MARCO ZERO

EMPREENDEDOR

Guia de apoio à
Educação Empreendedora
Interativa Online

BA online
EDUCAÇÃO DIGITAL

BELAS ARTES

MARCO ZERO EMPREENDEDOR:

GUIA DE APOIO À EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA INTERATIVA ONLINE

Caio Flavio Stettiner
Clayton Alves Cunha

Organizadores

SÃO PAULO
2021

EXPEDIENTE

Organizadores:
Caio Flavio Stettiner
Clayton Alves Cunha

Revisores:
Gabriel Hee Kwak
Marina de Melo Fontanelli
Sandra Febbe Casarejos

Capa:
Bird 33 – Designer Marcia Batistela Cirillo de Oliveira

Diagramação e Projeto Gráfico
Estúdio Caverna

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo
Entidade Mantida

Reitor
Prof. Dr. Paulo Antonio Gomes Cardim

Assessora de Planejamento
Profa. Maria Lúcia de Oliveira Gomes Cardim

Diretora-Geral
Patrícia Gomes Cardim

Superintendente Acadêmica
Profa. Dra. Josiane Maria de Freitas Tonelotto

Pró-Reitoria Administrativa e de Qualidade
Prof. Dr. Francisco Carlos Tadeu Starke Rodrigues

Pró-Reitoria de Ensino
Prof. Dr. Marcelo de Andrade Romero

BA online – Educação Digital

Superintendente Acadêmica
Profa. Dra. Josiane Maria de Freitas Tonelotto

Coordenadora Geral
Profa. Dra. Leila Rabello de Oliveira

Analista de Tecnologia Educacional
Hanna Carolina Brino Barreto

Analista Educacional
Juliana Bernardo Ferreira

Assistente BA online
Bianca Santos Rosa

Designer Instrucional
Claudio Villa

Especialista em Melhoria Contínua de Tecnologia Educacional
Renata Cabral

Gestora de Conteúdo
Marina de Mello Fontanelli

Revisores
Gabriel Kwak
Sandra Febbe Casarejos

Tutores
Gaby Morgana
Grace Kelly Marcelino
Lucas Giesteira Camargo
Luiz Fernando Invernizzi Rosa
Erika Spartani de Moraes

BELAS ARTES
Rua Dr. Álvaro Alvim, 90 – Vila Mariana – São Paulo – SP - 04018-010
www.belasartes.br
baonline@belasartes.br

Ficha Catalográfica

M267 Marco Zero Empreendedor: guia de apoio à educação empreendedora interativa online / Organização Caio Flavio Stettiner; Clayton Alves Cunha. – São Paulo: Belas Artes, 2021.
465 p. ; 23 cm.
ISBN: 978-65-994956-0-1

1. Empreendedorismo 2. Educação – Empreendedorismo 3. Educação Digital 4. Inovação 5. Ideias - Oportunidade I. Stettiner, Caio Flavio (org.). II. Cunha, Clayton Alves (org.) III. Centro Universitário Belas Artes de São Paulo IV. Título V. Série

CDU: 658:37

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Kelly dos Santos - CRB-8/9108

Copyright@2021 by Belas Artes

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzido ou transmitida sem os devidos créditos aos autores e obra.

BA online
EDUCAÇÃO DIGITAL

ISBN: 978-65-994956-0-1
CBL
9 786599 495601

Clique nos tópicos
para navegação

Sumário

Prefácio
Entre empreender, criar, ser competente:
o que precisamos saber? 8

Introdução 13

1 CONCEITO GERAL DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES 19

2 CRIATIVIDADE 48

3 VISÃO 80

4 VALORIZAÇÃO DE IDEIAS 97

5 PENSAMENTO ÉTICO E SUSTENTÁVEL 113

6 AUTOCONSCIÊNCIA E AUTOEFICÁCIA 141

7 MOTIVAÇÃO E PERSEVERANÇA – RESILIÊNCIA 172

8 MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS COMO COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA 212

9 ASPECTOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS 245

10 MOBILIZAÇÃO DE PESSOAS 288

11 TOMANDO A INICIATIVA 310

12 PLANEJAR E GERIR 343

13 EM AÇÃO: LIDAR COM A INCERTEZA, A AMBIGUIDADE E O RISCO 366

14 TRABALHANDO EM EQUIPE 412

15 APRENDENDO ATRAVÉS DA EXPERIÊNCIA 431

Posfácio
EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE 450

Prefácio

Entre empreender, criar, ser competente: o que precisamos saber?

Empreender atualmente é uma das alternativas para o enfrentamento de uma crise sem proporções, de saúde e econômica, causada pela pandemia da COVID-19. Nunca foi tão importante gerar novos negócios, inovar e buscar novas oportunidades em um cenário aparentemente adverso. Além da geração de novos negócios, o empreendedorismo nos possibilita melhorar desempenho e ganhos.

Para empreender, é necessário que os indivíduos possuam competências essenciais que lhes permitam ajudar os negócios a definirem, cumprirem e superarem metas. Assim, é essencial que uma pessoa empreendedora seja criativa; seja capaz de se comunicar bem; que trabalhe em equipe; lidere de forma adequada e proativa; que seja capaz de planejar e estabelecer metas de curto, médio e longo prazo; demonstre equilíbrio emocional e que se disponha a aprender sempre. Essas são algumas competências do empreendedor, que não necessariamente são parte da herança genética, mas que podem ser aprendidas ao longo do tempo.

Mas a que, de fato, referimo-nos quando falamos em competência? Elas podem ser aprendidas em espaços formais de aprendizagem ou são

adquiridas informalmente em espaços de trabalho? Escolas são responsáveis pelo ensino/aprendizagem das competências?

Competência é um constructo teórico utilizado para se referir à capacidade do ser humano de saber mobilizar, combinar/integrar e transpor recursos individuais incorporados (conhecimento, capacidade e atitudes), em quaisquer ambientes, para a resolução de problemas (LE BOTERF, 2005)[1]. Pertence exclusivamente à pessoa, não pode ser visualizada, é de ordem cognitiva e não cognitiva, e apenas seus efeitos podem ser observados e avaliados.

O termo competência está sempre relacionado ao êxito e eficiência na realização de tarefas e pode ser comprovada pela avaliação da qualidade com que se desempenha essa tarefa. Na visão de Zabala e Arnau (2010)[2], competências "são ações eficazes diante de situações e problemas de diferentes matizes, que obrigam a utilizar os recursos dos quais se dispõe". As áreas que mais utilizam o conceito de competência são: Recursos Humanos (setor da indústria) e Educação (ensino/aprendizagem para todos os níveis educacionais).

Para a educação, o conceito de competência ganhou relevância no final dos anos 90 do século passado e início do século atual. Nasceu da visão de John Dewey, ao afirmar que as experiências podem ser a força motriz para absorção do conhecimento. Ganhou relevância e destaque na área educacional com Phillipe Perrenoud, que define competência como a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (conhecimentos, informações etc.) para resolver uma série de situações com eficácia.

1 LE BOTERF, G. **Construir as competências individuais e colectivas**. Lisboa: Edições ASA, 2005.

2 ZABALA, A. ; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Artmed: Porto Alegre, 2010.

Ainda em referência ao contexto educacional, é possível observar que a noção de competência está associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Tudo isso no sentido de adquirir capacidades para agir de forma mais adequada e eficiente.

A importância desse constructo aparece, de forma cada vez mais destacada, no desenvolvimento de programas de graduação e pós-graduação no mundo inteiro. Ensinar/aprender por competências não parece mais uma escolha e sim, uma necessidade na formação de profissionais, cada dia mais envolvidos em problemas de difícil solução.

Preparar profissionais que sejam capazes, não apenas de mobilizar conhecimentos, mas de ter atitudes que os tornem qualificados a enfrentar desafios de ordem tecnológica, humana e social parece ser o que coloca definitivamente a educação por competências em um patamar de destaque e elevação. Como nos diz Perrenoud (1999)[3], uma competência é a capacidade de agir eficazmente numa determinada situação, pautada em conhecimentos adquiridos, porém sem se limitar a eles.

Quanto aos tipos de competências, há divergências entre autores e entre contextos em que são aplicadas e consideradas. Há uma vasta literatura sobre o tema e diferentes classificações. No entanto, na formação de profissionais, destacam-se principalmente as competências socioemocionais, cognitivas, digitais e profissionais. Esses tipos de competência são essenciais para a formação ampla, que contemple conhecimentos, habilidades e atitudes.

Por competências socioemocionais, entendem-se aquelas necessárias para o desenvolvimento integral de estudantes em formação, relacionadas

3 PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

à forma como eles lidam com suas emoções e como as colocam a serviço do bom desempenho pessoal e profissional. Entre as competências socioemocionais, destacam-se: empatia, responsabilidade, curiosidade, interesse intelectual, iniciativa, comunicação assertiva, trabalho em equipe, persistência, cooperação e flexibilidade.

Competências cognitivas são as necessárias para compreender requisitos de uma tarefa e resolvê-la. Entre outras, evidenciam-se: criatividade, pensamento crítico, comunicação, comunicação oral e escrita, resolução de problemas, inovação, empreendedorismo e tomada de decisão.

As competências digitais são necessárias para que uma pessoa seja capaz de utilizar, de forma segura e crítica, as tecnologias digitais de informação. É possível destacar, entre outras: cultura digital, criação de conteúdos digitais, segurança de dados, resolução de problemas digitais, uso de ferramentas de colaboração e uso de ferramentas de comunicação.

Competências profissionais são aquelas necessárias ao desempenho profissional adequado e devem contemplar o que é definido nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), reguladas pelo Ministério da Educação[4] e reguladas pelo mercado de trabalho.

Diante de um cenário rico em informações, teorias e discussões, é importante que as instituições de ensino se coloquem a favor do desenvolvimento das sociedades, por meio da formação de cidadãos críticos e competentes para enfrentarem momentos de desafios como os que estamos vivendo. É preciso refletir sobre a formação profissional, levando a discussão para além do conhecimento a ser adquirido, de forma

4 BRASIL. MINSTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/ >. Acesso em maio 2021.

que contemple o ser humano como um todo indivisível que pensa, sente, aprende e age.

Muito ainda há que se discutir sobre aprender a empreender e, seguramente, sobre viver melhor também.

Josiane Maria de Freitas Tonelotto[5]
Leila Rabello de Oliveira[6]

5 Doutora (1998) e Mestra (1994) em Ciências Médicas pela Universidade Estadual de Campinas. Atuou como Pró-Reitora Acadêmica na Universidade Anhembi Morumbi e como Reitora do EAD Laureate Brasil. Atualmente é Superintendente Acadêmica do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo e Diretora Educacional da empresa Numberstalk.

6 Doutora em Ciências Sociais pela PUC-SP (2019) e Mestra em Ciência da Informação pela PUC-Campinas (2004). Atualmente coordena o BA online - Educação Digital, o CGI-Centro Gestor da Informação e é professora nos Cursos de Graduação, Pós (Lato e Stricto Sensu) do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Head e professora nos Certificates in Project Management and Sales da BSP - Business School São Paulo.

Introdução

Um dos grandes desafios da educação empreendedora em todo o mundo, é o desenvolvimento de ferramentas que facilitem a fluência das competências empreendedoras, ou seja, promovam a aprendizagem de determinadas competências de gestão e de traços comportamentais empreendedores a fim de fomentar a participação ativa das pessoas na sociedade, fazer a gestão de suas próprias vidas e carreiras, bem como realizar atividades de criação de valor para si e para sua comunidade, enfim, desenvolver sua Atitude Empreendedora.

Nesse sentido, o Quadro Europeu de Competências Empresariais (EntreComp) propõe uma definição de empreendedorismo enquanto competência, com o claro objetivo de proporcionar um consenso entre os mundos do trabalho e da educação a fim de criar as bases de uma educação empreendedora que seja capaz de gerar valor para a sociedade de maneira ininterrupta, ao conectar a escola e a academia ao mercado de trabalho.

O EntreComp foi publicado pela União Europeia em 2016, composto por três dimensões e por um conjunto das 15 competências que constituem as bases do empreendedorismo como competência para as pessoas, quadro 1. Defini empreendedorismo como uma capacidade que pode ser aprendida e que transforma ideias e ações em valor.

Quadro 1- Competências do EntreComp

Dimensões	Competências
Ideias e Oportunidades	Reconhecer Oportunidades
	Criatividade
	Visão
	Valorizar Ideias
	Pensamento Ético e Sustentável
Recursos	Autoconsciência e Autoeficácia
	Motivação e Perseverança
	Mobilizar Recursos
	Aspectos Financeiros e Econômicos
	Mobilizar Pessoas
Ação	Tomar Inciativa
	Planejamento e Gestão
	Lidar com as incertezas, ambiguidades e os riscos
	Trabalhar em equipe
	Aprender por meio da experiência

Fonte: Adaptado de EntreComp (BACIGALUPO et al. 2016; 2020)

A presente obra é uma iniciativa de alunos da 13ª Turma do Curso de Gestão de Negócios e Inovação do período da noite em conjunto com professores e coordenadores de curso da FATEC-SEBRAE; seu objetivo é o detalhamento das 15 competências empreendedoras do EntreComp, bem como o de dinâmicas especialmente desenvolvidas para serem aplicadas

pelo leitor no ambiente on-line síncrono, cujo objetivo é facilitar a compreensão e o desenvolvimento das competências empreendedoras pela academia, mercado de trabalho e dos próprios indivíduos. Sendo assim, a obra foi organizada de forma que cada capítulo aborde cada uma das competências do EntreComp.

O primeiro capítulo aborda a importância da identificação de oportunidades que o mercado nos mostra, por meio da análise das tendências utilizando conhecimento e ferramentas de gestão. É necessário saber lidar com os obstáculos e diminuir os possíveis riscos sendo de suma importância para o desenvolvimento de propostas de valor desde o momento da identificação das oportunidades.

Em seguida, temos o estudo sobre a importância da criatividade e de todo o processo criativo, como competência para o desenvolvimento de propostas de valor. Para tanto, são abordados os conceitos básicos sobre a criatividade, bem como o entendimento das suas dimensões básicas, tais como: a pessoa, o processo criativo, o produto e o ambiente.

Ainda discorrendo sobre a dimensão de Ideias e Oportunidades do EntreComp, deparamos a importância de termos uma visão, uma imagem de futuro do que se deseja ou almeja alcançar. Trata-se da descoberta de um caminho ou da motivação necessária para descobrirmos o nosso "eu empreendedor". Por meio da visão, é possível abrir os caminhos para a exploração e o desenvolvimento das habilidades que transformarão ideias em ações.

Em seguida, vamos abordar a Valorização das ideias, que tem o objetivo de desenvolver reconhecimento do potencial que uma ideia tem para criar valor e identificar formas adequadas de agregar valor a elas. Isso é abordado por meio do reconhecimento da importância de um ambiente compartilhado de conhecimentos, experiências e motivação como elementos-chave para que possam estimular tal valorização das ideias.

Encerrando a dimensão Ideias e Oportunidades do EntreComp, oferecemos uma contribuição para o desenvolvimento de competências que promovam o Pensamento Ético e Sustentável na prática empreendedora por meio do exercício da sensibilidade, do julgamento e da motivação para ações mais sustentáveis que possibilitem a geração de valor em longo prazo sem desconsiderar os diversos *stakeholders* e suas relações com o negócio respeitando os limites ambientais. São apresentadas referências, técnicas e ferramentas que contribuem para que o empreendedor possa refletir e levar em consideração as consequências e os impactos de suas ideias, oportunidades e ações na comunidade, no mercado, na sociedade e no meio-ambiente.

Dando início aos estudos da dimensão "Recursos" do EntreComp, nos ocupamos da autoeficiência e autoeficácia, pois, no processo de desenvolvimento do espírito empreendedor, mobilizar essas competências é de grande importância. A partir do momento que as pessoas sabem medir seu potencial e acreditar em sua capacidade, elas têm a ferramenta necessária para alcançar seus objetivos e descrever suas qualidades e habilidades para diferentes empregos ou empreendimentos. Além disso, a autoconsciência e a autoeficácia aliadas ao conhecimento e desenvolvimento da inteligência emocional, fornecem ao estudante um diferencial competitivo valioso no mundo do trabalho.

Em seguida, tratamos da motivação e perseverança, tão necessárias para todo e qualquer empreendedor. Neste capítulo, são desenvolvidas as competências motivação, perseverança e resiliência como características importantes para o desenvolvimento pessoal do empreendedor. Cada característica foi contextualizada, para que de maneira mais detalhada seja trabalhada a resiliência voltada ao empreendedorismo.

A Captação de recursos também é trabalhada, onde estudamos o desenvolvimento dessa competência somada ao gerenciamento. Nesse

particular, os recursos se apresentam cada vez mais limitados para o desenvolvimento de propostas de geração de valor. Ou seja, as técnicas e ferramentas necessárias para captar e gerenciar recursos materiais e não matérias a fim de tornar realidade o empreendimento planejado

Em seguida, trabalharemos os aspectos econômicos e financeiros, que trata de um dos grandes desafios da população mundial: o desafio de administrar seus recursos a partir dos aspectos econômicos e financeiro, função cada vez mais vital para não só o desenvolvimento de propostas de criação de valor, mas também a promoção da saúde de qualquer empreendimento no longo prazo.

E, para encerrarmos os estudos da dimensão "Recursos", estudamos a Mobilização de Pessoas, tratando-se de uma das competências mais relevantes de todo e qualquer empreendedor. Quando do desenvolvimento e gestão de propostas e empresas que realmente podem agregar valor a uma sociedade, temos que desenvolver nossa capacidade de inspirar, entusiasmar e gestionar as pessoas à participação. Para tanto, temos que desenvolver nossa comunicação, capacidade de persuasão, negociação e liderança, tão importantes no atual contexto brasileiro e mundial.

A partir do correto estudo dos "Recursos", vamos para a última dimensão do EntreComp que é a "Ação". Iniciamos com a competência denominada "Tomar a Iniciativa". Nela abordaremos a importância para os empreendedores de iniciarem os processos de criação de valor e aceitarem os desafios identificados e/ou propostos pelo mercado, levando a efeito as suas ações de forma independente com o objetivo de realizarem seu projeto de criação de valor e da execução das tarefas planejadas.

Porém, não só iniciar é preciso. Na sequência, estudaremos a importância do Planejamento e da Gestão como competências empreendedoras. O empreendedor deve ser capaz de priorizar, organizar e acompanhar

todo o trabalho. Para tanto, deve estabelecer metas de curto, médio e longo prazos, definir e priorizar as ações ou planos de ação, sem perder de vista a necessidade de se adaptar a possíveis mudanças de cenário.

Como mencionamos "mudanças" anteriormente, uma das competências que também devem ser desenvolvidas é a "Capacidade de Lidar com incertezas, ambiguidades e riscos". O capítulo visa contribuir com uma perspectiva que desperte o interesse daqueles que buscam se desenvolver, tanto na esfera profissional, como na esfera pessoal, acerca das percepções de ambientes internos e externos dos seus negócios e realizar o gerenciamento de informações, conhecimentos e riscos envolvidos nas suas tomadas de decisão.

Mas temos que lembrar que por mais independente que o empreendedor possa ser, o trabalho em equipe é fundamental, aspecto que também estudamos. Discutimos a importância da cooperação com outras pessoas para desenvolver ideias e transformá-las em ação, bem como resolver conflitos e enfrentar a concorrência positivamente quando necessário

Por fim, com base em todos os aspectos estudados até aqui, temos a importância de se aprender com a experiência. Avaliamos os quesitos que devem ser analisados para o desenvolvimento da competência (reflexão, aprender a ser, aprender a aprender e aprender através da experiência), a importância do processo de informações para o desenvolvimento da aprendizagem e também visitamos algumas teorias referentes à aprendizagem de maneira a elucidar as possíveis formas de acumulação de conhecimento por meio da experiência.

Caio Flavio Stettiner
Clayton Alves Cunha

1

CONCEITO GERAL DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

Anderson Luan Comar Ribeiro[1]
Lucas Machado do Livramento[2]

O sucesso de qualquer negócio, seja ele nacional ou internacional, está intrinsecamente relacionado a um mercado que necessita de uma ideia de produto ou serviço. O processo de geração de ideias precisa ser pensado em termos de satisfazer uma necessidade do mercado, pode ser aumentar a lucratividade de um cliente ou satisfazer um desejo do consumidor.

O que se considera lucrativo depende da ideia ou do serviço, por exemplo uma ideia referente a um produto industrial (*Business-to-Business*) ou para consumidores diretos (*Business-to-Consumer*). Essas ideias podem ser analisadas por um plano de oportunidades.

1 Graduando em Gestão de Negócios e Inovação na FATEC-SEBRAE e formado em Engenharia Eletrotécnica pela Universidade São Judas Tadeu. Trabalhou três anos e três meses na Samsung como auxiliar técnico administrativo na parte de celulares e notebooks.

2 Graduando em Gestão de Negócios e Inovação na FATEC-SEBRAE e formado como Técnico em Logística. Atualmente é analista do Customer Service na Daqui Pra Fora, empresa que prepara estudantes para os processos seletivos de universidades no exterior.

Um plano de oportunidades não é um plano de negócios. O plano de oportunidades é dividido em 4 seções (duas principais e duas menores). A primeira seção principal é a ideia de produto/serviço (que serve também para monitorar a concorrência), que inclui:

a. Uma descrição do produto ou serviço.

b. A necessidade de mercado do produto ou serviço.

c. Os aspectos específicos do produto ou serviço.

d. Os produtos concorrentes que atendem essa necessidade e seus recursos.

e. As empresas nesse espaço de mercado do produto.

f. As proposições de venda exclusivas do produto ou serviço.

A segunda seção principal foca no mercado (seu tamanho, suas tendências, suas características e seu índice de crescimento), que inclui:

a. A necessidade de mercado atendida.

b. A condição social por trás dessa necessidade de mercado.

c. Quaisquer dados de pesquisa de mercado disponíveis para descrever essa necessidade de mercado.

d. As dimensões, tendências e características do mercado doméstico e/ou internacional.

e. O índice de crescimento do mercado.

A terceira seção, que é uma das menores, foca o empreendedor e a equipe administrativa (em termos históricos, educação, habilidades e experiência), que inclui as seguintes perguntas:

a. Por que essa oportunidade o anima?

b. Como a ideia de produto/serviço se encaixa no seu histórico e na sua experiência pessoal?

c. Quais são suas habilidades de negócios?

d. Quais habilidades de negócios são necessárias?

e. Você conhece alguém que tenha essas habilidades?

A última seção, que é outra das menores, desenvolve uma linha do tempo (para indicar os passos que precisam ser dados para o lançamento do empreendimento com sucesso e de maneira viável), que inclui:

a. Identificar cada etapa.

b. Determinar a sequência de atividades e colocar essas etapas críticas em uma ordem sequencial.

c. Identificar o que precisará ser realizado em cada etapa.

d. Determinar o tempo e o dinheiro necessários em cada etapa.

e. Determinar o total de tempo e dinheiro necessários.

f. Identificar a fonte desse dinheiro necessário.

1.1 Fontes de Informação

As fontes de informação são de suma importância para monitorar produtos/serviços concorrentes e sobre dimensões e características de mercado, sendo que estão disponíveis com uma infinidade de dados de forma cada vez mais rápida e abundante. As fontes de informações podem ser analisadas em termos de:

a. Auxílio;

b. Informações gerais;

c. Informações do setor e do mercado;

d. Informações sobre empresas e produtos concorrentes;

e. Fontes governamentais;

f. Mecanismos de busca, exemplos:

- Busca: _____ e estatísticas
- Busca: _____ e participação de mercado
- Busca: _____ e setor
- Busca: _____ e associação

g. Associações comerciais

h. Publicações especializadas

1.2 Relacionamento com o EntreComp

O conceito apresentado está ligado com a competência **identificar oportunidades** na parte **de identificar e aproveitar oportunidades para criar valor através da exploração do contexto social, cultural e econômico**. Oferece no fio condutor **a capacidade de identificar, criar e aproveitar oportunidades**.

Além disso, o conceito estabelece algumas conexões com alguns termos-chave utilizados pelo EntreComp que são: resultados de aprendizagem (mostra se a pessoa sabe, compreende e é capaz de fazer depois de completar uma aprendizagem), sistema (conjunto de componentes que interagem entre si) e habilidades (conhecimentos que a pessoa possui e a capacidade o *Know-How* para os negócios).

O foco está em como os empreendedores aproveitam uma necessidade ou um querer do mercado e geram valor através de ideias que sejam valiosas tanto do ponto de vista econômico quanto no ponto de vista de satisfação dos consumidores.

Através de técnicas e do comportamento empreendedor pode-se chegar em excelentes resultados de produtos/serviços ou até mesmo de modelos de negócios. As ideias de produtos/serviços e de modelos de negócios devem ser pensadas com base nos clientes.

Para isso, os empreendedores deverão ter uma grande capacidade de observação do mercado, desenvolver uma capacidade criativa, terão que ser empáticos com as pessoas para receberem feedbacks, desenvolver capacidades de gestão e de busca de informações para compreender o que estão fazendo e para qual caminho escolher.

