

Entrevista com Prof. Dr. Albino Lopes, ISCTE

Entrevista com... Prof. Doutor Albino Lopes, I.S.C.T.E Tema: O Empreendedorismo em Portugal: características dos portugueses, constrangimentos à iniciativa privada e factores de fomento do empreendedorismo Data: Maio de 2006, EXIT #9

Dianova: Podemos falar de um perfil-tipo de português em termos sociológicos ou demográficos? Prof. Doutor Albino Lopes: Ainda que não me sinta tecnicamente avalizado para falar do ponto de vista sociológico, demográfico ou mesmo geográfico, no que me diz respeito e da forma como eu raciocino do ponto de vista psicológico e com os esquemas da cultura organizacional, que é o resultado da interacção entre portugueses no mundo organizacional, eu caracterizaria o português tipo como uma pessoa com imensa capacidade de adaptação, portanto, um perfil profundamente adaptativo e baseado numa noção de criatividade difusa. Com relações humanas relativamente fáceis mas sujeitas e susceptíveis a uma certa variabilidade entre muito e pouco, entre o muito relacional e o pouco relacional, entre a fácil relação humana e a difícil relação humana, em suma, alguma tensão ao nível relacional, normalmente avesso a regras e a planeamento.

Dianova: O que é que entende por criatividade difusa? Prof. Doutor Albino Lopes: Aquilo que nós em linguagem habitual chamamos capacidade de, face a situações complexas ou mesmo complicadas, ser capaz de se desenrascar. Não é propriamente uma criatividade concentrada. Eu chamo-lhe mais criatividade difusa porque é face à situação que o indivíduo reage e não em momentos de pressão. É sobre pressão que ele reage, desenrascando-se.

Dianova: Contrariamente a, por exemplo, um alemão, que... Prof. Doutor Albino Lopes: Teria muito mais uma visão de programação prévia em vez de reacção sobre o momento.

Dianova: Isso faz naturalmente com que um português, divergindo de um alemão, com esta sua "aversão" ao planeamento e à estratégia trará implicações negativas a prazo.

Prof. Doutor Albino Lopes: Tem implicações naturalmente, pelo que as pessoas nas organizações portuguesas não podem ser geridas de acordo com padrões recolhidos a partir de experiências e compendeadas em livros que supostamente definiriam as boas práticas tendo como base outras culturas que não a nossa.

Dianova: Sendo as organizações constituídas por pessoas, espelham este tipo de perfil ou têm, na sua perspectiva, um perfil já mais orientado para a estratégia? Prof. Doutor Albino Lopes: As organizações portuguesas não tiram normalmente partido das características positivas portuguesas que são a capacidade de trabalhar em equipa e a criatividade difusa. Insistem mais na regulamentação, na produção de regras, na produção de regulamentos até à exaustão, em lugar de tirarem partido da flexibilidade típica dos portugueses.

Dianova: Tal pode dever-se com que o nosso país ter tido até recentemente, até há cerca de 20 anos atrás, um grande peso em termos do sector público.

Prof. Doutor Albino Lopes: É uma hipótese. Digamos que nós ligamos mal com a burocracia. Nós exageramos tremendamente a burocracia. Enquanto os criadores da burocracia, os alemães, têm poucas leis, poucas situações imperativas e são muito mais permeáveis ao acordo entre pessoas, acordos laborais, nós temos legislação laboral rígida. Enquanto eles têm acordos de fornecimento, nós temos contratos imperativos. Portanto, a gestão portuguesa digamos que é importada e como não funciona exagera-se fazendo mais do mesmo constantemente, mais legislação, mais situações imperativas, em lugar de tirar partido daquilo seria as características positivas da cultura.

Dianova: Que implicações têm este perfil na vida prática quer a nível de trabalho quer a nível de relações sociais? Prof. Doutor Albino Lopes: Naturalmente que este perfil não é um perfil fácil de adequar às escolas tradicionais de gestão. As escolas tradicionais de gestão insistiam na correcta regulamentação e na planificação e na objectivação do trabalho, criar no fundo regras e objectivos inequívocos para poder funcionar. Sendo avessos a um e a outro, sendo avessos às regras, sendo avessos aos objectivos, nós somos geridos ou temos gestores que vão falhar essencialmente pelo lado da eficiência. Da forma como a gestão portuguesa se exerce e o perfil português existe e é gerido, vai trazer enormes problemas de ineficiência. Quer dizer que será perfeitamente possível encontrar situações tão anómalas como dezenas de projectos para ETAR's, dezenas de projectos para aterros sanitários, e não se estandardiza adequadamente, cada projecto evolui com a sua própria criatividade. Em aspectos em que se deveria ter industrializado deixamos isto tudo anarquizado, tendo uma construção, por exemplo, eventualmente duas a três vezes mais cara que noutros países que têm muito mais uma preocupação de regras, de objectivos, de rigor, etc., introduzindo ineficiência onde podia haver standardização. Onde deveria haver liberdade de iniciativa metemos normas e onde deveriam existir normas deixamos instalar o caos. Existe muito esta ineficiência portuguesa, pelo que gastamos muito mais do que outros para fazer o mesmo.

Dianova: No seu entender quais são os factores que têm levado a esta ineficiência? Prof. Doutor Albino Lopes: Falta de escola de liderança. Falta uma escola de gestão portuguesa. Nós limitamo-nos na maior parte das vezes a copiar modelos estranhos, modelos americanos. O mundo anglo-saxónico exerce sobre nós um fascínio absoluto no domínio da gestão e se calhar noutros, quando o perfil cultural português é avesso a qualquer tipo de cultura anglo-saxónica.

Dianova: Mas em Espanha, por exemplo, daquilo que eu conheço da realidade de alguns gestores de topo, desde há alguns anos que eles têm vindo a fazer as pontes com os EUA, em particular, a nível de gestão. E no entanto, parece-me que Espanha tem vindo a desenvolver uma capacidade acrescida de boas práticas em termos de gestão, em termos de estratégia, em termos de liderança, e conseguiram fazer com que a Espanha nos últimos 15 anos desse um salto qualitativo que nós em termos comparativos não conseguimos dar.

Prof. Doutor Albino Lopes: Conheço mal do ponto de vista específico a forma como se gerem as pessoas na Espanha. O que me parece apesar de tudo é que, quando em Portugal se funciona bem não se adopta o modelo típico anglo-saxónico ou outro, adoptam-se normalmente processos e maneiras de pensar que tiram partido das características nacionais, potenciando umas e corrigindo outras. Tenho-me debruçado muito mais em ver qual é a diferença entre as empresas que funcionam bem e as que funcionam mal em Portugal. De modo que a minha resposta, se me permite, iria mais neste sentido. Aquilo que vejo nas empresas que funcionam bem, como a Siemens Portuguesa: cumprem-se religiosamente as regras e os objectivos como a casa-mãe alemã impõe, e é-se muito rigoroso para que não haja má interpretação do que se está a fazer em Portugal, residindo a força da Siemens Portuguesa no empreendedorismo, na criatividade portuguesa e na capacidade de trabalhar em equipa. Esta é que é a força fundamental da Siemens Portuguesa e é desta forma que ela se criou como um parceiro da Siemens mundial.

