetivos de investigação. À investigação teórica seguiu-se a investigação empírica, que possibilitou conhecer melhor as características culturais dos cabo-verdianos e o impacto da sua influência nas relações de negócio entre os empresários. As várias formas de recolha e de análise de dados implementadas terão contribuído para enriquecer os resultados, por terem permitido conduzir a viagem de investigação a diferentes destinos e destes trazer diferentes contribuições.

Neste último capítulo da tese, procura-se fazer, em primeiro lugar, um cruzamento entre os elementos identificados na revisão de literatura e os elementos obtidos durante o trabalho de campo para, com base nas observações mais relevantes, retiradas desta síntese global do trabalho desenvolvido, se apresentar as constatações mais importantes. Em segundo lugar, são

apresentadas as contribuições e as limitações do estudo, bem como propostas de estudos futuros.

5.1 Principais constatações da investigação

As constatações mais importantes têm a ver com as perguntas que nortearam a investigação: quais são as características culturais dos cabo-verdianos, como é que estas características influenciam a formação de alianças empresariais, como é que estas características influenciam a utilização das redes sociais pelos empresários cabo-verdianos.

5.1.1 As características culturais dos cabo-verdianos

Para resposta a esta pergunta, o ponto de partida foi o estudo de Hofstede sobre a África Ocidental, região onde Cabo Verde está inserido, que analisa os países à luz de cinco dimensões culturais: distância do poder; individualismo/coletivismo; masculinidade /feminilidade; aversão à incerteza; orientação para o longo prazo/curto prazo. Foram analisados, em segundo lugar, dois trabalhos de investigação cultural sobre Cabo Verde: um, sobre as ONGD, de Sangreman *et al.* (2009) e outro, sobre as características culturais e o seu impacto nas iniciativas de empreendedorismo, de Garcia-Cabrera e Garcia-Soto (2008), trabalhos que utilizaram, no todo ou em parte, o modelo cultural de Hofstede.

As divergências encontradas ao nível dos resultados aumentaram a curiosidade inicial de se explorar esta matéria, o que foi feito com a aplicação do questionário de Hofstede nas ilhas de Santiago e S. Vicente e ao qual responderam 389 pessoas. Os dados obtidos convergiam parcialmente com os dos três referidos estudos, divergindo no entanto nalguns aspetos. Foi assim tomada a decisão de se entrevistar um grupo de 7 especialistas em história e cultura cabo-verdianas, que exprimiram a sua opinião em relação aos resultados do inquérito realizado.

Integrando os resultados encontrados pelos estudos, inquérito e entrevistas acima referidos, obtém-se o seguinte quadro:

Tabela 28 – Resultados de estudos sobre as características culturais da população e instituições cabo-verdianas

Estudos, Inquérito e Entrevistas	Dimensões culturais				
	Distância do poder	Individualismo	Masculinidade	Aversão à incerteza	Orientação para o longo / curto prazo
Hofstede África Ocidental	77	20	46	52	25
Sangreman <i>et al.</i> ONG's Cabo Verde	31,97	53,93	51,50	94,82	36,19
Garcia-Cabrera e Garcia-Soto Cabo Verde	-	52.37	32.99	-	-
Inquérito aplicado pela Aluna Cabo Verde	-30 a - 19	7 a 19	150 a 167	7 a 41	31 a 32
Entrevistas a especialistas em história e cultura de Cabo Verde	Entre baixa e alta	Elevado	Elevada	Baixa	Curto prazo

Fonte: A Aluna

Da análise da tabela apresentada, destaca-se a existência de divergências entre os resultados obtidos em cada um dos casos, sendo que a maior divergência diz respeito à dimensão Distância do poder, com um índice bastante elevado no estudo de Hofstede, mas com um valor bastante baixo, baixo e médio nos restantes estudos.

A segunda maior diferença tem a ver com a dimensão Individualismo/coletivismo, com um índice baixo, de acordo com Hofstede e o inquérito da Aluna, mas com um valor médio, de acordo com Sangreman *et al.* e Garcia-Cabrera e Garcia-Soto e elevado, na opinião dos especialistas em história e cultura de Cabo Verde.

Uma outra diferença tem a ver com o índice de masculinidade, que é médio, de acordo com Hofstede, Sangreman *et al.* e Garcia-Cabrera e Garcia-Soto, mas elevado, de acordo com o inquérito da Aluna e com os referidos especialistas.

Relativamente à dimensão Aversão à incerteza, ela é média para Hofstede, muito elevada para Sangreman *et al.*, baixa / média, de acordo com o inquérito realizado pela Aluna e baixa, na opinião dos especialistas entrevistados.

Finalmente, quanto à dimensão Orientação para o longo prazo/curto prazo, a mais consensual, ela tem um valor entre curto e médio para todos os estudos. Também para os especialistas em história e cultura de Cabo Verde, na cultura dos cabo-verdianos prevalece ainda uma orientação para o curto prazo.

Numa tentativa de encontrar eventuais explicações para as divergências observadas e não sendo possível, no âmbito deste estudo e já no fim do trabalho de investigação empírica, analisar em profundidade os resultados a nível de cada uma das cinco dimensões culturais em que os estudos se basearam, foi seleccionada a dimensão Individualismo/Coletivismo para uma reflexão mais atenta. Apesar de todas as cinco dimensões culturais estudadas exercerem influência na formação de alianças, é no entanto geralmente aceite pelos investigadores, que o Individualismo/Coletivismo é aquela que é mais determinante, sendo por isso também aquela sobre a qual existem mais estudos.

Nesta reflexão, foram utilizados apenas os resultados do estudo de Hofstede e os obtidos no âmbito do presente trabalho, no que diz respeito ao inquérito à população e entrevistas aos especialistas, considerando que o trabalho de Sangreman *et al.* (2009) usou como amostra as ONGD-Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento e não a população do país e o estudo de Garcia-Cabrera e Garcia-Soto (2008), apesar de ter sido dirigido à população e de ter utilizado a dimensão individualismo/coletivismo, adotou outro modelo de questionário.

Relativamente aos resultados apresentados por Hofstede, uma possível explicação para a divergência entre o baixo índice de individualismo atribuído a Cabo Verde e o índice de médio a elevado, defendido pelos especialistas em história e cultura cabo-verdianas, poderá ter a ver com o facto de os estudos daquele investigador terem abrangido apenas três países da

África Ocidental, nomeadamente, Nigéria, Gana e Serra Leoa, com posterior generalização aos demais países desta região.

Considerando que a África Ocidental é formada por dezasseis países, cujas fronteiras foram traçadas pelas ex-potências coloniais, separando sociedades da mesma cultura e unindo outras de culturas diferentes, diferenças estas tão agudas nalguns casos que originam até hoje situações de permanente conflito armado interno, dificilmente os resultados obtidos em três desses países podem ser válidos para os demais.

Reforça ainda mais este argumento, que é aliás o argumento apresentado por uma parte dos especialistas em história e cultura cabo-verdianas entrevistados, o facto de a história de Cabo Verde ser muito diferente da dos demais países da África Ocidental, sendo que na formação da cultura cabo-verdiana intervieram várias culturas, de povos trazidos de outras regiões, de livre vontade uns, à força, outros, que deram origem a uma nova cultura, que tem estado sempre exposta a contatos com culturas diferentes, ao longo de séculos.

Se, hoje em dia, a tese de “uma nação, uma cultura” é muito discutida, com o argumento que, no seio de um mesmo país, podem existir subculturas, menos suscetível de aceitação será uma tese de “muitas nações, uma cultura”. Até porque, como defendido atrás por vários autores, a história nacional é eventualmente o fator com maior impacto na formação da cultura nacional, donde se pode inferir que, países com histórias diferentes, terão também culturas diferentes.

Contudo, mesmo que a sociedade cabo-verdiana tenha sido, no passado, coletivista, o surgimento do individualismo, hoje em dia, é um fenómeno possível, considerando os argumentos fornecidos por Triandis *et al.* (1990): vários fatores, considerados os antecedentes do individualismo, tendem a influir na mudança de atitudes coletivistas para atitudes individualistas, nomeadamente, um maior nível de riqueza, um maior nível de industrialização, uma maior complexidade cultural, uma maior mobilidade social e geográfica.

À medida que as pessoas tornam-se mais afluentes, explicam Triandis *et al.* (1990), tornam-se financeiramente mais independentes e também mais independentes dos seus grupos. Um maior nível de riqueza está também associado à industrialização, isto é, à diversidade profissional, organização política e densidade populacional. As culturas e as estruturas sociais mais complexas tendem a ser mais individualistas porque há muitos grupos e as pessoas têm a possibilidade de escolher se deixam ou continuam no grupo onde estão, de acordo com as suas necessidades e conveniências pessoais. A exposição aos meios de comunicação social

também contribui para o individualismo, pois a maioria dos programas é produzida em países de cultura individualista.

A mobilidade social e a mobilidade geográfica também contribuem para a mudança de coletivismo para o individualismo: quanto mais uma pessoa ascende na hierarquia social, menos precisa do grupo, razão pela qual as classes sociais mais elevadas são mais individualistas. Por outro lado, quanto mais uma pessoa se movimenta entre os grupos sociais existentes em diferentes regiões, menor é a probabilidade de sofrer a influência de um dado grupo, pelo que maiores são as possibilidades de se tornar individualista.

De uma forma geral, verifica-se que todos os fatores acima referidos fazem parte da história de Cabo Verde: o país, que passou por fases de grandes privações durante a maior parte da sua história, tem vindo a conhecer, desde a independência, em 1975, índices crescentes de desenvolvimento económico, tendo o rendimento *per capita*, durante a última década, mais do que triplicado. A mobilidade social é certamente um facto em Cabo Verde, referida e explicada pelos especialistas em história e cultura cabo-verdianas durante as entrevistas. A mobilidade geográfica é outra situação recorrente em Cabo Verde: a emigração é um fenómeno intrínseco à história recente do país, isto é, dos últimos cento e cinquenta anos e a migração campo – cidade, sobretudo do interior da ilha de Santiago e da ilha do Fogo para a cidade da Praia, tem vindo a registar-se, de forma crescente, durante as últimas décadas.

Acrescenta-se, a estes aspetos, outros que também podem ter tido influência na mudança cultural em Cabo Verde, como sejam o turismo e a saída de isolamento das comunidades encravadas, como refere Charles (p. 51), fatores que terão naturalmente impacto nas perceções, atitudes e comportamentos dos cabo-verdianos.

Relativamente aos resultados do inquérito à população realizado pela Aluna, que apontam para coletivismo, uma possível explicação para o desfasamento em relação aos resultados que defendem a característica individualismo poderá ter a ver com as questões do questionário de Hofstede, o instrumento utilizado. Mais uma vez, a questão aqui é cultural. Retomando as muitas críticas de que o estudo de Hofstede tem sido alvo, destaca-se o facto de o questionário, elaborado no quadro da cultura ocidental, ter sido destinado a um contexto muito específico, de trabalhadores de uma mesma empresa, do sexo masculino apenas e de formação académica elevada.

As quatro questões concebidas para medir o individualismo/coletivismo, “Ter tempo para a sua vida pessoal ou familiar”; “Ter boas condições físicas de trabalho”; “Ter segurança de

emprego”; “Ter uma componente de variedade e aventura no trabalho que desempenha”, talvez não sejam as mais adequadas para se medir esta dimensão em países de contextos culturais, sociais e económicos às vezes profundamente diferentes dos existentes nos países ocidentais.

Concluindo, relativamente à pergunta de investigação: “Quais são as características culturais dos cabo-verdianos”, refere-se, em primeiro lugar que, dadas as divergências encontradas entre os dados de análise neste trabalho de investigação, fornecidos quer pela revisão de literatura, quer pelo trabalho empírico, não é possível responder de forma definitiva à pergunta.

Por outro lado, no entanto, pode-se considerar que as posições defendidas pelos especialistas em história e cultura de Cabo Verde, que têm vindo a analisar e a debater estas temáticas ao longo dos anos, em tempo real, terão mais peso de que as indicadas pelo estudo de Hofstede, baseado num questionário eventualmente desfasado da realidade cabo-verdiana.

Nesta base, respondendo à pergunta, pode-se dizer que, relativamente à dimensão Distância do poder, esta é a dimensão em relação à qual os dados encontrados são os menos consensuais, variando os índices desta característica de muito baixo a muito alto. Contudo, tomando em consideração o conjunto dos dados, a proposta é de um valor entre baixo e médio para esta dimensão, na medida em o valor mais elevado para esta dimensão é defendido sobretudo por Hofstede, cujo estudo, conforme atrás referido, levanta algumas dúvidas relativamente à aplicabilidade em Cabo Verde. No que diz respeito às outras dimensões, são propostas, como características culturais dos cabo-verdianos, as seguintes: Individualismo, Masculinidade, Baixa/média aversão à incerteza e Orientação para o curto/médio prazo.

Quanto às diferenças culturais, de acordo com os resultados do inquérito, entre a ilha de S. Vicente e a de Santiago, apesar de algumas diferenças encontradas pelo estudo, elas não são tão expressivas que se traduzam numa inversão do valor dos resultados de nenhuma das cinco dimensões culturais do modelo utilizado. Isto é, quer as pessoas de Santiago, quer as da ilha de S. Vicente, apresentam as mesmas características culturais, variando estas apenas em termos de intensidade: se o índice para uma determinada dimensão é baixo numa das ilhas, ele é baixo também na outra ilha, podendo ser, no entanto, mais baixo, ou menos baixo, numa ilha do que noutra.

Entre as zonas urbana e rural da ilha de Santiago, verifica-se apenas uma diferença significativa, relativamente à dimensão Aversão à incerteza, que apresenta um índice médio, na zona urbana e baixo, na zona rural.