1.3 Exemplo Real

Empresa Tigre

Quando João Hansen Júnior resolveu optar pelo PVC em tubos e conexões para sistemas hidráulicos no final da década de 1950, sua atitude foi considerada coisa de maluco. Sua empresa, Tigre, localizada em Joinville, Santa Catarina, estava apenas começando. Hansen precisou vencer forte resistência, pois não se acreditava nem se aceitava que o PVC pudesse substituir o ferro usado nas tubulações em uma época em que se iniciava o processo de urbanização no país. Hansen foi para Hannover, na Alemanha, para participar de uma feira de plástico, na qual adquiriu os equipamentos necessários para sua fábrica. Acreditou na sua visão e partiu decisivamente para o empreendimento. Hoje, a Tigre é uma empresa de grande porte, responsável pelo saneamento básico, principalmente em residências, presentes em 90% dos municípios do país.

(CHIAVENATO I., 2012, p. 12)

1.4 Identificar Oportunidades no Modo Online

Na comunicação tradicional das empresas, as principais técnicas de comunicação com os clientes são através das propagandas usadas principalmente para persuadir os consumidores a comprarem os produtos que querem vender.

Só que já há uma mudança de comportamento por parte dos consumidores e as empresas tiveram que se adequar. Os clientes querem que as empresas se tornem mais interativas na comunicação, que desenvolvam mais conteúdos e que pensem realmente nas necessidades e desejos deles. Em vez de tentar persuadir os consumidores, os profissionais de marketing

são aconselhados focar na comunicação com os consumidores, informando, respondendo e ouvindo.

A internet tem o papel fundamental na construção dessa perspectiva de interação contínua entre as empresas e os consumidores. Através dos canais de comunicação e das redes sociais, as empresas por meio da internet conseguem expandir suas possibilidades e buscarem novas oportunidades para os negócios como um todo. No meio dos canais que as empresas podem usar para interagir com os consumidores, a internet é uma mídia muito atrativa por causa da flexibilidade, do imediatismo e do mais importante do potencial de economia dos custos.

Pesquisadores vem chamando a atenção para um melhor entendimento do comportamento online dos consumidores nas preferências de comunicação. Segundo Stewart e Pavlou, "é importante separar os fatores relacionados à adoção e o uso de mídia interativa dos efeitos primários da mídia alternativa, uma vez que tenham sido adotados". Endereçando este buraco na literatura, a pesquisa atual conceitualiza a construção da leitura online da interação e desenvolver uma escala para medir a construção. Com isso, pode examinar as interações online sobre eventuais tendências e identificar estratégias de como incentivar ou impedir tais tendências.

A Tabela 1 - mostra um quadro da comunicação tradicional do Marketing versus o Marketing de relacionamento.

	Marketing Tradicional	Comunicação no Marketing de Relacionamento
Desafio no Marketing	Um dos elementos na mistura do marketing	Uma tarefa central e na fundação do marketing do relacionamento
Direção	Uma direção (maneiras)	Duas direções (maneiras)
Timing	Isolado em episódios único	Interação contínua
Objetivo	Persuasão orientada	Todo espectro dos objetivos da comunicação, tal como informação, persuasão, escuta etc.
Desafio do consumidor	Recipiente passivo que reage para as mensagens de marketing	Participante ativo que espera o controle proativo sobre o processo de comunicação
Vista da informação	Entrega da informação pelo remetente e a informação é processada pelo destinatário	Informação compartilhada

Fonte: (Liu, 2007, p. 285)

1.4.1 Online X Modo Tradicional

A interação do modo online difere do modo tradicional. Uma das principais diferenças é o ambiente. No modo online, o ambiente pode trazer menos pressão do que o modo face a face. Mas, no modo online pode trazer novos problemas, como pouca confiança e com relação à privacidade dos dados. Uma imperfeição na tecnologia pode ser terrível em relação às brechas na segurança e na privacidade. Essas diferenças são de fundamental importância para medir a propensão dos consumidores que sempre optaram pelos métodos tradicionais para o modo de interação online. As três tabelas (2, 3 e 4) demostram as pesquisas sobre o uso online.

Tabela 2 – Dimensões e Itens

Dimensões e Itens	Estudo 1 (Carga Fatorial)	Estudo 2 (Carga Fatorial)
Relacionamento Online		
Eu sinto confiante em fazer amizades online	0,93	0,83
Eu estou aberto para conhecer novas pessoas online	0,92	0,80
Nunca usei realmente a Internet para atividades sociais, exceto para manter contato com amigos e familiares por e-mail	0,53	0,70
Se eu tivesse tempo e oportunidade, eu teria me misturado mais na internet	0,53	0,70

Função da Internet		
A ideia da mensagem instantânea da internet é realmente atrativa para mim	0,74	0,67
Eu curto interagir com outros via e-mail, aplicativos de conversa etc.	0,73	0,76
Eu uso a internet constantemente por razões sociais como conversar com familiares/amigos e para participar de discursões online	0,69	0,57
Para mim, a internet é mais uma fonte de informação do que uma ferramenta de comunicação	0,68	0,50
Eu ativamente participio de atividades de interação online tal como e-mails, aplicativos de comunicação e grupo de discursão	0,65	0,58
Eu dependo mais da internet para as interações do meu dia a dia	0,55	0,52

Fonte: (Liu, 2007, p. 290)

Tabela 3 – Relacionamento Online

Relacionamento Online	Relacionamento Online	Propósito da Internet
Medida comportamental da leitura de interação	0,39[a]	0,47[a]
Valor percebido	0,29[a]	0,48[a]
Frequência de compra online	0,12[b]	0,17[a]
Maiores quantias gastas online	0,15[a]	0,12[b]
Preferência da internet como um canal de envio	0,17[a]	0,13[b]
Preferência da internet como um canal de recebimento	0,14[a]	0,15[a]

[a]Estatisticamente significante o nível de 0,01.

[b]Estatisticamente significante o nível de 0,05.

Fonte: (Liu, 2007, p. 290)

Tabela 4 – Dimensões e Itens - Final

	Estudo 1 (Estudantes)	**Estudo 2 (Consumidores Adultos)**
Relacionamento online	3,49	2,35
Propósito online	3,93	3,30

Estatisticamente significante no nível de 0,01

Fonte: (Liu, 2007, p. 290)

Portanto, é importante considerar que se deve conhecer melhor os consumidores no que tange o uso da internet ou redes moveis. Uma pesquisa seria necessária para identificar o público no sentido do uso online e do modo tradicional (no que tange as tarefas diárias, se o público realiza; a forma de atendimento e de consumo, se são realizadas do modo online ou do modo tradicional).

1.5 Relacionamento com o EntreComp

Considerando o relacionamento das oportunidades online com a competência de **identificar oportunidades**, o assunto está diretamente ligado com **estabelecer novas ligações e juntar elementos dispersos para gerar oportunidades de criação de valor**. Tem conexão direta com o fio condutor **descobrir necessidades**.

No caso, as redes têm um potencial de estabelecer novas pontes de comunicação entre empresas e já tem uma maior participação na interação do que os meios tradicionais. Nas micro e pequenas empresas, esse processo vai ser acelerado pela pandemia do coronavírus que fez com que elas mudassem a forma de interagir e de atuar no mercado. As pessoas que antigamente não utilizava o modelo online, usavam o modelo tradicional, com a pandemia começaram a interagir mais e as empresas também investiram mais nesse modo.

Como é um modelo em evolução, as capacidades de geração de valor tanto financeiro quanto de melhoria de processos são altíssimas.

Desse modo, estabelecer novas ligações (conexões online de pessoas com as empresas) e juntar elementos dispersos (pessoas que habitualmente usam o modelo online com pessoas que utilizam os modelos tradicionais) geram oportunidades de criação de valor (serviços mais otimizados, redução de custos, mias prospecção de clientes etc.).

1.6 Exemplo Real

Magazine Luiza (caso de estudo de 2005)

O Magazine Luiza, uma loja de departamentos de capital nacional, iniciou suas atividades em 1957. Seu faturamento em 2003 foi de R$ 920 milhões, empregando cerca de 3.200 pessoas, em 174 lojas, 137 convencionais e 37 virtuais, incluindo o site web. O CE[3] representa cerca de 10% do seu faturamento, sendo utilizado em diferentes canais como estes: Lojas Virtuais; Site Web; Televendas; Lounges e Quiosques.

As Lojas Virtuais apresentam conceito inovador, no qual o Magazine Luiza foi pioneiro. Nessas lojas não há produtos físicos, as vendas são realizadas em células, com um computador no qual são demonstrados os produtos, pelos vendedores, e realizadas todas as demais operações: cadastro, análise de crédito etc. O alvo dessas lojas são cidades pequenas ou bairros de grandes cidades. Seu custo é cerca de 15% do custo de uma loja tradicional, tendo em média 150m2, ao invés de cerca de 800m2. É parte do conceito de Lojas Virtuais a interação com a comunidade local. Cada loja possui um Centro de Eventos, no qual são oferecidos diversos cursos, realizam-se encontros da comunidade; há acesso gratuito à Internet e posto bancário, atraindo e oferecendo serviços adicionais aos clientes.

Já o site web do Magazine Luiza (http://www.magazineluiza.com.br) é a loja com o maior volume de vendas de toda a rede. Juntamente com o site comercial está o Tia Luiza, site com informações e dicas de uso sobre os produtos comercializados. O canal de Televendas serve basicamente para apoiar o comércio realizado via web.

Os Lounges e Quiosques são outros canais em que se utiliza a Internet. Um Quiosque possui apenas um ou dois microcomputadores, com vendedores que apresentam os produtos via catálogo eletrônico. Já os Lounges exibem alguns produtos físicos específicos em ilhas montadas normalmente em

Shopping Centers. O Magazine Luiza também realiza o CE B2B[4] junto a alguns de seus principais fornecedores; e, quanto ao CE intraorganizacional, realiza atividades de ensino a distância via Internet, principalmente para treinamentos de vendas. O e-mail é utilizado intensivamente na comunicação entre filiais e destas com a matriz.

Planejamento Estratégico Organizacional, Planejamento de TI e Planejamento da Utilização da Internet e do CE na Empresa. O processo de Planejamento Estratégico (PE) da empresa ocorre formalmente desde 1990. Ele tem início a partir da geração de um intento estratégico, com horizonte de longo prazo, de 3 a 5 anos. A partir desse intento são definidos os Fatores Críticos de Sucesso para o seu alcance e as ações que vão ser realizadas. Esses elementos são estabelecidos para a empresa como um todo, desdobrando-se para cada área funcional. É feito o alinhamento das ações para a efetivação do plano. Ao longo do ano são realizadas reuniões mensais de monitoramento do PE, em que cada área apresenta o status do que foi planejado, assim como necessidades de apoio de outras áreas.

O Planejamento da área de TI segue essa mesma metodologia. Ela é, atualmente, a área de apoio mais importante para as demais. As necessidades de cada área são negociadas abertamente, verificando-se as demandas gerais existentes e priorizando-as com base nos interesses da empresa. A área de TI também apresenta à organização novas tecnologias e ferramentas. Essas são discutidas em conjunto e só passam a ser adotadas após estudo que mostre claramente a sua relação custo-benefício.

Saccol, A. I. (2005). Alinhamento Estratégico da Utilização da Internet e do Comércio Eletrônico: os Casos Magazine Luiza e Fleury

3 CE – Comercio Eletrônico
4 B2B – Business to Business, conceito relacionado ao comércio entre empresas.

1.7 Ampliando Conhecimentos

O filme **Tucker Um Homem e Seu Sonho** explora bem as características de identificar oportunidades e na parte da inovação.

Piratas do Vale do Silício também é outro filme que explora como Bill Gates e Steve Jobs identificaram oportunidades na parte da informática.

1.8 Caso da Stoodos

Caso tirado do artigo Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará
Autores: Polyana Luna Cunha Alencar, Rinaldo Ribeiro Moraes, Hieglis De Souza Cavalcante, Alexandra Teixeira Brasil e Mario Augusto Da Silva Botelho.

"A empresa Stoodos é uma plataforma voltada para educação à distância em tempo real, onde o usuário do serviço poderá se cadastrar e ensinar através de aulas o assunto que desejar, para todos os públicos em qualquer parte do mundo com a comodidade que só a internet oferece. A ideia à princípio surgiu da criação de um curso presencial, na parceria de dois amigos, que ao avaliarem o negócio de um âmbito geral, sentiram muita dificuldade em criá-lo. Daí surgiu a ideia de implementar um negócio na web. Em novembro de 2010 a ideia foi implementada, e em abril de 2011 a primeira versão da plataforma passou a estar disponível na internet.

A Stoodos atualmente oferece duas versões de cursos: os gratuitos e os pagos. Sendo que nos cursos pagos, o instrutor cobra pelo seu curso e a Stoodos fica com um pequeno percentual por aluno matriculado. O número de alunos por turma fica a critério do instrutor quando se trata de cursos pagos, já nos cursos gratuitos é a Stoodos quem especifica o número de alunos, com uma média de 50 alunos por turma.

Por exemplo, se o valor da matrícula de um curso pago custar R$ 100,00 e a Stoodos descontar 15% em cima do valor pago por cada aluno, ao final, o instrutor receberá R$ 85,00 por cada aluno matriculado e a Stoodos R$ 15,00 por aluno.

A cobrança funciona desta forma:

- Até 20 horas de aula, 15% de desconto por aluno;
- Até 30 horas de aula, 20% de desconto por aluno;
- Acima de 30 horas de aula, 30% de desconto por aluno.

Ou seja, quanto maior for a carga horária do curso, maior será o valor descontado pela Stoodos referente a cada aluno matriculado. A plataforma é uma ferramenta que foi criada para vender o espaço aos instrutores interessados em compartilhar seu conhecimento, sendo de total responsabilidade dos instrutores oferecer certificados ou não sobre a conclusão dos cursos.

O serviço prestado pela Stoodos é através da tecnologia Streaming de um servidor no Texas EUA. A tecnologia foi desenvolvida para contornar as limitações da largura de banda da internet. Ela permite que o usuário desfrute da informação em tempo real, tornando a navegação mais dinâmica. A divulgação é por conta da parceria com a empresa de gerenciamento de mídia sociais SB Virtual, que possui a margem de 30% sobre o lucro da Stoodos, oferecendo os serviços nas redes sociais como: Facebook e Twitter.

A Stoodos é uma start upa que ultrapassa as fronteiras nacionais por ser (.com) e não (.com.br), proporcionando aos seus usuários grandes vantagens como: a abstração do risco na relação do negócio; a facilidade de acesso à plataforma e a oportunidade de melhorar e aprimorar o

conhecimento através da comunicação em tempo real, com pessoas de toda parte do mundo. O novo projeto da Soados é implementar em sua plataforma cursos privados, a qual será vendido o ambiente para empresas, onde será cobrado o valor de R$ 2,50 x a hora aula x o número de alunos".

1.8.1 Questões Sobre o Caso

1) Identifique as oportunidades que a empresa Stoodos encontrou.
2) Faça um levantamento de como você faria a prospecção de novos clientes online
3) Identifique quais são as principais virtudes e os principais riscos da Stoodos
4) Coloque o que você acrescentaria nos processos de comunicação online
5) Faça um novo modelo de negócios baseado no caso da Stoodos

1.8.2 Dinâmica

A dinâmica será feita no modo colaborativo para melhor interação e aprendizado da característica do EntreComp.

A dinâmica conterá os seguintes elementos:

- Proposta – É um trabalho que permite o envolvimento dos participantes no processo de aprendizado, contendo o enriquecimento interpessoal e interesse informativo como categorias;

- Estrutura/processo – Cada dinâmica tem estrutura própria, uma disposição particular do grupo e um processo específico. As dinâmicas devem ser lúdicas (que leva em conta o componente prazeroso) e reflexivas (que fazem os leitores a pensarem);
- Objetivos – Seria o que norteia a dinâmica e o aprendizado, mostrando qual é o caminho, os desafios e os resultados almejados. Possibilita a obtenção da compreensão, insights e comportamentos adequados;
- Participantes – São as pessoas que vão participar da dinâmica;
- Tempo exigido – Tempo da execução dinâmica;
- Tamanho do grupo – Número de participantes para execução da dinâmica;
- Ambiente físico – Local onde será executado a dinâmica;
- Materiais exigido – Materiais necessários para a dinâmica.

1.8.3 Formação da Dinâmica

Objetivo: A dinâmica se propõe a provocar a capacidade de explorar, identificar e definir quais são as melhores oportunidades para criação de valor e para construir um modelo de negócio.

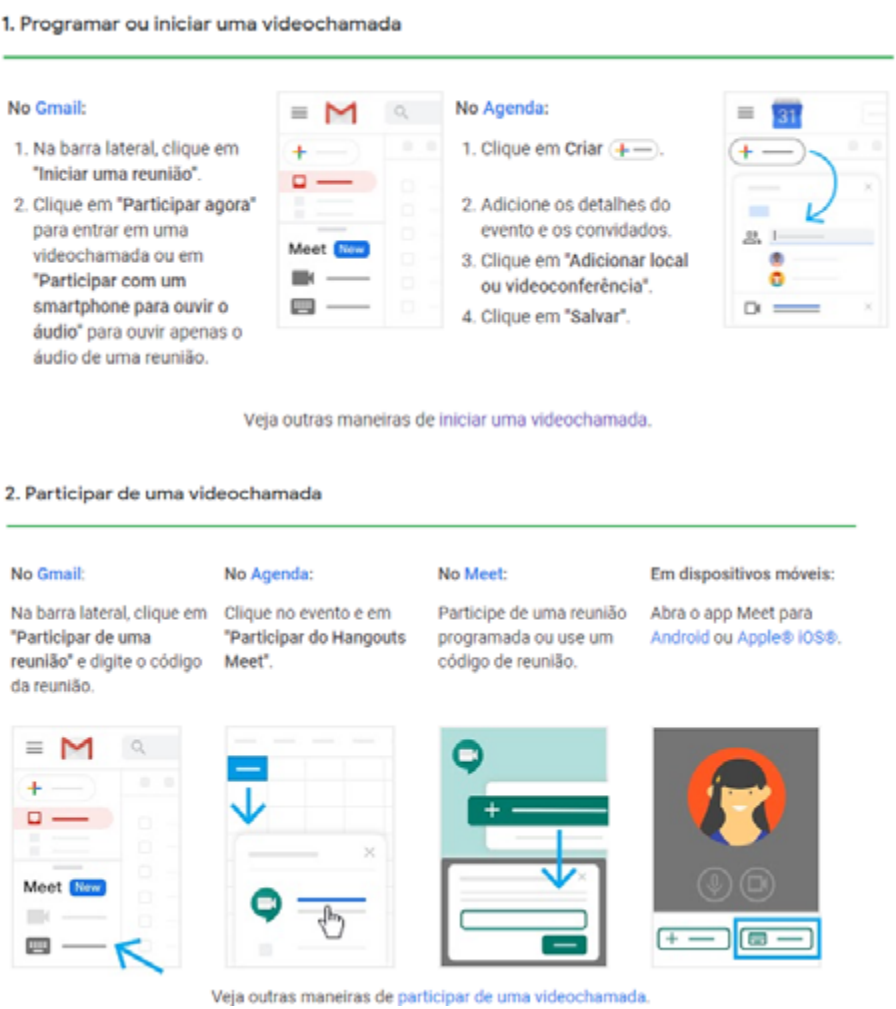
Tamanho do grupo/Participantes: De 2, 4, 6, 8 ou 10 pessoas. Serão dois grupos divididos pela metade (no caso de 2 participantes, 2 grupos de 1 pessoa; 4 participantes, 2 grupos de 2 pessoas; 6 participantes, 2 grupos de 3 participantes; 8 participantes, 2 grupos de 4 participantes; e 10 participantes, 2 grupos de 5 participantes).

Tempo exigido: 30 minutos.

Materiais exigido – cada grupo deverá conter um computador ou notebook ou smartphone, papel, caneta ou lápis e acesso à internet.

Ambiente físico: Ambiente com mesa e cadeira ou um ambiente confortável para os participantes executarem as tarefas. A dinâmica será feita no Google Meet.

Figuras 1, 2 e 3:



voltar ao sumário

Fonte: Google:

https://support.google.com/a/users/answer/9300131?hl=pt-BR

Processo: Fase 1 – Os grupos deverão fazer uma etapa de Brainstorm para levantar ideias sobre setores/atividades econômicas (por exemplo, setor de serviços, automobilístico, alimentício etc.). Serão levantados até 10 de setores por grupo, e em seguida cada grupo escolherá um desses setores levantados. Feito isso, os grupos levantarão os principais problemas que os clientes enfrentam; as 4 principais empresas do setor e verificar as soluções no setor; o quanto o setor movimentou no ano passado e no ano atual (procurar em sites de associações do respectivo setor, Sebrae, órgãos oficiais etc.); e criar um modelo de negócio que solucione os problemas enfrentados pelos clientes,

que melhorem ou inovem as soluções das empresas analisadas e que representem grande potencial conforme analisado com dados de movimentação do setor.

Fase 2 – Após terem executado a fase 1, os grupos deverão analisar o modelo de negócio do outro grupo e identificar possíveis correções e identificar mais oportunidades que o grupo na qual realizou o modelo de negócio não conseguiu identificar.

Fase 3 – Após terem executado a fase 2, os grupos deverão retornar com o respectivo modelo de negócio realizado na fase 1 (com as correções e a adição de oportunidades feitas pelo outro grupo) e deverão fazer a matriz SWOT analisando as possíveis ameaças, fraquezas, oportunidades e forças dos modelos de negócios.

Figura 4: Exemplo de Matriz SWOT

Fonte: Agendor

https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/

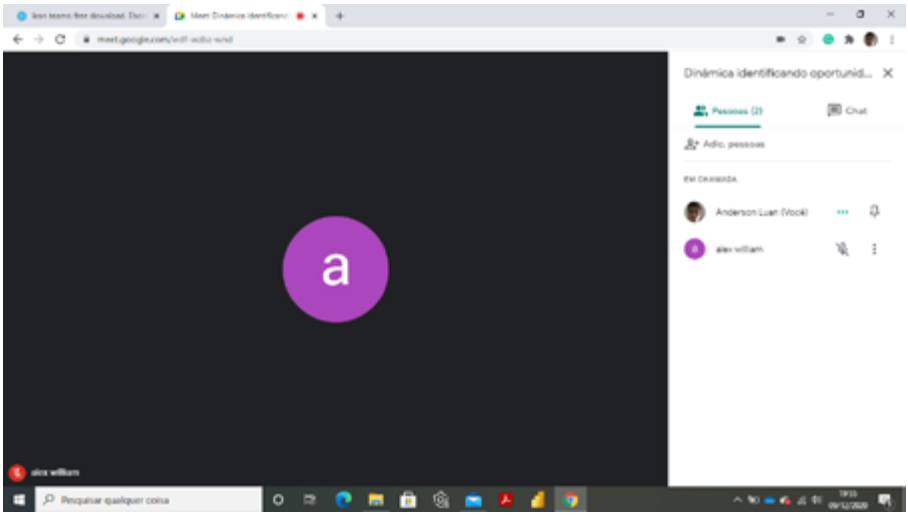
Fechamento:

Munido da matriz SWOT, o grupo poderá utilizá-la (ou utilizar o aprendizado da realização da matriz) para as outras dinâmicas na área de ideias e oportunidades, conseguindo assim evoluir e se desenvolver nas outras competências do EntreComp.

1.8.4 Execução da Dinâmica

O teste da dinâmica foi realizado no Google Meet e contou com a participação de 2 pessoas para a realização do teste.

Figura 5:



A execução da dinâmica funcionou perfeitamente, a interação foi bem positiva e foi possível obter bons resultados mediante à colaboração dos participantes.