Dianova: Então quer dizer que afinal nós somos empreendedores. Há a ideia de que somos pouco

empreendedores, e que parece faltar a capacidade de testar novas ideias. Lá está, talvez por termos essa tal criatividade difusa de que falava, ou seja, agimos sobre pressão e não desenvolvemos ideias de uma forma estratégica que permita depois até uma própria sustentabilidade dessa mesma ideia. Prof. Doutor Albino Lopes: Eu diria que não nos falta empreendedorismo, embora pudéssemos questionar esta minha afirmação com relativa facilidade. Isto é, usando o modelo teórico do tipo David M. sobre o que é que caracterizaria o empreendedorismo em Portugal ou a necessidade de realização melhor dito, se tomarmos este modelo, Portugal não apareceria nos países com maior capacidade de realização, que por sua vez seria apanágio dos empreendedores. Digamos que eu acho que os portugueses são relativamente empreendedores. Nós temos é uma outra dificuldade do ponto de vista cultural que é a aversão ao risco, que muitas vezes se confunde com empreendedorismo. Ainda que sejam duas coisas diferentes, conjugadas dariam uma capacidade empreendedorística mas de baixa realização, elevada capacidade empreendedorística e baixa realização. Isto quer dizer que teríamos menor capacidade de concretização do que de ideias e de vontade de fazer. Haveria aqui uma certa tensão contraditória entre, por um lado, a capacidade de fazer e, por outro a vontade explícita de fazer. Haveria aqui essa eventual contradição. Mas isto não é típico português, existe noutros povos e a isso responde-se com a multiplicação do empreendedorismo possível dentro das empresas existentes. Isto é, apostar mais no intra-empreendedorismo do que no empreendedorismo propriamente dito. Penso que a fórmula que em Portugal funciona muito bem é fazer com que a empresa se diferencie internamente multiplicando-se em áreas de negócio em vez de estarem todas submetidas ao comando hierárquico. Um exemplo, uma construtora pode ter uma mediadora para vender as suas próprias casas e simultaneamente ser uma mediadora que está no mercado, portanto é lançada intra-empresa, é um intra-empreendedorismo, mas com asas para depois se poder estabelecer no mercado. Este tipo de realidade parece-me ser muito mais adequado à cultura tipicamente portuguesa. Por exemplo, no País Basco, zona de Mondragon, os números que nos aparecem são de empreendedorismo puro, a eficácia andarà na casa dos 20% após três anos de actividade, enquanto intra-empreendedoristicamente se chegaria a uma eficácia do tipo 80%. Quer dizer que, esta tensão entre capacidade de incorrer riscos e o empreendedorismo mais ou menos existe em todo o lado, pode estar mais potenciada num lado do que noutro, mas é necessária tê-la em conta em todo o mundo. E os portugueses não seriam piores do que outros a lançar empreendedorismo a partir de dentro. Dianova: Esse mesmo modelo aplicável a nível de intra-empreendedorismo é passível de ser aplicado também a uma organização sem fins lucrativos? Prof. Doutor Albino Lopes: Certamente. Entendo que as organizações sem fins lucrativos têm tudo a perder com a organização burocrática verticalizada, hierarquizada. Porque são "empresas", são organizações prestadoras de serviços em que é muito fácil rotinizar e cair numa burocracia interna rotinizada e sem saída. Entendo que as organizações tipicamente vocacionadas para a economia social deveriam adoptar um modelo muitíssimo mais autocrático, isto é, serem essencialmente diversas equipas técnicas, com estrutura autocrática, mas organizadas em função dos seus públicos-alvo, do seu mercado-alvo, da sua especialidade concreta, e não grandes burocracias para produzirem um serviço do tipo creche, jardim-de-infância, hospital de dia, centro de dia para idosos ou mesmo para acamados. Cria-se com facilidade uma burocracia com uma centena de pessoas que é um profundo contra-senso do ponto de vista da eficiência. Com gestores de topo que depois não estão vocacionados para gerir um gigantismo tão grande porque na prática trata-se de grandes empresas que movimentam muito dinheiro e multiplicam muita ineficiência. E cai-se necessariamente numa espécie de função pública de segunda classe. Quer dizer que deveria existir um processo de vigilância, de auditoria sobre este tipo de organizações para impedir que elas se transformem em burocracias gigantes, em burocracias mecânicas gigantes, e serem articulações de equipas técnicas, com capacidade para gerirem "centros de negócios" autónomos. Dianova: Aquilo que muitas vezes assisto é que as instituições quer privadas, quer as entidades públicas que têm que se inter-relacionar, estão muitas vezes voltadas de costas, ou seja, quando se fala em coordenação e articulação ainda estamos no domínio da teoria pura, com impacto negativo na eficiência e depois obviamente ter resultados em termos de eficácia. Não sei se tem ainda a ver com esta nossa cultura pouca direccionada ao serviço do bem público, em que um funcionário público trabalha para a administração pública por mera necessidade, e as entidades privadas da economia social e solidária, ainda que estejam a desenvolver um trabalho social por delegação do Estado, que "trabalhem" por elas. Parece-me ser um dos factores que concorre para esta desarticulação que ainda é muito observável no nosso país. Prof. Doutor Albino Lopes: Penso que estou de acordo com a reflexão que fez. Eu responderia basicamente o seguinte: o empreendedorismo social, tal como o empreendedorismo económico, necessitaria de uma capacidade de articulação entre o social e o económico, o social precisa do económico e o económico precisa do social, porque na prática não há projecto nenhum económico que não seja social e social que não seja económico. Mas eu contexto um pouco esta noção de empreendedorismo social e empreendedorismo económico, acho que uns e outros produzem serviços e, portanto, os serviços custam dinheiro e se não forem eficientes são ruinosos, e só porque uma economia não está sujeita à concorrência é que sobrevive ineficiente, caso contrário se houvesse concorrência seria eliminada pela própria concorrência. Para se ser empreendedor é necessário ter uma grande necessidade de realização, ou uma necessidade média de realização. As organizações sem fins lucrativos normalmente são dirigidas por pessoas voluntárias, é uma gestão de tipo amadorístico, com pessoas que têm mais necessidade de poder do que de realização. Têm muito mais necessidade de exercer a sua capacidade de dirigir, de estar à frente de organizações, do que propriamente ter êxito naquilo que faz. E por sua vez recrutam preferencialmente técnicos com uma necessidade afiliativa e não tanto uma necessidade de realização. Haveria aqui uma espécie de articulação entre dirigentes com uma vontade de poder e dirigidos com uma necessidade de afiliação. São pessoas que não está em causa o seu projecto pessoal, mas do ponto de vista organizacional o que geram é burocracias vocacionadas para o crescimento de postos de trabalho e não necessariamente orientados para a inovação, para o questionamento do existente, vocacionadas para rotinas e não propriamente para a necessidade de responder a cada momento, porque se há coisa que evolui, mais do que as necessidades materiais que geram a economia formal, são as necessidades sociais muito mais evolutivas do que as necessidades materiais. E como tal responde-se eventualmente hoje como se respondia há 30 anos a pessoas sem-