5.1.2 O impacto da cultura na formação de alianças pelos empresários cabo-verdianos

Propostas que foram as características culturais dos cabo-verdianos, de baixa/média distância do poder, individualismo, masculinidade, baixa/média aversão à incerteza e orientação para o curto/médio prazo, é apresentada a seguir uma comparação entre estas características e as consideradas como favorecendo a formação de alianças empresariais:

Tabela 29 – Características que favorecem a formação de alianças vs. Características dos cabo-verdianos.

Caraterísticas que favorecem a formação de alianças	Caraterísticas culturais dos cabo-verdianos	Comparação
Grande distância do poder	Baixa / média distância do poder	Não favorece
Elevado coletivismo	Individualismo	Não favorece
Elevada feminilidade	Masculinidade	Não favorece
Elevada aversão à incerteza	Baixa/média aversão à incerteza	Não favorece
Orientação para o longo prazo	Orientação para o curto /médio prazo.	Não favorece

Fonte: A Aluna

Conforme se pode ver, a comparação é negativa em todas as cinco dimensões. Desta constatação, nasceu a decisão de trazer novos *inputs* para o quadro de análise, agora a partir da vida real, do que acontece de facto no dia-a-dia dos empresários, através de um estudo de casos, com destaque para um inquérito, em primeiro lugar, seguido de entrevistas, a 45

carpinteiros/marceneiros, para eventual confirmação dos dados propostos, especialmente no que diz respeito à dimensão individualismo e do seu impacto na vida empresarial.

De acordo com os resultados produzidos, quer pela primeira, quer pela segunda incursão, os carpinteiros/marceneiros envolvidos no estudo preferem trabalhar sozinhos, existindo, por isso, muito poucos exemplos de cooperação. Como principais razões para esta situação, foram apontados a falta de confiança relativamente ao comportamento dos outros carpinteiros e o elevado nível de individualismo reinante no seio desta classe profissional e dos cabo-verdianos em geral. Isto é, o entendimento de que os cabo-verdianos são individualistas é suportado, quer pelas declarações dos próprios empresários, quer pela sua prática.

Como se viu acima, vários fatores poderão ter contribuído para transformar a natureza coletivista dos cabo-verdianos em individualista, o que não quer dizer que todas as pessoas sejam individualistas ou que não possam ser coletivistas e individualistas ao mesmo tempo, dependendo da circunstância. A este respeito, tem-se a afirmação de um dos carpinteiros/marceneiros envolvidos no estudo de casos, de que “Os cabo-verdianos são solidários, mas não no negócio”. O expressivo número de associações de classe, comunitárias e de desenvolvimento local existentes no país, revela um grande contraste relativamente ao número extremamente reduzido de relações de colaboração empresarial constatado durante o estudo de casos, o que parece confirmar a observação daquele empresário.

Exemplificando e conforme referido atrás, os carpinteiros/marceneiros enfrentam, de acordo com os próprios participantes no estudo de casos, problemas de várias ordens. Contudo, a solução, quando procurada, é procurada, na grande maioria das vezes, fora do quadro da cooperação. É curioso observar que, solicitados a pronunciarem-se sobre as razões que lhes podem ser atribuídas para a verificação de constrangimentos, os carpinteiros/marceneiros tenham apontado, como uma das razões, o facto de eles “nunca organizarem nada em conjunto”.

Constata-se assim que os carpinteiros/marceneiros:

1. Têm consciência dos principais constrangimentos que o setor de carpintaria/marcenaria enfrenta, relacionados com o ambiente externo onde operam.
2. Têm consciência de que há aspetos que dificultam um melhor desempenho do seu negócio e que poderiam ser ultrapassados se se juntassem para esse fim.
3. Mesmo assim, a maioria prefere trabalhar de forma independente.

Para além da característica individualismo, outros fatores terão a ver com a pouca propensão para a cooperação. De acordo com alguns autores, como visto atrás, para a formação de uma aliança, há um conjunto de fatores que devem estar presentes, como seja um campeão, que toma a iniciativa e organiza as primeiras reuniões, uma compatibilidade de objetivos, uma complementaridade de necessidades e recursos (organizacionais, financeiros, políticos, outros) e finalmente, confiança.

A falta de confiança foi a razão mais invocada pelos carpinteiros/marceneiros para a pouca cooperação existente entre eles, seguida de individualismo, falta de espírito de união, egoísmo, falta de organização e de informação. Recorda-se aqui que, no âmbito do inquérito à população, cerca de 18% dos inquiridos declarou discordar totalmente da afirmação “A maioria das pessoas é merecedora de confiança”, contra cerca de 6%, que declarou concordar totalmente com ela.

A confiança é, contudo, um fator decisivo na participação em qualquer forma de cooperação, sendo influenciada pelo tipo de cultura prevalecente na sociedade onde as empresas desenvolvem a sua atividade. As frases a seguir, retomadas das entrevistas aos carpinteiros/marceneiros, revelam a posição destes sobre a cooperação: “O meu pai dizia que a união faz a força mas a cultura não ajuda”; “A cultura do santiaguense não é favorável”; “As pessoas não são nada confiáveis”; “O cabo-verdiano não serve para unir-se”; “As pessoas dizem logo: mais vale só que mal acompanhado”; “Estão bem uns com os outros mas no negócio, cada um quer ficar à parte”.

Verifica-se que os carpinteiros/marceneiros receiam entrar em relações de cooperação empresarial também por falta de confiança nas intenções dos outros, tendo algum medo de correr riscos, preferindo trabalhar sozinhos, o que fazem, em parte, talvez porque confiam em si próprios, em como são capazes de atingir objetivos a partir do seu próprio esforço.

Relativamente a este ponto, recorda-se aqui que, de acordo com o inquérito à população, relativamente à afirmação “Muitas vezes, quando as pessoas falham na vida é por sua própria culpa”, perto de 46% declarou concordar com ela. Este resultado indica que quase metade dos inquiridos tende para um *locus* de controlo interno, acreditando que eles é que gerem a sua vida e o seu negócio, sem necessidade de outras pessoas.

O medo do comportamento oportunístico do parceiro é revelado por estes comentários: “A relação com o meu sócio não funcionou bem pois eu trabalhava mais do que ele e no fim ele

queria dividir o dinheiro ao meio”; “Tive uma experiência de parceria com um familiar, não deu certo pois ficou com o dinheiro, não quero mais”; “Tenho um irmão que é carpinteiro, tentámos unir-nos para trabalhar juntos mas não deu certo”; “Falta de honestidade do meu sócio, a quem tratava como um irmão”; “O meu sócio tomava dinheiro adiantado nos clientes, não fazia o trabalho e eu é que ficava com o prejuízo”; “Comprava em conjunto com um colega para ter mais desconto mas ele não entregava o material como devia ser”.

Concluindo, em primeiro lugar, no caso dos empresários donos de micro e pequenas empresas e de unidades produtivas informais das ilhas de Santiago e de S. Vicente, os resultados do presente estudo revelam a existência de um elevado nível de resistência ao estabelecimento de relações de cooperação no negócio, resultante, por sua vez, da existência de características culturais não favoráveis à formação de alianças, o que vem confirmar a proposição teórica da presente tese.

Em segundo lugar, é de se ter em conta que, para além do *deficit* no que diz respeito às cinco dimensões culturais estudadas, outros fatores, como seja a falta de confiança, o medo do comportamento oportunístico e uma certa dose de *locus* de controlo interno, contribuem também, possivelmente, para a pouca propensão dos empresários cabo-verdianos para a cooperação empresarial.

5.1.3 A utilização das redes sociais pelos empresários cabo-verdianos

Como referido atrás, as redes sociais são o conjunto das relações pessoais do empreendedor, através das quais obtém informações que vão contribuir para um melhor desempenho do seu negócio. Deriva desta definição que, quanto mais alargada for a rede social de um empreendedor, mais amplas e mais relevantes serão as informações a que terá acesso, pelo que maiores serão também as probabilidades de sucesso do seu negócio.

O estudo de casos da presente investigação permitiu constatar que, entre os carpinteiros/marceneiros envolvidos, existe uma noção clara da importância de um empreendedor poder contar com boas relações sociais, na medida em que a totalidade respondeu de forma afirmativa à pergunta do inquérito “ Acha que as relações pessoais de um empresário são importantes para o seu negócio?”.

Durante as entrevistas, muitos referiram que, sem bons conhecimentos, ou “padrinhos”, é muito difícil a um empreendedor resolver os problemas; que só quem conhece pessoas importantes é que tem possibilidades de gerir melhor o seu negócio; que gostariam de ter bons contactos, mas que “são coitados” e que as pessoas importantes não dão atenção aos coitados. Apenas um número reduzido, donos das empresas de maior dimensão, declarou dispor e recorrer regularmente a contatos pessoais na condução do seu negócio.

Mesmo no que diz respeito ao seu círculo familiar, raramente os carpinteiros/marceneiros, conforme análise dos resultados do inquérito, pedem apoio: dos 45 inquiridos, 32, ou seja, 71%, utilizou recursos próprios para iniciar o negócio por conta própria, sem recorrer à ajuda dos familiares. Quanto a solicitação de aconselhamento, 26, ou seja, 58%, dispensaram este apoio.

Assim, pode-se concluir que, apesar da constatação de que os carpinteiros/marceneiros têm consciência da importância das relações sociais para o sucesso de um negócio, verifica-se, por outro lado, a existência, nos mesmos, de uma certa indisponibilidade e incapacidade de pôr em prática e de tirar partido desta potencialidade, que existe em Cabo Verde como em qualquer sociedade por menor que seja a sua dimensão, mas que tem que ser ativada para que funcione e dê frutos.

5.2 Contribuições teóricas

Tanto quanto seja do conhecimento da Aluna, no que diz respeito a estudo culturais sobre Cabo Verde, apenas os dois atrás referidos, um, sobre a cultura nacional, de Garcia-Cabrera e Garcia Soto (2008), o outro, sobre cultura organizacional, de Sangreman *et al.* (2009), foram realizados com utilização do modelo cultural de Hofstede. O primeiro fez uso de apenas duas das cinco dimensões culturais e o segundo, que usou o modelo completo, foi dirigido apenas a ONGD. Assim, uma primeira contribuição do presente estudo é ter feito a implementação do modelo cultural de Hofstede em Cabo Verde, dirigido a uma amostra da população nacional e de ter apresentado, à luz do mesmo, as principais características culturais dos cabo-verdianos.

Em segundo lugar, os resultados obtidos, sendo muito diferentes dos alcançados pelo estudo de Hofstede, levantam a questão da possibilidade da existência de algum desfasamento entre o

modelo cultural deste investigador, baseado num contexto cultural ocidental, mais concretamente, no que diz respeito às perguntas que compõem o questionário, e contextos culturais não ocidentais, como seja o caso de Cabo Verde. Neste caso concreto, a dimensão cultural coletivismo, identificada pelo questionário de Hofstede, não corresponde, em princípio, à cultura dos cabo-verdianos, aparentemente caracterizada por uma dimensão individualista, com base nos resultados obtidos no âmbito do presente trabalho de investigação.

Por outro lado, o presente estudo reforça a chamada de atenção feita por vários autores, da necessidade de, nos estudos culturais, serem utilizadas análises qualitativas, como seja o estudo de casos, para se poder aprofundar o estudo quantitativo, realizado através do inquérito. No presente caso, o estudo de casos revelou, através do inquérito e das entrevistas a 45 carpinteiros/marceneiros, donos de micro e pequenas empresas e de unidades produtivas informais que, contrariamente ao indicado pelo inquérito à população com o questionário de Hofstede, os cabo-verdianos tendem a ser individualistas e não coletivistas.

Por último, apesar da ínfima dimensão do presente trabalho, ele pretende contribuir para que a comunidade científica ocidental comece a pensar em África não como um país, ou um bloco monolítico, utilizando expressões como "os gestores africanos", "os microempresários africanos", "a cultura africana", "as sociedades africanas", mas como um continente, constituído por um conjunto de países diferentes, mais concretamente, 54 países, com uma população de quase um bilhão de pessoas, com uma grande diversidade cultural, muitas vezes no seio de um mesmo país. É preciso investigar e conhecer as diferentes realidades que compõem este continente para a conceção de teorias e modelos próprios, que tenham a ver com essas realidades e que produzam informações válidas para essas realidades.

A profusão de estudos culturais contrapondo os Estados Unidos, um país, aos países africanos, aos países asiáticos ou ainda aos países latinos, como se qualquer um destes três grupos de países fosse um bloco uniforme, revela, por parte de muitos investigadores, a convicção, no fundo, da supremacia dos valores culturais americanos, entre os quais o individualismo, em relação aos de todos os outros países do mundo, declarados pelos americanos e ocidentais como coletivistas, apesar de estudos escassos ou pouco válidos porque baseados em dimensões, eventualmente, inadequadas.

O presente estudo pretende, assim, chamar a atenção para a necessidade da realização de trabalhos de investigação que coloquem os pratos desta balança numa posição um pouco mais

justa, mais científica, deixando-se de comparar os Estados Unidos, um país, aos 54 países africanos, por exemplo, como se estes fossem culturalmente iguais. A comparação, Estados Unidos, individualista, países africanos, coletivistas, só se pode fazer com validade se se comprovar, após estudos também válidos, que todos os 54 países africanos são, de facto, coletivistas.

5.3 Contribuições práticas

Os resultados do presente estudo permitem apresentar algumas contribuições práticas, dirigidas, em primeiro lugar, ao Governo cabo-verdiano e instituições de promoção empresarial em Cabo Verde, relativamente ao empreendedorismo, cultura, alianças e redes sociais e, em segundo lugar, aos empresários donos de micro e pequenas empresas e de unidades produtivas informais, sobretudo aos carpinteiros/marceneiros, no que diz respeito a redes sociais.