Fase 1:

Levantamento de Setores

Grupo 1	Grupo 2
Setor alimentício	Setor elétrico
Setor farmacêutico	Setor de automação industrial
Setor de logística reversa	Setor de facilites
Setor de processo seletivo	Setor hoteleiro
Setor de viagens/turismo	Setor de aviação
Setor de seguros automotivos	Setor de transporte
Setor de comercio	Setor educacional
Setor agrícola	Setor de infraestrutura
Setor de pagamentos	Setor hospitalar
Setor da construção civil	Setor de cultura

As Quatro (4) Principais Empresas dos Setores Escolhidos

Setor de processo seletivo	Setor Educacional
Vagas	Anima Holding
Catho	Bahema Educação
Kenoby	Cogna Educação
Infojobs	Ser Educacional

Verificação das Soluções dos Setores

Setor de processo seletivo	Setor educacional
• Plataforma exclusiva para empresas • Inteligência artificial para encontrar o perfil da vaga • Avaliação dos pretendentes à vaga mediante testes • Criação de fases automáticas de cada fase do processo de seleção	• Tecnologia digital aplicado à educação • Ambientes que simulam a área de atuação e o mercado de trabalho • Capacitação dos professores • Interação maior dos estudantes com o centro de ensino

Movimentação Financeira dos Setores

Setor de processo seletivo	Setor educacional
• A Kenoby Somente nos dois primeiros meses de restrição à circulação de pessoas, identificou um crescimento de 3,5% do número de clientes, principalmente do setor varejista. "A maioria já queria trazer mais tecnologia para o dia a dia. O coronavírus acelerou esses projetos." Fonte: site Valor • Na Gupy, o faturamento inflou 25% nos dois primeiros meses de isolamento social. Fonte: site Valor • A Kenoby capou R$20 milhões e dobrou o faturamento em 2019. Fonte: site revistapegn	• Em 2018, este mercado representava R$14 bilhões, e a tendência é que ele cresça entre 5% a 9% ao ano até 2021. Fonte: site startse.com

Principais Problemas Encontrados

Setor de processo seletivo	Setor educacional
• Maior transparência nos processos de seleção • Feedbacks mostrando os motivos que não levaram o prosseguimento para próxima fase • Análise melhor sobre capacidade profissional, criativa e comportamental	• Incentivo ao pensamento e a educação criativa • Promover o ensino de linguagem de programação para promoção do raciocínio lógico • Ensino mediante a projetos com interação dos estudantes

Fase 2:

Verificação das Soluções dos Setores

Setor de processo seletivo	Setor educacional
• Plataforma exclusiva para empresas Inteligência artificial para encontrar o perfil da vaga • Avaliação dos pretendentes à vaga mediante testes • Criação de fases automáticas de cada fase do processo de seleção • Criação de páginas de capacitação de competências para os candidatos • Tratar melhor os dados dos candidatos a fim de entender melhor os candidatos	• Tecnologia digital aplicado à educação • Ambientes que simulam a área de atuação e o mercado de trabalho • Capacitação dos professores • Interação maior dos estudantes com o centro de ensino • Estímulo ao conhecimento, tornando mais estimulante as disciplinas • Ter ambientes mais harmonizados e mais lúdicos para o conhecimento

Principais Problemas Encontrados

Setor de processo seletivo	Setor educacional
• Maior transparência nos processos de seleção • Feedbacks mostrando os motivos que não levaram o prosseguimento para próxima fase • Análise melhor sobre capacidade profissional, criativa e comportamental • Problema em oferecer vagas conforme as competências dos candidatos • Parceria com as Universidades com o alinhamento dos cursos com as empresas	• Incentivo ao pensamento e a educação criativa • Promover o ensino de linguagem de programação para promoção do raciocínio lógico • Ensino mediante a projetos com interação dos estudantes • Auxílio a formação dos professores • Provas interligadas com todas as disciplinas para os estudantes entenderem que as matérias se complementam.

Fase 3:

Matriz SWOT do Setor de Processo Seletivo

Forças	Ameaças
• Plataforma que pensa nas empresas e nos candidatos • Uso de inteligência artificial com o aprimoramento da componente humano (alinhamento humano com máquina) • Alcance de todas as empresas • Participação com as universidades para melhorar a seleção de talentos • Site de fácil visualização e uso • Auxílio aos gestores e consultoria gratuita para pequenas e médias empresas	• Fidelização dos clientes • Concorrência • Aceitação do público e das empresas • Melhorar a relação inteligência artificial com a seleção para alinhar melhor a eficiência dos processos seletivos.
Oportunidades	**Fraquezas**
• Explorar a transparência nos processos de seleção • Fazer feedbacks mostrando os motivos que não levaram o prosseguimento para a próxima fase • Oferecer vagas conforme as competências e a capacitação dos candidatos • Parcerias com as universidades com o alinhamento dos cursos com as empresas • Plataforma que utiliza a inteligência artificial • Deixar os gestores criarem as fases com automação	• Contratação de profissionais para a execução do projeto • Divulgação e conquista de clientes • Conseguir atingir as pequenas e médias empresas • Capacidade de produzir processos de tecnologia

REFERÊNCIAS

ALENCAR, P. L.; MORAES, R. R.; CAVALCANTE, H. D.; BRASIL, A. T., BOTELHO, M. A. **Empreendedorismo Start Up**: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará, 2012.

BACIGALUPO, M.; KAMPYLIS, P.; PUNIE, Y., BRANDE, G. V. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework.* Joint Research Centre da Comissão Europeia, 2016.

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo dando asas ao Espírito Empreendedor.* São Paulo :Editora Manole, 2012.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P., SHEPERD, D. A. *Empreendedorismo. 9. Ed.* AMGH, 2014.

LIU, Y. *Online interaction readiness: conceptualisation and measurement.* Journal of Customer Behaviour, 2007.

SACCOL, A. I. **Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico**: os Casos Magazine Luiza e Fleury, 2005;

2

CRIATIVIDADE

João Ricardo Lopes Doro[1]
Pedro de Assis Castro[2]
Thamiris de Aquino Barbosa[3]

Vivemos na Era da Informação, mas nunca o ser humano esteve tão enclausurado em sua própria mente como nos dias de hoje. São tantos os estímulos à nossa volta, que nossas mentes não conseguem processar essa quantidade infinita de informações. Em paralelo a isso, soma-se a quantidade de responsabilidades que cada indivíduo tem que lidar no dia a dia e o resultado são mentes atrofiadas, inertes e sem Criatividade.

Cada vez mais o ser humano busca formas de se tornar mais criativo, mas infelizmente ele acaba por seguir um caminho muitas vezes oposto aos seus objetivos. Já que para ser mais criativo, não precisamos imputar mais e mais informações, mas sim, aprender a trabalhar com o que temos não só a nossa volta e a nossa disposição, como também com o que temos dentro

1 Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE e turismólogo formado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

2 Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE, formado em Técnico em Edificações pela ETEC Guaianases, Compositor e Produtor musical.

3 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE, é formada em Processos Fotográficos pela ETEC Carapicuíba, artesã e estagiária na área de gestão de negócios.

de nossas próprias mentes, nossas experiências, conhecimentos, vivências, tudo isso, pode nos ajudar num processo de criação.

O capítulo 2 trará uma abordagem sobre o tema Criatividade*, uma breve introdução como esse fenômeno age em nossas vidas, passando por suas dimensões básicas: pessoa, o processo criativo, o produto e o ambiente e por fim relacionando o tema com o empreendedorismo. Objetiva-se explicar o que é Criatividade; explicar o conceito de Criatividade; como a Criatividade surge; como ocorre o processo criativo e quais os pontos chave da Criatividade. Espera-se que os interessados nesta temática consigam aprimorar suas habilidades com a ajuda de informações importantes sobre Criatividade.

Criatividade, é um tema com muitas interpretações, compreende-se que ela é um fenômeno multifatorial e multidimensional, que não leva em consideração apenas os aspectos cognitivos e individuais, mas também os psicossociais, como as influências ambientais sobre o conjunto de relações implicadas no processo de criação, em conformidade, com Gurgel (2006).

> "O homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo; o homem criativo é o homem comum do qual nada se tirou."
>
> Abraham Maslow

2.1 Introdução à Criatividade

Ao estudar o EntreComp e a competência Criatividade, um novo mundo foi descoberto. Estudar Criatividade é ao mesmo tempo prazeroso e assustador, já que não se trata de um simples tema, mas sim, de um conteúdo complexo, que esconde um verdadeiro universo.

Ao nos depararmos com essa riqueza de informações, buscou-se um ponto de partida que servisse como base para que este capítulo fosse criado. Para isso, tomou-se como base os fios condutores da competência Criatividade, proposto pelo EntreComp, sendo eles: ser curioso e ter a mente aberta; desenvolver ideias; definir problemas; desenhar valor e ser inovador. Ao longo desse capítulo, o leitor conhecerá um pouco mais sobre Criatividade pela ótica dos citados fios condutores.

No capítulo anterior, o leitor entendeu como funciona a questão sobre identificar oportunidades e como isso pode trazer resultados positivos. A maior parte das coisas que nos cercam surgiu de uma ideia, de uma identificação, porque alguém teve uma ideia ou porque uma pessoa resolveu empreender. De acordo com Duailibi e Simonsen Jr. (*Apud* MARIANO e MAYER,2011), toda empresa é uma solução criativa para uma angústia gerada por um problema. Para Vygotsky, tudo o que nos rodeia e que foi concebido pelo ser humano, como o mundo da cultura, ao contrário do mundo natural, é resultado da Criatividade e imaginação humana (VYGOTSKY, 2012, p. 24).

Portanto, é fato que tudo que nos cerca partiu da imaginação de alguém, de uma ideia, de um lapso de Criatividade ou, mais especificamente, de um processo criativo, tenha sido ele elaborado ou não. Vygotsky (2012) ajuda a elucidar essa questão ao afirmar que imaginação e Criatividade se articulam com a experiência do indivíduo e, em um sentido mais extenso, ambas estão em qualquer âmbito da vida, seja no mundo da cultura, das artes e/ou da ciência.

Contudo, não é tarefa fácil definir Criatividade no seu sentindo mais amplo. Morais (2011) destaca que é extremamente difícil falar sobre Criatividade, devido à sua magnitude em abordagens e definições. Conquanto, para dar uma noção dessa grandeza, quando se busca uma definição sobre o tema, é possível encontrarmos mais de mil definições (MORAIS, 2001, p. 10). Em uma conferência sobre o tema deste capítulo, Torrance (*apud* MORAIS, 2011) presenciou o momento em que um palestrante alegou ter encontrado mais de mil definições e, ainda sim, resolveu apresentar a sua própria, totalizando, até aquele momento, mil e uma definições diferente sobre o conceito.

Não é o intuito, deste capítulo, buscar e esgotar as definições sobre o tema, pois como já apresentado, não é algo simples, muito pelo contrário, entender com afinco o fenômeno da Criatividade, assim como o seu conceito, é algo complexo e envolve diversas perspectivas (SANTOS, GIBIM e WECHSLER, 2020, p. 42).

Mesmo diante disso, ainda é importante embasar os conceitos para que o leitor possa se situar durante a leitura e, dessa forma, facilitar os seus entendimentos. Para isso, adotemos a definição de Criatividade de Mariano; Mayer (2011), que apresentam a Criatividade como um "processo mental de geração de novas ideias por indivíduos ou grupos". Uma nova ideia, na concepção das autoras, pode ser algo novo, indo desde um produto, uma peça de arte, um método ou a solução de um problema, portanto, a Criatividade é um processo, tanto cognitivo, quanto afetivo, ligado ao desenvolvimento de uma ideia, concepção ou descoberta, carecendo de uma atitude aberta e questionadora perante o mundo (MARIANO e MAYER, 2011, p. 128).

Para facilitar ainda mais o entendimento acerca do fenômeno Criatividade, e não necessariamente com o objetivo de defini-lo, toma-se como base a citação de Gurgel (2006, p. 13) que, apesar das muitas interpretações

sobre Criatividade, alega que ela é um fenômeno multifatorial e multidimensional, que não leva em consideração apenas os aspectos individuais e cognitivos, mas também psicossociais, como as influências ambientais sobre o conjunto de relações implicadas no processo de criação.

Cabe mencionar que a Criatividade não é algo exclusivo de um determinado tipo de pessoa, personalidade, ou grupo, pois a Criatividade, assim como o processo criativo, possui uma transversalidade intrínseca a diversos grupos, sendo algo que nos acompanha desde a primeira infância até outros momentos da vida adulta, afinal, ela é algo comum a todos os seres, é um dos pontos de apoio da vida das pessoas (VYGOTSKY, 2012, p. 13; p. 26). Havendo, portanto, consenso entre diversos autores sobre esse ponto (MARIANO e MAYER, 2011), é correto afirmar que ela pode ser ensinada, aprendida e aprimorada, porque se trata de um processo cognitivo afetivo, que todo cérebro humano está apto a realizar (MARIANO e MAYER, 2011, p. 131).

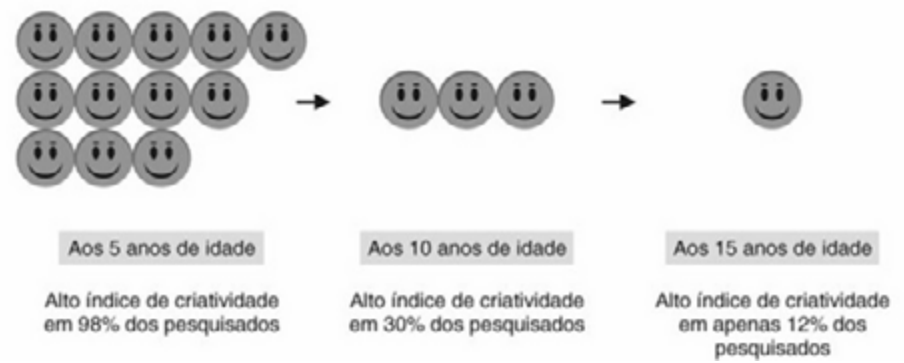
É importante ressaltar que a Criatividade é considerada uma habilidade fundamental para o século XXI, dada as suas contribuições para o desenvolvimento do potencial humano e, também, das sociedades atuais (NAKANO & WECHSLER, 2018, p. 240), sem contar, as contribuições que podem trazer para cada indivíduo e, consequentemente, para sua vida social e profissional, já que as habilidades do século XXI não tratam apenas de conhecimentos tecnológicos, mas também de conhecimento de conteúdos, alfabetização e proficiências que preparem os indivíduos para enfrentar oportunidades e desafios atuais e que privilegiem a resolução criativa no ambiente em que os mesmos atuem (ALENCAR *et al*; LEDWARD; HIRATA *apud* PEREIRA, 2020, p. 273).

Entretanto, se a Criatividade é considerada uma competência necessária para o século XXI, é natural pensar que a mesma deveria estar presente nas atividades das instituições de ensino em todo o âmbito educacional

– nível básico, médio e superior –, mas o que se vê são exemplos que buscam seguir e dar continuidade a um modelo de ensino arcaico, inflexível e monótono, o que acaba por reforçar ainda mais a chacina da Criatividade coletiva e, principalmente, na desmotivação dos alunos.

Para ilustrar tal afirmação, torna-se propício relatar o estudo apresentado por Mariano e Mayer (2011). Tal estudo foi realizado em três momentos de vida diferentes das mesmas 1.600 crianças, sendo eles: quando tinham entre 3 e 5 anos, aos 10 anos e aos 15 anos. O estudo utilizou os mesmos testes usados pela NASA para seleção de cientistas e engenheiros inovadores. Abaixo, uma representação simples dos resultados:

Imagem 1: Resultado do estudo apresentada pelas autoras.



Fonte: Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para Criatividade. Sandra R. H. Mariano, Verônica Feder Mayer. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

A representação acima elucida bem a frase inicial deste capítulo. Conforme amadurecemos, inibimos nossa capacidade de criar, por conta de uma série de fatores que acabam por bloquear nossa Criatividade, e não só isso, a sociedade atual não busca criar nem desenvolver a Criatividade das

pessoas, são poucos os países e instituições que buscam, de fato, desenvolver essa competência em cada um de nós.

2.2 O Fenômeno Criatividade

O ato da criação é rodeado por uma névoa de mitos, entre eles, o de que a Criatividade vem de inspiração ou que criações originais quebram os moldes e são produtos de mentes geniais, mas a Criatividade não é apenas para gênios, publicitários, arquitetos, inventores, musicistas profissionais e artistas em geral. Todos nós temos potencial para desenvolvê-la, justamente porque cada um de nós possui uma parcela de problemas e situações cotidianas e, ao trabalhar para essas resoluções, geralmente, precisamos de um esforço que demanda nossa capacidade cognitiva de raciocinar, decodificar e solucionar criativamente. "O comportamento criativo é produto de uma visão de vida, de um estado permanente de espírito, de uma verdadeira opção pessoal quanto a desempenhar um papel no mundo" (PREDEBON, 2010). Entretanto, o assunto é amplo e repleto de camadas, o que acaba por gerar diversas perguntas como: inteligência inclui Criatividade? Criatividade é um dom? Há vários tipos e níveis?

De acordo com Predebon (2010), a Criatividade não é mágica: é uma característica de nossa espécie, inerente a todo e qualquer ser humano, do ponto de vista biológico – respeitando, é claro, as especificações neurológicas individuais de cada um. Ela está presente em nosso comportamento normal, em um nível, muitas vezes, até imperceptível para a maioria, como, por exemplo, na própria comunicação oral do homem, um complexo exercício que necessita do mecanismo de "improvisação", e este só se viabiliza pela habilidade criadora.

Esta habilidade também pode ser caracterizada pela adaptação do que já existe: ninguém produz algo totalmente autêntico e original, em princípio, precisamos copiar para compreender as fundações do conhecimento, e esse é um bom caminho para um entendimento de como a Criatividade pode encontrar um terreno fértil para sua manifestação, através da observação, assimilação, conversão e transformação do mundo, ambiente ou ideia, partindo de princípios, elementos e outras soluções já existentes. No filme *Everything is a remix* (2010), Kirby Ferguson (autor e diretor) frisa que, para alcançar resultados inéditos, uma das vias pode ser partir de um referencial já conhecido e, a partir disso, criar variações. É possível criar algo novo através da transformação, isso demanda tempo, mas pode produzir uma importante descoberta. Outro cineasta que defende a busca por inspirações é Jim Jarmusch. No livro "*Roube como um artista*", o autor, Austin Kleon, cita uma frase do cineasta: precisamos nos nutrir de diversos tipos de informações, coisas, situações lugares, como músicas, notícias, livros, filmes, poemas, fotografias, sonhos, conversas, arquitetura, natureza, viagens etc. Afinal, isso fará com que os resultados possam ser mais positivos para um indivíduo bem nutrido de coisas boas. Essa afirmação é reforçada pelo estudo de Santos; Gibim; Wechsler (2020), que constataram que a motivação está atrelada a Criatividade, já que a maior parte dos participantes acredita que, quando se sentem otimistas, tornam-se mais criativos. E por que a Criatividade está ligada ao bem estar? Provavelmente, por conta dos efeitos que o bem estar traz à nossa mente e corpo. Quando nos sentimos bem, estamos mais dispostos a realizar as coisas, mais abertos para correr riscos e mais dispostos a aceitar novos desafios, buscando o combustível básico para a Criatividade. Inclusive, para a elaboração deste capítulo, o aprofundamento em outras obras e áreas foi indispensável para a confecção de uma ideia central, que não seria possível se não houvesse

a revisitação de informações úteis de diversos pontos de vista já existentes. Criação requer influência, tudo o que fazemos é um remix de criações existentes, que rodeiam nossas vidas e a vida de outros, existindo, evidentemente, um meio-termo entre aproveitar o que conhecemos e desvendar o desconhecido.

A inteligência não é um fator primordial para o surgimento do fenômeno Criatividade, porém, ele pode ditar os caminhos do indivíduo.

Existe uma premissa de que a inteligência que mais importa é a inteligência voltada à lógica, reforçada principalmente em ambientes corporativos e educacionais, tanto que, por tradição, costuma ser a única medida em testes de QI, mas, hoje em dia, o conceito mais aceitável para medição considera as nove múltiplas inteligências (espacial, existencial, intrapessoal, interpessoal, corporal-cinestésica, lógica, musical, linguística e naturalista), elaborado pelo psicólogo Howard Gardner (GURGEL, 2006). Logo, todos nós possuímos essas multifaces em diferentes graus. Essa teoria explica as diferenças de habilidades entre as pessoas para lidar com assuntos distintos, inclusive, respondendo criativamente. Podemos ponderar que os resultados obtidos em tais processos não são alcançados somente pelo nosso nível de inteligência, mas também pelo nosso perfil de inteligência e da escolha de um campo de atividade compatível com ele.

Resultados criativamente satisfatórios podem ser obtidos, também, se considerarmos os três tipos de processos de engajamento pessoal (Predebon, 2010, p. 18):

1. Engajamento pela determinação: exemplificado pelo indivíduo que descobre o prazer do ato de inovar, com sentimento de estar interferindo positivamente no mundo, e assim passa a procurar melhor qualificação no campo da Criatividade. Não desanimando com insucessos ou erros, acaba

otimizando seu potencial. Adquire, por vontade própria, a capacidade de criar como um ato normal de exercício de sua personalidade;

2. Engajamento Inato: caracteriza-se pela tendência de questionar, mudar, inventar novas maneiras de fazer as coisas. Aparece desde a infância, período em que todos nós somos naturalmente mais criativos. Se o mundo não conseguir reprimir esse indivíduo, ele passará a vida tentando se realizar pela Criatividade, inerente à sua aspiração pessoal;

3. Engajamento que é produto resultante de circunstâncias: esse engajamento pode nos ajudar a compreender como o chamado homem comum pode se tornar um homem mais criativo. No setor empresarial, por exemplo, um tímido funcionário, ao ser colocado em uma função que o motiva, transforma-se em uma pessoa dinâmica e criativa – hipoteticamente -, é um ótimo exemplo de como fatores externos também estão intimamente ligados com o desenvolvimento ou a supressão de aspectos criativos.

2.3 Dimensões da Criatividade

Conforme apresentado anteriormente, a Criatividade vem sendo debatida em diversos contextos e em diferentes níveis, tanto acadêmicos quanto mercadológicos, sendo introduzida em discursos educativos nas últimas décadas, em território nacional e internacional. Isso ocorreu porque o fenômeno Criatividade conseguiu o destaque que merecia ao ser entendida como uma das competências necessárias para o século XXI, conforme apresentado pela *National Education Association* – NEA, a instituição apresenta os 4 C's da educação básica, que significam: pensamento crítico, Criatividade, comunicação e colaboração. De acordo com Pereira (2020), tanto a

comunicação, o pensamento crítico e a colaboração, quanto a Criatividade são ingredientes essenciais para alimentar a capacidade de inovação exigida pelos mercados, o que ajuda a reforçar ainda mais a necessidade de voltarmos os olhos para esse fenômeno. Para entender como a Criatividade é abordada atualmente, no Brasil, há pelo menos 274 cursos de pós-graduação *lato sensu* que abordam os temas relacionados à Criatividade, com 15 cursos; Inovação, com 252 cursos e Criatividade e Inovação, com 7 cursos (PORTO e WECHSLER, 2020).

Quando tratamos do assunto Criatividade, é importante buscar entendê-la, mas não necessariamente defini-la, já que, como visto anteriormente, existem milhares de definições e, ainda sim, não se esgota o assunto.

Para entendê-la, é necessário vislumbrá-la como um fenômeno multidimensional, complexo, que envolve muitas dimensões, facetas e que combina uma série de elementos, como habilidades cognitivas, características de personalidade e elementos ambientais (WECHSLER, 1998), que poderão resultar em outros elementos que compõem o constructo da Criatividade, como a pessoa, o processo criativo, o produto (resultado do processo criativo) e o ambiente em que tudo isso está inserido.

Assim, entende-se que, para que o fenômeno Criatividade possa acontecer, ele depende de alguns pontos essenciais, já que todos esses pontos, além do contexto em que ela está sendo abordada, poderão influenciar o desenvolvimento do fenômeno e os resultados de diversas maneiras diferentes.

Por conta do aumento dos estudos acerca da Criatividade, não foram poucos os autores que apresentaram uma definição de tal fenômeno. Ao analisarmos algumas definições e explicações, percebe-se uma similaridade entre os elementos e/ou dimensões citados por diversos autores, entre eles: Kneller (1978), Geis (1988), Gardner (1996), Alencar (1998), Sakamoto

(1999) e Csikszentmihalyi (1999, *apud* GURGEL, 2006), Kneller e Sakamoto (*apud* GURGEL, 2006). Esses autores elencam fatores como pessoa, processo, ambiente e produto; pessoa, cultura e ambiente (Alencar *apud* Gurgel, 2006); pessoa, produto e ambiente (Gardner *apud* Gurgel, 2006); pessoa, processo e ambiente (Geis*apud* Gurgel, 2006); pessoa, domínio e campo (Csikszentmihalyi *apud* Gurgel, 2006). Como constatado, apesar das inúmeras definições, é perceptível a similaridade entre elas. É importante ressaltar que cada elemento não é individual e que eles não agem de forma independente, pelo contrário, ao mesmo tempo em que cada um tem as suas particularidades e peculiaridades, eles se conectam e interagem de forma simultânea no momento em que o fenômeno Criatividade ocorre.

A pesquisa realizada por Gil da Costa (*apud* GURGEL, 2006) reforça a questão sobre as dimensões que compõem o constructo da Criatividade, já que o autor concluiu, na síntese da revisão bibliográfica, que a maioria dos autores pesquisados adota as quatro principais dimensões (pessoa, produto, processo e ambiente). Portanto, optou-se por adotar a mesma abordagem com o intuito de simplificar os entendimentos, já que, ao imaginarmos uma pessoa que está iniciando suas buscas pelo tema Criatividade, logo se deparará com tais sugestões de dimensões que compõem o constructo.

Desse modo, a seguir, o conceito de Criatividade será abordado de acordo com os maiores enfoques encontrados na literatura, conforme mencionado anteriormente, sendo: a pessoa, o processo criativo, o produto e o ambiente.

2.3.1 Pessoa

Pode-se afirmar que a Criatividade começa no indivíduo, já que é ele quem dá início ao fenômeno. Independentemente do motivo e finalidade pela qual ele exerce a sua Criatividade, sem ele, o fenômeno não existe.

Um ponto importante, já citado, é que todos podem ser criativos à sua maneira, podendo ser criativos desde a infância, porém, alguns autores, ao estudarem pesquisas realizadas no campo da psicologia, sobre a "pessoa criativa", encontraram indícios que dizem um pouco sobre o perfil dessas pessoas. Terra (2000) elenca, de acordo com suas pesquisas, características como tolerância para a incerteza e ambiguidade; originalidade; não convencionais; motivação intrínseca; autoconfiança; inteligência acima da média; determinação para o êxito; humor e inconformismo.