abrigo, a pessoas toxicodependentes, a pessoas reclusas, não há inovação suficiente neste mercado, quando as pessoas não são as mesmas. Hoje um toxicodependente, um seropositivo, um recluso, não é o mesmo que eram há 3 décadas atrás. Temos aqui uma articulação entre poder e afiliação que exclui destas organizações os perfis de realização. Portanto, não se consolida um corpo técnico nessas organizações: bem, esta é a minha visão de fora, não necessariamente uma opinião sustentada em números, mas conhecendo alguns casos chego a essa conclusão. Dianova: Ou seja, e é aquilo que eu também assisto em algumas organizações, existe uma falta de profissionalização. Isto é, há técnicos para aquelas áreas específicas e estritamente necessárias, mas lá está para responder a todo um conjunto de novas necessidades que hoje em dia se colocam, por exemplo, um seropositivo que tem uma qualidade e esperança de vida inigualáveis e que poderá morrer muito naturalmente de um AVC e já não de SIDA. Por isso terá que haver a entrada de outro tipo de técnicos ou de outro tipo de especialidades que traga estas visões mais holísticas a estas organizações quer pela própria questão de sustentabilidade em detrimento da mera subsídio-dependência. E é essa falta de profissionais em áreas variadas como a de Comunicação e Marketing, que organizações sem fins lucrativos em geral não investem de forma sistematizada como uma necessidade quer de visibilidade institucional quer da própria causa social que estão a trabalhar. Prof. Doutor Albino Lopes: Eu entendo que sim. E acrescentaria que o que se passa neste tipo de organizações é que reflectindo sobre essa falta de profissionalismo admite-se que seria por falta de formação técnica específica para este tipo de organizações e esse não é do meu ponto de vista o problema principal. Haverá naturalmente sempre necessidade de formação específica para organizações específicas, portanto, para escolas, hospitais, fábricas ou para logística (distribuidoras ou transporte), mas simplesmente o que está aqui em causa é o próprio perfil dos técnicos recrutados. Isto é, a maior parte do saber existente nas organizações cria-se lá dentro... O conhecimento que as organizações necessitam cria-se internamente e a ponte principal do conhecimento não são as escolas serão as próprias organizações. As escolas reflectem depois o conhecimento existente nas organizações. E esta falta de entrosamento e esta falta de cultura profissional nestas organizações é resultante do perfil que atraem, do perfil de pessoas que atraem, que são pessoas que para sobreviverem neste tipo de organizações têm que ser essencialmente afiliativas, têm que se dar muito bem com os dirigentes, com os quais muitas vezes não concordam mas não podem criar "ondas". E este tipo de profissional não vai inovar, vai ser boa pessoa, vai ter bom coração, mas não vai inovar. Não vai adaptar-se, não vai segmentar o mercado, não vai ter uma visão de marketing do seu mercado, não vai ter um futuro permanente da evolução do seu próprio mercado e da criação de valor para esse mesmo mercado. A perspectiva de marketing não tem nada a ver com este tipo de organizações, que normalmente balizam por cima e por baixo, normalizam e oferecem standard a um público diferenciado, com necessidades específicas. E penso que até se as pessoas normais, consumidores normais, ainda têm uma capacidade de standardização mínima, a maior parte das pessoas ainda têm uma ideia de um automóvel, ou a ideia de uma casa ou a ideia de um electrodoméstico relativamente standard, quando falamos em necessidades sociais cada pessoa é um caso. Pelo que sem uma visão marketing muito adaptada a este tipo de organizações é garante que se vai produzir standard e, portanto, não se vai nunca solucionar o problema das pessoas, ou soluciona-se o mínimo, tipo não deixar passar fome ou não deixar passar frio, mas não se responde à necessidade de autonomia da pessoa. Dianova: No seu entender tem havido historicamente períodos conjunturais, mais do que estruturais, em que a sociedade portuguesa tenha unido esforços, isto dentro da óptica do empreendedorismo, em torno de uma causa comum, um propósito? Prof. Doutor Albino Lopes: Sim, mas são causas de outro tipo. São causas externas à nossa própria vigência social. Se se trata de aderir à União Europeia, se se trata de responder ao drama de Timor, se se trata de abraçar a causa de uma figura qualquer, mesmo de uma criança, de uma figura popularizada pelos meios de comunicação, os portugueses mobilizam-se. Mas quanto a terem como perspectiva de vida, como projecto nacional, o projecto de inserção, o projecto de combate à exclusão, são causas pouco visíveis mediaticamente e, portanto, pouco interiorizáveis. Eu penso que seria necessário ter organizações muito profissionais para tratar deste tipo de situações. Eu não vejo como um projecto destes possa ser combatido pelo tipo de entusiasmo que nos levanta, por exemplo, um Banco Alimentar. Ainda ontem eu via o Banco Alimentar a funcionar e gosto muito, naturalmente, daquela iniciativa mas digamos que fica na superficialidade da situação, trata-se de fazer sobreviver as pessoas do ponto de vista alimentar, não se trata de ajudá-los a construir um projecto de vida. E esse tipo de situações não me parecem que seja facilmente mobilizável porque tem uma especificidade técnica é que é totalmente diferente daquela que tem a ver com a tecnicidade de uma logística de um Banco Alimentar ou a tecnicidade de uma operação mediática. Não, é de outro tipo, é da interacção individual técnico/pessoa carenciada. Dianova: Ou seja, somos solidários, assistencialistas, numa lógica caritativa. Prof. Doutor Albino Lopes: Provavelmente como toda a gente. Digamos que não vejo com facilidade uma associação comercial ou industrial de um concelho propor-se inserir cada deficiente em cada empresa, acolher imigrantes de uma forma mais ou menos articulada e concertada. Esse tipo de projectos não me parece que sejam emergentes numa sociedade como a nossa. Teria que existir uma outra abordagem e, neste caso, muito mais profissional, muito mais de respostas individualizadas, criando triangulações técnico/pessoa carenciada/empresa de inserção por hipótese. Dianova: O desemprego pode ser visto como uma droga a eliminar, ou a debelar pelo menos. Que determinantes ou mecanismos é que podem ser accionados, para levar as pessoas que estejam em situação de desemprego, e por outro, as próprias entidades ou empresas a abandonar este estado de artificialidade, isto fazendo uma comparação com as drogas? Prof. Doutor Albino Lopes: Eu tenho-me debruçado muito sobre a questão do emprego/desemprego e tenho uma ideia, porventura não muito partilhada, de que existe falta de emprego e abundância de trabalho. Portanto, haveria aqui alguma coisa de contra-senso na situação actual. Nunca houve tanto dinheiro disponível na sociedade, nunca a riqueza foi tão grande. Nunca as disponibilidades de produção foram tão grandes porque as empresas estão modernizadas, as novas tecnologias ajudam e a economia funciona. Mas, simultaneamente, nunca houve tanta falta de emprego como actualmente. O que quer dizer que nós não temos possibilidade de inserção das pessoas através do emprego. Falta trabalho simultaneamente, ou melhor ainda, faltam pessoas que trabalhem, faltam pessoas que peguem nas necessidades ou olhem para as necessidades existentes na

