

SHARE E EMPREENDEDORISMO

(proposta da autoria de Miguel Andrade e Vitor Trigo)

Ponto de Partida

A Share é um projecto que se insere na matriz empreendedora da sociedade, na longa tradição do impulso empreendedor que, afrontando riscos, assegura a sobrevivência e a realização do sonho humano, em que “muitos são os chamados, mas poucos os escolhidos”.

Desde o início dos tempos o empreendedorismo é o sinal distintivo do desempenho inovador e excelente de alguns, às vezes designados de elite, antes de se generalizar.

A Share nasceu da vontade de alguns que, reconhecendo-se eles próprios empreendedores ao longo das suas vidas, querem partilhar esse conhecimento, ou seja, saber de experiência feito, assimilado, reflectido e não apenas teorias ou conselhos. Por outras palavras, na formação do conhecimento, a experiência é crucial, mas esta jamais adicionará valor se não se acautelar a aquisição de saberes específicos, quer nos domínios técnicos quer comportamentais.

As razões estruturais para se ser empreendedor são as mesmas de sempre: sobrevivência, necessidade de realização pessoal e de grupo, excelência, transcender-se, sonhar ir mais além.

Das razões conjunturais ou percebidas como actuais, relevam: desemprego, escassez de oportunidades, vontade de autonomia, de realizar ideias/sonhos próprios, de renovação da actividade económica, social, cultural, de responder de forma mais adequada a novas necessidades, de sacudir a crise, de dar respostas à incerteza presente e futura.

De forma mais dramática: A viabilidade de Portugal como País soberano – uma oportunidade que, como comunidade, temos de empreender.

A isto os empreendedores sempre responderam com coragem, arriscando, persistindo, ou seja, assumindo-se como eternos aprendentes a nível pessoal e organizacional.

No essencial ensaiando ¹novas ideias, fazendo rupturas com o que se herdou/desenvolveu, às vezes no limite das ameaças à sobrevivência e da realização dos sonhos e expectativas das actuais e futuras gerações, como no presente contexto em Portugal.

Apostar e investir no empreendedorismo surge desde há anos em Portugal, na Europa, nos Estados Unidos, no mundo, como uma das saídas para a crise, sobretudo, nas chamadas áreas de ponta, as novas tecnologias concretizadas por *start-ups* que, depressa, ocuparam a área dos nossos palcos económicos e políticos.

¹ Nietzsche: “a vida é um ensaio...”

Um ensaio com muitos sucessos, mas nem por isso sem ter estado e estar sujeito a fracassos. Na bolha das dot.com e noutros palcos, a taxa de insucesso e os níveis de sobrevivência foram decepcionantes. “Muitos são os chamados poucos os escolhidos”.

Conhecemos, assim, a reconhecer e a valorizar o impulso para empreender, aprendemos com a história dos outros e com a nossa, identificamos os factores críticos de sucesso, as competências necessárias que precisamos desenvolver.

Sabemos que o empreendedorismo é um fenómeno intrínseco à humanidade, mas que essa não é uma qualidade adquirida *ad eternum* por indivíduos, grupos, organizações e países: ser empreendedor é exercer a coragem de olhar de frente os desafios e, em atitude “*out of the box*”, questionar-se sobre si, sobre os outros, sobre o que se anda a fazer, sobre as limitações ao nosso trabalho e, sobretudo, sobre o futuro que estamos hoje a construir.

Mas sabemos, à luz da história e da nossa experiência, que isso não se faz apenas com gente comum - são necessários alguns “heróis”. Não mártires, mas líderes capazes de mobilizarem outros na aventura da construção das suas próprias vidas.

A Share intervém, desde a sua criação, em parceria com universidades e outros *players* da estrutura social, no desenvolvimento do empreendedorismo, através de acções de sensibilização, complementando formações, criando incentivos, actualizando a sua experiência empreendedora.

Isto conduz-nos ao questionamento sobre o que realmente se passa no contexto do empreendedorismo português e, conseqüentemente, ao valor acrescentado pela nossa intervenção.