De acordo com as pesquisas de Wechsler (1998), foram elencadas quinze características das pessoas criativas, conforme descrito a seguir: fluência e flexibilidade de ideias; pensamento original e inovador; alta sensibilidade externa e interna; fantasia e imaginação; inconformismo; independência de julgamentos; abertura a novas experiências; uso elevado de analogias e combinações incomuns; ideias elaboradas e enriquecidas; preferência por situações de risco; alta motivação; elevado senso de humor; impulsividade e espontaneidade; confiança em si mesmo ou autoconceito positivo e sentido de destino criativo.

Diante disso, muitas pessoas devem imaginar que devem possuir tais características para serem criativas ou mais criativas, mas não é esse o objetivo. Cabe aqui uma reflexão para poder entender quais dessas características estão, de fato, na realidade de cada um, já que cada indivíduo possui características próprias e particulares ao seu ser, portanto, é importante entender quais delas estão em maior destaque e quais as que estão em menor destaque, pois assim, os indivíduos podem buscar se aperfeiçoar onde julgarem mais necessário.

2.3.2 O processo criativo

O processo criativo nada mais é do que a jornada que a pessoa criativa tem que percorrer durante a criação e/ou desenvolvimento da sua ideia.

Muitos autores o caracterizam de diversas formas, alguns não o consideram em suas definições, contudo, os autores que buscaram uma definição do processo criativo o caracterizaram de maneira similar. Ressalta-se que, independentemente da quantidade de definições, o objetivo não é apresentar todas elas, mas sim, apresentar de maneira simples essa parcela do fenômeno. Assim, utiliza-se a representação de Churuba (*apud* GURGEL, 2006), já que ela consegue englobar etapas importantes do processo criativo, conforme a seguir:

Tabela 1: Etapas do processo criativo.

Etapa e nome	Descrição
1ª Percepção do Problema	Captação de um problema aberto, ou seja, onde existem diversas respostas possíveis. A incógnita, problema ou desafio precisa ser formulado da forma mais clara possível, para que a tarefa seja bem orientada.
2ª Captação das Informações	O problema aberto presume busca de informação aberta, multidirecional, significativa, ou seja, não se sabe que informação ou estímulo pode provocar o surgimento de uma resposta adequada.
3ª Incubação	Nessa fase, todo o material recolhido vai ser submetido a um processo inconsciente de trabalho: esquece-se da solução/problema, produzem-se ideias inconscientemente, o pensamento fica divergente.
4ª Iluminação	É o momento privilegiado em que uma ideia ou imagem emerge do inconsciente e traz uma resposta possível ao problema.
5ª Avaliação	Analisa-se a ideia, confronta-se com os critérios previamente definidos que delimitam e especificam as condições a cumprir (o pensamento, neste caso, é convergente).

6ª Elaboração	Detalha-se a melhor ideia, previamente avaliada, em uma solução possível com o máximo de detalhes (nessa fase, faz-se uso dos conhecimentos e técnicas de cada área temática).
7ª Estratégias de realização e verificação	Elabora-se o plano ou projeto para a realização da ideia: procuram-se aliados, formas de apresentação, momentos e lugares oportunos, previsão de críticas, compara-se, estrutura-se para a execução.

Fonte: GURGEL, Marcos Freire. Criatividade. Uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação. 2006. Dissertação (PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA, CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO) - Mestrando, Rio de Janeiro, 2006.

Ao analisarmos as etapas desse tipo de processo, entende-se que todo indivíduo que exerce a sua Criatividade passará, de alguma forma, por alguma dessas etapas, não importa de qual tipo ou magnitude, já que elas se mostram presentes em muitas situações.

É importante mencionar que, mesmo que a passagem por essas etapas seja inevitável, o processo criativo tende a ser pessoal, de acordo com cada indivíduo, o que o torna algo completamente particular, mesmo quando realizado em grupos.

Outro ponto importante é que a questão de linearidade, já que, em um processo criativo, ela pode ou não existir, ou seja, a pessoa pode transpor etapas diferentes, mas nem sempre em uma mesma ordem, o que não invalida o processo e os seus resultados diretos ou indiretos.

2.3.3 O produto

Por mais que o resultado da Criatividade seja representado por uma palavra que remete a algo concreto, de alguma utilidade, descartável ou não e de fácil acesso, não é esse o significado dessa dimensão. O produto

criativo é tudo aquilo que resulta do processo criativo, independentemente do seu tamanho, ou dos resultados obtidos, ou como será executado, etc. Os exemplos de produtos criativos ultrapassam os milhares, mas é certo entender que o produto criativo, muitas vezes, será o objetivo maior do indivíduo e, conforme a sugestão de Gurgel *et al* (2006), o produto criativo pode ser analisado de acordo com alguns aspectos, como a novidade (nível de originalidade), resolução (como soluciona os problemas propostos) e elaboração e síntese (características e requisitos diversos).

2.3.4 O ambiente

Essa dimensão compreende todo o cenário em que o indivíduo se encontra e no qual a situação se desenvolve. Um dos pontos mais importantes sobre essa dimensão é a questão da salubridade do ambiente, já que quanto mais saudável for o ambiente, mais propício para a Criatividade ele será! Isso mostra que o indivíduo poderá sofrer impactos diretos ou indiretos das situações que se desenvolvem dentro e fora dele.

De acordo com Oliveira (2010), existem fatores que podem influenciar no desenvolvimento ou inibição da Criatividade em um determinado ambiente, sendo: família, escola, ambiente de trabalho, contexto sociocultural e saúde pessoal. Todos os fatores apresentados são importantes e, de alguma forma, a maior parte dos indivíduos possui uma relação com um ou mais deles, à sua maneira, por isso, é fácil imaginar o quanto cada um pode influenciar o fenômeno Criatividade como um todo.

O ambiente deve proporcionar uma série de mecanismos que facilitem o desenvolvimento da Criatividade, promovendo-a e instigando-a, de acordo com suas limitações e peculiaridades, mas sempre buscando extrair, de maneira positiva e respeitosa, o melhor de cada pessoa e situação.

2.4 Criatividade e Empreendedorismo

Ao falar de Criatividade é impossível não relacionar à inovação. Logo, torna-se importante esclarecer a diferença existente entre os termos. Enquanto a Criatividade é um fenômeno, um processo gerador de ideias e de pensar coisas novas, a inovação é um processo de transformar ideias em produtos, serviços ou processos, que tenham valor para a sociedade, logo, a inovação é a consolidação dessas ideias (MARIANO e MAYER, 2011, p. 129). Wechsler e Nakano (2018) reforçam esse conceito ao afirmar que "diversos profissionais de áreas distintas utilizam o termo inovação para se referirem a algo novo, que permite a sobrevivência e competitividade no mundo globalizado".

É necessário compreender que Criatividade e inovação, por mais que sejam conceitos distintos, estão intimamente entrelaçados, já que a Criatividade se encontra na base do processo de inovação, pois sem a geração de ideias, não há como inovar. Sendo que, para promover a inovação, é necessário desenvolver a capacidade criativa dos indivíduos e das organizações (MARIANO e MAYER, 2011, p. 129).

O cenário atual deixa claro que, no empreendedorismo, a inovação é uma peça fundamental no que diz respeito à competitividade e estabilidade no mercado. O empresário e ex-presidente da *International Business Machines*, Louis V. Gerstner - em seu livro *Quem disse que elefantes não dançam?* - mostra que abrir o campo para novas formas de empreender pode até mesmo salvar uma empresa de sua eventual morte, além disso, pode levá-la a se manter entre uma das gigantes em sua área de atuação.

Gerstner (2003) virou os costumes da empresa de ponta cabeça, implantando novas formas de lidar e buscar a necessidade do cliente, separando a maior parte de seus gestores para executar reuniões com seus cinco maiores clientes na época. O mais interessante é que tal método remete

à proposta de Ries (2020), que busca testar ideias de produtos com seus próprios usuários, buscando coletar informações que auxiliem a solucionar, da melhor forma, as necessidades do cliente.

Além disso, do ponto de vista que de fato a Criatividade é indispensável no mundo empreendedor, podemos facilmente comparar as decisões tomadas por Gerstner (2003) com o fio condutor do EntreComp de nível dois- "Desenhar Valor" -, relacionado à competência Criatividade, no qual ele soube melhorar os produtos e processos, visando corresponder melhor às necessidades por ele priorizadas, além de atender também o que a empresa gerida e os seus clientes tinham como maior interesse.

Tendo em vista que o mundo empreendedor atual apresenta um quadro muito diferente do que há uma década atrás, valores, como previsibilidade e estabilidade no mercado, foram substituídos por instabilidade, imprevisibilidade e um conjunto de incertezas entre os agentes sociais, de forma que condições mínimas para o exercício da Criatividade se tornaram um fator crucial, visando a sobrevivência no mundo dos negócios na chamada "era do conhecimento" (FREIRE apud VALLADARES, 2003).

Como dito anteriormente, a Criatividade é encontrada no empreendedorismo por conta dos processos geradores de ideias que acabam trazendo consigo a inovação, que é o resultado do ciclo criativo, a concretização da ideia (SIQUEIRA, 2007) ou a entrega do "produto criativo". A empresa Pixar *Animation,* nesse quesito, tem um currículo único na história de empresas que utilizam a inovação desde seu surgimento, sendo ela, por exemplo, a primeira empresa a lançar um longa-metragem totalmente computadorizado, o filme Toy Story, de 1995 (CATMULL, 2011).

A empresa que hoje faz parte da Disney *Animation Studios* tem a Criatividade como um de seus principais pilares. Isso porque nenhum dos roteiros de sucesso e nem a maioria das produtoras de cinema foram

comprados ou terceirizados, pois todos eles partiram de ideias de sua própria comunidade de artistas, conseguindo assim uma forma única de trabalhar, a forma "Pixar" de se obter material criativo, tendo como resultado o registro de dezenas de patentes no processo de animação (CATMULL, 2011).

Ed Catmull, criador da Pixar *Animation* e escritor do livro *Criatividade S.A.*, tem consigo a Criatividade como prioridade no desenvolvimento dos processos de sua empresa, visando valorizar o processo criativo para melhores resultados.

Para ele, além da liberdade no momento de ter ideias criativas, a localização e a solução dos problemas eminentes se tornam cruciais, de forma que ele cita, em seu livro, técnicas para a eficiente identificação de problemas.

Em uma das suas técnicas, Catmull pontua ser importante a colaboração no momento de identificar e solucionar problemas eminentes quando se trabalha em equipe, visando absorver a maioria de perspectivas diferentes que, individualmente, não seriam enxergadas. Tal técnica se assimila ao que o fio condutor "Definir Problemas", do nível três do EntreComp, propõe, no qual se afirma que é necessário saber participar de grupos dinâmicos, identificar os possíveis problemas e conseguir resolvê-los em aberto. Visivelmente, se tais técnicas forem aplicadas, o processo se tornará mais claro para identificar o que precisa ser resolvido e, eventualmente, dar propósito para a geração de ideias inovadoras, além de que, se identificado o que precisa ser realizado, o tempo investido pela equipe será reduzido.

De fato, se compararmos as técnicas de Catmull com os fios condutores abordados no quadro do EntreComp, conseguimos, de forma sucinta, identificá-las em ambos, provando que, se aplicadas e fomentadas, conseguem de fato agregar valor e tornar a empresa e/ou instituição mais competitiva, por meio da Criatividade.

Na cultura da Pixar Animation, além da liberdade, a importância do ambiente é favorável na geração de ideias, e Wechsler (1998) reforça tal afirmação ao alegar que a Criatividade, além de ser atribuída a habilidades cognitivas e características de personalidade, também enfatiza os elementos já citados anteriormente, principalmente o ambiente.

Do ponto de vista de um empreendedor interno, o ambiente também se mostra peça fundamental. Pois, para esse profissional, um ambiente que não oferece o respaldo e apoio necessários às suas ideias e destaques, pode fazer com que ele se sinta limitado e, muito provavelmente, depois de se frustrar, ele tenderá a deixar a organização (QUEIROZ, 2013).

Intraempreendedor é aquele que pratica o empreendedorismo dentro dos limites da corporação, que tem a visão de analisar cenários, usar a criatividade e inovar, pensando sempre em prol do crescimento da empresa como um todo. (PAIVA, SILVA E CARRASCO, 2016). Segundo Bortotto (2011), o Intraempreendedor é uma pessoa que pensa na organização como se fosse sua, demonstrando resiliência na ocorrência de eventuais situações adversas. Ele é o que assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo e em qualquer momento, independente do lugar onde ele está na empresa (HASHIMOTO, 2006).

O Intraempreendedor cria, inova e antecipa ações e consequências, tomando decisões, agindo e empreendendo de uma forma cíclica e ininterrupta.

De acordo com Pinchot (1989), a peculiaridade mais vigente dentro de um Intraempreendedor é a combinação de um forte visionário e de um executor insaciável, que não descansa até que sua própria visão esteja manifestada na realidade, assim como está em sua mente. De uma forma enxuta, Antoncic e Hisroch (2001) definem o Intraempreendedorismo como o empreendedorismo dentro de uma organização existente.

Além disso, sabemos que os desafios impostos pelo século atual exigem cada vez mais a fomentação de pessoas criativas, mas que, por conta da forma com que a educação e a gestão de pessoas se estabeleceram, acabou aumentando os bloqueios como o medo de errar e da rejeição, visto que, se o ambiente for regido por algum tipo de sistema repressor, o manifesto da Criatividade se torna cada vez mais minimizado (QUEIROZ, 2013).

Além de um sistema de ensino que não busca promover a Criatividade, esta é bloqueada conforme nos tornamos adultos. Land e Jarman (*apud* MARIANO e MAYER,2011) concluíram que a Criatividade das pessoas declina em razão dos bloqueios mentais criados ao longo da vida, constatando que aprendemos a não ser criativos tanto nas nossas relações familiares quanto no ambiente escolar. E isso se torna mais latente, ao nos depararmos com outro resultado citado pelas mesmas autoras, os quais apontam que apenas 2% de 200.000 adultos se mostraram altamente criativos.

Por mais que nossa Criatividade tenda a minguar ao amadurecermos, é de extrema relevância levar em conta os bloqueios mentais, que podem ser de três tipos diferentes: autocensura, limitações perceptuais e bloqueios externos ou ambientais (MARIANO e MAYER, 2011, p. 142) e ao entendermos esses bloqueios, ficará mais fácil trabalhar contra eles, favorecendo nosso ser criativo.

Por conta disso, a Pixar segue firme com a sua filosofia, sempre buscando por indivíduos criativos, apostando alto no potencial de cada um, oferecendo liberdade e apoio necessários, além de criar um ambiente no qual eles possam oferecer e receber um *feedback* honesto de todos na empresa (CATMULL, 2011). Com isso, a Pixar se torna um ótimo exemplo de empresa criativa, demonstrando que possui o conhecimento necessário para aflorar a Criatividade de cada um dos seus colaboradores.

2.5 Dinâmica - Criatividade

Dimensão: Ideias e Oportunidades
Competência: Criatividade

2.5.1 Objetivo

Apresentar métodos criativos que auxiliem os integrantes, ao mostrar diferentes formas de enxergar os problemas que estão presentes em seu dia a dia. A intenção é mostrar um caminho com algumas técnicas para as pessoas "saírem da caixa" e desenvolverem a sua capacidade interna de criação. É um exercício aberto, pois cada participante deve ter como base o seu próprio problema pessoal, profissional ou acadêmico. Portanto, não contém uma solução direta ou resposta certa e visa estimular o desenvolvimento do saber como dar "pontapés" iniciais, quando tratamos do conceito de Criatividade.

Número de participantes: de 4 a 10 pessoas;

Materiais necessários: papel e caneta ou computador para escrever;

Tempo: em média 1 hora (de 0 h 50 – 1 h 20), esse fator dependerá da quantidade de participantes;

Local para realização: online. Poderá acontecer pelo Microsoft Teams, Google Meet, Zoom, Discord ou qualquer outro meio de reunião online.

2.5.2 Estrutura

Na dinâmica apresentada a seguir, utilizaremos o método chamado *Creative Problem Solving* (CPS), desenvolvido por Alex Osborn e Sidney Parnes, e tem como objetivo ensinar a avaliar uma situação de forma enxuta e criativa, com o intuito de ter um novo olhar sobre a solução da situação apresentada a ela. Busca, inicialmente, tal solução através de uma análise ambiental, a fim de identificar e reconhecer os problemas abordados.

Atividade de aquecimento (quebra-gelo): a proposta é usar o exercício "Mix3", do autor José Predebon.

Uma das sugestões desta dinâmica, é instigar os participantes a buscarem novas fontes de busca, fugindo do convencional e buscar escutar música ao realizar alguma atividade. O tipo de música pode ir de acordo com o momento e gosto musical do indivíduo.

Etapa 1: Identificação de um problema real, com a utilização da técnica "Os Cinco Porquês", de Sakichi Toyoda.

Etapa 2: Fazer suposições, com o auxílio de algumas perguntas-chave.

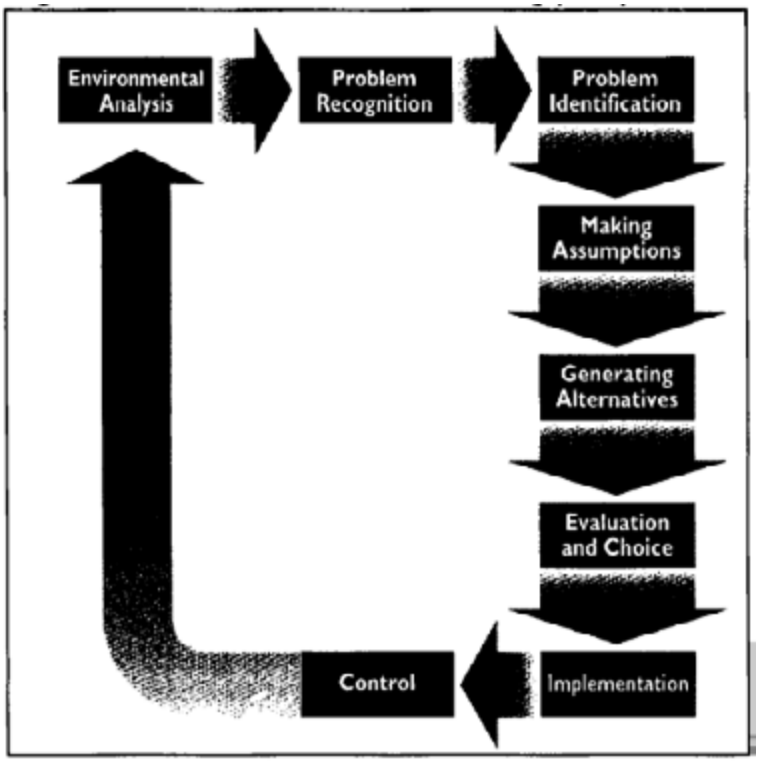
Etapa 3: Geração de alternativas, com a técnica "*How Might We*" (Como poderíamos?), muito utilizada no *Design Thinking*, sendo de autoria do Tim Brown.

Etapa 4: Avaliação dos resultados, com a aplicação da técnica de análise NAF, retirada do Guia de Criatividade para Desenvolvimento de Software.

Etapa 5: Implementação e controle.

Segue uma ilustração do fluxo comentado:

Imagem 2: Processo do CPS.



Fonte: 101 Creative Problem Solving Techniques, James H. Higgins, 1994.

2.5.3 Orientação ao(s) organizador(es)

Se os participantes que forem realizar a dinâmica proposta não leram o capitulo 2 do livro "Marco Zero Empreendedor - Guia de apoio à educação empreendedora interativa online", que aborda o tema Criatividade, é indicado que se faça inicialmente uma breve apresentação para situá-los sobre o fenômeno da Criatividade, com a abordagem do que é, como e por que ocorre. O objetivo dessa explicação é desmistificar todos os pré-conceitos criados sobre o tema do capítulo.

2.5.4 Manual de execução

Para a realização dessa atividade, os participantes podem utilizar papel e caneta, o smartphone ou algum software de edição de textos no próprio computador já que o intuito é apenas escrever e desenvolver as ideias.

2.5.5 Atividade de aquecimento - Mix 3

Tempo de execução: 5 minutos

Serão apresentados aos participantes três grupos de produtos: primários, intermediários e tecnológicos. Pede-se que escolham um de cada categoria e elaborem um novo produto a partir da junção desses três outros. O ideal é que estimulem sua imaginação e não se limitem. O resultado alcançado pode ou não ser algo "irreal". Vemos, abaixo, alguns exemplos de produtos que podem ser utilizados:

Primário	Intermediário	Tecnológico
Laranja	Papelão	Celular
Pedra	Mesa	Computador
Areia	Cadeira	Caixa de Som
Tronco	Caneta	Piano
Ferro	Cama	Carro
Cipó	Óculos	Secador
Graveto	Sapato	Aspirador
Tocha	Livro	Micro-ondas
Carvão	Machado	Avião
Lã	Vidro	Relógio

Outra possibilidade para o exercício é deixar a escolha dos produtos sem ter a tabela acima como base, sendo livre para os participantes pensarem em outros, desde que mantenham as mesmas classificações.

Após o tempo estipulado, propõe-se que cada participante exponha e descreva seu resultado, fruto de sua imaginação.

2.5.6 Identificação de um problema real

Tempo de execução: 10 minutos

Será solicitado aos participantes que analisem o ambiente ao seu redor que, no caso, pode ser o ambiente pessoal, profissional ou acadêmico, e identifiquem algum problema real que esteja acontecendo. Aqui, estão alguns exemplos: necessidade de renda extra; falta de tempo; reforma da casa; passar no vestibular; buscar um emprego ou recolocação profissional; desenvolver um novo projeto; criação de novo produto ou serviço.

Ao encontrarem determinado problema, parte-se para a aplicação da técnica de investigação chamada "Os Cinco Porquês", que consiste na sucessão de cinco perguntas "Por Quê?", no estilo de réplica em cima das respostas, até que seja possível encontrar a sua possível raiz.

Demonstração de caso

Problema: necessidade de recolocação ou promoção no mercado de trabalho.

Pergunta 1: Por que preciso me recolocar no mercado de trabalho?

Resposta: Porque estou sendo mal remunerado.

Pergunta 2: Por que estou sendo mal remunerado?

Resposta: Porque meu cargo é um dos mais inferiores da empresa em que estou.

Pergunta 3: Por que meu cargo é um dos mais inferiores?

Resposta: Porque a empresa não fornece possibilidade de crescimento sem a formação necessária.

Pergunta 4: Por que não tenho a formação necessária?

Resposta: Porque não terminei a faculdade.

Pergunta 5: Por que não terminei a faculdade?

Resposta: Porque as parcelas estavam altas para continuar pagando até o semestre final.

2.5.7 Fazer suposições

Tempo de execução: 10 minutos

Em continuidade, segue-se para a etapa de elaboração de suposições a respeito do problema. Pede-se aos participantes que respondam algumas das perguntas abaixo:

O que aconteceu ou vai acontecer?
Quem isso afeta ou afetará?
Onde causou ou terá impacto?
Quando aconteceu ou acontecerá?
Como aconteceu ou ocorrerá?
Por que isso aconteceu ou vai ocorrer?
O que poderíamos fazer para ter mais sucesso?

Com base nas respostas, os participantes criam suposições que são possibilidades de alternativas. Sendo assim, quanto maior a quantidade de indagações, mais possibilidades de alternativas existem na análise da situação abordada.

2.5.8 Gerar alternativas

Tempo de execução: 10 minutos

Agora, passaremos a gerar alternativas para a solução do problema. Buscaremos desde as alternativas mais óbvias, até as não óbvias ou adicionais.

Parte-se para a aplicação da técnica *How Might We*. O método sugere que é possível chegar a diversas maneiras de resolver o problema identificado, ao pensar em cenários cabíveis, novamente em forma de perguntas que começam com "Como poderíamos...?" ou "Como eu poderia...?".

É indicada a geração do máximo de perguntas e respostas possíveis durante esse processo e que não se descarte nenhuma alternativa.

Demonstração de caso

Problema: dificuldade para passar em um vestibular.

Possíveis perguntas:

Como eu poderia estudar para passar nesse vestibular?

Como eu poderia selecionar o que estudar?

Como eu poderia fazer um cronograma de estudos realmente eficaz?

Como eu poderia dividir o tempo restante que ainda há antes da prova?

Como eu poderia organizar o meu ambiente de estudos?

Como eu poderia me reunir com pessoas que também estão passando por esse problema?

2.5.9 Avaliação

Tempo de execução: 5 minutos

A partir dos resultados da etapa anterior, faremos a avaliação de cada uma das alternativas geradas e buscaremos escolher as mais adequadas para solucionar o problema proposto. É um processo bastante pessoal e passa a ser uma questão de ponto de vista. É importante incluir a observação dos possíveis prejuízos ou perdas, se forem existentes.

A técnica NAF é indicada para essa finalidade. Consiste em fazer uma classificação das ideias, pontuando-as em uma escala de 0 a 10, em cada um dos critérios: novidade, atração e adequação.