sociedade e lancem projectos de resposta a essas necessidades. Portanto, falta empreendedorismo que crie por sua vez emprego. E desse ponto de vista nós entrámos num ciclo vicioso, temos necessidades, temos pessoas com carência de emprego e não temos emprego para lhes dar e simultaneamente elas não têm, a maior parte das pessoas que caem no desemprego, não têm capacidade empreendedorística e muita gente com capacidade empreendedorística não lhe é dada hipótese dentro das organizações onde estão. Por tudo isso, a sociedade actual, nomeadamente, a sociedade europeia que criou um modelo social que depois vai sustentar este desemprego, corre o risco deste tipo de droga, deste tipo de associação entre desemprego e droga. Portanto, o desemprego é uma dependência tal como a droga é uma dependência. E as pessoas vão depender dos meios de subsistência e hipoteticamente criarão actividades de tipo biscate ou eventualmente marginais à sociedade existente, mas verdadeiramente emprego não existe e organização empreendedorística para ocupar esse tipo de necessidades não existe. Um exemplo muito concreto, na zona de Mondragon e em todo o País Basco envolvente na crise de 1980/81/82/83, o chamado segundo choque petrolífero, foram perdidos na casa dos 180 mil empregos, se não estou em erro, e o grupo empresarial de Mondragon criou 4 mil empregos na sua área de influência. Quer dizer que onde um tipo de actividades desaparece criando desemprego no mesmo território ou em território vizinho aparecem actividades geradoras de emprego. O que é que isto quer dizer? Quer dizer que eventualmente o trabalho não falta, faltarão formas de empreendedorismo capazes de lançar esse tipo de actividade. Olhemos para uma actividade como a formação profissional contínua, a adaptação permanente dos trabalhadores às tecnologias que evoluem e aos mercados que evoluem. Hoje nós necessitamos de um conjunto vasto de pessoas a trabalhar na formação profissional ao lado daqueles que estão orientados para o ensino inicial. Se admitirmos que cerca de 12,5% da mão-de-obra activa trabalha no ensino inicial, portanto, desde o pré-primário ao universitário, nós necessitaríamos de outro tanto para a formação permanente, para a formação contínua de activos. Onde estão eles? Há aqui círculos viciosos dos quais não saímos. Dianova: O que é que é preciso fazer para sairmos destes círculos viciosos? Ainda há pouco tempo também o Dr. Teixeira dos Santos dizia que Portugal carece de um elemento basilar que é a falta de mobilidade (não tanto profissional mas geográfica), ou seja, pode haver empregos em Bragança quando há excesso de desempregados nesse mesmo sector em Lisboa, no entanto as pessoas não se deslocam para Bragança, onde teriam emprego. Prof. Doutor Albino Lopes: Eu penso que haverá várias causas. Eu não sou especialista em mobilidade. A minha impressão seria meramente baseada na minha experiência de vida e não em estudos sistemáticos. Mas entendo que há um excesso de dependência da economia relativamente à construção nova. A construção nova exige por sua vez, para se auto-sustentar, o esquema de aquisição de casa própria e uma rarefacção do mercado do arrendamento e, por sua vez, as pessoas sem alternativas de investimento investem na casa própria. Ao investir na casa própria vai-lhes custar imenso a mobilidade, portanto, o seu projecto de vida fica fixado e limitado pelo local de residência. Era necessário entrar aqui numa discussão sobre as bases da economia que não fosse tanto a construção nova, a actividade da construção ser orientada muito mais para a reparação de edifícios, para a conservação de património, para o mercado do arrendamento e para a mobilidade. Efectivamente encontram-se a 20 km de distância do nosso país empresas com falta de mão-de-obra e mão-de-obra disponível mas que não está com capacidade para se deslocar 20km, porque não temos esta cultura da mobilidade, não temos este hábito da mobilidade e esta ideia de que há outras alternativas de investimento que não tomar como base de um projecto trabalhar a 5km de casa. Eu não sei se esta será uma das vertentes, mas naturalmente muitíssimas actividades deixam de ser desenvolvidas porque a mão-de-obra qualificada por exemplo formada nas escolas que existem na cidade não se desloca para 50km onde existiriam fábricas de confecções ou de calçado que necessitariam deste capital intelectual para se poder desenvolver. Dianova: Deveria existir uma maior ligação escola-empresa. Prof. Doutor Albino Lopes: Exacto. Mas também porque o nosso ensino está todo ele orientado para a fileira universitária, com 20/30% dos que sonham entrar na fileira universitária. Portanto, temos um sistema de ensino por sua vez orientado para o fracasso de 70% dos jovens. Dianova: Ou seja, universitária clássica em detrimento do técnico-profissional. Prof. Doutor Albino Lopes: Exactamente, o técnico-profissional quando muito é uma solução de segunda chance para quem falhou na primeira. Dizem-me que já haverá muitas primeiras opções pelo técnico-profissional, admito que sim, mas tradicionalmente ele ainda é visto como uma solução de recurso para quem não teve capacidade ou não mostra competências para seguir pela fileira universitária. Quando deveria ser um sistema muitíssimo mais atractivo para a generalidade da população na medida em que o universitário, pelo nível de abstracção normalmente exigido, não é acessível à maioria dos jovens que têm uma inteligência muito mais concreta e muito mais orientada para a fileira técnico-profissional e devendo ser nessa que deveriam exercer a sua preparação e a sua actividade. O problema também é que o estatuto das pessoas em Portugal é muito diferenciado conforme se teve possibilidade de evoluir para a carreira universitária ou se teve de confinar à carreira técnico-profissional. Dá impressão que é uma marca de desprestígio social, quando deveria ser ao inverso uma marca de prestígio social com é nalguns países. Dianova: Como já foi outrora. Prof. Doutor Albino Lopes: Ou como outrora já tivemos alguma hipótese de o ter sido. Eu não sei se alguma vez em Portugal a doutorite e a engenheirite não foram dominantes. Eu penso que houve sempre uma doutorite... Há aqui aspectos culturais que funcionam como barreira quase intransponível para o desenvolvimento de uma sociedade desenvolvida. Dianova: O que é que pode ser feito para tornarmo-nos uma sociedade muito mais competitiva até do que mais produtiva, parece-me que não temos tantos problemas em termos de produtividade, ou a produtividade acaba por ser afectada pela falta de competitividade... O que é que nós podemos fazer para contrariar esta tendência? Prof. Doutor Albino Lopes: Nós temos um sonho de qualificar pessoas e de lhes dar títulos. Ficamos muito mal nas fotografias com falta de títulos dos portugueses. 7,5% ou 8% de licenciados, 27% com o 9º ou mais do que o 9º ano de escolaridade, a generalidade da mão-de-obra abaixo do 9º ano de escolaridade, muitas vezes com a escolarização básica e ainda uns resquícios de analfabetismo. Nós ficamos muito mal nesta fotografia e preocupamo-nos muito com atribuir títulos. Aquilo que determina a produtividade é muito mais as competências do que as qualificações. Admitindo que há uma certa proximidade entre as duas, eu diria que as competências são muito mais vastas e muito mais relacionais do que as qualificações que são muito mais técnicas. E