Contribuições dirigidas ao Governo e instituições de promoção empresarial:

Empreendedorismo

Em primeiro lugar, o estudo revela que a pequena dimensão e a insularidade de Cabo Verde não condenam o país ao fracasso no que diz respeito ao desenvolvimento do empreendedorismo, na medida em que vários países com estas características, como as Seychelles, as Maurícias e a Islândia, registam atualmente um bom índice de desenvolvimento económico. Aqueles fatores podem ser compensados com a adoção de políticas adequadas, não baseadas em teorias e modelos importados, mas concebidas com base na realidade do país.

Em segundo lugar, foram apresentados vários modelos de desenvolvimento do empreendedorismo, referidos por Malecky (p. 13), Gartner (p. 13) e Hindle (p. 15), apontando os fatores que influenciam este processo e que abrangem, desde aspetos individuais dos empreendedores a aspetos organizacionais e a aspetos ambientais, nomeadamente, aspetos económicos, políticos, tecnológicos, demográficos, sociais e culturais.

O estudo apresenta, igualmente, um conjunto dos principais constrangimentos e dificuldades por que passam os carpinteiros/marceneiros o que, globalmente, possibilita a identificação das principais insuficiências existentes no ambiente microempresarial em Cabo Verde, permitindo às instituições de promoção empresarial, com base nos cenários identificados, conceber e implementar as medidas necessárias.

Por exemplo, um dos constrangimentos apontados por aqueles empresários é o seu baixo nível de escolaridade, de conhecimentos e de atitudes empresariais. Posto de outra forma, nas palavras dos próprios, quando solicitados a apontar constrangimentos de ordem pessoal ao desenvolvimento do seu negócio: “Falta de qualificação”; “Falta de formação e conhecimentos”; “Muitos carpinteiros não fazem *marketing*, ficam à espera do cliente”; “Há carpinteiros que não sabem fazer orçamento, cobram pouco e depois não conseguem fazer o trabalho”, “ Falta de prática, de formação, de educação”. “ Há carpinteiros que não levam o trabalho a sério, recebem dinheiro para o material e gastam-no noutra coisa”.

Estes desabafos revelam a necessidade de conceção e implementação de um programa intensivo de formação destinado aos empresários donos de micro e pequenas empresas e de unidades produtivas informais, que devem participar, quer na fase de conceção, quer na de implementação, para maior relevância dos conteúdos programáticos e dos resultados.

Ainda em relação a este tema, fica também explanada, por Baldacchino (p. 22), a problemática da promoção do empreendedorismo nos países em vias de desenvolvimento.

Cultura

A principal contribuição do estudo a este respeito é a apresentação de uma proposta sobre as características culturais dos cabo-verdianos, facto que chama a atenção para a necessidade de as políticas e as estratégias de promoção e apoio ao desenvolvimento empresarial serem definidas tendo em conta estas características, evitando-se a importação de programas de promoção empresarial pois, de outra forma, o risco de insucesso pode ser elevado, como referem, por exemplo, Kolo (p. 27), Ouedraogo (p. 28) e Karides (p. 28).

Alianças

O estudo deixa entender que a formação de parcerias e acordos de cooperação é uma estratégia quase que incontornável para o empresariado cabo-verdiano: as micro e pequenas empresas, bem como as unidades produtivas informais, que constituem, como atrás referido, a

esmagadora maioria do tecido empresarial cabo-verdiano, enfrentam dificuldades várias que não conseguem, de forma isolada, ultrapassar e que o Governo também não consegue, individualmente, resolver.

Assim, a primeira contribuição do estudo neste campo é chamar a atenção das entidades públicas e privadas, de apoio à promoção do empreendedorismo, para a necessidade de, no âmbito das suas atividades, desenvolverem todo o esforço possível na promoção da formação de parcerias entre os empreendedores donos de unidades produtivas de pequena dimensão.

Uma segunda contribuição tem a ver com a apresentação dos fatores de sucesso na formação de alianças, defendidos por vários autores, como Besser e Miller (p. 33), Hunt, Lambe e Wittmann (p. 34) e Gulati (p. 44), fatores que devem estar presentes para que as alianças se formem e se mantenham, dentre os quais o fator “confiança” tem uma importância particular.

O estudo sugere, assim, que será recomendável, devido ao elevado nível de desconfiança em relação a terceiros, existente entre os empresários, que as entidades de promoção empresarial ajam como intermediários, pondo-os em contacto uns com os outros, disponibilizando informações, facilitando as negociações. Esta contribuição responde ao apelo formulado por alguns dos empresários entrevistados, de a falta de informação e a falta de confiança nos outros empresários dificultarem a formação de relações de cooperação empresarial, declarando que o Governo é que deve tomar a iniciativa de organizar os empresários neste sentido.

Uma outra contribuição ainda do estudo, neste campo, é mostrar a importância, no estabelecimento de um acordo de cooperação e também devido ao fator “desconfiança”, de o mesmo ser feito com base num contrato que estabeleça, de forma detalhada, as regras de funcionamento e de controlo, bem como de penalização por quebra de contrato, impedindo ou reduzindo a verificação de comportamentos oportunistas.

Redes sociais

O estudo procurou destacar a importância das redes sociais no desenvolvimento e sucesso das empresas e neste âmbito, são a seguir apresentadas algumas contribuições.

Em primeiro lugar, o estudo aponta um conjunto de benefícios das redes, relacionados com a disponibilização de vários tipos de informações sobre:

- O negócio atual do empreendedor, relativamente a: novos fornecedores; novos mercados; novas técnicas de produção; novos métodos de gestão; ideias para novos produtos; instituições, governamentais e não-governamentais, de prestação de serviços de promoção e desenvolvimento empresarial, como sejam formação profissional, assistência técnica, microcrédito, participação em feiras e visitas de estudo; pessoas localizadas em funções chave, em instituições de carácter diverso, que possam facilitar procedimentos administrativos e decisões; apoio emocional e aconselhamento;
- Oportunidades de negócio que surjam num determinado momento no mercado, que têm, às vezes, que ser rapidamente aproveitadas, pelo que o empreendedor que faça parte de uma rede tem mais possibilidades de obter essas informações do que aquele que não pertence a nenhuma rede;
- Potenciais parceiros para a realização de alianças para o aproveitamento de uma dada oportunidade de negócio, que uma micro ou pequena empresa não pode concretizar de forma isolada, facultando as redes informações e referências sobre a credibilidade, experiência e recursos de outros empresários, pelo que podem ser consideradas como um instrumento de facilitação da formação de alianças ao reduzirem os riscos, à partida, envolvidos.

O estudo mostra, em segundo lugar, que, quanto mais abertas forem as redes, mais ricas serão as informações disponíveis aos seus membros, pelo que deve-se procurar que delas façam parte não apenas laços fortes (relações do círculo mais íntimo do empreendedor), mas também laços fracos (conhecidos e relações dos amigos), que podem aportar informações mais diversificadas e em tempo mais célere, representando, para um empreendedor, um capital social que pode ter um impacto determinante no sucesso do seu negócio. O diagrama de Burt (p. 41) revela as muitas potencialidades das redes abertas.

Contribuições para os empresários donos de micro e pequenas empresas e de unidades produtivas informais:

Para estes empresários, a principal contribuição da presente investigação é esta mensagem: os empresários melhor relacionados têm melhores resultados. Esta é a bandeira a ser interiorizada e levantada, eventualmente afixada em todas as oficinas de

carpintaria/marcenaria e em todos os locais de trabalho pertencentes a micro e pequenos empresários, bem como em todas as unidades produtivas informais.

As características culturais dos cabo-verdianos, pelo processo histórico da formação e construção da sua nação, não favorecem, como o estudo revelou e os carpinteiros/marceneiros afirmaram, a formação de alianças. Contudo, o estudo também revela que existem mecanismos que permitem reduzir as resistências, permitindo o desenvolvimento de ações segundo uma lógica empresarial. Os empresários devem adotar, perante essas características culturais menos favorecedoras de cooperação, não uma atitude de conformismo, mas uma atitude de ação, com vista a ultrapassar as resistências que essas características colocam e construir acordos, lá onde eles são caminhos para o sucesso empresarial.

Utilizar e investir nas redes sociais serão o primeiro passo. Através delas, os empresários poderão chegar mais facilmente e mais eficazmente à formação de alianças, estratégia que o desenvolvimento do seu negócio exige.

É preciso desenvolver iniciativas, lideradas por um grupo de carpinteiros/marceneiros dinâmicos, que organize as primeiras reuniões, promova a definição de um “plano de ação” para a construção de uma rede social, através da qual estejam conectados a outros empresários e a um conjunto de outras pessoas relevantes para o seu negócio, devendo esse grupo inicial ser gradualmente alargado.

Desta forma, as probabilidades de reduzirem os riscos presentes no ambiente onde operam, cheio de complexidades, de crescente concorrência, ao mesmo tempo que aproveitam as oportunidades também presentes no mesmo ambiente, são muito maiores.

O estudo chama a atenção para um aspeto a ser tomado em conta pelos empresários, que é tentar inovar neste campo. Normalmente, a forma organizacional a que se recorre, quase que automaticamente, é a associação. Existe, no entanto, no seio dos carpinteiros/marceneiros, uma certa desilusão em relação às associações: “Nunca dão certo”; “Só os mais espertos aproveitam”.

Fica o desafio de se encontrar uma forma organizacional diferente, nova, mais motivadora, que propicie esta atividade fundamental para o sucesso empresarial que é o *networking*, de que falam Chell e Baines (p. 37). Por exemplo, a criação de um Clube dos Carpinteiros e Marceneiros, em vários municípios (S. Vicente, Praia e Assomada podiam dar o pontapé de saída), com o objetivo, inicialmente, de reunir e promover a interação e o convívio entre os

carpinteiros/marceneiros, para estabelecimento e ou reforço de contactos, conhecimento e relacionamentos.

A partir deste convívio informal, surgirão laços de amizade, que poderão estreitar-se e transformar-se em laços de confiança, donde resultarão, por sua vez, vantagens múltiplas para a classe: partilha de informações, conjugação de sinergias, estabelecimento de parcerias para oportunidades de negócios, realização de um conjunto de iniciativas conjuntas (feiras, formação, *marketing*, compras, vendas). Este Clube trará maior visibilidade às empresas, que se debatem atualmente com algum isolamento e distanciamento físico em relação aos clientes, sobretudo as oficinas localizadas fora dos centros urbanos, como referido pelos carpinteiros/marceneiros entrevistados, podendo ainda servir como local de contacto pelos clientes, disponibilizando serviços de telefone, fax e internet.

5.4 Limitações da pesquisa

Podem ser apontadas as seguintes limitações à investigação, eventualmente normais num estudo de carácter exploratório, de âmbito necessariamente limitado:

- O instrumento utilizado para o inquérito à população foi traduzido do VSM 1994 – *Values Survey Module* 1994. Apesar de o mesmo ter sido submetido a um teste piloto antes da aplicação efetiva e de a rede de apoio ter tido a oportunidade de prestar esclarecimentos aos respondentes durante a aplicação do inquérito, poderá ter havido alguma margem de não compreensão de algumas perguntas, levando o inquirido a responder inadequadamente a essas questões. De referir ainda que pode também ter acontecido que algum inquirido tenha afirmado que compreendia todas as perguntas quando na realidade tal não era verdade.
- O inquérito à população abrangeu 389 pessoas, em duas ilhas, Santiago e São Vicente. Apesar de estas serem as ilhas mais povoadas do país, com cerca de 71% da população, a inclusão de outras ilhas enriqueceria o estudo por abranger um âmbito maior de diversidade cultural, sabido que é que as ilhas de Cabo Verde apresentam diferenças culturais entre elas.

- O estudo de casos foi dirigido a uma classe profissional específica, a dos carpinteiros/marceneiros, uma classe marcadamente masculina, tendo os empresários envolvidos no estudo de casos, em média, entre 5 e 6 anos de escolaridade e entre 41 e 45 anos de idade. O estudo de outras classes profissionais, envolvendo profissionais de ambos os sexos, com maiores habilitações literárias e menos idade, poderá eventualmente produzir resultados diferentes.
- O número de empresários estudados, de 15 em cada uma das três regiões do estudo de casos, poderia ter sido maior, levando eventualmente à obtenção de outros resultados.
- Relativamente aos resultados do estudo de casos, a sua validade externa é limitada, dizendo respeito, sobretudo, aos empresários envolvidos.

São destacados, por outro lado, alguns aspetos positivos da investigação que foi realizada:

- A diversidade e complementaridade das técnicas de investigação utilizadas, permitindo o aprofundamento da investigação e conferindo validade interna aos resultados encontrados.
- A utilização de uma rede de apoio à implementação do inquérito à população, com cada membro a aplicar um número reduzido, entre 10 a 30, de inquéritos, tendo tido, desse modo, a possibilidade de, por um lado, esclarecer as questões aos inquiridos, reduzindo a margem de não compreensão das perguntas apresentadas no formulário e por outro lado, recolher os formulários preenchidos, na maioria dos casos, logo após o seu preenchimento, reduzindo assim, drasticamente, a margem de não retorno dos formulários.
- A utilização de uma equipa de técnicos de estatística que fizeram os cálculos relacionados com os dados dos inquéritos realizados, permitindo a confirmação dos resultados encontrados.
- A realização das entrevistas aos especialistas em história e cultura cabo-verdianas, permitindo a obtenção de uma apreciação fundamentada sobre os resultados do inquérito à população.
- A realização das entrevistas aos empresários donos de micro e pequenas empresas nos seus locais de trabalho, permitindo: o contacto direto com os mesmos no seu ambiente de trabalho, em vez de o encontro decorrer num local estranho, o que poderia levar os empresários a serem mais reticentes nas suas respostas às questões colocadas; o

conhecimento, através da observação direta, das condições e da organização do trabalho dos empresários; o conhecimento do espaço físico onde está localizada cada oficina.