O critério de "novidade" condiz com as ideias que aparentam ser inéditas e exclusivas, ou seja, que possuem aspectos de inovação, ideias que talvez fossem impensáveis antes da realização dessa dinâmica. Já em "atração", a pontuação deve ser considerada pela sua atratividade e aparência. Por fim, a característica de "adequação" deve ser medida de acordo com a possibilidade de tirar a ideia do papel, ou seja, partir para a sua execução. Se uma ideia for avaliada como baixa, isso não significa que deva ser descartada imediatamente, mas sim, melhorada.

2.5.10 Implementação e Controle

Por fim, a implementação das ideias geradas depende muito da realidade de cada participante, pois conta com fatores externos que, muitas vezes, não podem ser alteráveis. A partir disso, se avaliado que é possível tirar as ideias do papel e realizá-las, é indicado manter um controle periódico para checar se a solução criativa flui positivamente e se ainda tem validade para o problema levantado.

2.5.11 Análise final

Tempo de execução: 10 minutos

Esta etapa será realizada tanto pelos organizadores quanto pelos participantes da dinâmica, a fim de se obter percepções sobre os resultados da proposta e a sua relação com os fios condutores da competência, sendo eles:

Ser curioso e ter a mente aberta;

Desenvolver ideias;

Definir problemas;

Desenhar valor;

Ser inovador.

Para tanto, será realizado um bate papo rápido com alguns participantes e se solicitará que estes relatem suas percepções.

2.5.12 Conclusão

Após a análise final, o grupo fará uma conclusão final à parte, fora da dinâmica, com o intuito de avaliar os resultados e a dinâmica, buscando melhorias e possíveis correções.

Links úteis:

Guia de Criatividade para o Desenvolvimento de Software. Disponível em: <https://sites.google.com/site/guiadecriatividade/60---tecnica-naf?authuser=0>. Acesso em: 12 dez. 2020.

REFERÊNCIAS

BORTOTTO, Cíntia. *O papel do líder coach nas empresas*. Disponível em:http://www.dgabc.com.br/Columnists/Posts/56/6206/o-papel-do-lider-coach-nas-empresas.aspx. Acessado: 28/12/2011.

CATMULL, Ed. ***Criatividade S.A.**: superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco Digital, 2014.

_____. ***Como a Pixar promove a criatividade coletiva***. In: CATMULL, Ed. Como a Pixar promove a criatividade coletiva. [S. l.], 29 dez. 2011. Disponível em: https://hbrbr.com.br/como-a-pixar-promove-a-Criatividade-coletiva/. Acesso em: 16 out. 2020.

GERSTNER, Louis V. ***Quem disse que elefantes não dançam**: os bastidores da recuperação*. 4. ed. [S. l.]: Campus, 2003.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividad**e. In: GURGEL, Marcos Freire. *Uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação*. 2006. Dissertação (PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA, CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO) - Mestrando, Rio de Janeiro, 2006.

HIGGINS, James M. **101** ***Creative Problem Solving Techniques**: the habd book of new ideas for businnes. Florida: New Management Publishing Company, Inc.*, 1994.

KLEON, Austin. ***Roube como um artista***: *10 dicas sobre criatividade*. Rio de Janeiro: Rocco Digital, 2012.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. ***Empreendedorismo**: fundamentos e técnicas para criatividade*. Rio de Janeiro: Ltc, 2011.

MORAIS, Maria de Fátima. *Criatividade: desafios ao conceito*. **I Congresso de Criatividade e Inovação**: Visão e prática em diferentes contextos, Amazonas, v. 1, n. 1, p. 8-28, jul. 2011.

NAKANO, T. C., & WECHSLER, S. M. (2018). ***Creativity and innovation**: skills for the 21st century*. Estudos de Psicologia (Campinas), 35(3), 237-246.

OLIVEIRA, Zélia Maria Freire de**.** ***Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo.*** Estudos de Psicologia, Campinas, v. 1, n. 27, p. 83-92, mar. 2010.

PAIVA, Allysson Moreira de; SILVA, Matheus Mota da; CARRASCO, Luiz Carlos. CARACTERÍSTICAS DE UM INTRAEMPREENDEDOR DENTRO DE UMA EMPRESA

PARA A SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO ATUAL. In: XX ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, XVI ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO E VI ENCONTRO DE INICIAÇÃO À DOCêNCIA – UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA., 20., 2016, São José dos Campos. Artigo. São José dos Campos: Univap, 2016. p. 1-6. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2016/anais/arquivos/RE_0821_0467_01.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

PEREIRA, Carla Sofia Prata Ramos. *A criatividade nos currículos: [da formação de professores e alunos, em Portugal]*. Currículo Sem Fronteiras, Lisboa, v. 20, n. 1, p. 268-289, abr. 2020.

PORTO, Larissa A. Alexandrino de Azevedo; WECHSLER, Solange Muglia. *Panorama do ensino de criatividade e inovação no Brasil*. **Revista Ibero-Americana de Criatividade e Inovação,** v. 01, ed. 01, p. 27-40, 2020.

PREDEBON, José. *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças*. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

QUEIROZ, Cláudio. *As competências das pessoas: potencializando seus talentos*. [s. l.]: DVS Editora, 2013. 133 p.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel, 2012. 274 p.

SANTOS, Márcia Calixto dos; GIBIM, Queila Guise MilianTeller; WECHSLER, Solange Muglia. *Relação entre criatividade e otimismo: percepção de adultos*. Revista Ibero-Americana de Criatividade e Inovação, Campinas, v. 1, n. 1, p. 41-50, set. 2020.

SIQUEIRA, Jairo. *Criatividade e inovação. In: Criatividade e Inovação*. [S. l.], 24 jan. 2007. Disponível em: http://criatividadeaplicada.com/2007/01/24/criatividade-e-inovao/. Acesso em: 29 set. 2020.

VALLADARES, Angelise; FILHO, José Garcia Leal.*Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais*, Revista da FAE – Faculdade Católica de Administração e Economia, v. 6, n. 2, pp.85-95, 2003.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. *Imaginação e criatividade na infância: ensaio de psicologia*. Lisboa: Dinalivro, 2012.

3

VISÃO

Ana Carolina G. S. Fernández[1]
Beatriz Vianna[2]
Gabriel Baron[3]

As competências empreendedoras são habilidades para a vida. A autoavaliação dessas competências amplia o engajamento e compreensão do ambiente empreendedor.

A EntreComp dá a visão do que é ser empreendedor em qualquer sentido - na vida, no meio social, no trabalho e negócios -, permitindo que você aprenda e aplique suas definições à sua realidade de vida, adaptando seus conceitos ao meio em que está inserido.

No ambiente de ideias e oportunidades, saber usar a criatividade é fundamental para o desenvolvimento da estrutura de valores, identificação de oportunidades, ambientação da ética e do pensamento sustentável. Para isso, temos a visão como base inicial.

---

1 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec-Sebrae. Empreendedora no ramo de tecnologia, especialista em customer experience, com foco em comércio exterior e em gestão de negócios.

2 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec-Sebrae. Product manager, especialista em desenvolvimento de produtos digitais e gestão de equipes de tecnologia.

3 Graduando em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec-Sebrae. Professor de Espanhol e Inglês (FCE quadro europeu, nível B2). Coordenador de eventos e assistência em seguro-viagem.

De acordo com o dicionário, visão é "ato ou efeito de ver; "percepção das possibilidades, significados etc. de cada coisa; capacidade de avaliação e compreensão de situações". Em sentido figurado é o "desejo intenso e persistente; pretensa imagem de um fato ocorrido ou que ocorrerá" (MICHAELIS, 2020).

Mas, o que é visão?

Ao aplicarmos o conceito de visão à vida, é correto afirmar que visão é a imagem do futuro que se quer alcançar. É a motivação de todas as ações e projetos criados, é a autoimagem criada para buscar a concretização de todos os seus objetivos. Ela é o primeiro passo para definir o caminho que será traçado.

Esse primeiro passo está na descoberta de seus interesses, qualidades, potenciais e anseios. Através da definição desses itens, abrimos o caminho para a exploração e desenvolvimento de habilidades que contribuirão para transformar ideias em ações.

Partimos, então, para o reconhecimento de problemas e necessidades que podem ser resolvidos de forma criativa, desenvolvendo atitudes individuais e competências necessárias para enfrentar desafios complexos, em que o grau de incerteza é elevado, como as constantes mudanças que ocorrem.

Dessa forma, através do autoconhecimento, desenvolvemos a capacidade de transformar a ideia em algo que pode ser feito.

Com um estudo básico sobre visão, podemos ter ideia de como este conceito é aplicável a qualquer área da vida, e como ela define os próximos passos para a tomada de decisão, quer em seus estudos, trabalho ou projetos de negócios.

3.1 Missão, Visão, Valores e Objetivos

Para nortear nossos passos em direção ao futuro que desejamos, é preciso ter claro o caminho a ser percorrido, o alvo que queremos alcançar e como faremos para chegar ao destino almejado.

A fim de se criar um mapa a seguir, é necessário entender a importância de haver missão, visão, valores e objetivos, e compreender como cada um desses termos vai contribuir para alcançarmos o futuro que desejamos.

De uma maneira simplista, podemos dizer que:

"Missão é o que eu faço, valores são quem sou e a visão é o que quero atingir" (ENDEAVOR, 2015).

Dentro do contexto empresarial, a missão representa um propósito pelo qual você e/ou sua equipe trabalha, sua razão de ser (SEBRAE). Se for uma ideia, partindo de um problema, pense na solução que ela fornece. Também é importante entender o diferencial em comparação com outros empreendimentos já existentes. Transformar esse entendimento em uma frase curta é benéfico para a compreensão, tanto de si próprio quanto dos outros. Exemplos:

Walmart: "Vender por menos para as pessoas viverem melhor."

A visão, como já dito anteriormente, é aonde você quer chegar. É essencial que a visão estabelecida seja a mais ampla possível. Imagine a vista da janela do seu apartamento, ela limita sua avaliação ao tamanho da janela e, mesmo que esta seja enorme, você só verá uma parte do horizonte. No entanto, se você estiver no alto de um morro, por exemplo, poderá ver um horizonte distante e amplo, que dará uma noção territorial muito maior e condizente com o que deve ser buscado, como primeiro passo, para que se evite que a vivência pessoal limitada atrapalhe o entendimento do todo de possibilidades que pode se abrir à sua frente. Exemplo:

Disney: "Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças."

Já os valores são seus princípios comportamentais, como você age e como reage diante de diversas situações. Exemplo:

Natura: "Humanismo; Criatividade; Equilíbrio; Transparência."

O objetivo é a parte que completa o mapa, definindo o ponto, o destino ao qual se pretende chegar. O objetivo é dinâmico e contribui para o alcance da visão.

A cada objetivo conquistado, podemos e devemos ter um novo objetivo que contribua para um crescimento constante.

Veja que todos esses conceitos empresariais podem ser aplicados à nossa vida, nas mais diversas situações, seja ela profissional ou pessoal.

3.2 Construindo a Visão

A construção da visão exige muita dedicação. A visão deve ser palpável e realista, para que a trajetória não seja frustrante.

A clássica frase extraída do livro Alice no país das maravilhas diz: "Se você não sabe aonde quer ir, qualquer caminho serve." (CARROL, Lewis. 1885). Com ela, podemos perceber como ter um propósito faz toda diferença.

Alguns passos que contribuirão com a construção da visão de forma eficiente e alcançável:

- Estudar e se desenvolver;
- Networking: experiências interpessoais são muito importantes para qualquer área da vida e dos negócios;
- Identificar seus pontos fortes e fracos: autoconhecimento para desenvolver suas habilidades, reconhecer suas dificuldades e

não "aceitá-las" como limitação, buscando se aprimorar constantemente;

- Ter disciplina: visualizar suas metas e manter a mente disciplinada para alcançar objetivos.

3.3 Criando Valor

O conceito de criação de valor, para um empreendimento, geralmente nos remete à questão econômica de um negócio. Considerando a sociedade capitalista em que vivemos, esse é um pensamento coerente, porém não, único.

Provavelmente, teremos cada vez mais um entendimento plural do valor, seja ele econômico, social, ecológico, mental etc. (HINDLE, 2010).

Faremos, neste momento, uma análise do conceito de valor, dividindo-o em: econômico, social, de influência, de satisfação e harmonia. Sendo que cada item pode ser vivenciado e criado para si próprio ou para outros, consistindo assim em um total de dez perspectivas de valor (LACKEUS, 2018).

3.3.1 Valor Econômico

A criação de valor econômico, em um empreendimento, consiste em ganho superior ao custo do financiamento. É uma meta que em longo prazo, observa-se como missão de todo empreendimento. É importante que haja inovação, para que se aumente o valor econômico de um empreendimento, considerando a competitividade do mercado.

3.3.2 Valor Social

Os valores sociais são indicativos do coletivo, seja ele idealizado ou normativo. São valores importantes para melhorar ou manter a ordem social de um grupo. Também está ligado às relações interpessoais e ao trabalho em equipe.

3.3.3 Valor de Influência

Podemos analisar o valor da influência em líderes, empreendimentos, marcas estabelecidas, pessoas famosas. A influência pode ser utilizada para direcionar um público, motivá-lo.

3.3.4 Valor de Satisfação

Esse valor está ligado ao desejo, entretenimento, sentimento de prazer. É como um valor sentimental que damos a algo, mas não no sentido familiar e sim, uma resposta fisiológica de satisfação que não é precificada e avaliada de uma forma monetária.

3.3.5 Valor de Harmonia

A meta é que haja um ambiente favorável à qualidade dos relacionamentos, onde todos entendam qual é seu papel fundamental para que o todo funcione, sem a ideia de superioridade.

3.4 Níveis de Proficiência – Relacionando com o EntreComp

Todo estudo nos leva a níveis diferentes de aprendizado e aplicação prática de conceitos estudados.

Os resultados de aprendizagem do EntreComp foram desenvolvidos como referências para diferentes propósitos (ENTRECOMP, 2016).

Na tabela 1, podemos ver como os resultados dessa aprendizagem vão definir a evolução da sua visão empreendedora e como isso impactará diretamente no futuro:

Área	Competência	Nível Fundamental	Nível Intermediário	Nível Avançado
Ideias e Oportunidades	Visão	Os aprendentes sabem imaginar um futuro Desejável	Os aprendentes sabem construir visões inspiradoras e motivadoras para outros.	Os aprendentes sabem usar a sua visão para tomar decisões estratégicas

Tabela 1 – Quadro de referência das competências para o empreendedorismo

Fonte: Entrecomp (2016)

Ainda que os estudos da visão deem a ideia puramente empreendedora, o EntreComp não nos limita ao desenvolvimento de empresas. Todo o estudo e exercício de desenvolvimento da visão podem ser facilmente aplicados em todas as áreas e fases da vida: estudo, convívio social, trabalho e, obviamente, nos negócios.

Vejamos, agora, algumas dinâmicas que poderão ajudar a desenvolver os aspectos relacionados à criação da visão de uma empresa ou de uma vida.

Dinâmica 1

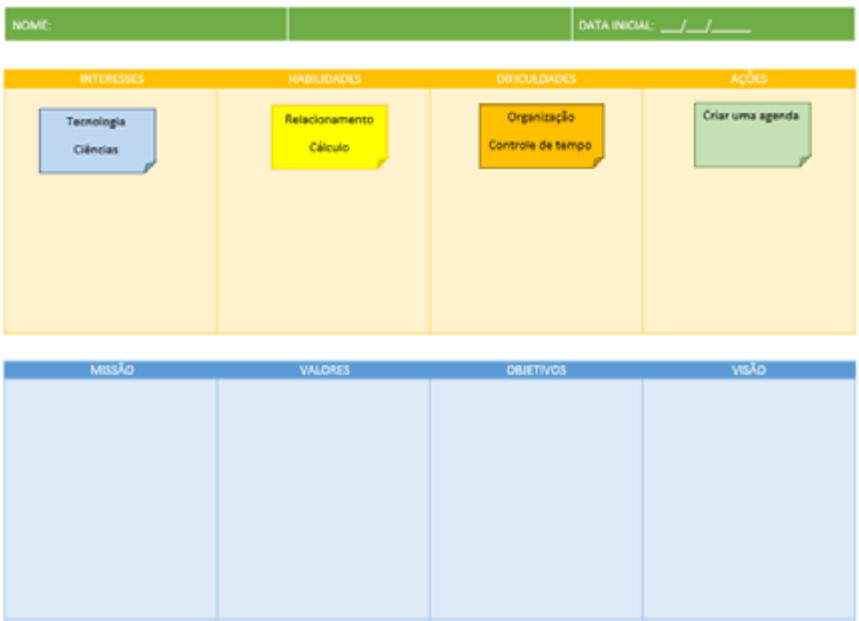
Material necessário:

- Celular ou computador com acesso à internet.

A dinâmica consiste na identificação dos seus interesses, qualidades, dificuldades, objetivos e ações.

De maneira simples e bastante particular, vamos criar estratégias para o desenvolvimento das habilidades empreendedoras.

Para se manter motivado e focado em seus objetivos, criaremos um painel de desenvolvimento que pode ser deixado em ambiente virtual, como o Canvas, disponível em: https://kb.kanvas.cards/category/modelos-kanvas/ (acesso em: 18 jan. 2021) ou em quadro visível em seu quarto ou escritório. As cores serão usadas como identificação rápida dos pontos desenvolvidos na dinâmica. O objetivo é criar uma rotina motivacional.



Fonte: Kanvas Cards. (2020)

Dinâmica 2

Em um negócio, seja uma empresa grande e bem estabelecida, seja um projeto que ainda está nascendo, é importante que todas as pessoas envolvidas tenham clareza de onde se pretende chegar.

O objetivo desta dinâmica é definir a visão com a colaboração de todos, garantindo alinhamento e envolvimento de toda a equipe.

Ela pode ser realizada para se definir a missão de longo prazo de uma empresa, mas também pode ser feita periodicamente para se definir a visão de médio prazo ou de uma área específica.

Material necessário:

- Recortes de jornais ou revistas;
-Tesoura;
-Cola bastão;
-Folha de papel em branco.

Fonte: Pixabay. (2020) Recorte de prédios a partir de foto com domínio público, atribuição não requerida.

Não há limite mínimo ou máximo de participantes. Quanto mais pessoas com visões diferentes, mais completo será o resultado. Mas deve-se levar em consideração o tempo disponível, pois quanto mais pessoas, mais tempo levará o processo.

Um facilitador que conheça bem o conceito de Visão, irá conduzir os participantes durante toda a dinâmica, explicando cada etapa, tirando dúvidas e ajudando a manter um ambiente colaborativo. Para ajudar no desenvolvimento, as seguintes perguntas podem ser norteadoras:

- Para qual direção estamos indo?
- O que estamos ajudando a construir?
- Onde nós estaremos?
- O que queremos criar?
- Qual diferença queremos fazer?

Depois que todos os participantes tiverem apresentado a sua visão, o facilitador deverá conduzir uma discussão entre o grupo para encontrar os pontos em comum.

Este é o momento no qual a visão começará a tomar forma para todos.

Iniciarão, então, um exercício prático para definição da visão da empresa através de recorte de imagens.

As imagens devem ser separadas em três grupos, conforme a prioridade: "Visão Principal", "Outros objetivos" e "Despriorizados". Essa separação deve ser feita com o envolvimento de todos os participantes, sempre buscando o consenso ao invés de uma votação, ou seja: é esperado que todos os participantes concordem com a categoria para a qual cada imagem irá, mesmo que isso prolongue o momento da discussão.

O consenso é importante para garantir que, passado o momento da dinâmica, todos terão clareza e compartilharão a mesma visão.

Fonte: Pixabay.(2020) Colagem com diversas imagens com domínio público, atribuição não requerida

Para melhor organizarmos uma ideia, é importante que ela não esteja apenas em nossa mente, mas também no campo visual.

Essa organização pode ser feita através da palavra, por exemplo. Para isso, é possível criar frases para traduzir as ideias, como já vimos. Outra forma de fazê-lo é através da imagem.

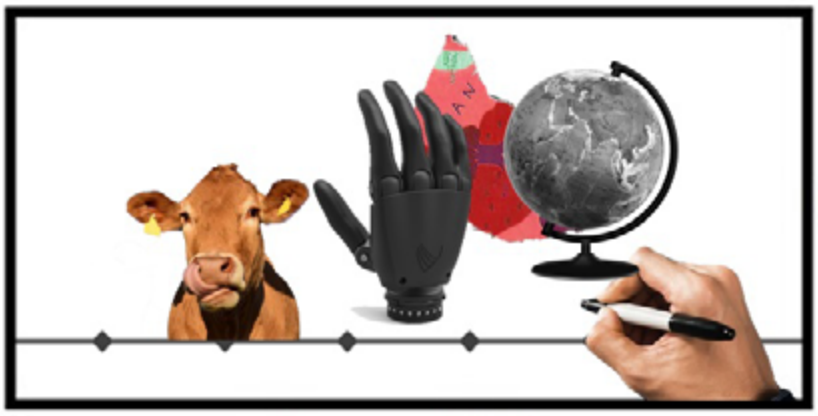
Nesta dinâmica, trabalha-se a tradução visual através de recortes de imagens.

Abaixo, alguns exemplos:

"Ser líder nacional e garantir ações que minimizem o impacto ambiental."

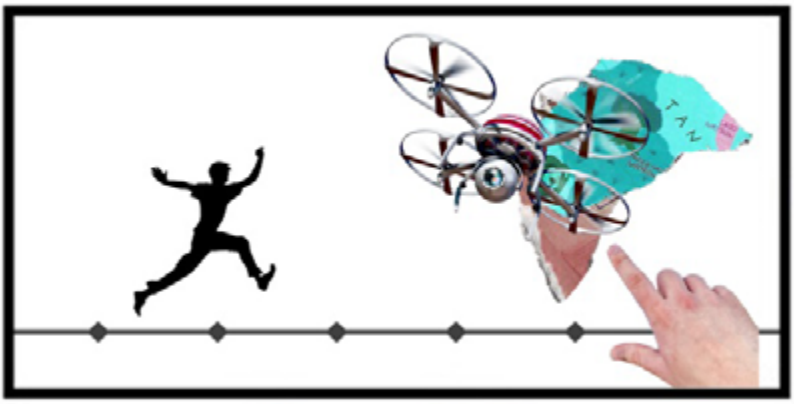
Fonte: Pixabay. (2020) Colagem com diversas imagens com domínio público, atribuição não requerida.

"Atingir o nível mundial, no ramo de exportação de alimentos, com inovações tecnológicas."



Fonte: Pixabay.(2020) Colagem com diversas imagens com domínio público, atribuição não requerida

"Atingir um crescimento mais rápido, com o uso de tecnologias."



Fonte: Pixabay.(2020) Colagem com diversas imagens com domínio público, atribuição não requerida

Esse mural pode ser montado sobre uma parede visível ou sobre um papel, a ser posicionado em outro momento. Quando a dinâmica terminar, ele deverá ficar em um local de destaque, para que a visão seja sempre lembrada e compartilhada.

O mural garantirá o principal objetivo dessa dinâmica - manter alinhamento e visão comum entre toda a equipe.

REFERÊNCIAS

BABA, Sri Prem. Propósito: a coragem de ser quem somos. Editora Sextante. São Paulo, 2016.

BARROS, M.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. Por Dentro da Autoeficácia: um estudo sobre seus fundamentos teóricos, suas Fontes e conceitos correlatos. Espaço Acadêmico, Maringá, v. 10, n. 112, p. 1-9. set. 2010. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10818>. Acesso em: 1 nov. 2020.

BASTOS, Cynara. A inteligência emocional e sua carreira. Ibemec.11 ago. 2020. Disponível em: < https://blog.ibmec.br/destaques/a-inteligencia-emocional-e-sua-carreira/>. Acesso em: 12 dez. 2020.

BRANCO, Augusta Veiga. Competência Emocional. Salvador: Quarteto, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, DF, 2018. Disponível em: < http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 25 set. 2020.

BRUM, Adolfo. Planejamento de Vendas: missão, visão, valores, objetivos e metas. 2013. Disponível em: <https://www.planejamentodevendas.com.br/gestao-comercial/missao-visao-valores-objetivos-e-metas/>. Acesso em: 01 nov. 2020.

CASTELLO, Daniel. Como construir a identidade da sua empresa. 2010. Publicada por Endeavor Brasil. Disponível em: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425307868EBOOK_COMO_CONSTRUIR_A_IDENTIDADE_DA_SUA_EMPRESA.pdf>. Acesso em: 24 /10/ 2020. Acesso em: 18 jan. 2021.

DELORS, Jacques et. al. Educação um tesouro a descobrir: relatório para a Unesco da comissão internacional sobre educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, 1998. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ue000009.pdf>. Acesso em: 25 set. 2020.

DIAS-TRINDADE, Sara; MOREIRA, José António; JARDIM, Jacinto. EntreComp: Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/341618015_ENTRECOMP_Quadro_

de_Referencia_das_Competencias_para_o_Empreendedorismo_traducao_para_portugues_Originalmente_publicado_em_ingles_como_EntreComp_The_Entrepreneurship_Competence_Framework_Autores_Margh>. Acesso em: 27 set. 2020 e em: 18 jan. 2021.

DUHIGG, Charles. O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Trad. Rafael Mantovani. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

FILION, Louis Jacques*. Visão e Relações: elementos para um metamodelo empreendedor. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 31, n. 3, 1991.