como eu referia no início nós temos uma cultura muito lábil do ponto de vista relacional, a relação humana portuguesa oscila muito facilmente entre os oito e os oitenta. Costumam dizer alguns dos analistas que nós passamos do besta a bestial com muita facilidade e vice-versa. Quer dizer que nós não estabilizamos as nossas relações com facilidade. Somos emotivamente pouco maduros. E a produtividade depende hoje muito mais da capacidade relacional do que da capacidade técnica. A capacidade técnica adquire-se nem que seja por via da formação no posto de trabalho. A capacidade relacional é um bocado mais difícil, obedece a padrões que são muito mais primários e é treinável, mas não tão treinável quanto se imagina e obedece muito a esquemas de funcionamento das organizações de socialização primária, depende muito da forma como se ensina, da forma como se estuda, da forma como se gere a interacção professor/aluno e aluno/aluno. Nós temos muito deficit de trabalho formativo na primeira infância e na segunda infância, na adolescência, mesmo na juventude. Por exemplo, não cultivamos com facilidade o trabalho em grupo, optamos muito mais pelo exame individual deixando depois à capacidade de desenrascanço dos alunos o serem capazes de copiar, o serem capazes de ludibriar os sistemas de vigilância. Trabalhamos muito pouco com as noções de equipa e hoje a equipa é decisiva para que haja aumento da produtividade. Por outro lado, nós damos muito pouca atenção a aspectos como a qualidade do serviço, a relação com o cliente, porque temos um deficit de competências relacionais, somos simultaneamente afáveis e com baixa qualidade do serviço. É muito fácil encontrar pessoas boas, excepcionalmente bem-dispostas e afáveis num restaurante mas o serviço é péssimo. Quer dizer, temos um deficit de competências relacionais operativas e com capacidade operativa. E hoje a competitividade está muitíssimo mais ligada ao conhecimento dos mercados, ao conhecimento das preferências dos clientes, à comunicação com o cliente do que à capacidade produtiva propriamente dita. Ou seja, o mesmo produto pode vender-se segundo duas cadeias de distribuição por um ou por três conforme esta capacidade de inserção no circuito produtivo... Eu penso que as questões da produtividade técnica propriamente dita não estão em causa, o que está em causa é a relacional e o estudo do cliente, a relação com o cliente. Mas hoje a competitividade do processo produtivo está muito mais orientada para o pós-venda, para a relação com o cliente, para o estudo do cliente, e nesse aspecto nós temos manifesto deficit de serviços. Dianova: Vê-se pelo próprio uso, que contra nós acabamos por agir, dos livros de reclamação. Ou seja, somos mal servidos num restaurante, num serviço público... Prof. Doutor Albino Lopes: Sim, mas simultaneamente protestamos muito mas é nas costas. Dianova: Ou seja, não utilizamos os mecanismos que levam à melhoria desses mesmos serviços. Prof. Doutor Albino Lopes: E os funcionários desses serviços não recolhem as queixas e ficam chateados com a reclamação e não a transmitem. Até porque internamente não é bem visto estar a referir que alguém não gostou do nosso serviço. Temos uma gestão do erro pela punitiva. Dianova: Isso por um lado pode partir da base educativa com que somos formados e com que crescemos e que por outro lado pode essa mesma carência levar a toda uma anemia de valores ao longo da vida que faz com que nós em termos individuais, grupais e institucionais ou organizacionais venhamos a ter este comportamento vicioso em que não parece haver uma melhoria, ou construção de um propósito comum como outros países têm criado para fazer face a esta globalização, que é a realidade actual. Se nós próprios também não nos tornarmos actores dessa mesma globalização o risco que corremos é de nos tornarmos um novo país de terceiro mundo (pelo menos da Europa). Prof. Doutor Albino Lopes: Corremos riscos certamente, embora a minha leitura económica seja a leitura de um olhar vulgar. Mas corremos certamente riscos neste domínio. Quer dizer que a nossa produtividade, nomeadamente a produtividade de serviços pode ser diminuta. Estou convencido que nós sabemos olhar muito pouco, mesmo até em termos de gestão, para a terciarização da própria economia. A terciarização existe mesmo dentro do secundário e do primário, e tudo o que são serviços internos das empresas e serviços ao público consumidor/cliente, é mal cuidado. É muito fácil nós não termos atenção à reclamação. Ora, a reclamação do cliente é fonte de inovação organizacional. Se o cliente não reclama porque não vale a pena, porque ninguém lhe dá ouvidos, se quando reclama não é tomado em devida conta internamente e há uma gestão punitiva do erro, nós não captamos o mal-estar do cliente, logo amputamo-nos de mais de 50% da criatividade possível. Portanto, um serviço de reclamações sistemático, sei lá, das finanças ou da área hospital ou escolar, esta noção de reclamação, esta noção de mal-estar do cliente mal servido é-nos completamente estranha. O que é que daí deriva? Uma baixa produtividade de serviços porque não há esta atenção, mas deriva essencialmente depois um sintoma de revolta e eventualmente até de violência directa ou indirecta. Portanto, a violência do tipo discussão, azedume, palavrões face-a-face e nada escrito, nada formalizado. Resultado, fica mal a quem reclama, fica mal a quem ouve a reclamação e não procedemos de maneira sistemática ao levantamento de necessidades que por sua vez levariam a hipóteses de melhoria. Portanto, há aqui uma falta de cuidado que nos torna particularmente vulneráveis numa sociedade altamente competitiva e por serviços altamente diferenciados e competitivos. Se temos uma produção que tende a ficar residual e temos serviços pouco competitivos corremos riscos, corremos riscos de fidelizar pouco os clientes, os turistas, os eventos. Corremos esses riscos naturalmente, que numa economia competitiva do futuro é determinante. Dianova: Até que ponto é que uma cultura dominada predominantemente pela religião católica, ela também já de per si um pouco avessa ao risco contrariamente a outras como o protestantismo, poderá ter contribuído tradicionalmente para esta nossa falta de iniciativa? Prof. Doutor Albino Lopes: Max Weber tem essa leitura e tem influenciado gerações ao longo do século XX sobre essa questão muito concreta. Penso que Max Weber é para levar a sério e haverá necessariamente que analisar do ponto de vista weberiano o que se tem passado no nosso país. Mas eu não posso deixar de olhar para países católicos extraordinariamente competitivos na actualidade. O primeiro país exportador per capita do mundo é a Bélgica, que é um país católico. O segundo é a França que é também um país católico. Portanto, não vejo como é que se pode ainda hoje olhar para este fenómeno sem ver este tipo de realidades. É claro que há 100 anos o Canadá católico e o Canadá protestante eram extremamente diferenciados do ponto de vista do desenvolvimento económico, com o Canadá católico (francês, o Quebec) a ser muitíssimo mais pobre do que o Canadá protestante de língua inglesa. Hoje isso não é verdade. Um país como a Itália ombreia com a Inglaterra protestante, do ponto de vista do desenvolvimento económico. O que eu acho é que talvez o modelo de desenvolvimento dum(a) pessoa educada segundo princípio protestante seja