Quanto ao contexto

Se pensarmos o país empreendedor, percebemo-lo com os seguintes traços/questões:

1. Existem políticas, financiamento, ensino/formação e incentivos. Contudo, pouco se sabe sobre os resultados, por isso nos questionamos:
 - Quais são os objectivos?
 - Qual a relação entre os resultados e este contexto?
 - Se o Invest e o Micro-Invest, de 2009 até hoje tem uma execução de 20%, o contexto explica, e depois?
 - Será que temos um desígnio estratégico? Qual?
2. A articulação entre *players* não se evidencia, não é percebida como actuando eficazmente:
 - Parece mais “amadora” que profissional, ao sabor da boa vontade, das relações e não de uma consciência e esforço para criar sinergias e liderança;
 - De que coordenação/liderança precisamos?
3. A oferta de apoios é fragmentada, pouco diferenciada e pouco integrada:

- São raros os projectos de apoio em que um só *player* ou diferentes *players* oferecem um apoio à medida dos conhecimentos actuais e das necessidades dos empreendedores;
 - De que apoios precisam os empreendedores?
 - Qual a adequação às suas necessidades?
 - Por obra e graça de quê, com estes apoios, jovens talentosos, mas sem experiência, vão ter sucesso?
4. A percentagem do nosso empreendedorismo situa-se abaixo da média (Rel. GEM 2010) dos países a cujo clube queremos pertencer, em correspondência, aliás, à média dos indicadores económicos:
- Trata-se de efeito, de causa, é das duas coisas?
 - Como se desfaz este nó?
 - Somos pouco empreendedores devido ao nosso atraso, ou somos atrasados devido a termos poucos empreendedores?
 - O que fazemos em relação aos que precisam de outros apoios para arriscar?
5. Se olharmos para os factores críticos de sucesso, não encontramos respostas claras:
- Qual a estratégia nacional?
 - Qual a liderança?
 - Qual a mobilização?
 - Que recursos alocamos?
 - Qual a responsabilização de todos os actores?
 - Afinal somos apenas voluntários a oscilar entre “a moda e a necessidade” do empreendedorismo?

Quanto à nossa intervenção

Ao reflectirem sobre a actividade da Share como associação empreendedora no apoio ao empreendedorismo nacional, focada em jovens empreendedores universitários, os autores questionaram-se sobre a intervenção que temos tido e sobre o que aprendemos e mudámos:

1. A nossa análise identifica insuficiências próprias e realça a nossa percepção, sobretudo, das limitações do contexto tais como:
 - Queremos limitar-nos à sensibilização?
 - Queremos desenvolver, sobretudo, acções de incentivos, prémios, servir de Intermediação entre patrocinadores e empreendedores?
 - Queremos posicionar-nos como um complemento da acção das universidades e professores das disciplinas sobre empreendedorismo? Estamos lá como “especialistas” dos negócios, “aqueles” que (só!) sabem fazer?
 - Que resposta queremos dar às necessidades que identificamos: *follow-up*, competências essenciais não incluídas na oferta, falta de integração dos apoios?
2. A nossa intervenção pode continuar desarticulada com a dos outros *players*?

3. A nossa oferta pode continuar a não integrar aspectos relevantes no apoio aos projectos de empreendedorismo? Que parte dessa oferta nos cabe? E quanto ao resto?
4. Assumimo-nos como *players* co-liderantes deste movimento, de uma estratégia para o empreendedorismo como condição *sine qua non* do nosso desenvolvimento?

Deste questionamento resultou uma hipótese de trabalho a realizar nos próximos três anos, expressa nas seguintes **proposições**:

1ª - A Share é uma associação que constrói e partilha uma **oferta integrada** de apoio ao empreendedorismo, a nível de jovens universitários (na e pós-licenciatura), intentando uma **mudança cultural** dos stakeholders;

2ª - A Share propõe uma oferta integrada de apoio, a partilhar com outros *players*, organizados em **rede**, podendo ser executada por qualquer um deles ou sob liderança de outros, sempre sujeita a avaliação;

3ª - A Share toma a iniciativa, de, a partir de casos concretos, propor a outros *players* a constituição de **redes de apoio a projectos** e a responsabilizar-se pela intervenção diferenciada que lhe couber;

4ª - A Share desenvolverá, desde já, a **capacidade** para aprofundar a sua intervenção com base na “oferta integrada de apoio” a projectos: estrutura, rede de colaboradores, cultura organizacional;

5ª - A Share desenhará e apresentará essa oferta em termos de ser **financeável**, de forma sustentável, pelo menos no médio prazo.