- A heterogeneidade na composição dos empresários incluídos no estudo de casos, relativamente à dimensão da empresa (unidade produtiva informal, micro, pequena e média empresa), localização física (cidade, centro ou periferia, campo), número de trabalhadores (0 a 40), espaço físico da oficina (desde oficinas com espaços diferenciados para preparação, produção, acabamento e exposição dos móveis, a um contentor ou mesmo a rua frente ao local de residência), qualidade dos equipamentos (ferramentas simples a máquinas elétricas sofisticadas), diversidade e qualidade dos produtos, entre outros aspetos, permitindo auscultar empresários de uma gama bastante diversa de situações empresariais.

5.5 Sugestões para estudos futuros

Sendo o presente estudo de natureza exploratória, deixa em aberto várias possibilidades de pesquisas futuras. Em primeiro lugar, tendo os resultados do inquérito cultural, no que se refere às características da cultura nacional dos cabo-verdianos, apontado para uma característica, o coletivismo, que o estudo de casos não confirmou, pode-se colocar a questão de até que ponto está esta dimensão do modelo cultural de Hofstede adequadamente operacionalizada para aplicação em Cabo Verde. Assim, a principal sugestão que é feita é a da realização de um estudo que forneça pistas para a identificação, em primeiro lugar, de perguntas relevantes, em Cabo Verde, para a medição de cada uma das 5 dimensões que compõem aquele modelo cultural. Reforça esta sugestão o facto de, conforme oportunamente referido, o estudo de Hofstede ser alvo de críticas de vária natureza, como as apresentadas por McSweeney (p. 55), Williamson (p. 55) e Moulettes (p. 55).

Para além desta pesquisa, também poderá ser interessante investigar se podem ser encontradas outras dimensões culturalmente mais relevantes para Cabo Verde do que as utilizadas pelo modelo de Hofstede. Podem ser, por exemplo, dimensões próximas das propostas por Hall (p.

56) e Trompenaars e Hampden-Turner (p.57), ou das utilizadas por Munene, Schwartz e Smith (p. 75), ou outras totalmente novas.

Tendo o presente estudo abordado o papel da cultura na formação de alianças empresariais, uma outra sugestão é a investigação de outros aspetos que poderão ter também influência na cooperação empresarial em Cabo Verde, que tenham a ver com aspetos intrínsecos aos empresários, tais como idade, escolaridade, experiência, personalidade, ou fatores externos como, por exemplo, políticas públicas.

Uma outra linha de pesquisa pode ser a exploração das diferenças culturais entre as ilhas, apenas levantadas no presente estudo, mas não aprofundadas por falta de espaço e também porque foi encontrado o resultado de não haver diferenças marcantes entre as duas ilhas estudadas.

Finalmente, uma outra investigação poderá ser a da exploração dos fatores condicionantes da consolidação e da utilização de redes sociais em Cabo Verde.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L. (1991). O descobrimento das ilhas de Cabo Verde. *História Geral de Cabo Verde* (coordenação de Luís Albuquerque e Maria Emília Madeira Santos), vol. I, Lisboa, Edição conjunta de Centro de Estudos de História e Cartografia Antiga do Instituto de Investigação Científica Tropical e do Instituto Nacional de Cultura de Cabo Verde, 1991, p. 23-39.
- Ansoff, H. I. e Brandenburg, R. G. (1969). “The general management of the future”. *California Management Review*, vol.11, Spring, p. 61-72.
- Baldacchino, G. (2008). “Entrepreneurship in smaller jurisdictions: appraising a glocal elite”, *Comparative Education*, vol. 44, nº 2, p. 187-201.
- Baldacchino, G. (2006a). “Small islands versus big cities: lessons in the political economy of regional development from the world’s small islands”, *Journal of Technology Transfer*, vol.31, p. 91-100.
- Baldacchino, G. (2006b). “Managing the hinterland beyond: two ideal-type strategies of economic development for small island territories”, *Asia Pacific Viewpoint*, vol. 47, nº 1, p. 45-60.
- Baldacchino, G. (2002). “A taste of small-island success: A case from Prince Edward Island”, *Journal of Small Business Management*, vol. 40, nº3, p. 254-259.
- Baldacchino, L., Cassar, V. e Caruana, A. (2008). “Start-up success in a small island state: A study among entrepreneurs in Malta”. *Island Studies Journal*, vol. 3, nº1, p. 73-96.
- Baleno, I. C. (1991). Povoamento e formação da sociedade. *História Geral de Cabo Verde* (coordenação de Luís Albuquerque e Maria Emília Madeira Santos), vol. I, Lisboa, Edição conjunta de Centro de Estudos de História e Cartografia Antiga do Instituto de Investigação Científica Tropical e do Instituto Nacional de Cultura de Cabo Verde, 1991, p. 125-177.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*, Edições 70, Lda., Lisboa.
- BarNir, A. E Smith, Ken A. (2002). Interfirm Alliances in the Small Business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management*, vol. 40, nº 3, p. 219-232.
- Basu, A. e Altinay, E. (2002). “The interaction between culture and entrepreneurship in London’s immigrant business”. *International Small Business Journal*, vol.20, nº. 4., 29 páginas.
- Besser, T. L. e Miller, N. (2011). The structural, social, and strategic factors associated with successful business networks, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.23, nº 3-4, p. 113-133.

- Bhaskaran, S. e Sukumaran, N. (2007). “National culture, business culture and management practices: consequential relationships?”. *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 14, nº1, p. 54-67.
- Bonacim, C. A. G. , Cunha, J. A. C., e Corrêa, H. L. (2009). “Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem”, *Gestão & Regionalidade*, vol. 25, nº74, p. 61-78.
- Boris, B. e Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations, *Academy of Management Review*, vol.14, nº2, p. 234-249.
- Bratu, A., Cornescu, V. e Druica, E. (2009). “The role of the necessity and the opportunity entrepreneurship in economic development”, *Annals of Faculty of Economics*, vol. 2, nº 1, p. 242-245.
- Burt, R. (2000). “The network structure of social capital”, *Research in Organizational Behaviour*, vol. 22, p. 345-423.
- Cabral, I. (2000). Dos povoadores aos filhos da terra: A dinâmica da sociedade cabo-verdiana, *Stvdia*, Lisboa, CEHCA/IICT, nº 56-57, p. 279-300.
- Cabral, I. e Santos, M. E. M. (2007). “ Um laboratório expedito para uma sociedade crioula (Cabo Verde – Siglos XVI – XVII), *Cabo Verde: Fortalezas, gente e paisagem*, Edição da Agencia Española de Cooperación Internacional com a colaboração do Ministério da Cultura de Cabo Verde, Madrid, p.19-32.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. e Carland, J. A. C. (1984). “Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization”, *The Academy of Management Review*, vol. 9, p. 354-359.
- Carson, D., Gilmore, A. e Rocks, S. (2004). “SME marketing networking: a strategic approach”, *Strategic Change*, vol. 13, nº 7, p. 369-382.
- Charles, M. C. (1987). “El problema de la cultura o la cultura como problema. Estudios sobre las culturas contemporaneas”, vol.1, nº 003, *Rede de Revistas Científicas de America Latina y el Caribe, España y Portugal*, Universidade de Colima, Colima, México, p. 118-149.
- Chell, E. e Baines, S. (2000) “Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 22, p. 195-215.
- Chen, C.C., Chen, X. e Meindl, J.R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 2, p. 285-304.
- Denison, D. R. e Mishra, A. K. (1995). “Toward a theory of organizational culture and effectiveness”, *Organization Science*, vol.6, nº2, p. 204-223.
- De Vries, M.F.R. Kets. (1977) “The entrepreneurial personality: A person at the cross roads”, *Journal of Management Studies*, vol. 14, nº1, p. 34-57.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A user-friendly guide for social scientists*. Routledge: Londres e Nova Iorque.

- Dickson, P. H. e Weaver, K. M. (1997). Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use, *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº2, p. 404-425.
- Dinis, A. e Ussman, A. M. (2006). “Empresarialidade e empresário: revisão de literatura”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 12, nº1, p. 95-114.
- Domingues, A. (1991). Administração e instituições: Transplante, adaptação, funcionamento. *História Geral de Cabo Verde* (coordenação de Luís Albuquerque e Maria Emília Madeira Santos), vol. I, Lisboa, Edição conjunta de Centro de Estudos de História e Cartografia Antiga do Instituto de Investigação Científica Tropical e do Instituto Nacional de Cultura de Cabo Verde, 1991, p. 41-123.
- Donkels, R. e Lambrecht, J. (1997). The network position of small businesses: An exploratory model. *Journal of Small Business Management*, vol. 35, nº 2, p. 13-25
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation, *Harvard Business Review*, vol. 63, nº 3, pp. 67-72.
- Durkin, R. D. (1984) “The new SBA – successful strategies for small business development”, *Economic Development Review*, vol. 2, nº 2, p. 15-22.
- Fafchamps, M. (2001). “Networks, communities and markets in Sub-Saharan Africa: Implications for firm growth and investment”, *Journal of African Economies*, vol. 10, nº. 2, p. 109-142.
- Filho, J. L. (1981). *Cabo Verde: Subsídios para um levantamento cultural*. Plátano Editora, Lisboa.
- Foley, A., Harrington, D. e Kelliher, F. (2006). “How learning networks can bridge the training gap”, *Decision: Ireland’s Business Review*, vol.11, nº 2, p. 10-14.
- Frazier, B. J. e Niehm, L. S. (2004). “Exploring business information networks of small retailers in rural communities”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 9, nº 1, p. 23-42.
- Fuller-Love, N. e Thomas, E. (2004) “Networks in small manufacturing firms”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, nº2, p. 244-253.
- Garcia-Cabrera, A. M. e Garcia-Soto, M.G. (2008). “Cultural differences and entrepreneurial behavior: an intra-country cross-cultural analysis in Cape Verde”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 20, September, p. 451 – 483.
- Gartner, W. B. (1985) “A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation”, *The Academy of Management Review*, vol. 10, nº 4, p. 696-706.
- GEM-Global Entrepreneurship Program (2011). *Executive Report*, Global Entrepreneurship Research Association, www.gemconsortium.org
- George, G. e Zahra, S. (2002) “Culture and its consequences for entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, nº 4, p. 5-8.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes, *Journal of Economic Perspectives*, vol.19, nº1, p. 201-233.

- Gulati, R. (1995). "Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, nº4, p. 619-652.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº4, p. 293-317.
- Gulati, R. e Singh, H. (1998). "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, nº 4, p. 781-814.
- Hall, E. T. (1996). *A Dança da Vida: A Outra Dimensão do Tempo*, Relógio d'Água Editores.
- Hayton, J. C., George, G. e Zahra, S. A. (2002). "National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, nº 4, p.33-52.
- Hindle, K. (2010). "How community context affects entrepreneurial process: A diagnostic framework", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.22, nº 7-8, p. 599-647.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations – Software of the Mind*. McGraw-Hill Book Company (UK).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. e Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nº 2, p. 286-316.
- Hofstede, G., (1980). *Cultures' Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Human, S. E. e Provan, K. G. (1997). "An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks", *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº2, p. 368-403.
- Hunt, S. D., Lambe, C. J. e Wittmann, C. M. (2002). "A theory and model of business alliance success", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, nº. 1, p. 17-35.
- INE – Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2010a), Censo 2010.
- INE – Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2010b), Inquérito sobre o Setor Informal.
- INE – Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2009), *Inquérito Anual às Empresas*.
- INPS – Instituto Nacional de Previdência Social de Cabo Verde (2010), Elementos para um Regime Especial para as Micro, Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde.
- Karides, M. (2005) "Whose solution is it? Development ideology and the work of micro-entrepreneurs in Caribbean context", *The International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 25, nº 1 / 2, p. 30-62.
- Khavul, S., Bruton, G.D. e Wood, E. (2009) "Informal family business in Africa", *Entrepreneurship Theory & Practice*, November, vol. 33, nº 6, p. 1219 – 1238.

- Kickul, J. e Gundry, L. K. (2002). "Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation", *Journal of Small Business Management*, vol. 40, nº 2, p. 85-97.
- Kingsley, G. e Malecki, E. J. (2004). "Network for competitiveness", *Small Business Economics*, vol. 23, nº 1, p. 71-84.
- Kolo, J. (2006). "An analysis of strategic issues in institutionalizing a financial systems approach for microenterprise development in Africa", *Managerial Finance*, vol. 32, nº7, p. 594-605.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P. e Weaver, K.M (2010) "Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol.34, nº 5, p. 959 – 983.
- Larson, A. (1992). "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships". *Administrative Science Quarterly*, vol.37, nº 1, p. 76-104.
- Lenartowicz, T. e Roth, K. (1999). "A framework for culture assessment". *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, nº 4, p. 781-798.
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. L. e Ahmadjian, C. L. (1996). "Keiretsu networks and corporate performance in Japan", *American Sociological Review*, vol.61, nº1, p. 67-88.
- Malecki, E. J. (2009). "Geographical environments for entrepreneurship". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 7, nº 2, p. 175-190.
- Malecki, E. J. (1993) "Entrepreneurship in regional and local development", *International Regional Science Review*, vol. 16, nº 1 & 2, p. 119-153.
- Mandelman, F. e Montes-Rojas, G. V. (2009) "Is self-employment and micro-entrepreneurship a desired outcome?" *World Development*, vol. 37, nº 12, p. 1914-1925.
- Marino, L., Strandholm, K., Steensma, H.K. e Weaver, K.M. (2002). The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, p. 145-160.
- Matos, A. M. (1994) "Reconstrução das identidades no processo de emigração: a população cabo-verdiana residente em Portugal". Tese de Doutoramento em Sociologia, ISCTE, Lisboa.
- McSweeney, B. (2002). "Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis". *Human Relations*, vol. 55, nº 1, p. 89-118.
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, nº 7, p. 770-791.
- Miller, N. J. e Besser, T. L. (2005). "Exploring decision strategies and evaluations of performance by networked and non-networked small US businesses", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 10, nº2, p. 167-186.