*Artigo publicado originalmente sob o título vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel, International Small Business Journal. v. 9, n. 2, Jan./Mar. 1991, Paris, França; e, em português, na RAE - Revista de Administração de Empresas, sob o título: O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações, v. 31, n. 3, jul./set. 1991, São Paulo, SP.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

HILL, Napoleon. As 16 leis do sucesso: o livro que mais influenciou líderes e empreendedores em todo o mundo. Comentado e adaptado por Jacob Petry. Barueri: Faro Editorial, 2017.

INOVARSE, 2016. Inteligência emocional: uma competência da atualidade. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_216.pdf>. Acesso em 21 out. 2020.

JOINT Research Centre da Comissão Europeia. Entrecomp: quadro de referências das competências para o empreendedorismo. Trad. de Sara Dias-Trindade, José António Moreira, Jacinto Jardim. Lisboa: Theya, 2020.

LACKÉUS, M. - "O que é valor?" - Uma estrutura para analisar e facilitar a criação de valor empresarial. 2018. Disponível em <https://www.idunn.no/uniped/2018/01/what_is_value_a_framework_for_analyzing_and_facilitati>. Acesso em: 18 jan. 2021.

LUZ, Maria Olinda Ribas Marques da. A inteligência emocional como fator significativo para o desempenho do líder no mundo corporativo. Disponível em: <https://www.inovarse.org/filebrowser/download/7698#:~:text=terem%20muita%20afinidade.-,A%20I.E.,e%20institui%C3%A7%C3%B5es%20do%20s%C3%A9culo%20atual>. Acesso em 16 out. 2020.

MOREIRA, Marco Antônio. O que é afinal aprendizagem significativa? Disponível em:< http://moreira.if.ufrgs.br/oqueeafinal.pdf>. Acesso em: 25 set. 2020.

MOVIMENTO pela Base; CENTER for curriculum redesign. Dimensões e desenvolvimento das competências gerais da BNCC. Disponível em: <http://movimentopelabase.org.br/wp-content/uploads/2018/03/BNCC_Competencias_Progressao.pdf>. Acesso em: 29 set. 2020.

NATIONAL RESEARCH COUNCIL. Education for life and work: developing transferable knowledge and skills in the 21st Century. Washington, D.C.: The National Academies Press, 2012. Disponível em: <https://www.nap.edu/read/13398/chapter/1>. Acesso em: 29 set. 2020

NEA.Preparing 21st Century students for a global society: an educator's guide to the "four Cs".Washington, DC: NEA, 2012.

ONU BRASIL. Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs. Acesso em: 25 set. 2020.

SEBRAE. Empreendedorismo no currículo escolar do ensino médio. Brasília, DF: Sebrae, 2020. Disponível em: <https://cer.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/07/Empreendedorismo-no-curri%CC%81culo-do-Ensino-Me%CC%81dio.pdf>. Acesso em: 25 set. 2020.

SEBRAE – Missão, Visão e Valores. 2020. Disponível em: <Misshttps://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em: 18 jan. 2021.

SINEK. Simon. Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir.Editora Sextante. Rio de Janeiro, 2018.

VIEIRA, Paulo. Poder e alta performance:o manual prático para reprogramar seus hábitos e promover mudanças profundas em sua vida. São Paulo: Editora Gente, 2017.

VISÃO. In: MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Editora Melhoramentos Ltda., 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/visão/>. Acesso em: 02/10/2020. Acesso em: 18 jan. 2021.

KANVAS CARDS. 2020. Disponível em: https://kb.kanvas.cards/category/modelos-kanvas/. Acesso em: 18 jan. 2021.

PIXABEY. 2020. Colagens com diversas imagens a partir de fotos com domínio público, atribuição não requerida. Disponível em: < https://pixabay.com/pt/photos/cidade-edif%C3%ADcios-torres-336708/>. Acesso em: 11 dez. 2020.

4

VALORIZAÇÃO DE IDEIAS

Guilherme Irineu de Souza Rodrigues[1]
Liney Borges[2]

Para o entendimento da valorização de ideias, o capítulo propõe que a colaboração das partes envolvidas em processos de geração de ideias analise os problemas de seus respectivos ambientes de negócios. Isso se dá olhando o ambiente interno e externo e as especificidades de cada um desses ambientes de negócios.

Dessa forma, espera-se que os leitores reconheçam que um ambiente compartilhado de conhecimentos, experiências e motivação pode ser um elemento chave para o estímulo de tal competência, tanto no âmbito pessoal quanto no ambiente de negócios.

---

1 Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Tecnólogo em Segurança do Trabalho e Proteção Industrial pela Faculdade Estácio e Técnico em Segurança do Trabalho pelo CEFET-RJ. Atualmente exerce função como empregado público a serviço da Marinha do Brasil em atividades voltadas ao emprego da energia nuclear (Programa Nuclear Brasileiro – PNB e Programa Nuclear da Marinha – PNM), com experiência em gestão de SSMA no setor de comissionamento de gás natural, hospitalar e farmacêutico.

2 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Paulista. Possui ampla experiência na área financeira, com ênfase em gestão, pagamentos, fluxo de caixa, conciliação bancária, relatórios gerenciais e fechamento de câmbio.

O capítulo tem como objetivo apresentar a importância do desenvolvimento da competência empreendedora de valorizar ideias e apresentar uma proposta que possa ser usada desde níveis mais simples de complexidade até a reedição de modelos consagrados de negócios.

Existe um esforço, dentro do capítulo, em trazer alguns exemplos de casos bem sucedidos, nos quais as inovações possuam fluxo interno e externo entre as organizações e grupos de trabalho, de forma que possibilite testar novas conexões de ideias.

Se para alguns setores da economia, tais como o de reatores nucleares, a migração para a inovação aberta é questionável, por outro lado, setores tais como o cinematográfico, eletroeletrônicos, biofarmacêutico, biotecnológico e comunicações estão transitando para a inovação aberta, sobretudo por conta de inovações críticas a partir de fontes aparentemente improváveis.

Por fim, há ainda uma dinâmica a ser aplicada individualmente, presencialmente ou *on-line*, com o intuito de aprimorar os próprios conhecimentos para a prática empreendedora.

4.1 Conceito geral de valorização de ideias

O conceito de geração de valor em ideias seja no mundo dos negócios ou no desenvolvimento de habilidades individuais, relaciona-se com diversos níveis de complexidade. Tais níveis de valorização de ideias podem ter início em uma simples descoberta de interesses e potencialidades, perpassar pelo reconhecimento de problemas que podem ser resolvidos de forma criativa e até mesmo prover competências necessárias que redefinam ou reeditem desafios em ambientes de incerteza, complexos e em contínua transformação.

Uma abordagem que trata, como um imperativo crescente, a criação de valor, visto a infinidade de produtos e serviços disponíveis ao consumidor e, muitas vezes, estratégias engessadas de conquista de clientes, é o desafio de transformação de modo a fazer com que o cliente perceba o benefício obtido ao adquirir tal produto ou serviço mediante seu valor subjetivo, e não somente relacionado ao preço a ser pago ou ao serviço prestado.

De acordo com Jack Welch (2001), ex CEO da General Electric, uma ideia "não é necessariamente uma ideia biotecnológica. Essa é uma ideia errada sobre pegar um processo que costumava levar seis dias para ser feito e ser feito em um dia." Essa mentalidade nos propicia o entendimento de que é imprescindível a ideia estar acompanhada de um elo que une a sua origem, conversão e, por conseguinte, a transversalização mediante colaboração participativa de envolvidos.

No caso de negócios que já tenham tido conversão de ideias e que estas já estejam consolidadas no mercado, mas que precisam se manter competitivas de maneira sustentável, caberá uma abordagem que tangencie o desafio de analisar ações que tragam mais chances de sucesso e que sejam mais relevantes, de maneira que possibilitem o engajamento das partes interessadas, e, sobretudo, que "resolvam um problema válido". Para tal resolução, torna-se imprescindível compreender como se dá a adesão das partes interessadas por determinado produto ou serviço frente ao desejo e/ou necessidade.

Existe um paradigma das grandes organizações que desejam inovar e que estão em um mesmo segmento: o de supor que precisam olhar para fora, fazer *benchmarking*' e buscar as melhores estratégias das linhas de negócio no qual estão inseridas. E a realidade mostra que os desafios, que muitas vezes são interpretados como conselhos e melhores práticas de linhas de negócio, na verdade, estão mais para o como melhorar e evoluir

ideias do seu próprio negócio, uma vez que cada organização possui desafios e obstáculos distintos quando precisam ser inovadores em suas ideias e em sua posterior execução.

4.2 Sobre a geração de ideias

O entendimento acerca da geração de ideias que possam inovar se estabelece não apenas de boas ideias advindas de grupos funcionais de trabalho, mas, sobretudo, quando grandes ideias são manifestadas a partir de fragmentos de ideias que se juntam de maneira específica. Basicamente, as estruturas organizacionais de diferentes fases de um negócio precisam formar unidades, para poder colaborar com a geração de uma ideia que possa vir a se transformar em uma oportunidade de solução de um problema real.

O ensinamento trazido por Renée Mauborgne e W. Chan Kim (2018), no livro *A estratégia do oceano azul*, sugere a abordagem de ideias que envolvam a cocriação com todas as partes interessadas, a fim de aproveitar as percepções e conhecimentos que vão desde clientes até usuários finais, passando por concorrentes, universidades, empresários do ramo, investidores, inventores, cientistas e fornecedores. Esse aspecto normalmente é muito mal executado pela maioria dos negócios, o que ocasiona oportunidades perdidas e leva ao menor impacto na geração de valor das ideias.

Henry Chesbrough (2003), em seu livro *Open innovation*, complementa o raciocínio de criação de oceanos azuis, quando sugere que "existem maneiras poderosas de ultrapassar os limites convencionais da empresa e explorar as idéias de clientes e usuários". Quando o cliente passa a ser co-produtor, por meio da utilização de um protótipo de produto ou serviço, seu conhecimento explícito e tácito está sendo manifestado. Tal exercício estimula a percepção e reflexão do cliente em relação ao produto

ou serviço, e se percebe, na prática, a necessidade de resolução de erros, falhas e funcionalidade que resultarão em ajustes antes de tal produto ou serviço ser posto no mercado.

Uma abordagem interessante sobre o desenvolvimento de habilidades pessoais é abordada por Teresa Amabile (1999), no artigo *Como matar a criatividade*, no qual ela cita que "para ser criativa, uma ideia deve ser apropriada - útil e acionável." Logo, para uma ideia se desenvolver de forma *effectual*, habilidades como perícia e motivação são essenciais ao processo de valorização e geração de ideias.

A perícia, destaca Amabile (1999), "pode abranger tudo que uma pessoa conhece e pode fazer no seu amplo domínio de trabalho no sentido de pensamento, conhecimento e habilidades técnicas que formalize todo o espaço intelectual que ela utiliza para resolver problemas".

A motivação, seria o último fator pessoal, e que, sem ele, "as ideias e a perícia seriam usadas em outras finalidades." Fato é que a motivação precisa ser intrínseca, ou seja, no componente de habilidades pessoais é necessário um senso de desafio pessoal ou impulso que mobilize a resolução de um problema através de uma ideia que outras pessoas não foram capazes de resolver. (AMABILE,1999).

Tomando como exemplo um cenário de supervisão, no qual exista clara hierarquia entre gerentes e subordinados, existem dilemas que podem prejudicar o desenvolvimento de ideias: muitas vezes, as ideias são terminadas ou armazenadas, de outra forma, nas organizações.

A morte do processo criativo, seja pela relação hierárquica entre os grupos de trabalho, seja pela rigidez do ecossistema organizacional existente em determinadas empresas, acarreta não somente na perda de ideias, mas principalmente no comprometimento de pessoas envolvidas dentro das organizações.

4.3 Sobre a conversão de ideias em valor

A conversão de ideias em valor está relacionada à inovação - argumentos que defendem o desenvolvimento de ideias e a impulsão que estas fornecem aos ganhos de produtividade estão intrinsecamente ligados ao crescimento econômico dos últimos anos.

John J. Kao, autor de publicações especializadas em inovação, empreendedorismo e transformação, sugere, em seu livro *Jamming: art and discipline of business creativity* (1997), que "o processo completo onde ideias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor [...] conota tanto a arte de dar nascimento a novas ideias quanto a disciplina de moldar e desenvolver essas ideias até o estágio de valor percebido." Nota-se que a conversão de ideias em valor não é puramente uma corrida pelo simples encontro de boas ideias, mas a maratona de trazer as ideias a um estado de catarse que possibilite a experimentação real e verdadeira.

Defensor do Paradigma da Inovação Aberta, Henry Chesbrough (2003) aponta para um cenário de conhecimento no qual a lógica sobre as fontes e usos das ideias pode advir tanto de dentro como de fora das organizações, de forma que possibilite um fluxo de inovação que permita maior disponibilidade e qualidade das ideias. O Paradigma de Inovação Aberta propõe não só a abordagem de novas ideias e tecnologias que propiciem a inovação, mas, sobretudo, que as organizações estimulem novas conexões e que criem novas arquiteturas de valor, quando as muitas conexões possíveis dentro de um sistema não sejam conhecidas. Isso possibilita mais do que uma mera possibilidade de novos mercados e lucros auferidos, dando a seus criadores controle e conhecimento maior dos sistemas e do negócio. John Seely Brown, que foi cientista - chefe da Xerox Corporation e célebre diretor da Palo Alto Research Center -, por fim, explicita que:

> Nem tudo o que começamos acaba se encaixando em nossos negócios mais tarde. Muitas das ideias em que trabalhamos envolvem paradigmas extras para entregar valor(...) e que tem havido uma crescente valorização com o esforço de criar uma proposta de valor para os nossos resultados de pesquisa, e pelo fato de que essa luta é tão valiosa quanto inventar o resultado em si. (CHESBROUGH, 2003).

Por outro lado, é importante que os responsáveis pelos modelos de negócio não se apaixonem pela lógica dominante e bem sucedida existente no próprio modelo e, sendo assim, observem como o mercado externo percebe e interage com este .

Dessa forma, aproveitar a experiência tácita de arquiteturas de empresas já estabelecidas no mercado, que já possuem produtos reais, que são vendidos para clientes reais e que pagam dinheiro real, é um caminho interessante no sentido de aproveitar o que já existe, e analisar se estes possuem lacunas a serem preenchidas, valendo-se de ideias internas e externas para a criação de valor. Henry Chesbrough (2003), em *Open Innovation*, salienta que a recombinação de ideias que propicie "estimular a utilização de novas descobertas de outros setores da sociedade", e também que o "aproveitamento de ideias dos outros é uma forma poderosa de criar valor".

Na prática, com o novo modelo de inovação aberta, "as empresas comercializam ideias externas (bem como internas) através da implantação de vias externas (bem como internas) para o mercado." Isso se dá via canais de fora dos seus negócios atuais, o que possibilita gerar valor para a organização. Alguns exemplos são startups que podem ser financiadas e trabalhar tanto com pessoal próprio da empresa como também com externos. Ou as ideias podem ter sua origem fora dos limites da empresa e serem

trazidas para dentro. Dessa forma, percebe-se um aspecto similar a uma osmose, que permite que a inovação se mova entre empresa e ambiente circundante.

A Procter & Gamble, que por muitos anos possuiu tradição em liderar iniciáticas internas de pesquisa e desenvolvimento, atualmente mudou a sua abordagem à inovação, estipulando metas de obtenção de 50% de suas inovações provenientes de meios externos. E também possui iniciativas de mover suas inovações para fora de seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento, onde instituiu políticas onde qualquer ideia que tenha origem em seus laboratórios será oferecida a empresas externas e até mesmo a concorrentes diretos, caso a ideia gerada internamente não seja utilizada dentro de um período de 3 anos.

Possibilitar a cultura de *Open Innovation*, segundo Henry Chesbrough (2003), permitirá que o conhecimento e as ideias encontrem uma maior utilização, em uma maior variedade de possibilidades e configurações, do que era anteriormente possível. Logo, se por um lado isso poderá permitir que exista uma fonte de conversão de ideias em valor de forma global, por outro, caberá para os próximos anos que os governos, as organizações de investimentos, os benfeitores e as universidades sejam os próximos a financiar as futuras gerações de descobertas científicas, mediante incubadoras e aceleradoras de empresas em testes e buscas de novos modelos de negócio.

4.4 Sobre como criar valor compartilhado

No mercado de trabalho, muitas empresas buscam o lucro, porém grandes companhias vêm adquirindo o valor compartilhado na sua estrutura organizacional, além de criar valor junto aos clientes, cria-se valor econômico, entende-se que o valor compartilhado não busca apenas o lucro,

mas a relação que a empresa estabelece com a sociedade e a economia, além de iniciativas adotadas que geram grandes transformações.

Segundo Michael E. Porter e Mark R. Kramer (2011), para uma empresa criar valor econômico com a criação de valor social existem três saídas: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa. Cada uma delas é parte do círculo virtuoso do valor compartilhado, onde existe a possibilidade de melhorar o valor em uma área e abrir oportunidades nas outras. Dessa forma, a empresa consegue atender novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados.

Segundo Michael E. Porter (2011), o valor compartilhado produz valor econômico para as empresas e também para a sociedade, e ele não está vinculado somente à responsabilidade social, pessoal, filantrópica ou de sustentabilidade, mas também na forma como é possível obter sucesso econômico, havendo uma redistribuição, de maneira que todos ganham. Um grande exemplo é o *fair trade* (comércio justo), esse princípio é considerado uma prática que as empresas adotam baseadas em uma parceria comercial centralizada em diálogos, transparência e respeito, isso contribui para o desenvolvimento sustentável por meio de melhores condições de troca e garantia dos direitos para produtores e trabalhadores. O *fair trade* possui como meta aumentar a receita da empresa e dos agricultores de baixa renda, o valor compartilhado se concentra nas melhores técnicas do cultivo, no fortalecimento do cluster local, dos fornecedores e também das outras instituições de apoio, a fim de aumentar a eficiência, rendimento, qualidade e, também, a sustentabilidade das lavouras, dessa forma, fazendo com que a receita e o lucro beneficiem o lavrador e a empresa que compra dele.

Segundo Porter e Kramer (2011), há um grande problema por parte das empresas no que se refere à geração de valor surgida nas últimas

décadas. Além de já ultrapassada, grande parte das empresas entende que a responsabilidade social estará aplicada de melhor forma em periferias ou centros, ou seja, a geração de valor apresentada é vista de forma pequena, otimizando o desempenho financeiro somente de curto prazo, ignorando as necessidades mais importantes dos clientes e da sociedade.Deve-se entender que existem influências maiores que determinam o sucesso de uma empresa a longo prazo e que há a necessidade de estudá-las . Trata-se de uma transformação ampla e com um caminho longo, visto que o governo e a sociedade civil tentam solucionar o problema ao tentar corrigir deficiências sociais à custa das empresas que visam aplicar soluções para otimizar e agregar melhorias em vez de buscarem grandes transformações no pensamento administrativo.

Michael E. Porter, (2011), destaca que o valor compartilhado coerente está vinculado às reais necessidades da sociedade, obtendo maior compreensão das verdadeiras bases da produtividade da empresa, a fim de não obstruir o lucro. Algumas empresas como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever e Walmart tiveram importantes iniciativas para gerar valor compartilhado, porém entende-se que é um caminho longo, visto que existem princípios vinculados aos paradigmas dos negócios, mudanças de *mind-set* das lideranças e a criação de novas habilidades e conhecimentos.

As empresas buscam identificar todas as necessidades, benefícios e dificuldades sociais que estão ou poderiam estar associados aos seus produtos, ao implantar o valor compartilhado, pois existem constantes mudanças na tecnologia, na sociedade, no mercado e na economia. Dessa forma, é possível desenvolver e priorizar as mudanças. É importante haver uma observação contínua das necessidades da sociedade, de modo a levar a empresa a descobrir novas oportunidades de diferenciação em mercados tradicionais e a reconhecer o potencial de mercados novos, anteriormente ignorados.

4.5 Dinâmica de Valorização de Ideias - Entrecomp

> Os tomadores de decisão corporativos sabem que, em vez de simplesmente esperar o futuro, eles são bem aconselhados a inventá-lo por si mesmos. Não há porto seguro onde as empresas, abrigadas da turbulência, possam repensar suas missões. E não há docas secas onde elas possam reequipar ou reconstruir terceiros navios. No clima de hoje, os capitães da indústria não têm outra escolha senão efetuar mudanças enquanto seus navios estão no mar. (KAO, 1997)

Nome da dinâmica:

Sessão integrada de geração e conversão de ideias em valor

4.5.1 Objetivo da dinâmica

Ensinar grupos de estudantes a valorizar a difusão de ideias, a coevolução das ideias apresentadas e conversão das ideias em valor.

4.5.2 Regras da dinâmica

- Primeiro, serão formados os grupos, estes escolherão um facilitador, ou seja, aquele que conduzirá a sessão de forma que os esforços da reunião gerem propostas criativas e resultem na escolha de uma ideia campeã.

- Limite de participantes por dinâmica: grupos de até 5 pessoas, sendo que um mesmo facilitador poderá cuidar de até 3 grupos.
- O facilitador deverá cuidar para que nenhum julgamento seja feito, sobre qualquer ideia, até o final da sessão;
- O facilitador deverá cuidar para que ideias desprovidas de senso ético sejam descartadas e o participante que incorrer em falta de senso ético seja removido da dinâmica;
- O facilitador deverá escolher um secretário em cada grupo, sendo este o responsável por registrar as ideias apresentadas em um dos possíveis recursos instrucionais disponíveis (meio eletrônico ou meio físico);
- O tempo limite não pode ser ultrapassado, sendo o facilitador responsável por sinalizar para todos os grupos e convidar, para a sala principal de chat, todos os atrasados.
- É permitido o uso de quaisquer meios eletrônicos e físicos para a realização da dinâmica;
- O facilitador deverá orientar a ordem de apresentação dos tópicos de trabalho;
- Os facilitadores devem se responsabilizar pela criação de salas de reunião online e informar o link de acesso, caso não seja possível a realização de encontro presencial;
- Cada grupo terá a liberdade de apresentar as ideias levantadas como melhor lhe convier, desde que respeitadas às regras da dinâmica e o tempo disponível para cada etapa;

4.5.3 Etapa 1: Explicação da atividade, exposição do tema e divisão dos grupos

Duração: 15 a 20 minutos.

O facilitador deverá explicar a atividade, informando o seguinte aos grupos, já divididos e com secretários escolhidos:

1) Tema a ser discutido;
2) Encorajar participantes a apresentarem tantas ideias quanto forem possíveis sobre o tema a ser discutido, por mais extravagantes que sejam;
3) Inserir as ideias apresentadas e registradas pelos respectivos secretários de cada grupo em um dos possíveis recursos instrucionais. Cada secretário deverá colocar, no cabeçalho, o tema a ser discutido e os nomes dos integrantes de cada grupo;

O facilitador precisa deixar claro para o grupo que certas ideias que são desenvolvidas durante a dinâmica, podem não aparentar seu potencial de valor e, com isso, estimular os grupos que as ideias dadas como "patinhos feios" precisam ser desenvolvidas para que se materializem e tenham sucesso;

4.5.4 Etapa 2: Estímulo à troca de ideias.

Duração: 25 a 50 minutos.

O facilitador solicitará que os participantes munidos das ideias apresentadas e devidamente registradas em meio físico ou virtual, realizem a troca das ideias registradas com outros grupos, **respeitando o tema**

escolhido inicialmente. Dessa forma, o facilitador irá encorajar que os participantes desenvolvam e registrem e troquem contribuições, possibilitando combinações improváveis e levando cada grupo a direções inéditas de ideias.

4.5.5 Etapa 3: Análise e conversão de ideias.

Duração: 25 a 50 minutos.

Após a conclusão da etapa 2, as ideias devidamente registradas e com as contribuições feitas por cada um dos grupos, torna-se possível a aplicação de microfiltro: o facilitador solicitará que os grupos realizem a escolha das melhores ideias, as quais serão aplicadas no microfiltro. O tempo máximo para a escolha será de 10 minutos .

A tabela de análise e conversão de ideias estabelecerá critérios para selecionar as melhores ideias e sua respectiva avaliação por pontos e principais parâmetros e atributos a serem analisados para a escolha de uma ideia campeã.

4.5.6 Etapa 4: conclusão da atividade.

Duração: 5 minutos por grupo, podendo ser aumentado conforme a quantidade de grupos.

Finalização com apresentação e comparação do caminho que os grupos tomaram.