Hipótese de Trabalho

Natureza e características do **problema**:

- Contexto cultural: formas de pensar, sentir e agir a nível individual, grupal e organizacional com fraca cooperação, deficientes sinergias entre *players*, pouca responsabilidade;
- Na inovação (ID): fraca orientação para o mercado;
- Baixa focalização na *polis*: *ETHOS* a necessitar *recriação*;
- Instabilidade: complexidade em ambiente altamente instável, concorrencial e de escassez de recursos;
- Ineficácia/baixa produtividade: vital e urgente para a nossa sobrevivência; as políticas, os programas, os milhares de milhões para ID e para empreendedorismo revelam-se insuficientes.

Do ponto de vista da análise causal, a **abordagem dominante** é, hoje, causa do problema, ou seja, não produz os resultados expectáveis suficientes para responder à crise e à concorrência: a nossa taxa de empreendedorismo está abaixo da média europeia, os nossos licenciados, com

excepções, não respondem ao perfil das empresas em termos de autonomia e iniciativa, poucos têm exposição suficiente à profissão e a conhecimentos de gestão para se tornarem empreendedores, poucos vêm de ambientes de ID onde tenham inventado algo de novo para “empresarializar” (novos materiais, novas tecnologias, novas soluções, novos produtos).

A natureza e características da resposta

A natureza e as características do problema apontam para a necessidade de outra abordagem que reforce estratégias **bottom-up**, de integração pela base, transformadoras da cultura:

- **Primeiro os alicerces:** construir a partir da base;
- Trabalho por projecto, cuja equipa se articula com todos os stakeholders, com base num programa e apoiado por todos;
- Responsabilização da equipa e dos candidatos a empreendedores perante o *fórum* dos stakeholders;
- Programas evolutivos, abertos a todos os tipos de empreendedorismo, que respeitem os públicos-alvo e o tempo necessário para tornar-se empreendedor: conceber projectos e desenvolver as competências necessárias para os poder implementar e avaliar.

A Proposta

A Share, ao organizar-se para este tipo de estratégia, trará uma mais-valia ao desenvolvimento do empreendedorismo e dos empreendedores: o conhecimento e a mudança cultural essenciais ao salto qualitativo que a crise exige.

Programa de Desenvolvimento de Empreendedores

Estas são as **premissas** que estão na base do perfil de empreendedores que queremos formar:

- Para se ser/tornar-se empreendedor não basta talento e saber fazer. Torna-se indispensável cuidada e abrangente preparação, na qual a fase de arranque - formação tem que ser “forte” e capacitar para os acidentes de percurso;
- Ser/tornar-se empreendedor pode realizar-se de múltiplas formas de resposta às necessidades pessoais, das empresas, do país: criar empresas, outras organizações, intra-empreendedorismo, desenhar/integrar projectos de ID;
- Ser/tornar-se empreendedor alimenta-se do desenvolvimento das “mentes” fundamentais para o futuro, como propõe Gardner(2008).

Programa

1. Objectivo

Desenvolver empreendedores que assumam a liderança dos seus projectos pessoais e/ou de grupo, em particular das organizações necessárias para os realizar, através de um processo de aprendizagem/mudança cultural.

2. Áreas a desenvolver

2.1-Conhecimento e gestão do conhecimento

- domínio de como se pensa em disciplinas relevantes para o empreendedorismo, entre outras: métodos quantitativos, análise de dados, escrita e interpretação de textos, análise e pensamento estratégico...
- domínio da forma de pensar da profissão: especialista / empreendedor, especialista / empresário;
- domínio da capacidade de sintetização: revisões de literatura, recensões.

2.2-Intra e inter-relações: gestão emocional e social

- domínio de si: auto-conhecimento de atitudes, valores, pontos fortes e fracos como empreendedor;
- domínio de competências relacionais: empatia, aceitação das diferenças;
- domínio das relações de poder: conflitos, negociação, gestão da diversidade.

2.3-Inovação e gestão da criatividade

- domínio da geração de ideias, questões, necessidades, de antecipação, de problem-solving;
- domínio de competências de sintetização: narrativas, contar histórias, metáforas;
- domínio de competências de interprete da história, de sujeito das estórias.

2.4-Organizações, liderança e gestão

- domínio de saberes sobre as organizações: estrutura, comportamento, cultura;
- domínio de competências de liderança;
- domínio de competências de gestão e qualidade.