relativamente diferente de uma pessoa educada segundo a cultura católica. Uma das hipóteses que foi lançada por diversos autores é que o catolicismo prepara muito mais para uma ideia de trabalho cooperativo do que para trabalho competitivo, o espírito protestante trabalha muito mais numa noção de competitividade do que de cooperação. Mas como o desenvolvimento é um mix de competitividade e de cooperação, ou seja, de uma coopeção, é um mix de espírito coepetitivo, ele é possível chegar a esse espírito coepetitivo vindo de uma ou de outra tradição, de qualquer forma ambas terão que evoluir para responder ao mundo actual. O espírito coepetitivo das empresas é acessível a pessoas do mesmo tipo de ética. Nenhuma ética em estado puro será imediatamente competitiva. Isto para completar a sua reflexão, a sua pergunta. Não me parece ser por isso que Portugal se atrasa. Há que ter outro tipo de factores. Eu diria que haverá um peso do Estado e um peso da dependência ao Estado muito maior em Portugal do que noutras culturas. Porquê? A explicação estará do lado da sociologia porventura ou da ciência política, mas o Estado Português terá sido eventualmente mais paternalista, mais castrador do que outros do ponto de vista da capacidade empreendedorista, provavelmente, e do desenvolvimento autónomo de grupos económicos. Dianova: Ou seja, pode ser precisamente esse lado paternalista e assistencialista do Estado que pode fazer com que aquelas pessoas que por circunstancialismos vários tenham caído em situação de exclusão ou em desemprego, possam permanecer nesse estado de artificialidade porque será preferível aquele mínimo a ter de trabalhar para conseguirem retirar por vezes nem o dobro do rendimento, mas que os faria evoluir em termos da sua própria situação socioeconómica. Esse lado de Estado paternalista pode ser um factor, como dizia o Professor, castrador desse próprio empreendedorismo. Prof. Doutor Albino Lopes: Entendo que sim. Estará eventualmente mal estudado o papel que o Estado desempenha na sociedade portuguesa. O Estado como supra-estrutura pode ter condicionado e estar ainda a condicionar a forma como organizacionalmente nos situamos dentro das empresas. É frequente dizer-se que o Estado é gordo, é pesado, e simultaneamente ineficiente, quer dizer, nós teríamos uma burocracia estatal simultaneamente pesada e ineficiente. Ela pode ser pesada e eficiente. Ela pode ser leve e ineficiente. Agora pesada e ineficiente calha-nos o pior dos dois mundos. E isso, eventualmente, terá a ver em primeira mão com a ineficiência do Estado, não tanto o ser gordo, mas o ser ineficiente. Já o ser gordo também seria por sua vez negativo, mas a ineficiência será porventura mais negativa. Portanto nós tínhamos um Estado que oscilou entre a extrema instabilidade pelo poder e a extrema instabilidade do poder. A instabilidade no Liberalismo e na República, estabilidade no Estado Novo, instabilidade na Democracia pós 25 de Abril. Quando há estabilidade governativa naturalmente também tende a haver estabilidade hierárquica das organizações públicas. Quando há instabilidade política também tende a haver instabilidade da hierarquia profissional das organizações públicas. Ora, se um ministro está meio ano ou ano num governo não tem capacidade para gerir projectos de longo prazo. Se por sua vez a hierarquia superior à administração também é instável e está submetida à pressão da política então temos a instabilidade técnica e a instabilidade política associadas. Aqui penso que ainda não se acertou, nem ninguém teve ainda a virtualidade de criar ou estabilidade, portanto governos estáveis, parece que nós somos peritos em criar instabilidade, ou administração estável e responsável. A mistura das duas tinha que dar necessariamente uma ineficiência ou até mesmo uma ineficácia, muito grandes. Dianova: Falou em responsabilidade. E, responsabilidade e co-responsabilização parece ser conceitos que os portugueses ainda não assimilaram cabalmente. Isto vê-se a vários níveis: na questão da saúde pública, nos impostos. O que é que falta para percebermos que todos nós somos responsáveis e co-responsáveis pelo nosso desenvolvimento pessoal, por um lado, que por sua vez afecta o desenvolvimento de todos nós enquanto conjunto? Prof. Doutor Albino Lopes: Penso que a responsabilidade é um conceito que está associado fundamentalmente à transparência. Eu pelo menos vejo-o assim, vejo-o muito associado à transparência. E os sistemas organizacionais públicos ou privados primam pela não transparência, pela não prestação de contas. E criou-se em Portugal uma cultura de não prestação de contas, de ausência de avaliação. A avaliação em Portugal não é vista como uma postura positiva, como uma postura de "eu sou responsável, logo demonstra-se", "eu sou responsável, logo não precisa de haver demonstração". Caiu-se na desarticulação entre a transparência e a responsabilidade. E a transparência só existe quando há prestação de contas e a prestação de contas dispensa-se para quem é responsável. Portanto, teoricamente somos todos responsáveis até sermos apanhados. E por sua vez quem está do outro lado toma toda a gente como irresponsável. Há aqui um diálogo de surdos que penso não se entendeu. Não se entendeu porque a gestão associa intimamente responsabilidade e transparência. Veja-se por exemplo como se introduziu o princípio da avaliação dos funcionários em 1979, mas não se fazia avaliação dos serviços e das chefias, a avaliação era dos da base e não do sector intermédio. Dianova: A esse nível parece que Portugal também não prima propriamente pela exímia fiscalização, quer pela falta de política fiscalizadora, quer pelos custos associados... Prof. Doutor Albino Lopes: Eu diria que temos fiscalização a mais e auditoria a menos. Digamos que existe uma tentativa permanente e sistemática de ver se alguém está a sair do risco. E não existe auditoria interna no sentido de mostrar como se é socialmente responsável, processualmente responsável e se tem todas as evidências disponíveis para que a fiscalização quando venha verifique em primeiro lugar se a auditoria interna é feita. Pelo que actua-se mediante delação, actua-se mediante denúncia, actua-se mediante queixa, mas não se actua de forma sistemática e preventiva. Portanto, mais uma vez aqui o que me surpreende é que nós apostamos muito mais na fiscalização do que na auditoria, muito mais na responsabilidade externa do que na auto-responsabilização. O que interessa é que pareça que está bem, não que está. Tipo não dar nas vistas, não haver queixas. Dianova: Pegando na certificação, por exemplo em qualidade, a renovação anual da certificação pode ser um elemento fiscalizador que acaba inclusive por poupar ao Estado milhares de euros nesse papel. E esta própria qualidade tem precisamente a ver também com os processos de gestão de transparência da actividade da empresa, da organização. É assim desejável que a certificação seja alargada ao máximo de organizações possíveis ou não? Prof. Doutor Albino Lopes: Tenho alguma dificuldade em olhar para este problema de uma forma competente ou profissional. Não domino as questões da certificação tanto quanto as deveria dominar. Mas entendo que muitos aspectos que dizem respeito à certificação são extremamente mal organizados no nosso país. Vejo muitas vezes empresas, de um ponto de vista técnico, a preparar a certificação e a acreditar, o que me prece ser um

pouco ridículo. A certificação é muitas vezes entendida como um fim em si, e não como um meio para que os processos sejam devidamente analisados e as pessoas sejam devidamente envolvidas nessa situação. Parece-me que muitas vezes nós certificamos porque é obrigatório, certificamos porque o mercado assim o exige, não por uma necessidade interna, não por uma evidência interna de que as coisas estão a funcionar adequadamente. Mas é como referia no início, nós regulamentamos muito, regulamentamos tudo e regulamentamos à nossa maneira, quer dizer, nunca criando processos auditáveis de maneira inequívoca. Se fizermos uma auditoria à contribuição dos municípios para as finanças das autarquias, como estava a levantar a questão da responsabilidade, qual é a minha responsabilidade enquanto cidadão que moro num andar, num prédio em altura, face a um morador numa vivenda de luxo noutra bairro de Lisboa em que eu pago o equivalente em contribuição autárquica a todo o bairro de vivendas? Quer dizer, isto não tem pés nem cabeça. Portanto, se as pessoas não olham para os sistemas de auditoria à fiscalidade autárquica com olhos de transparência, e dizem "isto para mim é opaco", naturalmente que as pessoas não desenvolvem espírito de co-responsabilidade, como podem desenvolvê-la? Se as empresas com responsabilidade ambiental são punidas relativamente às que a não têm, porque têm custos e têm evidências e ao lado existem outros que não são punidos e não têm as evidências, quer dizer que há uma concorrência desleal entre quem cumpre ou não cumpre normas ambientais. Não esquecendo que é muito fácil corromper fiscais. Nós vivemos efectivamente uma contradição culturalmente profunda entre regras a mais e processos transparentes a menos. Portanto, criar uma cultura generalizada de modo a que com certificado ou sem certificado se alinhasse numa cultura de qualidade, numa cultura de ambiente, numa cultura de higiene e segurança, etc., e ser o mercado a decidir em última análise.