- Miller, N. J., Besser, T. L. e Riibe, J. V. (2006). “Do strategic business networks benefit male-and female-owned small-community businesses?” *Journal of Small Business Strategy*, vol. 17, nº 2, p. 53-74.
- Morris, M. H., Davis, D. L., Allen, J. W. (1994) “Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº1, pp. 65-89.
- Morris, S. S. Woodworth, W. P. e Hiatt, S. R. (2006). “The value of networks in enterprise development: Case studies in Eastern Europe and Southeast Asia”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol.11, nº 4, p. 345-356.
- Moulettes, A. (2007). The absence of women’s voices in Hofstede’s Cultural Consequences- A postcolonial reading. *Women in Management Review*, vol. 22, nº 6, p. 443-455.
- Munene, J.C, Schwartz, S.H. e Smith, P.B. (2000). Development in Sub-Saharan Africa: Cultural influences and managers’ decision behavior, *Public Administration & Development*, vol. 20, nº 4, p. 339-351.
- Nooteboom, B., Berger, H. e Noorderhaven, N. G. (1997). “Effects of trust and governance or relational risk”, *Academy of Management Journal*, vol.40, nº2, p. 308-338.
- Ouedraogo, A. (2007). “Strategic management in African firms: A local perspective”, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 5, nº1, p. 82-94.
- Pineda, R. C. e Whitehead, C. J. (1997) “The effects of ethnic group culture on managerial task activities”, *Group & Organization Management*, vol. 22, nº 1, p. 31-52.
- Porta, L. e Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa. *IC-Investigación Cualitativa*, pp. 1-18. www.uccor.edu.ar/paginas/REDC/porta.pdf
- Premaratne, S.P. (2001). “Networks, resources and small business growth: The experience in Sri Lanka”, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 4, p. 363-371.
- Remeikiene, R. e Startiene, G. (2009). “Does the interaction between entrepreneurship and unemployment exist?” *Economics and Management*, p. 903-911.
- Ring, P.S. e Van de Ven, A. H. (1992). “Structuring cooperative relationships between organizations”, *Strategic Management Journal*, vol.13, nº7, p. 483-498.
- Ripollés, M. e Biesa, A. (2006) “Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas”, *Cuadernos de Economía Y Dirección de la Empresa*, nº 026. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Madrid, España, p.73-93.
- Sangreman, C., Carreiro, M.J., Proença, F., Ribeiro, H., Fernandes, M., Samba, B. e Moniz, M. (2009). Uma aplicação da metodologia de Hofstede: inquérito à cultura organizacional das ONGD de Portugal, Guiné e Cabo Verde. *CEsA – Centro de Estudos sobre África e do Desenvolvimento. Coleção Documentos de Trabalho*, nº 82.

- Santa Rita, L. e Sbragia, R. (2002). Aglomerados produtivos: Acordos de cooperação e alianças estratégicas como condicionantes para o ingresso de PME's moveleiras em um processo de desenvolvimento sustentado. *X Seminário de Gestão Tecnológica, México*. Disponível em <http://www.campusoei.org/salactsi/santarita.pdf>, p. 1-15.
- Santos, M. I. M., Cabral, I., Soares, M. J. e Torrão, M. M. F. (2001). Cabo Verde: Uma experiência colonial acelerada (séculos XVI – XVIII), *Africana / Universidade Portucalense*, nº6, p. 49-78.
- Saxton, T. (1997). “The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes”, *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº2, p. 443-461.
- Schein, E. H. (1996) “Culture: the missing concept in organization studies”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, nº2, p. 229-240.
- Schmidt, M.C. e Kolodinsky, J. M. (2007). “Microenterprise development program success: A path analysis of factors that lead to and mediate client success”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 12, nº1, p. 47-69.
- Schneider, S. C. (1989) “Strategy formulation: the impact of national culture”, *Organization Studies*, vol. 10, nº2, p. 149-168.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, USA.
- SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2004). “Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil- Relatório de pesquisa”, Brasília, Agosto, p. 1-58. www.Sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia
- Steensma, H.K., Marino, L. e Weaver, K.M. (2000). Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, vol.31, nº4, p. 591-609.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, vol. 7, nº 17, p. 1-10.
- Street, C. e Cameron, A. (2007). “External relationships and the small businesses: A review of small business alliances and network research”, *Journal of Small Business Management*, vol.45, nº2, p. 239-266.
- Swanson, D. e Wolde-Semait, T. (1989). “Africa’s public enterprise sector and evidence of reforms”, *World Bank Technical Papers*, nº 95, p. 1-89.
- Thomas, A. S. e Mueller, S. L. (2000) “A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture”, *Journal of International Business Studies*, vol.31, nº2, p. 287-301.
- Triandis, H. C. e Suh, E. M. (2002) “Cultural influences on personality”, *Annual Review of Psychology*, vol. 53, p. 133-160.
- Triandis, H. C., McKusker, C. e Hui, C.H. (1990). Multimethods probes of individualism and collectivism, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, nº 5, p. 1006-020.

- Trigo, V. M. (2002). Entre o Estado e o mercado: empreendedorismo num contexto de mudança: o caso dos empresários privados do Parque de Alta Tecnologia de Tian He, Cantão, em oito anos de reformas (1993-2000). Tese de doutoramento em Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE.
- Trompenaars, F. e Hampden-Turner, C. (1997) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2nd edition, Nicholas Brealey Publishing.
- UCRE – Unidade de Coordenação da Reforma do Estado (2011), Estudo sobre a Melhoria do Ambiente de Negócios em Cabo Verde.
- Vale, G.V, Wilkinson, J e Amâncio, R. (2008). “Empreendedorismo, inovação e redes: Uma nova abordagem”, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de S. Paulo – RAE-eletrônica, vol.7, nº 1, Art. 7, Jan./Jun./2008, 16 páginas. www.rae.com.br/eletronica.
- Valladares, R. (2006). O tráfico negreiro e a economia de Cabo Verde, em “Cabo Verde: Fortalezas, gente e paisagem”, Edição da Agencia Española de Cooperación Internacional com a colaboração do Ministério da Cultura de Cabo Verde, Madrid.
- Van Dijk, M.P. e Sverrisson, A. (2003) “Enterprise clusters in developing countries and mechanisms of transition and stagnation”, *Entrepreneurship and Regional Development*, Jul-Set, p. 183-206.
- Williamson, D. (2002) “Forward from a critique of Hofstede’s model of national culture”, *Human Relations*, vol. 55, nº 11, p. 1373-1395.
- Wohlstetter, P., Smith, J. e Malloy, C. L. (2005). Strategic alliances in action: Toward a theory of evolution, *The Policy Studies Journal*, vol. 33, nº3, p. 419-442.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Designs and methods* (4ª edition). USA: Sage Publications.
- Yusuff, R.M., Busu, A., Rashid, A. e Zulkifli, N. (2008) “Influence of organizational culture on company performance”, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, vol.31, nº2, p. 837-845.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I. e Hitt, M. A. (2000). “Privatization and entrepreneurial transformation: emerging issues and a future research agenda”, *Academy of Management Review*, vol. 25, nº3, p. 509-524.
- Zhao, H e Seibert, S. E. (2006). “The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, nº2, p. 259-271.

ANEXOS

ANEXO 1

**FORMULÁRIO ORIGINAL DO VALUES SURVEY MODULE 1994
VSM 1994**

VALUES SURVEY MODULE 1994

QUESTIONNAIRE

English version

MAY BE FREELY USED FOR RESEARCH PURPOSES

*FOR REPRODUCTION IN COMMERCIAL PUBLICATIONS,
PERMISSION IS NEEDED*

Copyright © Geert Hofstede BV
hofstede@bart.nl

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 94)

Please think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to (please circle one answer in each line across):

- 1 = of utmost importance
 2 = very important
 3 = of moderate importance
 4 = of little importance
 5 = of very little or no importance

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Have sufficient time for your personal or family life | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Have good physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Have a good working relationship with your direct superior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Have security of employment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Work with people who cooperate well with one another | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Be consulted by your direct superior in his/her decisions | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Have an opportunity for advancement to higher level jobs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Have an element of variety and adventure in the job | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

In your private life, how important is each of the following to you? (Please circle one answer in each line across):

- | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9. Personal steadiness and stability | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Thrift | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Persistence (perseverance) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Respect for tradition | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 94)

13. How often do you feel nervous or tense at work?

1. Never
2. Seldom
3. Sometimes
4. Usually
5. Always

14. How frequently, in your experience, are subordinates afraid to express disagreement with their superiors?

1. Very seldom
2. Seldom
3. Sometimes
4. Frequently
5. Very frequently

To what extent do you agree or disagree with each of the following statements? (please circle one answer in each line across):

- 1 = strongly agree
- 2 = agree
- 3 = undecided
- 4 = disagree
- 5 = strongly disagree

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. Most people can be trusted | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. One can be a good manager without having precise answers to most questions that subordinates may raise about their work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all costs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Competition between employees usually does more harm than good | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. A company's or organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks it is in the company's best interest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. When people have failed in life it is often their own fault | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 94)

Some information about yourself (for statistical purposes):

21. Are you:

1. Male
2. Female

22. How old are you?

1. Under 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 or over

23. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?

1. 10 years or less
2. 11 years
3. 12 years
4. 13 years
5. 14 years
6. 15 years
7. 16 years
8. 17 years
9. 18 years or over

24. If you have or have had a paid job, what kind of job is it / was it?

1. No paid job (includes full-time students)
2. Unskilled or semi-skilled manual worker
3. Generally trained office worker or secretary
4. Vocationally trained craftsperson, technician, informatician, nurse, artist or equivalent
5. Academically trained professional or equivalent (but not a manager of people)
6. Manager of one or more subordinates (non-managers)
7. Manager of one or more managers

25. What is your nationality?

26. What was your nationality at birth (if different)?

Thank you very much for your cooperation!

ANEXO 2

**FORMULÁRIO VSM 1994 ADAPTADO PARA
INQUÉRITO À POPULAÇÃO**

FORMULÁRIO VSM 1994 PARA INQUÉRITO À POPULAÇÃO

PARTE 1

Pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso tenha um. Pense nas características deste trabalho ideal e diga qual o grau de importância para si de:

		Grau de importância					
		1	2	3	4	5	6
Caraterísticas		De nenhuma importância	Muito pouco importante	Pouco importante	De importância moderada	Muito importante	Muitíssimo importante
1	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar.						
2	Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação, boa iluminação, espaço de trabalho adequado).						
3	Ter boas relações de trabalho com o seu chefe direto.						
4	Ter segurança de emprego, isto é, a garantia de que poderá trabalhar para a sua instituição durante o tempo que quiser.						
5	Trabalhar com pessoas que cooperam bem umas com as outras.						
6	Ser consultado pelo seu chefe direto nas tomadas de decisão por este.						
7	Ter oportunidades de promoção e de carreira profissional.						
8	Ter uma componente de variedade e aventura no trabalho que desempenha.						

PARTE 2

Na sua vida privada, qual é o grau de importância para si de cada um dos seguintes aspetos:

		Grau de importância					
		1	2	3	4	5	6
Aspetos		De nenhuma importância	Muito pouco importante	Pouco importante	De importância moderada	Muito importante	Muitíssimo importante
9	Ter estabilidade pessoal.						
10	Fazer poupança.						
11	Ser persistente e perseverante.						
12	Ter respeito pela tradição.						

PARTE 3

Responda por favor às seguintes questões:

		Frequência					
		1	2	3	4	5	6
Questões		Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Muito frequentemente
13	Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?						
14	Pela sua experiência, com que frequência os subordinados têm medo de exprimir a sua discordância perante os seus chefes diretos?						

PARTE 4

Diga por favor em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

Afirmações		Grau de importância					
		1	2	3	4	5	6
		Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
15	A maioria das pessoas é merecedora de confiança.						
16	Pode-se ser um bom chefe mesmo que não se tenha respostas exatas à maior parte das dúvidas que os subordinados levantem sobre o trabalho que executam.						
17	Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados tenham dois chefes deve ser evitada a todo o custo.						
18	A competição entre empregados traz normalmente mais aspetos negativos do que positivos.						
19	As regras de uma organização não devem ser nunca desrespeitadas nem mesmo quando os empregados pensam que é no interesse da organização.						
20	Muitas vezes, quando as pessoas falham na vida, é por sua própria culpa.						

Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO 3

THE VALUES SURVEY MODULE 1994 MANUAL (PARTE)

V S M 94

VALUES SURVEY MODULE 1994 MANUAL

by Geert Hofstede

*MAY BE FREELY USED FOR RESEARCH PURPOSES
FOR REPRODUCTION IN COMMERCIAL PUBLICATIONS,
PERMISSION IS NEEDED*

Copyright © Geert Hofstede BV
hofstede@bart.nl

Contents

1. How to use and not to use the VSM 94	3
2. Formulas for index calculation	4
3. History of the VSM 94	7
4. Comparison of the VSM 94 with the VSM 82	8
5. A note on translations	10
6. Literature	10

1. How to use and not to use the VSM 94

The Values Survey Module 1994 (VSM 94) is a 26-item questionnaire developed for comparing culturally determined values of people from two or more **countries** or **regions**.

It allows scores to be computed on five dimensions of national or regional culture, on the basis of four questions per dimension: for this, it needs $5 \times 4 = 20$ questions. The remaining six questions are demographic; they ask for the respondent's gender, age, education level, kind of job, present nationality, and nationality at birth.