4.5.7 Recursos instrucionais (materiais essenciais à dinâmica)

- Por meio digital, poderá ser utilizado o seguinte endereço para a parte 1 e 2 da dinâmica: https://slice.wbrain.me/ Nesse endereço, escolher a opção "Create my board" e, em seguida, a opção "Big Block";

- Se realizada em meio físico, disponibilizar canetas e folhas de papel em branco, tamanho "A3", a cada um dos grupos;
- Para a parte 3 da dinâmica (microfiltro), poderá ser utilizado o seguinte endereço: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1VtoikOCTl9rbpQxlaHqpJxh0bKtdvJuO/edit#gid=781867878

Caso não seja possível o acesso à dinâmica de microfiltro online, segue disponibilizado modelo físico:

MICROFILTRO - ANÁLISE DE IDEIAS

IDEIA	PARÂMETROS										
	NECESSIDADE / DESEJO	MERCADO (demanda potencial, tamanho)	CLAREZA DO BENEFÍCIO	TIME (habilidades / competências)	INOVAÇÃO	TECNOLOGIA (disponibilidade/acesso)	MATÉRIA-PRIMA / INSUMOS (disponibilidade/facilidade)	TOTAL	CONCORRENTES	TOTAL ATUALIZADO	RANK
	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	=	(-)	=	
	5	5	4					14	1	13	
								0		0	
								0		0	
								0		0	
								0		0	

Sistema de pontuação:
5 - extremamente alto; 4 - alto; 3 - médio; 2 - regular; 1 - fraco; 0 - nulo.

Outros parâmetros sugeridos para o microfiltro:
Adequação Estratégica. Facilidade de Implementação. Exposição ao risco. Nível de investimento. Apoio governamental. Outros.

4.5.8 Recomendações de ferramentas (opcional):

- Sugestões de salas de reunião online: Google Meet, Microsoft Teams, Zoom;

4.5.9 Considerações sobre e resultado da dinâmica:

Para a dinâmica, esperam-se os seguintes resultados:

1) Foco, ênfase e simplicidade da ideia escolhida como campeã por cada grupo;
2) Singularidade da ideia escolhida como a campeã por cada grupo;

3) Consistência da ideia apresentada, de forma que transpareça sua autenticidade, poder e veracidade;

Se for possível, que a ideia possibilite a resolução de um problema real;

REFERÊNCIAS

AMABILE, Teresa M. *Como (não)* **matar a criatividade**. HSM MANAGEMENT. Ano 2, n.12, p. 111-6, Jan/Fev 1999.

CHESBROUGH, H. **Open innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology .Harvard Business Press, 2003.

JOINT Research Centre da Comissão Europeia. *Entrecomp*: quadro de referências das competências para o empreendedorismo. Trad. de Sara Dias-Trindade, José António Moreira, Jacinto Jardim. Lisboa: Theya, 2020.

KAO, John J. *The art and discipline of businesscreativity , New York:* Harper Business, 1997.

KIN, W. Chan ; MAUBORGNE,Renée . *A estratégia do oceano azul.* Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

O que é Fair Trade.Sebrae. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-fair-trade-comercio-justo,82d8d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em jan.2021.

PORTE**R , M, Kramer, M.** *Criação de valor compartilhado.* Harvard Business Review, January 6, 2011. Disponível em: https://hbrbr.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/. Acesso em set. 2020.

WELCH, Jack. **Jack definitivo**: segredos do executivo do século. Edição de John A. Byrne. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

5

PENSAMENTO ÉTICO E SUSTENTÁVEL

Bruno Martins Ferrari[1]
Ebraim Martins de Andrade[2]
Felipe Oliveira da Silva[3]

A geração atual enfrenta desafios sociais, econômicos e ambientais cada vez mais complexos que põem em risco as condições essenciais para as gerações futuras. O empreendedor consciente dos impactos de suas ações tem papel fundamental em contribuir para o desenvolvimento de negócios

1 Formando do curso de Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE, é coordenador comercial, atua há 10 anos no desenvolvimento de novos negócios, Inside Sales e Business Development. Formado em Neurolinguística (SBN) e Comunicação não violenta, Master Coach. Especialista em estratégias de negociação e comercialização de serviços (SPIN selling, Challenger). Graduado em História (Unifieo) e Gestão Comercial (Centro Universitário SENAC).

2 Formando do curso de Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE, é graduado em sistemas de informação (FIB), especialista em administração de empresas (FGV) com experiência em pesquisa aplicada ao desenvolvimento de modelos de negócios e soluções tecnológicas. Profissionalmente, dedica-se à coordenação e gerenciamento de programas e projetos de tecnologia da informação, responsabilidade social e ambiental, governança, gestão de riscos e compliance.

3 Formando do curso de Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE, graduando em análise e desenvolvimento de sistemas pela Universidade Paulista. Eletrotécnico pela ETEC Guaracy Silveira, mecânico industrial de SENAI, administrador de redes, consultor de tecnologia e telecomunicações.

ambientalmente mais adequados, socialmente mais justos e economicamente viáveis e prósperos. Gerir pessoas, finanças, estar em conformidade legal e regulatória, inovar, estar atento ao mercado e vender são desafios recorrentes que empreendedor enfrenta para gerar valor. Esses desafios envolvem expectativas, desejos, necessidades e direitos das partes interessadas que se conectam direta e indiretamente ao negócio. Reconhecer, dialogar, compreender e balancear essas demandas exigem do empreendedor pensar e agir de maneira ética e sustentável, avaliando os impactos de suas ações e sendo responsável por suas decisões. Em uma sociedade e num mercado em constantes transformações, essa competência é decisiva para o sucesso e perenidade de qualquer empreendimento.

Este capítulo é uma contribuição para o desenvolvimento de competências que promovam o Pensamento Ético e Sustentável na prática empreendedora por meio do exercício da sensibilidade, do julgamento e da motivação para ações mais sustentáveis que possibilitem a geração de valor em longo prazo sem desconsiderar os diversos stakeholders e suas relações com o negócio respeitando os limites ambientais. São apresentadas referências, técnicas e ferramentas que contribuem para que o empreendedor possa refletir e levar em consideração as consequências e os impactos de suas ideais, oportunidades e ações na comunidade, no mercado, na sociedade e no meio ambiente. Ao final, propomos uma dinâmica que pode ser realizada à distância ou presencialmente onde os participantes são instigados a vivenciar diálogos com representantes de grupos de interesse implicados direta ou indiretamente em dilemas presentes no cotidiano do empreendedor.

5.1 EntreComp - Pensamento Ético e Sustentável

Segundo o SEBRAE (2020), as competências do empreendedor do amanhã exigem uma visão sustável, holística e de interdependência do mundo no qual está inserido. O desenvolvimento dessas competências desdobra-se na formação de cidadãos mais conscientes de suas responsabilidades pessoais e coletivas. Esse agente de transformação deve responder à necessidade de empreender de forma sustentável, ética e íntegra, se posicionar diante dos desafios impostos por uma nova realidade complexa e desempenhar um protagonismo qualificado de suas trajetórias profissionais em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos na Agenda 2030 - em especial o sexto objetivo relacionado ao consumo consciente e o oitavo objetivo que promove o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável que possibilite o emprego pleno, a inclusão produtiva e o trabalho decente para todos.

De acordo com Bacigalupo (2016) e o Modelo Conceitual EntreComp da União Europeia, o empreendedorismo, como um conjunto de competências, independentemente de seu tipo e contexto, tem como base o processo de geração de valor social, cultural e financeiro e se manifesta nos setores público, privado e no terceiro setor como intraempreendedorismo, empreendedorismo social, ecológico, digital entre outros. Trata-se de transformar ideias e oportunidades em ações, mobilizando recursos necessários para a geração de valor. O EntreComp sugere o desenvolvimento de 15 competências interrelacionadas e agrupadas em três áreas de atuação do empreendedor: i) "Ideias e Oportunidades", ii) "Recursos" e iii) "Em ação". O Pensamento Ético e Sustentável é uma das competências da primeira área. Trata-se de o empreendedor estar apto a refletir sobre as consequências e o impacto das ideias, oportunidades e ações com as quais se propõe gerar valor. Essa competência é descrita no modelo conceitual da seguinte maneira:

Quadro 1: Características do Pensamento Ético e Sustentável

1	Avaliar as consequências de ideias que trazem valor e o efeito de ações empreendedoras na comunidade, no mercado, na sociedade e em contextos específicos.
2	Refletir sobre quais são os objetivos sustentáveis de longo prazo a nível social, cultural e económico, e sobre o itinerário seguido.
3	Agir de forma responsável *(accountable*).

Fonte: EntreComp (BACIGALUPO et al. 2016; 2020 p. 20).

O modelo conceitual EntreComp tem como proposta o desenvolvimento progressivo do empreendedorismo como competência. Parte da ação de indivíduos ou de entidades coletivas para criar valor para os outros a partir de dois aspectos: i) desenvolver autonomia e responsabilidade crescentes ao agir sobre ideias e oportunidades de criação de valor; e ii) desenvolver a capacidade de criar valor a partir de contextos simples e previsíveis até ambientes complexos e em constante mudança. Apesar de não ser prescritivo e de reconhecer que nem todas as pessoas devam, possam e/ou queiram desenvolver plenamente as competências que compõem o empreendedorismo, o modelo apresenta quatro níveis de proficiência que orientam esse desenvolvimento: i) fundamental, ii) intermediário, iii) avançado e iv) especialista. No primeiro nível, as competências são incentivadas a partir de estímulos externos (*descobrir e explorar*). No segundo nível, o empreendedor desenvolve maior autonomia (*experimentar e ousar*). No terceiro nível, o empreendedor desenvolve responsabilidade ao transformar ideias em ações (*melhorar e reforçar*). E, no quarto nível, o empreendedor é capaz de criar valor com impacto considerável em seu âmbito de atuação (*expandir e transformar*) (BACIGALUPO et al. 2016; 2020 p. 23-24).

Como resultado esperado do desenvolvimento progressivo do empreendedorismo como competência, o aprendiz deve saber, compreender e ser capaz de fazer aquilo que se propõe. No entanto, a geração de valor, como resultado almejado, é de difícil mensuração prévia e vai além da ação individual podendo envolver, inclusive, a atuação em grupo, equipe de projeto, organização social, órgão público, movimento da sociedade civil ou redes. Segundo Bacigalupo (2016), o EntreComp não estipula de forma normativa os resultados de aprendizagem, mas apresenta, de modo não exaustivo, um quadro de referências úteis para identificação de possíveis resultados. Em relação à competência "Pensamento Ético e Sustentável" são esperados os seguintes níveis de proficiência:

Quadro 2: Níveis de Proficiência para o Pensamento Ético e Sustentável

i) Fundamental	Os aprendentes sabem reconhecer o impacto dos seus comportamentos e escolhas, tanto dentro da sua comunidade como no território.
ii) Intermediário	Os aprendentes são impulsionados pela ética e pela sustentabilidade quando tomam decisões.
iii) Avançado	Os aprendentes agem para assegurar que os seus objetivos éticos e sustentáveis sejam atingidos.
iv) Especialista	Os aprendentes agem para expandir e transformar substancialmente seu âmbito de atuação impulsionando a transformação, a inovação e o crescimento com ética e sustentabilidade.

Fonte: Adaptado do EntreComp (BACIGALUPO et al. 2016; 2020 p. 25 e 27).

Bacigalupo (2016) detalha a seguir os níveis de proficiência para cada uma das dimensões da competência em questão de acordo o Modelo Referencial EntreComp.

5.1.1 Agir de Forma Ética

- **Descobrir e explorar:** espera-se que, inicialmente, o empreendedor consiga reconhecer comportamentos íntegros, honestos, responsáveis, corajosos e comprometidos. A partir daí, o indivíduo deve ser capaz de descrever, com as próprias palavras, a importância da integridade e de valores e princípios éticos.
- **Experimentar e ousar:** almeja-se que o empreendedor saiba aplicar o pensamento ético aos processos de consumo e produção de bens e serviços e que motive suas decisões pela honestidade e integridade.
- **Melhorar e reforçar:** deseja-se que o empreendedor saiba argumentar que as ideias para criar valor devem estar fundamentadas na ética e em valores que promovam a equidade de gênero, a igualdade, a justiça, e justiça social e a sustentabilidade ambiental. Bem como, o aprendiz deve assumir sua responsabilidade de promover o comportamento ético em sua área de influência.
- **Expandir e transformar:** aspira-se que o empreendedor priorize comportamentos éticos a fim de que seja respeitado e promovido em sua área de atuação. Além disso, o empreendedor deve atuar ativamente contra o comportamento antiético.

5.1.2 Pensar de Forma Sustentável

- **Descobrir e explorar:** espera-se que o empreendedor saiba listar exemplos de comportamento ambientalmente adequado e amigável cujos efeitos beneficiam a comunidade. Além disso, deve ser capaz de reconhecer exemplos de ações de empresas que criam valor para a sociedade como um todo respeitando o meio ambiente.
- **Experimentar e ousar:** almeja-se que o empreendedor saiba identificar práticas que não são sustentáveis e suas implicações para o meio ambiente. Além disso, o empreendedor deve saber definir claramente o problema implícito quando confrontado com práticas insustentáveis.
- **Melhorar e reforçar:** deseja-se que o empreendedor saiba avaliar e discutir o impacto que uma organização tem no ambiente e vice-versa. O empreendedor também deve saber discutir a relação entre a sociedade e os desenvolvimentos técnicos e tecnológicos, relacionando-os às suas implicações para o planeta.
- **Expandir e transformar:** aspira-se que o empreendedor saiba escolher métodos adequados para analisar o impacto ambiental com base nas vantagens e desvantagens. Consequentemente, o empreendedor deve contribuir para discussões sobre autorregulação em seu setor de atuação.

5.1.3 Avaliar o Impacto

- **Descobrir e explorar:** espera-se que o empreendedor saiba encontrar e listar exemplos de mudanças causadas pela ação humana em contextos sociais, culturais, ambientais e econômicos. Além disso, espera-se que o empreendedor saiba identificar e diferenciar o impacto de uma atividade criadora de valor em uma comunidade bem como um impacto mais amplo da sociedade.
- **Experimentar e ousar:** deseja-se que o empreendedor saiba identificar o impacto que as oportunidades terão em si mesmo e em sua equipe, nos segmentos de clientes e na comunidade ao seu redor. O empreendedor deve saber também identificar as partes interessadas (*stakeholders*) afetadas pelas mudanças trazidas por sua atividade de criação de valor (ou por sua equipe), incluindo as partes interessadas que não podem manifestar-se (*stakeholders* sem voz), por exemplo: futuras gerações, clima ou natureza.
- **Melhorar e reforçar:** almeja-se que o empreendedor saiba analisar as implicações de sua atividade de criação de valor dentro dos limites ou capacidade de carga do sistema em que atua. Além disso, o empreendedor deve saber definir o propósito de sua análise, monitoramento e avaliação de impacto.
- **Expandir e transformar:** aspira-se que o empreendedor saiba escolher indicadores para o monitoramento e avaliação do impacto de suas atividades. Além disso, o empreendedor deve

saber realizar análises, monitoramento e avaliação de impacto de seu processo de criação de valor.

5.1.4 Ser Responsável

- **Experimentar e ousar:** deseja-se que o empreendedor saiba a diferença entre prestar contas do uso de recursos e responsabilizar-se pelo impacto de sua atividade de criação de valor junto a seus *stakeholders* e ao meio ambiente.
- **Melhorar e reforçar:** almeja-se que o empreendedor saiba identificar os elementos de entrada (*input*), saída (*output*), resultados (*outcome*) e o impacto de suas ações. Além disso, deve conhecer e discutir sobre os vários métodos funcionais e estratégicos de prestação de contas (*accountability*).
- **Expandir e transformar:** aspira-se que o empreendedor saiba projetar e usar os métodos de prestação de contas (*accountability*) em suas relações com seus *stakeholders* internos e externos.

A seguir, apresentamos alguns desafios que colocam o empreendedor em situações em que se faz necessário descobrir e explorar, experimentar e ousar, e, na medida do possível, melhorar e reforçar conhecimentos, habilidades e atitudes que propiciem o desenvolvimento do Pensamento Ético e Sustentável na prática empreendedora.

5.2 Desafios do Empreendedor

Sarasvathy (2001) no aponta que um dos maiores desafios do empreendedor está em criar valor a partir dos ativos que tem à mão: saber quem se é - suas características, gostos e habilidades; saber de seus domínios de conhecimento; saber com quem contar: suas redes sociais nas quais está inserido/a. Esse último saber implica compreender a dinâmica das relações que, por meio da confiança sustentada por princípios éticos, propiciam à sua proposta de valor reconhecimento, escalabilidade e receitas recorrentes.

Em levantamento realizado pelo SEBRAE (2013) sobre os motivos de fechamentos de empresas nos dois primeiros anos, 64% não conheciam os hábitos de consumo de seus **clientes**; 38% não mapearam os **concorrentes**; 38% não identificaram **necessidades não atendidas** pelo mercado; 90% não procuraram estabelecer **parcerias**; e 94% não realizaram ações com outras empresas.

Esses dados indicam que o empreendedor desconectado do processo de criação de valor a partir das relações em rede perde uma grande capacidade de efetivação e prejudica diretamente a perenidade do seu negócio. Trata-se aqui de reconhecer que, seja com seus clientes, fornecedores, concorrentes ou funcionários, o empreendedor deve estar atento aos desejos, necessidades e interesses desses *stakeholders* a fim de aproveitar oportunidades que podem viabilizar parcerias estratégicas, financiamentos e alianças para a criação de valor. Em consonância com o estudo anterior, o relatório da consultoria CB Insights (2019) mapeou os principais motivos que levaram 101 startups ao fracasso. Dentre os motivos, vários estão vinculados diretamente com a capacidade relacional do empreendedor, por exemplo: proposta de valor sem necessidade de mercado (relação deficitária com o mercado); equipe inadequada (relação deficitária com os colaboradores e funcionários); ignorar

as necessidades e desejos do consumidor (relação deficitária com o clientes e usuários); desarmonia entre a equipe e investidores (relação deficitária com stakeholders internos e shareholders); e perda de propósito (relação deficitária consigo mesmo). Nota-se que as deficiências acima refletem alguns desafios do empreendedor no processo de criação de valor compartilhado com seus stakeholders (Porter e Kramer, 2011).

De acordo com pesquisa realizada pelo Datafolha para a Endeavor (2016), os quase 1000 empreendedores brasileiros agrupados em quatro categorias - gerais, de alta performance, de alto impacto e TICs (tecnologia da informação e comunicação) - relataram enfrentar obstáculos que, entre outros, põem à prova sua capacidade de criação de valor compartilhado. De acordo com o estudo, os maiores desafios relacionados à gestão de pessoas foram: desenvolvimento de lideranças; legislação trabalhista; recrutamento e seleção; capacitação da equipe; remuneração, benefícios e incentivos; cultura organizacional: pouca absorção de visão, missão e valores; falta de motivação ou disciplina dos colaboradores; e retenção de funcionários. Como estratégia de enfrentamento desses desafios, uma pequena parte dos empreendedores ouvidos reportaram acionar suas redes de relacionamento, mas a grande maioria se sente sozinho. Aqueles empreendedores que buscam criar espaços de diálogos para discutir os desafios do negócio costumam: i) conversar com funcionários da própria empresa; ii) conversar com outros empreendedores/donos de empresa; iii) conversar com amigos e familiares; iv) participando de fóruns ou congressos; v) sendo membro de grupos de empreendedores (Endeavor, 2016, p. 65).

Além dos desafios acima relatados, tornar o negócio sustentável exige do empreendedor a adoção de diretrizes e práticas alinhadas ao conceito de desenvolvimento sustentável, definido pelo Relatório Brundtland da seguinte forma:

> Desenvolvimento sustentável é o que atende às necessidades das gerações do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. Dois conceitos são inerentes ao desenvolvimento sustentável: 'necessidades', especialmente as necessidades básicas dos mais desprovidos, que devem ser as mais prioritárias, e a ideia que o estado de nossas técnicas e da nossa organização social impõe sobre a capacidade do ambiente responder às necessidades atuais e futuras. (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991)

Além disso, o empreendedor deve atentar-se às orientações da AGENDA 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015), cujo propósito é orientar a implementação de políticas públicas e privadas capazes de propiciar o desenvolvimento econômico e social respeitando e contribuindo para a regeneração dos limites de carga do planeta por meio de parcerias, paz e justiça. Segundo o Instituto Ethos e o SEBRAE (2019), para que um micro e pequena empresa (MPE) possa se comprometer com diretrizes e práticas sustentáveis, é preciso que o empreendedor considere 12 conjuntos de indicadores para que a empresa consiga desenvolver uma gestão responsável, como a prevenção de atos ilícitos e antiéticos, e a melhoria da qualidade de suas relações com seus empregados, fornecedores e clientes. Esse instrumento possibilita que a empresa reconheça de que forma a sustentabilidade está incorporada no seu dia a dia e o que pode ser feito para melhorar. Além disso, a empresa pode demonstrar para seus clientes e parceiros comerciais seu comprometimento com a agenda da responsabilidade social e da sustentabilidade uma vez que o instrumento possibilita conhecer o desempenho do negócio e compará-lo ao desempenho consolidado de outras empresas.

Os 12 aspectos citados, estão agrupados em cinco dimensões e cada um deles está associado a diferentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS. O quadro 3 a seguir apresenta essas associações.

Quadro 3: Indicadores ETHOS-SEBRAE de Sustentabilidade para MPE

Dimensão	**Conjunto de Indicadores**	**ODS relacionado**
Visão e Estratégia	Estratégia e Sustentabilidade	ODS 12 - Consumo Responsável
Governança e Gestão	Programa de Integridade	ODS 16 - Paz e Justiça
	Gestão Financeira e Administração do Negócio	ODS 12 - Consumo Responsável
	Produtividade e Inovação	ODS 12 - Consumo Responsável
	Relacionamento e Gestão de Fornecedores	ODS 12 - Consumo Responsável
	Relacionamento com Consumidores e Clientes	ODS 12 - Consumo Responsável
	Cumprimento das Leis trabalhistas, tributárias e ambientais	ODS 08 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico ODS 12 - Consumo Responsável ODS 16 - Paz e Justiça
Social	Relação com Empregados	ODS 05 - Igualdade de Gênero ODS 08 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico
	Compromisso com desenvolvimento profissional	ODS 08 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico
	Saúde e Segurança dos Empregados	ODS 08 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico
	Relacionamento com a Comunidade	ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis

Ambiental	Uso Sustentável de Recursos Naturais e Insumos de Produção	ODS 06 - Água limpa e Saneamento ODS 07 - Energias Renováveis ODS 12 - Consumo Responsável ODS 13 - Combate às Mudanças Climáticas

Fonte: Instituto Ethos e SEBRAE (2019) p. 16-17

Em seu processo inicial de prospecção, modelagem e desenvolvimento do negócio, o empreendedor enfrenta dilemas éticos específicos enquanto percorre o ciclo de vida do negócio. De acordo com o projeto Ethical Startup do Markkula Center para Estudos de Ética Aplicada da Universidade Santa Clara (SCU, 2015), o empreendedor, no desenvolvimento do negócio, se depara com uma série de dilemas éticos inevitáveis. Esses dilemas estão organizados em 14 categorias de acordo com estágios do ciclo de vida de um negócio inicial ou *startup*. O quadro a seguir sintetiza essas categorias e respectivos dilemas éticos.

Quadro 4: Exemplos de dilemas éticos x estágio de um Negócio Inicial / *startup*

Estágio	Questões	Exemplos de Dilemas Éticos
A ideia	De quem foi a ideia?	Uma ideia surgiu na empresa, mas ninguém resolveu ainda utilizá-la. Eu sugeri uma ideia para minha empresa e ela decidiu colocá-la em prática. A ideia é de um amigo/a, mas ela não vai utilizá-la.
	Que recursos posso utilizar?	Posso usar o escritório, telefone, computador, e escritório da empresa que trabalho para desenvolver minha ideia? Eu preciso de ajuda com o design do produto e problemas técnicos. Posso pedir para um colega da área de produto da empresa que trabalho para me ajudar? Posso pedir para um fornecedor da minha empresa me ajudar com uma ideia de negócio? Posso avaliar os documentos da empresa que trabalho, registros financeiros, de produto, de marketing para fazer um para *brainstorm* minha ideia?
	Quando podemos começar?	Posso trabalhar a minha ideia e realizar reuniões da minha *startup* durante o expediente de trabalho? E quanto aos finais de semana? Quando devo me demitir para poder desenvolver minha ideia de negócio? Considerando o custo para você e para a sua família.
	Quais os riscos?	É justo investir uma renda segura por um tempo indeterminado na minha *startup*? É justo investir as economias da minha família, realizar empréstimos, ou utilizar cartão de crédito para investir na minha nova ideia de negócio? É justo pedir empréstimo para amigos e familiares?

Estágio	Questões	Exemplos de Dilemas Éticos
Montando o Time	Quem tem direito de estar no time?	José tem uma ideia boa, mas nós não o queremos no time. Mariana tem conexões-chave com investidores e fornecedores que podem nos beneficiar, no entanto, nós não queremos trabalhar com ela. Eu devo alguns favores para meu melhor amigo e ele quer compor meu time. José, que trabalha na área de TI da minha empresa, seria uma ótima aquisição para o time da minha *startup*. Posso oferecer cargo a ele?
	Que problemas podem surgir no recrutamento?	Nós queremos uma pessoa específica, mas ela só aceita trabalhar conosco se chamarmos um amigo dela também. Um dos membros do time insiste para contratarmos mais 5 pessoas que trabalharam em sua antiga empresa. Julia tem habilidades-chave em programação, mas já foi implicada em situações que desabonam seu julgamento ético. A ideia foi minha, mas todos no time são chamados de "fundadores". Todos os possíveis candidatos da minha *startup* são ex-membros da minha antiga empresa. Posso contratá-los?