Dianova: Como é que definiria o empreendedorismo e/ou um empreendedor? **Prof. Doutor Albino Lopes:** Há definições rigorosas que não tenho habilidade de reproduzir aqui. Eu olho para as coisas de um ponto de vista mais particularista a partir da minha visão de gestão de recursos humanos ou mais visão digamos psicológica. Interessa-me muito olhar para o espaço de iniciativa das pessoas dentro das organizações. Isto é, criar uma mentalidade em que as pessoas progressivamente passem à capacidade de iniciativa, quer individual quer em equipa, portanto, a iniciativa de equipas ou a iniciativa de pequenos centros de resultados ou pequenos centros de resultados e custos. E a partir da iniciativa existente dentro das organizações transmitir ao tecido social esta mesma capacidade de iniciativa. E simultaneamente criar pessoas com capacidade de desenvolverem os seus próprios projectos, os seus próprios negócios com capacidade de autonomia empreendedora. E aí olho para o sistema de ensino e apetecia-me muito mais ver, por hipótese, uma licenciatura em gestão em que o estudante no primeiro ano contacta uma empresa, conhece o projecto empresarial e em seguida estuda todas as disciplinas, mas em função desse mesmo projecto, articulando o estudo da empresa e fazendo um projecto de desenvolvimento da empresa com a sua especialização em gestão e não ter cinquenta disciplinas ao longo de quatro anos e no final ter um projecto empresarial. Portanto via muito mais uma aproximação a este domínio, quer dizer, a pessoa ser naturalmente empreendedora até no seu processo educativo. Não tenho competência para olhar para o empreendedor do ponto de vista da teoria do Peter ou outros... não é tanto essa vertente que me mobiliza, é mais a da autonomia interna dentro da organização, individual e/ou em equipa, e a formação básica do empreendedor, do espírito empreendedor, a partir da sua própria formação inicial. Ser um empreendedor do seu próprio curso. Ser um criador do seu próprio saber. E criar autonomia no saber e autonomia nos procedimentos ao longo da vida. Olho muito mais para o processo formativo do empreendedor do que para aquilo que ele realiza a posteriori que isso é muito mais da função, por exemplo da estratégia ou de outras disciplinas que eu não domino. Mas deste ponto de vista, parece-me que o apelo à capacidade de desenvolvimento de projecto próprio até seria propriamente a grande especialidade da economia social. Isto é, olhar para o ser humano como a sua matéria-prima, como uma espécie de escola de segunda chance para desenvolver o projecto individual de cada um.

Dianova: Tendo em conta aquilo que referiu preferencialmente sobre o intra-empreendedorismo, vê com bons olhos a criação do auto-emprego para fazer face a esta situação actual de desemprego que já está a atingir quase os 8%, ou seria desejável ou preferível o crescimento mais das médias e grandes empresas do que propriamente a criação de mais pequenas empresas? **Prof. Doutor Albino Lopes:** O mundo caminha para uma tensão entre o geral e o particular. Dá-me a impressão que as empresas hão-de ser cada vez maiores, mega grupos económicos e para o mais pequeno também, para o empreendedorismo quase individual, para o Você, S.A.. Uma tensão que se desafia mutuamente mas nem é verdade o que se dizia nos anos 60 "o mundo vai ser dos grandes impérios", nem era verdade o que se dizia nos anos 80 "Small is beautiful". Dá-me impressão que a verdade está na tensão entre os dois. Esta tensão entre os dois leva-me a pensar o seguinte, que o problema do empreendedorismo social ou da falta dele tem a ver com uma visão da economia social como estando a jusante da economia formal, quando eu a vejo a montante da economia formal. A economia social entendê-la-ia como legítima se se debruçasse sobre a preparação de competências das pessoas para a economia solidária e não como uma forma de mitigar as soluções a jusante. Se entendêssemos então de um ponto de vista total, cada vez que alguém corre o risco de entrar no processo de exclusão seria retomado por quem actualizaria o seu portfólio de competências, mas não para concorrer de qualquer forma com a economia formal. Vejo-a como a montante ou como recolocando a situação a montante. Eu não posso, como lhe dava o exemplo de um estabelecimento prisional, deixar que um indivíduo perca competências dentro da prisão para depois de novo o preparar para a saída. No primeiro momento em que entra tem que lhe ser dada imediatamente a possibilidade de procurar actividade na situação de recluso e não estar numa situação em que vai perder necessariamente competências durante um período mais ou menos dilatado de tempo. Portanto, estar sempre a montante da situação formal e não sucedânea ou em paralelo. E nesse aspecto nós não temos tido, do meu ponto de vista, verdadeiros empreendedores sociais. Temos tido criadores de organizações de controlo social muito mais do que de preparação das competências dos sujeitos e como tal entendo que na abordagem marketing aos indivíduos com carências devem ser observados, as pessoas devem ser observadas de acordo com o que é uma população normal. Isto é, haverá pessoas com capacidade para criar emprego próprio, haverá pessoas com capacidade até de criar empresas, como haverá pessoas que apenas estarão disponíveis provavelmente para se empregarem. Tudo depende do projecto de cada um e da capacidade de articular o projecto de cada um com as