2.5-Ética e Responsabilidade Social

- domínio dos valores e normas: filosofia de vida e de liderança;
- domínio de competências de responsabilidade social.

3.O programa desenvolve-se em três **fases**, com diferenciação progressiva de públicos-alvo:

1ª fase: Sensibilização/mobilização

Dirige-se a alunos que iniciam o último ano de licenciatura, eventualmente a pós-licenciados.

Calendarização aconselhada: semana/mês do empreendedorismo.

Deverá ser um bom programa de marketing interno que proporcione informação relevante, debate sério e aberto sobre o tema, selecção e recrutamento de candidatos. Dele deverão constar: um conjunto de eventos que mobilizem a Direcção, a Associação de Alunos, o Corpo Docente e todos os demais stakeholders.

2ª Fase: Ser Empreendedor

Dirige-se aos alunos já inscritos na disciplina e àqueles que tenham sido seleccionados para o efeito, bem como a pós-licenciados.

Tem por objectivo preparar para a vida activa, com evolução para a realização dos projectos desenvolvidos, com apoio dos stakeholders (prémios, financiamento, estágios, bolsas...).

Calendarização aconselhada: semestre de formação em empreendedorismo - desenvolvimento de skills técnicos, de domínio de metodologia de projecto, de conceitos, práticas e ferramentas de gestão, de liderança, trabalho de equipa, negociação, comunicação, etc (ver detalhes em anexo SEEP XXI).

Organiza-se por módulos e workshop, beneficia de apoios de mentoring e coaching.

Orienta-se para a apresentação pública dos projectos e da sua avaliação por júri independente.

A formação é certificada, com explicitação do grau de domínio dos skills e dos aspectos a desenvolver.

3ª Fase: Criar e desenvolver Projectos

Destina-se a candidatos que tenham concluído a 2ª fase, e a pós-licenciados cuja avaliação demonstre possuírem skills atingidos pelos formandos da 2ª fase, e que queiram avançar para a realização de projectos de criação de empresas e outros.

Calendarização aconselhada: Programa de um semestre/ano para concepção, desenho, abordagem das questões legais, económicas, financeiras e de gestão consoante a natureza dos projectos, bem como continuação de desenvolvimento dos skills de natureza emocional e mental, nomeadamente competências conversacionais e de negociação.

4.Organização e contexto de trabalho

O trabalho distribui-se por módulos/workshop, trabalho de projecto, estágios, visitas de estudo, contactos com os stakeholders.

Na 1ª fase, prevê-se 40 a 60 horas de trabalho: sessões, workshop e entrevistas.

Na 2ª fase, catorze módulos/workshop de um dia: temas/debates, treino de skills sócio-emocionais, trabalho de projecto, uso de ferramentas de gestão.

Na 3ª fase, catorze módulos/workshop de um dia: temas/debates, treino de skills sócio-emocionais e de gestão, concepção e desenvolvimento de projectos e preparação da sua implementação; seis meses de acompanhamento e apoio à implementação.

Contexto de trabalho de projecto, com continuidade e com apoio de mentoring, coaching.

Utilização de ferramentas de gestão.

Apresentação pública dos projectos, com avaliação por júri independente.

É condição para a certificação, como pós-graduação em empreendedorismo, uma avaliação positiva da equipa de projecto e do júri.

O certificado é explícito no grau de domínio dos skills de gestão, de negócio e emocionais/mentais.

5. Recursos

A execução do programa é, em cada caso, da responsabilidade da equipa de projecto.

A Share desenvolverá contactos e apresentará, com outros stakeholders, as candidaturas a financiamento que se mostrem necessárias, sem prejuízo da participação dos formandos.

A Share constituirá equipas de projecto e redes de colaboradores que assegurem de forma profissional os serviços de consultoria, coaching e mentoring, segundo regras a definir.

A Share criará um núcleo de estudos sobre empreendedorismo/think-tank que alimente o debate e actualização do tema.

A Share publicará, através do site e de outros meios, artigos, estudos, projectos sobre empreendedorismo.

A Share tomará iniciativas de molde a desenvolver mecanismos de coordenação entre os diversos players do empreendedorismo.

Programação

Juntam-se propostas de módulos/workshop que poderão integrar as diversas fases do Programa. O calendário ideal seria o de pôr em execução alguns projectos no próximo ano lectivo.

MCA / VMT, Junho de 2011