Experience has shown that the answers to the 20 content questions vary substantially between nationalities. This is not to say that every respondent of one nationality gives one answer and everyone of another nationality gives another answer, but on average, a sample of respondents of nationality A will (nearly) always score higher, or always score lower, than a comparable sample of people of nationality B (in statistical terms, an analysis of variance shows a significant country effect).

However, answers to the 20 content questions will also be influenced by other characteristics of the respondents, such as gender, age, level of education, occupation, kind of work, and year that the survey was held. Therefore, comparisons of countries or regions should in as far as possible be based on samples of respondents who are matched on all criteria other than nationality or region. They should be matched on any criterion (other than nationality) that can be expected to affect the answers.

The 5 x 4 content questions were selected because, when matched samples from different countries are compared, the mean scores for the countries on the four questions belonging to **the same dimension** usually vary together (if one is high, the other is high, or low if it is a negatively formulated question; if one is low, the other is low, etc.). In statistical terms, the country mean scores are strongly correlated. The mean scores for the countries on questions belonging to **different dimensions** usually do not vary together (are uncorrelated). Therefore, the 20 questions form 5 clusters of 4 questions each. The five clusters stand for the five dimensions of national culture identified in research by Hofstede and Bond.

When samples of respondents of the **same nationality** but with **different occupations** or **different employers** were compared (matched on criteria other than occupation or employer), the same dimensions were not found. Nor were they found when the answers of **individual** respondents were compared. The answers to most of the questions do vary somewhat from one occupation to another and sometimes from one employer to another, and the answers to all of the questions vary from one individual to another. However, the mean scores on the questions for different occupations or for different employers will not form the same five clusters. Nor will scores from individual respondents (instead of mean scores for groups of respondents of the same nationality) form the same clusters.

If the questionnaire is used to compare responses from individuals, from respondents with different occupations or employers, or from respondents belonging to any category other than nations or regions, the answers should be examined question by question and not combined into these five dimensions. There is no reason to assume that the present questionnaire is the most suitable instrument! **The questions and dimensions in this questionnaire have been chosen for comparing countries, and the questionnaire is meant for use at country level.** It should also be suitable for the comparison of geographical regions other than countries (within one nation or across nations).

The minimum number of respondents per country or region to be used in comparisons is 20. Below that number, the influence of single individuals becomes too strong. The ideal number is 50. Even better is to use more than one respondent sample per country, such as men and women; or people of higher, middle, and lower education. In this case, of course, the numbers 20 and 50 apply to each separate sample.

2. Formulas for index calculation

The 20 content questions allow index scores to be calculated on five dimensions of national value systems as components of national cultures: Power Distance, Individualism, Masculinity, Uncertainty Avoidance, and Long-term Orientation.

All content questions are scored on five-point scales (1-2-3-4-5). Index scores are derived from the mean scores on the questions for national or regional samples of respondents.

Any standard statistical computer program will calculate mean scores on five-point scales, but the calculation can also be done simply by hand.

For example, suppose a group of 57 respondents from Country C produces the following scores on question 04 (security of employment):

10 x Answer 1
24 x Answer 2
14 x Answer 3
5 x Answer 4
1 x Answer 5
3 x Invalid answer*

57 in total

The calculation now goes as follows:

10 x 1 = 10
24 x 2 = 48
14 x 3 = 42
5 x 4 = 20
1 x 5 = 5

Total 54 cases = 125

Mean score: $125 / 54 = 2.31^{**}$

* Invalid answers are blanks (no answer) or multiples (more than one answer). Invalid answers are excluded from the calculation (treated as missing).

** Mean scores on five-point scales should preferably be calculated in two decimals. More decimals are unrealistic because survey data are imprecise measures. Using fewer decimals loses valid information.

Power Distance Index (PDI)

Power Distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a society expect and accept that power is distributed unequally.

The index formula is

- $PDI = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$

in which $m(03)$ is the mean score for question 03, etc.

The index normally has a value between 0 (small Power Distance) and 100 (large Power Distance), but values below 0 and above 100 are technically possible.

Individualism Index (IDV)

Individualism is the opposite of Collectivism. Individualism stands for a society in which the ties between individuals are loose: a person is expected to look after himself or herself and his or her immediate family only. Collectivism stands for a society in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in-groups, which continue to protect them throughout their lifetime in exchange for unquestioning loyalty.

The index formula is

- $IDV = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$

in which $m(01)$ is the mean score for question 01, etc.

The index normally has a value between 0 (strongly collectivist) and 100 (strongly individualist), but values below 0 and above 100 are technically possible.

Masculinity Index (MAS)

Masculinity is the opposite of Femininity. Masculinity stands for a society in which emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success; women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life. Femininity stands for a society in which emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.

The index formula is

- $MAS = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$

in which $m(05)$ is the mean score for question 05, etc.

The index normally has a value between 0 (strongly feminine) and 100 (strongly masculine), but values below 0 and above 100 are technically possible.

Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Uncertainty Avoidance is defined as the extent to which the members of institutions and organizations within a society feel threatened by uncertain, unknown, ambiguous, or unstructured situations.

The index formula is

- $UAI = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$

in which $m(13)$ is the mean score for question 13, etc.

The index normally has a value between 0 (weak Uncertainty Avoidance) and 100 (strong Uncertainty Avoidance), but values below 0 and above 100 are technically possible.

Long-term Orientation Index (LTO)

Long-term Orientation is the opposite of Short-term Orientation. Long-term Orientation stands for a society that fosters virtues oriented towards future rewards, in particular perseverance and thrift. Short-term orientation stands for a society that fosters virtues related to the past and present, in particular respect for tradition, preservation of “face”, and fulfilling social obligations.

The index formula is

- $LTO = -20m(10) + 20m(12) + 40$
(revised version 1999)

in which $m(10)$ is the mean score for question 10, etc.

The index normally has a value between 0 (very short-term oriented) and 100 (very long-term oriented), but values below 0 and above 100 are technically possible.

The formula was originally: $LTO = +45m(09) - 30m(10) - 35m(11) + 15m(12) + 67$. Experience with the first larger-scale application of the LTO questions, across 15 European countries in the context of a large-scale consumer survey, has shown that only questions 10 and 12 produced country scores correlated with other LTO measures.

The questions 9 and 11 should be replaced by new questions which are still being developed. For the time being the questions 9 and 11 were maintained for research purposes.

(Continua).

ANEXO 4

RESULTADOS DO INQUÉRITO À POPULAÇÃO

RESULTADOS DO INQUÉRITO À POPULAÇÃO

PARTE 1

Pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso tenha um. Pense nas características deste trabalho ideal e diga qual o grau de importância para si de:

		Grau de importância					
		1	2	3	4	5	6
Caraterísticas		De nenhuma importância	Muito pouco importante	Pouco importante	De importância moderada	Muito importante	Muitíssimo importante
1 Ind	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar.	0,50%	2,00%	1,30%	10,80%	45,60%	39,80%
2 Ind	Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação, boa iluminação, espaço de trabalho adequado, etc.).	0%	2,00%	2,30%	10,30%	46,10%	39,30%
3 DP	Ter boas relações de trabalho com o seu chefe direto.	0%	0,50%	1,00%	5,80%	50,40%	41,90%
4 Ind	Ter segurança de emprego, isto é, a garantia de que poderá trabalhar para a sua instituição durante o tempo que quiser.	1,00%	1,30%	5,50%	14,10%	39,80%	37,80%
5 Mas	Trabalhar com pessoas que cooperam bem umas com as outras.	0,30%	0,80%	0,80%	5,00%	50,10%	42,40%
6 DP	Ser consultado pelo seu chefe direto nas tomadas de decisão por este.	0,50%	1,50%	4,50%	32,60%	41,90%	16,80%
7 Mas	Ter oportunidades de promoção e de carreira profissional.	1,30%	1,00%	1,00%	7,00%	42,10%	46,40%
8 Ind	Ter uma componente de variedade e aventura no trabalho que desempenha.	1,30%	2,80%	9,00%	30,30%	41,90%	12,50%

PARTE 2

Na sua vida privada, qual é o grau de importância, para si, de cada um dos seguintes aspetos:

Aspetos		Grau de importância					
		1	2	3	4	5	6
		De nenhuma importância	Muito pouco importante	Pouco importante	De importância moderada	Muito importante	Muitíssimo importante
9 OL	Ter estabilidade pessoal.	0,30%	0,30%	0,30%	4,50%	33,80%	60,40%
10 OL	Fazer poupança.	0%	1,80%	2,30%	23,60%	52,10%	19,30%
11 OL	Ser persistente e perseverante.	0,30%	0,30%	2,30%	13,50%	55,10%	27,10%
12 OL	Ter respeito pela tradição.	0,50%	3,30%	10,00%	37,30%	32,80%	15,30%

PARTE 3

Responda por favor às seguintes questões:

Questões		Frequência					
		1	2	3	4	5	6
		Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Muito frequentemente
13 AI	Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?	3,50%	17%	21,10%	50,10%	5,50%	1,00%
14 DP	Pela sua experiência, com que frequência os subordinados têm medo de exprimir a sua discordância perante os seus chefes diretos?	6,80%	7,30%	14,30%	27,30%	30,80%	12,30%

PARTE 4

Diga por favor em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

		Grau de importância					
		1	2	3	4	5	6
Afirmações		Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
15 Mas	A maioria das pessoas é merecedora de confiança.	17,80%	17,80%	7,30%	28,60%	22,60%	5,50%
16 AI	Pode-se ser um bom chefe mesmo que não se tenha respostas exatas à maior parte das dúvidas que os subordinados levantem sobre o trabalho que executam.	18,00%	21,30%	11%	25,30%	16,30%	5%
17 DP	Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados tenham dois chefes deve ser evitada a todo o custo.	8,50%	10%	11,30%	15,30%	26,10%	27,30%
18 AI	A competição entre empregados traz normalmente mais aspetos negativos do que positivos.	12,50%	16,00%	13,80%	18,50%	22,80%	14,50%
19 AI	As regras de uma organização não devem ser nunca desrespeitadas nem mesmo quando os empregados pensam que é no interesse da organização.	9,80%	7,50%	13,50%	18,50%	27,80%	22,10%
20 Mas	Muitas vezes, quando as pessoas falham na vida, é por sua própria culpa.	19,30%	19,30%	15,50%	22,60%	14,30%	8,50%

Legenda: DP: Distância do Poder; Ind: Individualismo; Mas: Masculinidade; AI: Aversão à Incerteza; OL: Orientação para o longo prazo vs. curto prazo.

ANEXO 5

**GUIÃO DA ENTREVISTA A ESPECIALISTAS EM HISTÓRIA E
CULTURA DE CABO VERDE**

GUIÃO DA ENTREVISTA A ESPECIALISTAS EM HISTÓRIA E CULTURA DE CABO VERDE

Exmos. Senhores

No âmbito da minha tese de doutoramento, sobre o impacto da cultura na formação de alianças empresariais, realizei um inquérito à população nas ilhas de Santiago e de S. Vicente, com base no questionário de Hofstede (o mais utilizado internacionalmente nos estudos culturais). Compõem o questionário 20 questões, sendo que cada questão é respondida a partir de uma escala que apresenta seis opções de respostas (ver anexo, contendo questionário e resultados).

Estas 20 questões destinam-se a avaliar as características culturais da população inquirida através de 5 dimensões estudadas por Hofstede, designadas por distância do poder; individualismo/coletivismo; masculinidade/feminilidade; aversão à incerteza; orientação para o longo /curto prazo. Cada dimensão é medida através das respostas dadas a 4 questões.

A definição destas dimensões é a seguinte:

1 - Distância do poder (questões 3, 6, 14 e 17): esta dimensão tem a ver com o nível de desigualdade de distribuição do poder numa sociedade e do nível de aceitação dessa desigualdade pelos mais desfavorecidos. Quanto maior a distância do poder, maior é a facilidade de aceitação das desigualdades na distribuição do poder, de riqueza e de privilégios. Nas sociedades com baixa distância do poder, prevalecem os relacionamentos igualitários, as normas para cooperação, interdependência, solidariedade e afiliação. Nas sociedades com elevada distância do poder, prevalecem as normas autoritárias, de conflitos, prestígio e poder.

Caraterísticas extremas:

Baixo Índice de distância do poder.	Elevado Índice de distância do poder.
Nível de necessidade de dependência baixo.	Nível de necessidade de dependência alto.
Todos os degraus da hierarquia devem ser acessíveis.	A hierarquia implica reserva no acesso aos vários lugares.
Todos devem ter direitos iguais.	A diferentes capacidades, diferentes direitos.
Os subordinados e os superiores são iguais.	Os subordinados e os superiores têm papéis diferentes porque são diferentes.
Deve existir uma dependência entre os níveis hierárquicos.	Os níveis mais baixos devem depender dos mais altos mas não o contrário.
Todos os degraus da hierarquia devem ser consultados.	Os graus superiores da hierarquia devem dizer o que fazer aos restantes.
Deve haver uma maior descentralização ou delegação.	O poder deve estar concentrado.
Os símbolos de poder não devem existir.	Os símbolos de poder servem para distinguir os graus de hierarquia.
O chefe ideal é um democrata competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.
Hierarquia significa uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência.	Hierarquia corresponde à desigual capacidade existente.

2 - Individualismo /coletivismo (questões 1, 2, 4 e 8): estas dimensões têm a ver com a forma como as pessoas se relacionam entre si, isto é, se elas se preocupam apenas com elas mesmas e com a sua família mais próxima, ou se com o bem-estar de todas as pessoas da sua coletividade. Um elevado índice de individualismo indica que os direitos individuais sobrepõem-se aos interesses coletivos. Neste caso, as pessoas têm um grau maior de confiança em si próprias e na sua família mais próxima, bem como nas suas capacidades individuais de trabalho. Os laços interpessoais são fracos e as pessoas tendem a agir numa base individual, concorrencial, tolerando o comportamento e a opinião individuais. Pelo contrário, um baixo índice de individualismo reflete um grau maior de confiança nos grupos, no trabalho coletivo, em equipas, ou mesmo na família alargada. As pessoas, neste caso, valorizam esforços conjuntos, conformidade de comportamento, lealdade para com as outras pessoas e instituições, interagindo de uma forma interdependente e cooperativa.