suas competências. A criação do próprio emprego não é uma solução em si, é uma solução para aqueles que forem capazes de o criar. A prestação de serviços de contabilidade, a prestação de serviços de auditorias de certificações, etc., envolve muito pouca gente, um a três indivíduos que podem trabalhar perfeitamente em rede, presta-se a micro-empresariado. Enquanto que produzir um telemóvel exigirá um gigantismo, que não se compadece com a situação de pequenas empresas articuladas em rede. Haverá lugar para as duas coisas. Dianova: Falava logo no início da persistência desta aversão ao risco, porque é que persiste e como é que se pode fomentar a propensão ao desenvolvimento da iniciativa privada? Prof. Doutor Albino Lopes: Naturalmente cada um de nós tem necessidades de tipo primário, de tipo secundário, necessidades que estão inscritas quase na nossa matriz genética ou pelo menos muito próxima da primeira infância e do processo de individuação que cada um de nós tem dentro do processo de socialização geral. Haverá necessidades que são mais de carácter secundário, isto é, nós fomos treinados em determinado momento para sermos empreendedores se tivemos um processo de educação e de formação para desenvolver um projecto próprio, sabendo fazer um plano de negócios, um plano financeiro, um plano logístico, etc. Temos determinadas necessidades que são de carácter primário ou de carácter secundário, e umas não colidem com as outras, na medida em que mesmo uma pessoa vocacionada para o empreendedorismo, à partida ele necessita depois de saber lançar o seu plano de negócios. Enquanto que uma pessoa que sem capacidade empreendedorística inicial, por mais que conheça o plano de negócios, porventura não lhe servirá para nada, porque ele não será animicamente capaz de lançar o seu negócio. Portanto, nós precisamos de ter esta dupla vertente. Há pessoas que são capazes de lançar o seu próprio negócio e para isso basta serem treinadas para saber gerir. Há pessoas que sabendo gerir não lançarão o seu pequeno negócio. Haverá aqui um problema de disposição psicológica e interna, e há estudos que o demonstram. Há estudiosos que criaram tabelas, por exemplo, para medir o grau de autonomia de um sujeito. Um indivíduo tem um grau de autonomia muitíssimo elevado e um grau de realização elevado; lança o seu pequeno negócio e desenvolve-o perfeitamente em total autonomia, mas começa a admitir pessoas, e se não tem tendência para gerir outros indivíduos, acaba por levar o seu negócio à falência. Por sua vez se ele não desenvolver a empresa e ficar com o seu pequeno negócio empresarial e em nicho, ele viverá perfeitamente. Portanto, há perfis necessariamente diferenciados independentemente de se saber ou não saber desenvolver o negócio. O saber desenvolver o negócio vai trazer maior eficiência àquilo em que o indivíduo será naturalmente já eficaz, que é saber o que quer e ser empreendedor. Mas nem toda a gente pode formar-se para o efeito. Nós precisávamos de ter simultaneamente a detecção de quem é empreendedor ou não é empreendedor, de quem é mais vocacionado para estar empregado e não estar empregado e formar então em plano de negócio. Já a questão da autonomia interna é diferente. Por exemplo, o empreendedorismo social comporta mais facilmente equipas de empreendedores organizados em rede ou suportados numa rede social. Portanto, com muito menos risco, por exemplo, que um negócio da limpeza ou um negócio da restauração, ou um negócio do software. Uns necessitam de muito mais sentido de risco do que outros. A nossa falta de capacidade de risco, a nossa falta tradicional de espírito de risco, exige muito mais cautela e muito mais assistência, e pelo que eu entendo, quando se incentiva alguém a lançar o seu próprio negócio deveriam existir simultaneamente equipas técnicas capazes de os suportar nesse processo. Algumas ideias estão em pleno desenvolvimento. Há uma ideia muito interessante desenvolvida até pelo Instituto de Emprego, o Programa Rede, que coloca técnicos ao serviço de pequenos empreendedores e onde esse apoio é dado normalmente há sucesso e conseguem-se óptimos resultados. Dianova: Focando esse ponto dos serviços de apoio que são fundamentais aos micro-empresários, consiste numa das indicações ou das recomendações da Comissão Europeia para o fomento do desenvolvimento precisamente do empreendedorismo, a nível das PME's e das micro-empresas. Precisamente porque, pela falta de competências que muitas vezes estas pessoas que acabam por enveredar pelo desenvolvimento do micro-negócio, é uma forma de colmatar essa lacuna através da disponibilidade destes serviços de apoio. Prof. Doutor Albino Lopes: Que são normalmente técnicos consultores formadores. Portanto, pessoas com capacidade de consultoria e formação, capazes de sustentar um negócio na sua fase mais crítica antes da maturidade. Nós temos três programas a funcionar relativamente bem e provavelmente deveriam ser multiplicados este tipo de situações. Lançar este tipo de projectos a partir de universidades, a partir de associações empresariais em articulação com universidades ou com empresas de consultoria. Multiplicar este tipo de serviço a nível do país porventura seria dinheiro muito mais bem empregue do que formar individualmente pessoas. Dianova: Até porque, quando falava nos micro-empresários para determinarmos a motivação que determinado tipo de populações como por exemplo, ex-toxicodependentes, as instituições em que eles estão ou estiverem podem funcionar precisamente como identificadores dessas pessoas que tenham motivação para, face a um conjunto de expectativas e de projecto de vida, virem a desenvolver o seu negócio, tendo em conta as dificuldades inúmeras que as empresas ainda colocam à contratação destas pessoas. Prof. Doutor Albino Lopes: Aquilo que mais me preocupa pessoalmente quando olho para as organizações orientadas para a economia social é que elas com a melhor das intenções facilmente caem no controlo. Chamo controlo a marcar a pessoa com um dístico "eu sou recluso", "eu sou toxicodependente" e quando daqui sair "sou ex-recluso" ou "ex-toxicodependente" ou "ex-sem-abrigo". Quer dizer que as instituições criam uma marca num sujeito da qual ele não se livra. Entendo que é antes de entrarem nas instituições que eles têm de ser apoiados. E ao entrar nas instituições, elas têm que desinstitucionalizar no momento em que entram. Quer dizer, as pessoas não podem entrar numa instituição sem serem reinseridas para a sua vida normal. Uma instituição vocacionada para apoiar toxicodependentes teria que se vocacionar para os apoiar antes de eles serem expulsos da família, ou no momento em que a família o quer "expulsar", o quer tratar, alguém tem que chegar à família e trabalhar a família no sentido de evitar que ela o expulse. Entendo inclusive que os sujeitos com problemas nesse domínio são normalmente até muito criativos, são pessoas rebeldes. A rebeldia está muitas vezes associada à criatividade. E porque são criativos, ou porque são rebeldes e sendo criativos, estão muito próximos da não normalidade, portanto não são normais, logo não se inserem nas rotinas habituais. E este tipo de pessoas inseridas em equipas capazes de os inserir tornam-se os criativos das equipas, tornam-se os produtores de ideias das equipas. Facilmente eu encontro em experiências minhas, que não são tão significativas quanto isso, vejo indivíduos

tratados como alcoólicos, como toxicodependentes, etc., que são pessoas com alguma capacidade de inserção. Ou até uma razoável capacidade de inserção como criativos. As rotinas é que os aborrecem, as rotinas é que os levam à falta de inserção. As famílias tomam essa rebeldia como uma doença e uma necessidade de tratamento, em vez de a tratarem como uma característica tão positiva como outras desde que fosse devidamente socializada. Dianova: Essa criatividade que é comum à grande maioria deles é verdadeiramente um facto. Por outro lado também temos outra realidade, as qualificações muito baixas. Prof. Doutor Albino Lopes: Ele não tem capacidade psicológica para estar em rotina e não tem habilitações para estar fora da rotina. Mas esse é o drama. Portanto, isto tinha que ser detectado antes. Tinha que ser detectado no momento em que ele começa a fraquejar na escola, começa a ter problemas com a situação familiar porque os pais entraram em ruptura. Tinha que haver uma abordagem muitíssimo mais preventiva do que recuperativa. E darem-se os meios para o efeito. Porque eu penso que os meios existem. Eu tenho para mim que nós sabemos organizar muito mal a economia, por exemplo o mercado da segunda habitação. Vivendas de luxo no meio do pinhal da Lagoa de Albufeira. Falando com pessoas que conhecem bem aquela realidade haverá ali qualquer coisa umas vinte e tantas famílias carenciadas, pobres, miseráveis, e que se dedicam a expedientes e que têm como território de acção as vivendas de fim-de-semana. O expediente é assaltar uma vender uma televisão, assaltar outra rebentar com os cabos da Internet, roubar móveis ou coisas vendáveis dentro das vivendas. Vejo perfeitamente como possível em vez de cada um dos proprietários estar a investir em segurança passiva, portas blindadas, a obrigatoriedade de terem que contribuir para um condomínio, para uma gestão de condomínio, que por sua vez se ocuparia da segurança através de emprego aqueles que não têm outra solução que não a marginalidade. Precisamente porque vivem naquela zona teria que os recuperar como guardas em vez de ser assaltantes. É a dinâmica do escudo e da lança. E não entendo como não se encontram soluções pró-activas. Dianova: Mas é expectável e desejável que isso aconteça até a curto prazo com o próprio desenvolvimento das questões da responsabilidade social e da sustentabilidade. Que estes conceitos deixem de ser meramente teóricos e escolásticos, para passarem a ser uma prática, serem assimilados culturalmente. Prof. Doutor Albino Lopes: Desde que a responsabilidade social não seja um mero marketing das empresas.