Caraterísticas extremas:

Baixo Índice de individualismo.	Elevado Índice de individualismo.
O interesse da organização está primeiro.	O interesse de cada um está primeiro.
A opinião formada coletivamente é importante.	A opinião pessoal é importante.
A competição é entre organizações ou grupos.	A competição é entre indivíduos.
A vida privada e o trabalho confundem-se muitas vezes.	Há uma divisão clara entre vida privada e trabalho.
As organizações têm de se preocupar com todos os aspetos da vida dos seus membros.	As organizações não devem cuidar dos seus membros para além da relação laboral.
É importante manter as boas relações.	Dizer o que se pensa mesmo com conflito é importante.
Sem uma relação de confiança não há relação de trabalho.	A relação de trabalho é independente de outro tipo de relação.
A aplicação dos valores e as regras gerais devem ser sempre as mesmas.	A aplicação dos valores e as regras gerais devem ser diferentes dentro da organização.
A organização deve aceitar e incorporar nas suas opções modelos e estratégias de outros atores.	Só aquilo que a organização define como opções ou estratégia deve ser seguido.

3 - Masculinidade/feminilidade (questões 5, 7, 15 e 20): estas dimensões têm a ver com o quanto uma sociedade tende a valorizar predominantemente o papel masculino ou o papel feminino e com a forma como os papéis dos homens e das mulheres estão afetos a uns e a outros, isto é, se as tarefas estão rigidamente separadas ou não. Nas sociedades masculinas, há preponderância de valores fortes como auto-realização, competitividade, sucesso, realização material e financeira. Nas sociedades femininas, são mais importantes a qualidade de vida, a solidariedade e a proteção dos mais fracos. As sociedades masculinas valorizam as realizações individuais, confrontação, ação e pensamento independentes. As sociedades femininas valorizam a solidariedade e a cooperação.

Caraterísticas extremas:

Baixo índice de Masculinidade.	Elevado índice de Masculinidade.
As pessoas e as relações entre elas são importantes com ou sem sucesso material.	O sucesso das pessoas e o progresso material são importantes para a relação entre elas.
Trabalha-se para viver.	Vive-se para trabalhar.
A direção deve procurar consensos.	A direção deve dizer o que quer fazer.
A igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho são importantes.	A competição e os resultados são importantes.
Os conflitos são resolvidos pela negociação e compromisso.	Os conflitos são resolvidos pelo confronto.
O trabalho tem de ter uma função social de melhorar o bem-estar dos desfavorecidos.	O trabalho é um meio de sucesso e de progresso material para melhorar o bem-estar de todos.
A modéstia e a humildade devem prevalecer.	A visibilidade mesmo com ostentação é importante.
Deve-se ajudar, ser solidário e cooperativo.	Deve-se procurar ser e fazer melhor do que os outros.
Deve-se fazer o melhor que se pode e se sabe.	Deve-se fazer o melhor que existe.

4 - Aversão à incerteza (grande ou pequena) (questões 13, 16, 18, 19): estas dimensões têm a ver com a forma como os membros de uma sociedade se sentem ameaçados por situações de incerteza, de ambiguidade, desconhecidas, não estruturadas.

Caraterísticas extremas:

Baixo índice de aversão à incerteza.	Elevado índice de aversão à incerteza.
Não se pode saber o dia de amanhã.	Deve-se procurar planear o mais possível o dia de amanhã.
A emoção e a conflitualidade não devem ser mostradas.	A emoção e o conflito devem ser públicas em momentos e lugares apropriados.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.
O chefe tem o direito de não saber.	O chefe deve saber sempre todas as respostas.
Não há necessidade de muitas regras.	Devem existir regras mesmo que sejam ineficazes.
O tempo é para ir passando.	Tempo é dinheiro.
Por vezes é bom não fazer nada.	O trabalho constante é uma necessidade interior.
As ideias, reformas, inovações e comportamentos novos são bem-vindos.	As ideias, reformas, inovações e comportamentos novos devem ser vistos com cuidado.
A realização é importante.	A realização com segurança é importante.
A amizade é independente das ideias de cada um.	Pessoas com ideias diferentes não têm amizade entre si.

5 - Orientação para o longo prazo vs. curto prazo (questões 9, 10, 11 e 12): esta dimensão tem a ver com a expectativa de tempo de retorno relativamente a recompensas e resultados de uma ação, isto é, de estes serem alcançados a curto ou longo prazo, traduzindo, em que medida, a sociedade tem tendência para pensar no dia-a-dia ou se, pelo contrário, pensa sempre em função do futuro. Quanto mais elevado o índice, maior o relativismo e a perspetiva a longo prazo. Quanto mais baixo, maior a preocupação pela estabilidade e por resultados a curto prazo. As sociedades com orientação a longo prazo promovem valores como perseverança e determinação para obtenção de ganhos materiais. As sociedades com orientação a curto prazo promovem valores relacionados com o passado e com o presente, como seja respeito pela tradição, preservação da cara (vergonha) e cumprimento de obrigações sociais.

Caraterísticas extremas:

Orientação temporal de curto prazo.	Orientação temporal de longo prazo.
Respeito pela tradição.	Adaptação da tradição aos tempos modernos.
As obrigações sociais devem ser mantidas.	A manutenção das obrigações sociais depende do seu custo.
Não é necessário poupar.	A poupança e o novo investimento são essenciais.
Os resultados devem ser imediatos.	Os resultados podem demorar ou serem a longo prazo.
O “bom nome” ou capital social é sempre importante.	Um objetivo socialmente superior deve subordinar tudo.
Pouco planeamento e mais o “dia-a-dia”.	Mais planos e estratégias a prazo.

As respostas foram tratadas informaticamente, tendo sido obtidos os seguintes valores como índices das diferentes dimensões (em princípio, a escala é de 0 a 100 mas podem ocorrer valores negativos e acima de 100, devendo os primeiros, para efeito de análise, serem equiparados a 0 e os segundos a 100):

Regiões	Dimensões culturais				
	Distância do poder (0-pequena 100-grande)	Individualismo (0-colectivismo 100-individualismo)	Masculinidade (0-feminilidade 100-masculinidade)	Aversão à incerteza (0-baixa 100-elevada)	Orientação temporal (0-curto prazo 100-longo prazo)
Santiago	-27.95	14.05	158.90	24.50	32
S. Vicente	-19.85	17.70	154.50	11.95	32
Praia	-24.50	7.95	168.1	42.25	31
Interior de Santiago	-30.80	19.70	150.50	7	32

Questões:

1. Como explica o baixo índice de distância do poder na sociedade cabo-verdiana?
2. Como explica o baixo índice de individualismo (e conseqüentemente, elevado índice de coletivismo)?
3. Como explica o índice mais acentuado de coletivismo da Praia?
4. Como explica o elevado índice de masculinidade dos cabo-verdianos?
5. Como explica a coexistência, nos cabo-verdianos, de duas características culturais, em princípio contraditórias, isto é, a masculinidade e o coletivismo (mais notória na Praia)?
6. Como explica o baixo índice de aversão à incerteza? Como explica o elevado índice de aversão à incerteza da Praia? Como explica a grande diferença entre a cidade da Praia e o interior de Santiago (rural) relativamente a este índice?
7. Como explica a tendência para o curto prazo?
8. Qual (acha que) será o impacto destas características na formação de alianças empresariais: Em Santiago? Em S. Vicente? Na Praia? No interior de Santiago?
9. Qual a sua opinião sobre os resultados do inquérito?

ANEXO

Resultados do inquérito à população.

ANEXO 6

**RESULTADOS (EXTRATOS) DO INQUÉRITO
AO SETOR INFORMAL EM CABO VERDE (INE, 2009)**

RESULTADOS (EXTRATOS) DO INQUÉRITO AO SETOR INFORMAL EM CABO VERDE (INE, 2009)

São designadas por Unidades Produtivas Informais – UPI as unidades de produção que não dispõem nem de contabilidade organizada (ausência de contabilidade organizada) nem de número de identificação fiscal (inexistência de um registo administrativo).

Mais de metade (51,6%) das UPI dedica-se ao comércio, seguindo-se a indústria (33,9%) e outros serviços (14,5%).

Dos indivíduos pobres que habitualmente trabalham por conta própria, 24% encontra-se no comércio, onde se situa o grosso do comércio informal, reservado tradicionalmente à ocupação dos desempregados.

Supõe-se que, por cada unidade económica formal, existem pelo menos seis informais. O setor informal em Cabo Verde acolhe, provavelmente, 52% das pessoas empregadas (cerca de 88,000).

Em termos de números, o setor acolhe cerca de 24 mil UPI, que faturam cerca de 20 milhões de contos e geram Valor Acrescentado Bruto – VAB cerca de 15 milhões de contos.

Segundo o último estudo realizado pelo INE sobre o setor informal, em 2009, o grau de informalidade da economia ronda os 20% para uma duração média no setor de quase 10 anos, afetando, em particular, as mulheres e disseminado, predominantemente, no meio urbano.

As mulheres predominam no setor do comércio (76%), enquanto os setores da indústria e dos serviços são ocupados sobretudo pelos homens.

Quase metade das unidades informais não tem um local fixo onde prestar serviço e 83% funciona com um único trabalhador por conta própria, sem pessoal ao serviço (auto emprego). Os trabalhadores assalariados representam 7,9% dos ativos do setor informal, dos quais menos de 20% é do sexo feminino.

Os trabalhadores familiares não remunerados representam 8,6% dos ativos do setor informal, dos quais 60% é do sexo feminino.

A idade média dos donos de negócios informais é de 38 anos e possuem, em média, 4,6 anos de escolaridade.

As unidades produtivas informais acabam por beneficiar de relações mínimas com o Estado: o nível de inscrição mais elevado corresponde ao número de identificação fiscal (cerca de 29% das unidades informais têm NIF), a grande maioria das UPI é desconhecida das instituições administrativas, 76,6% não paga impostos e menos de 4% declara os seus trabalhadores no INSP-Instituto Nacional de Previdência Social.

O setor informal é visto como uma estratégia de sobrevivência, isto é, uma forma de combate à pobreza para os operadores.

A informalidade está relacionada com volumes de negócios muito baixos, Valor Acrescentado Bruto muito baixo, baixo nível de capital para início de negócio e de investimento, baixos salários, baixos rendimentos.

Razões que levam à informalidade: indisponibilidade para o pagamento de impostos; excesso de burocracia no processo de licenciamento; flexibilidade do setor informal.

Principais problemas do setor informal: dificuldade no acesso ao crédito, concorrência, dificuldade no acesso aos serviços de apoio e no acesso a espaços físicos para a instalação da atividade económica.

Segundo os resultados de um inquérito sobre o setor informal (2009), 63,6% das UPI está localizada no meio urbano e 36,4%, no meio rural. 64,6%, está localizada em Santiago (Praia 25,6% e resto de Santiago 39%), S. Vicente, 15,4%. 90% das UPI são o emprego principal dos seus donos, e as restantes são atividade secundária.

Somente 24,8% das UPI dispõe de um local específico para as atividades (atelier, loja, oficina, quiosque). Nestas, o índice de precariedade é muito elevado no que diz respeito a acesso à água, eletricidade, telefone. Apenas 31,6% tem água, menos de 3 em cada 5 tem ligação a eletricidade (58,2%) e somente 28,7% tem telefone.

Mais de metade das UPI (56%) foi criada há menos de 10 anos, sendo 36,7%, nos últimos cinco anos. 28,7% tem idade superior a 15 anos. As que exercem atividade no ramo de serviços são as mais antigas.

Caraterização demográfica do setor informal: 52,5 mulheres, 14,6% jovens com menos de 25 anos, 38,7% anos como idade média, 4,6 anos de escolaridade média, 9,8 anos antiguidade média.

O capital do setor informal provém essencialmente de autofinanciamento/poupança individual (92,5%), de empréstimos familiares, 2,0%, de empréstimo bancário, 2,0% e 3,5% de outras fontes.

Dificuldades apontadas pelos donos das UPI: Para 57,3%, falta de clientes. Para 50,5%, concorrência. Para 44%, abastecimento em matéria-prima e mercadoria. Para 30,4%, espaço para o exercício da atividade. Para 24%, tesouraria e falta de equipamento. Outras dificuldades são: dificuldades de organização, de recrutamento de pessoal qualificado, problemas técnicos. No meio rural, para 59,8% o principal problema é o escoamento de produtos.

O setor do comércio é responsável por 52% do total das UPI cabo-verdianas, 58% da faturação anual, 61% da produção total e 68% do Valor Acrescentado Bruto. O comércio a retalho de produtos alimentares contribui na ordem de 85% para o VAB do setor do comércio. O setor da indústria é o segundo maior contribuinte para a criação da riqueza no setor informal. Das 24,000 UPI existentes, 12,401 dedicam-se ao comércio, 8.157 à indústria e 3.502 aos serviços.

Estão localizadas no meio urbano 15,312 UPI, ou seja, 64%, com 66% de faturação e 59% de VAB. No meio rural estão 8.748, ou seja 36% com 34% de faturação e 41% de VAB.

A produtividade é maior nas UPI de serviços, a seguir na indústria e menor no comércio.

O setor informal tem crescido progressivamente, funcionando como um balão de oxigénio para o emprego, contribuindo para a resolução do problema do desemprego. A contribuição para as receitas do Estado é, no entanto, muito menos importante.

Motivos apresentados pelos donos das UPI para não efetuarem o registo das suas unidades de produção: mais de 60% não conhece o regulamento, desconhecimento que é muito mais acentuado no meio rural, 6% declarou que o processo de registo é muito complicado, 1,8%, não quer a formalização. Para outros ainda, é muito caro, ou não é obrigatório.

46% das UPI não está disposta a registar a sua atividade. Os restantes donos de UPI estão dispostos a registar a sua unidade de produção.

63,5% acha que a sua UPI tem futuro.

O setor informal apresenta-se, cada vez mais, como fonte de rendimento e de sustento das famílias. A maior parte não o faz por escolha, mas por estar em situação difícil face ao emprego (desemprego / não acesso ao emprego no setor formal).

68,2% dos empregados do setor informal trabalha por conta própria. Para 90%, é atividade principal. Dimensão média: 1,3 trabalhadores.

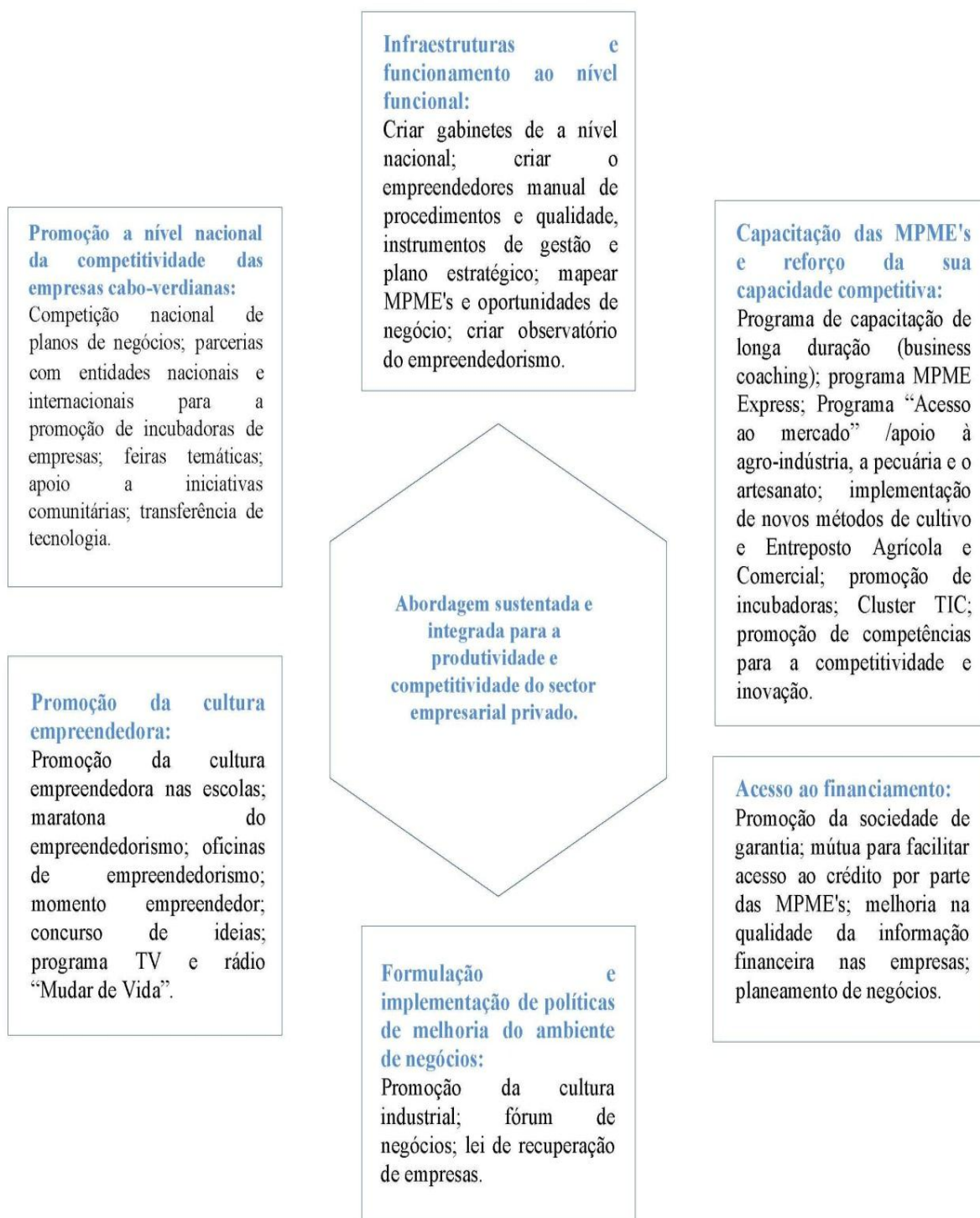
Ajudas desejadas: Acesso ao crédito, 44,6%; Acesso a grandes encomendas, 44,4%; Formação profissional, 37,4%; Apoio para acesso a equipamentos modernos, 35,8%; Assistência para o abastecimento, 33,6%; Formação na organização e contas, 28,7%; Registo da atividade, 27,8%; Publicidade, 25,1%; Nenhuma ajuda, 30,5%.

Estratégia em caso de redução da demanda: Abandonar a atividade, 33,3%; Procurar outro emprego, 28,1%; Fazer a diversificação da atividade, 19,3%; Melhorar a qualidade, 7,5%; Reduzir o lucro, salários, nº de trabalhadores, 0,8%; Outras estratégias, 6,2%.

ANEXO 7

**MODELO DE INTERVENÇÃO DA AGÊNCIA DE
DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E INOVAÇÃO**

Modelo de intervenção da ADEI



ANEXO 8

**FORMULÁRIO DO INQUÉRITO
AOS CARPINTEIROS / MARCENEIROS**

FORMULÁRIO DO INQUÉRITO AOS CARPINTEIROS / MARCENEIROS

0 - Nome _____ 1 - Idade _____ anos. 2 - Escolaridade _____ 3 - Anos como empresário: _____ anos.
4 - Na criação da sua empresa, junto de quem procurou apoio financeiro: Familiares ___ / Amigos ___ / Outros empresários ___ / Associações profissionais ___ / Instituições estatais (IEFP, ADEI) ___ / Banco _____ Outros: _____ _____ _____
5 - Na criação da sua empresa, junto de quem procurou aconselhamento: Familiares ___ / Amigos ___ / Outros empresários ___ / Associações profissionais ___ / Instituições estatais (IEFP, ADEI) ___ / Ministérios ___ / Gerentes bancários ___ / Padres ___ / Câmara Municipal ___ / Deputados ___ / Outros: _____ _____ _____ _____
6 - Constrangimentos que enfrenta: Aquisição de matéria-prima ___/Aquisição de equipamento ___ /Obtenção de crédito bancário ___/Obtenção de assistência técnica ___/Obtenção de formação profissional ___/Publicidade ___ / Preços baixos ___ / Colocação no mercado ___ / Armazenamento ___ / Transporte dos produtos ___ / Roubos ___ / Outros: _____ _____ _____ _____ _____ _____
7 - Ações desenvolvidas com vista à resolução dos constrangimentos: (a) Obtenção de apoio junto de instituições de apoio empresarial ___ / Instituições públicas ___ / Bancos ___ Realização de parcerias ___ Outras ações: _____ _____ _____ _____ _____ _____
8 - Acha que os cabo-verdianos têm propensão para a cooperação empresarial: Sim _____ Não _____ Pouco ___/Nada _____
10 - Acha que há diferenças entre os carpinteiros das ilhas de Santiago e de S. Vicente relativamente à cooperação empresarial: Não ___ / Sim _____
11 - Acha que se um empresário tiver boas relações pessoais, isso vai facilitar o funcionamento da sua empresa? Sim ___ /Não ___ / Às vezes _____.

ANEXO 9

**RESULTADOS DO INQUÉRITO AOS
CARPINTEIROS/MARCENEIROS**

**RESULTADOS FREQUENCIAIS E PERCENTUAIS DO INQUÉRITO AOS
CARPINTEIROS/MARCENEIROS**

Idade:

Idade	Frequência	Peso (%)
Entre 20 e 25	2	4,4
Entre 26 e 30	2	4,4
Entre 31 e 35	7	15,6
Entre 41 e 45	11	24,4
Entre 46 e 50	14	31,1
Entre 51 e 55	2	4,4
Entre 56 e 60	5	11,1
Mais de 60 anos	2	4,4
Total	45	100

Escolaridade:

Escolaridade	Frequência	Peso (%)
Até 4	15	33,3
De 5 a 6 anos	19	42,2
De 7 a 9 anos	6	13,3
De 10 a 12 anos	2	4,4
De 13 a 15 anos	3	6,7
Total	45	100

Experiência:

Anos como empresário	Frequência	Peso (%)
Menos de 5	4	8,9
De 5 a 10	10	22,2
De 11 a 15	6	13,3
De 16 a 20	7	15,6
De 21 a 25	8	17,8
De 26 a 30	5	11,1
De 31 a 35	1	2,2
De 36 a 40	2	4,4
Mais de 40	2	4,4
Total	45	100

Origem dos recursos financeiros:

No início de trabalho por conta própria, junto de quem procurou apoio financeiro	Frequência	Peso (%)
Familiares	8	17,8
Bancos	5	11,1
Recursos próprios	32	71,1
Total	45	100

Fontes de aconselhamento:

Junto de quem procurou aconselhamento	Frequência	Peso (%)
Familiares	16	35,6
Amigos	1	2,2
Instituições estatais	1	2,2
Padre / Pastor	1	2,2
Ninguém	26	57,8
Total	45	100

Constrangimentos:

Constrangimentos	Frequência	Peso (%)
Aquisição de matéria-prima	9	20
Aquisição de equipamento	2	4,44
Obtenção de crédito bancário	24	53,3
Obtenção de espaço físico adequado	4	8,88
Obtenção de formação profissional	3	6,66
Marketing	3	6,66
Total	45	100

Ações desenvolvidas com vista à resolução dos constrangimentos:

Ações desenvolvidas pelo empresário com vista à resolução dos constrangimentos	Frequência	Peso (%)
Obtenção de apoio junto de instituições de apoio empresarial	1	2,2
Obtenção de apoio junto de bancos	11	24,4
Realização de parcerias	5	11,1
Outras ações	8	17,8
Nenhuma ação	18	40
Aguarda ação do Governo	2	4,4
Total	45	100

Experiência de cooperação empresarial:

Experiência de cooperação empresarial	Frequência	Peso (%)
Tem ou já teve uma experiência	16	35,6
Nunca teve uma experiência	29	64,4
Total	45	100

Propensão para a cooperação entre os carpinteiros:

Propensão para cooperação entre os carpinteiros/marceneiros	Frequência	Peso (%)
Elevada	1	2,22
Baixa	41	91,1
Nula	3	6,66
Total	45	100

Existência de diferenças entre carpinteiros de Santiago e de S. Vicente sobre a cooperação:

Diferenças entre os carpinteiros de Santiago e os de S. Vicente	Frequência	Peso (%)
Há diferenças	18	40
Não há diferenças	3	6,66
Não sabe	24	53,33
Total	45	100

Importância das relações pessoais para o negócio:

Importância das relações pessoais	Frequência	Peso (%)
Muita	45	100
Pouca	0	0
Nenhuma	0	0
Total	45	100

ANEXO 10

**MÉDIAS DAS VARIÁVEIS IDADE, ESCOLARIDADE E NÚMERO
DE ANOS COMO EMPRESÁRIO DOS CARPINTEIROS /
MARCENEIROS**

MÉDIAS DAS VARIÁVEIS IDADE, ESCOLARIDADE E NÚMERO DE ANOS COMO EMPRESÁRIO.

Variáveis	Categoria	Frequência	Limite inferior	Limite superior	Limite média	N	ni.ci	Idade média	Classe média
1 Idade	20 – 25	2	20	25	22,5	45	45	45,1	41 - 45
	26 – 30	1	26	30	28		28		
	31 – 35	7	31	35	33		231		
	36 – 40	-	36	40	38		0		
	41 – 45	11	41	45	43		473		
	46 – 50	15	46	50	48		720		
	51 – 55	2	51	55	53		106		
	56 – 60	4	56	60	58		232		
	61 – 65	-	61	65	63		0		
65	3	65	65	65	195				
2 Escolaridade	Até 4 anos	15	0	4	2	45	30	5,5	5 a 6 anos
	5 a 6 anos	19	5	6	5,5		104,5		
	7 a 9 anos	6	7	9	8		48		
	10 a 12 anos	2	10	12	11		22		
	13 a 15 anos	3	13	15	14		42		
	16 a 17 anos	-	16	17	16,5		0		
3 Número de anos como empresário	Até 4 anos	4	0	4	2	43	8	14,9	11 a 15 anos
	De 5 a 10	8	5	10	7,5		60		
	De 11 a 15	8	11	15	13		104		
	De 16 a 20	7	16	20	18		126		
	De 21 a 25	8	21	25	23		184		
	De 26 a 30	4	26	30	28		0		
	De 31 a 35	-	31	35	33		0		
	De 36 a 40	2	36	40	38		76		
	Mais de 40	2	40	44	42		84		

ANEXO 11

**GUIÃO DA ENTREVISTA AOS CARPINTEIROS /
MARCENEIROS**

GUIÃO DA ENTREVISTA AOS CARPINTEIROS/MARCENEIROS

1 - Experiência de cooperação empresarial:

Porque tem atualmente uma cooperação empresarial: _____

Porque desistiu de uma cooperação empresarial: _____

Porque nunca teve uma cooperação empresarial: _____

2 - Propensão para a cooperação empresarial

Razões para a pouca propensão para a cooperação empresarial: _____

3 - Diferenças entre carpinteiros de Santiago e de S. Vicente

Carpinteiros de Santiago são mais unidos _____

Carpinteiros de S. Vicente são mais unidos: _____