Estágio	Questões	Exemplos de Dilemas Éticos
Partilha e *Shareholders*	Que fatores determinam uma partilha apropriada entre os *Shareholders*?	Um grupo interno criou todas as ideias, mas outro grupo quer uma partilha igual e o mesmo status dentro da empresa. José foi quem teve a ideia do negócio, mas Carlos é o único que largou o emprego e se dedicou em tempo integral para realização do negócio. Pedro é o único com habilidades e experiência na área de tecnologia, mas ele quer uma parcela significativamente maior na sociedade. Alguns dos fundadores não são tão bem amparados financeiramente. Devemos protegê-los financeiramente de alguma forma?
Vendendo a Ideia	Qual a linha entre exagerar e apresentar de forma ideal sua ideia?	O plano de negócios é um "documento de vendas" ou uma prestação de contas das capacidades do produto e das condições de mercado? Alguns dados do plano de negócios não estão disponíveis. Posso preencher essas lacunas com projeções? Posso deixar de fora alguns episódios da minha carreira, e da construção da ideia, quando conto para outras pessoas?
Lançamento da *startup*	Qual o papel da minha da empresa que eu trabalho para os planos da minha *startup*? Como eu devo deixar a empresa?	Quando eu devo dizer para os meus chefes que estou trabalhando em uma ideia? Quando que devo comunicar meu chefe que estou deixando uma empresa em determinada data? O meu empreendimento vai competir com a empresa em que eu trabalho. Como isso afeta minhas funções na empresa que eu trabalho? Uma pesquisa interna na minha empresa pergunta se eu tenho planos de empreender. Devo dizer a verdade?

Estágio	Questões	Exemplos de Dilemas Éticos
Contratar os primeiros Funcionários	Como construir uma organização ética em pleno voo?	Nós estamos muito atarefados para professar valores éticos. Podemos trabalhar independente desses valores? Alguns membros do time têm conceitos diferentes sobre integridade. Podemos conviver com essas diferenças? Eu sei que deveríamos ter políticas e normas de segurança, mas nós somos uma *startup*, quanto disso deveria ser formalizado no papel?
	Nós precisamos de mais pessoas. Que tal contratar?	Nós estamos tendo dificuldades em atrair os melhores talentos do mercado. Podemos exagerar um pouco nos nossos números para atrair mais pessoas? O caixa está apertado. Posso: burlar benefícios? Contratar apenas terceiros no formato PJ para escapar de alguns tributos? Que tal mais estagiários e cargos temporários?
	Quais as minhas responsabilidades perante os meus funcionários?	Meu time está trabalhando 16h por dia. Devo pagar o almoço e a janta ou devo compensá-los de outra maneira? Um dos fundadores passa o tempo todo sem fazer nada e coloca suas contas pessoais nas contas a pagar da empresa. Ainda não atingimos o *breakeven* da empresa e alguns fundadores querem impor salários altos para si mesmo. O caixa está apertado. Posso pedir para os funcionários um atraso no recebimento dos salários ou alterar o banco de horas?

Estágio	Questões	Exemplos de Dilemas Éticos
Montar um quadro de diretores	Quem tem o direito de participar desse quadro?	Os investidores querem a maioria dos assentos na mesa do *board* de decisão. Como proceder com o restante dos fundadores? Quantos fundadores devem compor o quadro de decisores? Como escolher entre eles?
	Quais os potenciais conflitos de interesse no quadro de decisões?	O quadro está mais propenso a afrouxar políticas e legislações para adquirir mais lucro. Alguns diretores tomam as decisões para beneficiar outros investimentos externos que possuem. Alguns investidores estão ocultando informações do quadro de decisões. Alguns investidores querem driblar a cadeia de comando do *CEO* e falar diretamente com níveis de gerência da empresa.
Relacionamento com investidores	O que meus investidores devem esperar de mim e vice-versa?	Um dos investidores quer que o fundador contrate uma pessoa específica para área de vendas. Quanta transparência devo ter com meu investidor? Números imprecisos, problemas na produção, etecetera. Um dos investidores quer investir muito rápido para aumentar o retorno sem pensar no longo prazo.

Estágio	Questões	Exemplos de Dilemas Éticos
Construindo uma base de clientes	Quando o produto está pronto para ser vendido?	Meu produto ainda não está pronto, mas assim que o dinheiro dos primeiros pedidos entrar, terei fundos para terminá-lo. Talvez não consigamos montar a área de suporte e entregar o valor prometido, a não ser que o produto seja um sucesso de mercado. O cliente quer alguns acordos por fora do contrato para poder finalizar a venda. Uma parte pequena da produção apresenta defeito. Podemos prosseguir e apenas substituir por novas versões e lidar posteriormente com algumas reclamações? Provavelmente não conseguiremos entregar no prazo, apesar de haver uma probabilidade pequena. Quando devemos informar isso ao cliente?
	E quanto às vendas e marketing?	Sobre exagerar nas qualidades do produto, qual o limite para isso? A máxima "Finja até que se torne realidade" é uma política ética? Posso dar presentes por fechar contratos? Ganhar sempre, pode ser excessivo? O que podemos fazer com os dados dos clientes, números de telefone, endereço, hábitos de consumo, perfil comportamental?
Formando Parcerias	O que importa em uma parceria?	Que critérios devem nortear a formação de uma parceria? Uma amizade preexistente é um fator essencial? Um dos nossos parceiros tem alguns valores diferentes dos nossos. Qual o nível de disparidade que conseguimos conviver? Quanto de transparências devemos ter com os parceiros sobre novos planos da empresa?

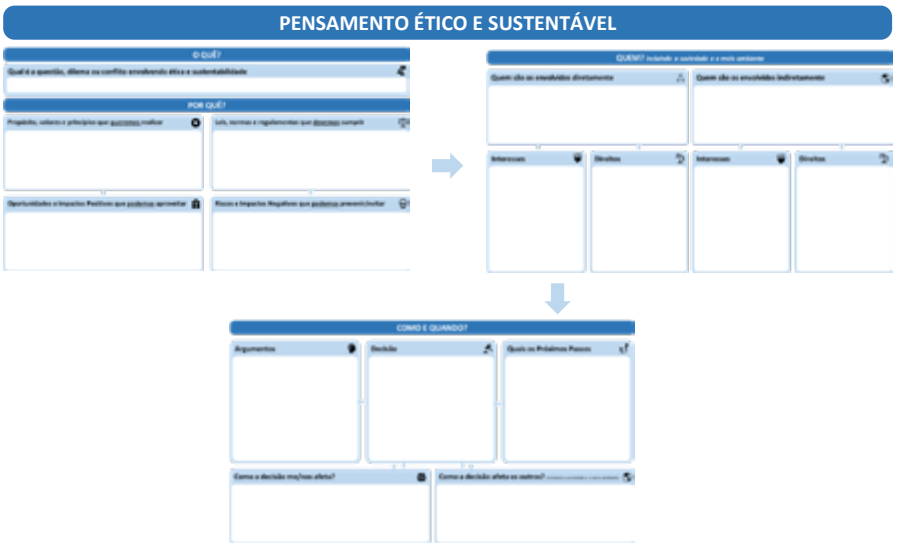
Estágio	Questões	Exemplos de Dilemas Éticos
Crescimento acelerado	Quais os problemas que envolvem pessoas em relação ao crescimento da empresa?	Quando eu devo montar uma área de Rh dedicada para o time? Há alguma diferença entre funcionários antigos e novos? Como eu mantenho a união do time ao introduzir novas pessoas na empresa? Qual o nível de transparência que devo ter com os funcionários a respeito da saúde financeira da empresa, novos planos e política de salários? E quando a pessoa está contribuindo mais do que ela está sendo retribuída? Algumas pessoas não estão contribuindo para o movimento de crescimento da empresa e estão atrasando o processo. Devo mantê-las na empresa?
	E sobre o time de fundadores?	Quais os direitos que os fundadores têm em continuar empregados na empresa? Quando um fundador pode se desligar da empresa? Quando isso é considerado abandono? Quando os fundadores podem receber alguma bonificação pelo seu sucesso?
Crise e falência	A empresa está falindo e precisamos tomar algumas decisões difíceis.	Quando precisar demitir, o que pesa mais: o tempo de casa ou a performance? Quando os fundadores e executivos da empresa podem decidir pelo seu fechamento?
	A falência é inevitável. E agora?	Em que ponto devo comunicar a falência da empresa? Quem deve saber? Eu devo dinheiro para os meus funcionários, investidores e fornecedores. Quem eu devo pagar primeiro? Devemos realizar um esforço ético para sanar todas as dívidas ou apenas o estipulado por Lei? Qual a responsabilidade dos fundadores e executivos a respeito do bem-estar dos ex-funcionários após a falência da empresa?

Fonte: adaptado de SCU (2015)

5.3 Dinâmica em Grupo

Com o objetivo de desenvolver o Pensamento ético e sustentável, propomos uma dinâmica que pode ser realizada à distância ou presencialmente onde os participantes são instigados a vivenciar a perspectiva de representantes de grupos de interesse implicados direta ou indiretamente por questões, dilemas e conflitos presentes no cotidiano do empreendedor. A dinâmica propõe a aplicação prática do Pensamento ético e sustentável com base em três conjuntos de questões - i) o quê e por quê; ii) quem; e iv) como e quando? - conforme representado na figura um:

Figura 1:

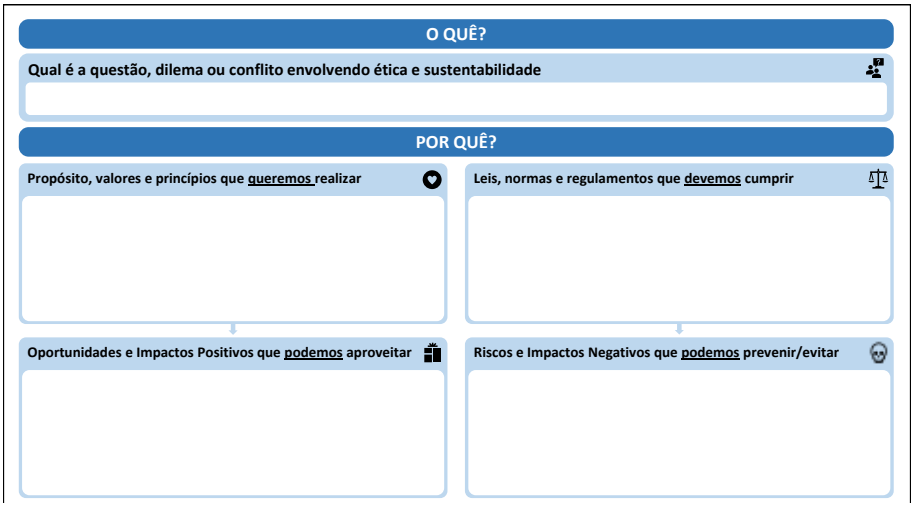


Fonte: Autores

5.3.1 Quadro: O quê e por quê?

- Qual é a questão, dilema ou conflito envolvendo ética e sustentabilidade?
- Quais os valores e princípios **queremos** realizar?
- Quais oportunidades e impactos positivos **podemos** aproveitar?
- Quais leis, normas e regulamentos **devemos** cumprir?
- Quais riscos e impactos negativos **podemos** prevenir/evitar?

Figura 2:



Fonte: Autores

5.3.2 Quadro: Quem?

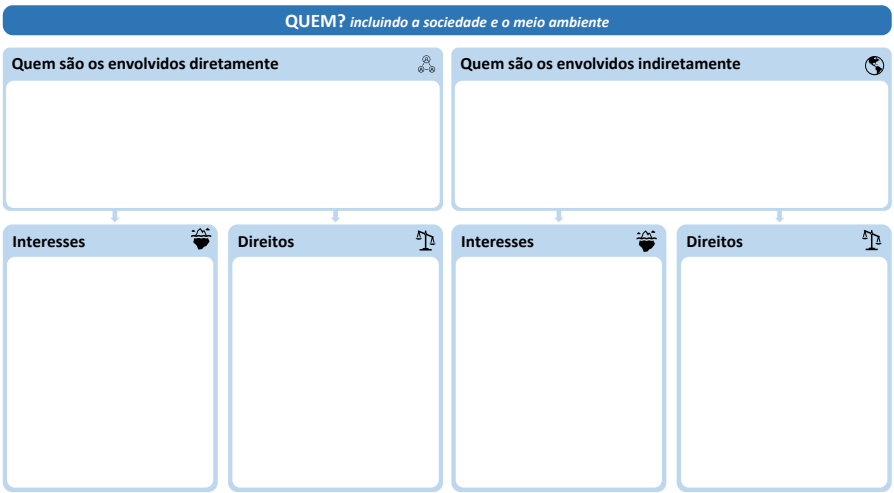
Quem são os envolvidos **diretamente** na questão, dilema ou conflito?

- Quais são seus interesses?
- Quais são seus direitos?

Quem são os envolvidos **indiretamente** na questão, dilema ou conflito?

- Quais são seus interesses?
- Quais são seus direitos?

Figura 3:



Fonte: Autores

5.3.3 Quadro: Como e Quando?

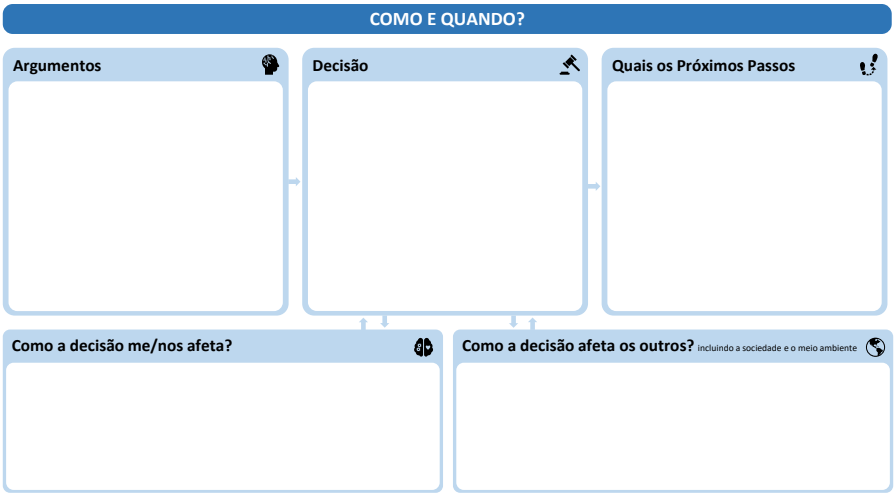
Que argumentos podem ser usados para basear a decisão?

Qual é a decisão que o grupo deve tomar para endereçar a questão, dilema ou conflito envolvendo ética e sustentabilidade?

- Como essa decisão me/nos afeta?
- Como essa decisão afeta os outros - incluindo a sociedade e o meio ambiente?

Quais são os próximos passos necessários para que a decisão se realize?

Figura 4:



Fonte: Autores

Propõe-se que o grupo eleja uma questão, dilema ou conflito prioritário para ser analisada seguindo os passos propostos. Caso o grupo não tenha uma questão específica, a seção desafios do empreendedor deste capítulo traz uma coleção de dilemas e conflitos (Quatro 4 - Exemplos de dilemas éticos x estágio de um Negócio Inicial / Startup). Para que se possa registrar, sugere-se que sejam anotadas nas seções palavras-chave ou frases curtas que representam as contribuições dos participantes durante a dinâmica. Os quadros estão disponíveis para download em dois formatos. Sugere-se que o grupo utilize o formato pptx para anotar em tempo real as discussões em dinâmica online. E o formato pdf pode ser utilizado de maneira impressa para a realização da dinâmica sugerida presencialmente.[4]

4 PPTX:https://drive.google.com/file/d/1FdYaMDtNOMdS1s3WVXPnpb5d9L4MAvCQ/view?usp=sharing

PDF:https://drive.google.com/file/d/1BMkJa0xrN6P919JY4cEzC_yFte26Bx65/view?usp=sharing

REFERÊNCIAS

BACIGALUPO, Margherita; KAMPYLIS, Panagiotis; PUNIE, Yves; et al. *EntreComp:* the entrepreneurship competence framework. LU: European Union - Publications Office - Joint Research Centre, 2016. Disponível em: <https://data.europa.eu/doi/10.2791/593884>. Acesso em: 19 set. 2020.

BACIGALUPO, Margherita; KAMPYLIS, Panagiotis; PUNIE, Yves; et al. *EntreComp:* Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo. Trad. Sara Dias-Trindade, José António Moreira; Jacinto Jardim. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/341618015_ENTRECOMP_Quadro_de_Referencia_das_Competencias_para_o_Empreendedorismo_traducao_para_portugues_Originalmente_publicado_em_ingles_como_EntreComp_The_Entrepreneurship_Competence_Framework_Autores_Margh>. Acesso em: 19 set. 2020.

B Insights Research. "Why Startups Fail: Top 20 Reasons I CB Insights". *CB Insights Research*, 6 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/.> Acesso em: 29 set. 2020.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nosso futuro comum. 2a Edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DHIMAN, Satinder, Leadership and Sustainability, in: MARQUES, Joan; DHIMAN, Satinder (Orgs.), *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance*, Cham: Springer International Publishing, 2017, p. 161–177.

ENDEAVOR; NEOWAY; J.P MORGAN. Desafios dos empreendedores brasileiros. 2016. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F6588%2F1468617878pesquisa-102.pdf>. Acesso em: 3 out. 2020.

INSTITUTO ETHOS; SEBRAE. *Indicadores ETHOS-SEBRAE para Micro e Pequenas Empresas*. SÃO PAULO: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte (Sebrae-RN), 2019.

ONU. ODS 8 - Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos. ONU Brasil. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods8/>. Acesso em: 19 set. 2020.

ONU. "Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas no Brasil" (A/70/L.1), 13 de outubro de 2015. ONU Brasil. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel.> Acesso em: 29 set. 2020.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review Brasil*, 2011. Disponível em: <https://hbrbr.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>. Acesso em: 30 out. 2020.

SARASVATHY, Saras D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001. Disponível em: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2001.4378020>. Acesso em: 25 mar. 2020.

SCU. Unavoidable Ethical Dilemmas for Entrepreneurs. Markkula Center for Applied Ethics - Santa Clara University. 14 de outubro de 2015. Disponível em: <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/unavoidable-ethical-dilemmas-for-entrepreneurs/>. Acesso em: 18 out. 2020.

SEBRAE. Empreendedorismo no currículo do Ensino Médio. 2020. Disponível em: <https://cer.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/07/Empreendedorismo-no-curri%CC%81culo-do-Ensino-Me%CC%81dio.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2020.

SEBRAE. "Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas | Sebrae", 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?codUf=26&torigem=estadual.> Acesso em: Acesso em: 29 set. 2020.

6

AUTOCONSCIÊNCIA E AUTOEFICÁCIA

Kelly Mayumi Ishida[1]
Tatiana Lima Rocha[2]
Vitória de Almeida Beraldi[3]

Um dos grandes desafios do empreendedorismo é o empreendedor em si, incluindo o reconhecimento das competências e habilidades que possui e das que não possui. Para desenvolver o espírito empreendedor não há idade e isso pode ser estimulado nas escolas desde a Educação Básica. Esse é um dos desafios que quanto mais se pratica e quanto antes se inicia, mais natural se torna para o indivíduo.

---

1 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Bacharel em Produção Editorial e em Letras Português, ambas na Universidade de São Paulo. Editora de texto com experiência em gestão, coordenação e produção de conteúdos didáticos, digitais e impressos, da Educação Básica.

2 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Arquiteta e urbanista graduada pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Dedica-se à criação de projetos, gerenciamento e execução de obras residenciais e comerciais.

3 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Possui ampla experiência na área de formalização de contratos, investigação, gestão de risco e estratégias, com foco em prevenção a fraudes.

No percurso de aprendizagem empreendedora, uma das competências que deve ser mobilizada é a da autoconsciência e autoeficácia. Entender a si mesmo e saber administrar as próprias emoções a fim de ter autorresponsabilidade para fazer mudanças e decisões são habilidades essenciais para o indivíduo, principalmente no mundo do trabalho. Para desenvolver essas habilidades, porém, é necessário ter consciência das emoções – individuais e sociais – e saber gerenciá-las. Além disso, é importante reconhecer suas melhores habilidades e seu potencial para identificar diferentes tipos de oportunidades em uma sociedade cada vez mais marcada pela volatilidade, incerteza e mudança permanente.

Este capítulo apresenta a importância do desenvolvimento da **competência empreendedora autoconsciência e autoeficácia** aliada à inteligência emocional (IE). Sabemos que um empreendedor enfrenta diversos problemas diariamente não só como pessoa jurídica, mas como pessoa física também. Por esse motivo, incluímos a abordagem sobre inteligência emocional, que é uma habilidade imprescindível para que um indivíduo possa reconhecer e entender as suas próprias emoções e as dos outros também.

Com o objetivo de auxiliar professores no ensino de estudantes que desejam empreender, o conteúdo deste capítulo expõe a grande relevância de saber identificar pontos fortes, fragilidades, interesses e necessidades de cada pessoa. Esse autoconhecimento é válido em todas as esferas da vida, assim como é necessário ter um senso de autorresponsabilidade para criar oportunidades para si e para os demais, principalmente no mundo do trabalho – seja como trabalhador assalariado, individual ou empreendedor.

O capítulo também traz uma dinâmica a ser aplicada individualmente, que pode ser presencial ou *on-line*, com o intuito de aprimorar os próprios conhecimentos para a prática empreendedora de modo que os estudantes

possam tirar o máximo proveito de suas forças e fraquezas para enfrentar os desafios do que é ser um empreendedor.

Apesar de o principal intuito deste conteúdo ser o de desenvolver a mentalidade empreendedora entre os estudantes do Ensino Superior, acreditamos que a mobilização da autoconsciência, da autoeficácia e da inteligência emocional podem ajudar também muitas pessoas na inclusão social e produtiva em diversas áreas de atuação.

6.1 Acreditar em si mesmo e procurar o desenvolvimento contínuo

"O que você quer ser quando crescer?" Essa pergunta tão comum na infância é, de certa forma, o ponto de partida para expressar as nossas primeiras aspirações profissionais. Nem sempre temos a resposta. Quando temos, ela pode mudar ao longo do tempo. Mas a partir do momento que sabemos o que queremos ser, podemos começar a desenhar o nosso próprio futuro para transformar um projeto de vida, por mais arriscado que possa parecer, em realidade. Nesse caminho, identificar nossos desejos, necessidades, interesses, pontos fortes e fragilidades são aspectos importantes para acreditar na nossa própria capacidade e procurar o desenvolvimento contínuo para moldar o futuro que desejamos.

A atenção reflexiva e introspectiva sobre a nossa própria experiência pode ser chamada de autoconsciência, que é o termo também utilizado pelo psicólogo Daniel Goleman para designar a consciência autorreflexiva onde:

> a mente observa e investiga o que está sendo vivenciado, incluindo as emoções [...]. A autoconsciência não é uma atenção que se deixa levar pelas emoções,

> reagindo com exagero e amplificando a percepção. Ao contrário, é um modo neutro, que mantém a autorreflexividade mesmo em meio a emoções turbulentas (GOLEMAN, 2011).

De acordo com Goleman (2011), a pedra-de-toque da inteligência emocional, do uso do próprio cérebro para ter controle sobre as emoções, está na famosa frase de Sócrates: "Conhece-te a ti mesmo". Ao conhecer-se e compreender-se, cada pessoa vai desenvolvendo a sua autoconsciência, aumentando a sua autoestima, autoconfiança e equilíbrio emocional para lidar com situações desafiadoras ao longo da vida – todas essas experiências contribuem para a autoeficácia, que reúne as crenças de uma pessoa sobre a sua capacidade de superar desafios e alcançar objetivos. Para o psicólogo Albert Bandura (1994 apud BARROS; BATISTA-DOS-SANTOS, 2010) as crenças de autoeficácia de uma pessoa a ajudam a determinar a quantidade de esforço que ela vai dedicar a uma atividade, incluindo o quanto ela será resiliente a situações adversas e o tempo que vai perseverar para enfrentar os obstáculos.

Segundo Goleman (2011), os circuitos cerebrais envolvidos na inteligência emocional são extraordinariamente maleáveis. Para ele, a infância e a adolescência são ótimas oportunidades para modelar os hábitos emocionais básicos. Uma de suas maiores surpresas foi presenciar o impacto do conceito de inteligência emocional no mundo dos negócios, especialmente nas áreas de liderança e desenvolvimento de funcionários, incluindo a participação de pesquisadores para garantir a aplicação da inteligência emocional com base em dados sólidos, como o Consórcio para Pesquisa sobre Inteligência Emocional em Organizações (CREIO, sigla em inglês de *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*).

Além disso, cada vez mais educadores têm se interessado pela inclusão nas escolas do aprendizado socioemocional (SEL, sigla em inglês de *Social and Emotional Learning*), pois além do aprendizado intelectual é importante também mobilizar a inteligência socioemocional para que os estudantes possam desenvolver-se pessoal e profissionalmente. Assim, para ajudar as novas gerações a enfrentar os desafios do século XXI, muitos países reformularam e atualizaram o currículo educacional para oferecer aos estudantes conhecimentos, competências, habilidades, atitudes e valores essenciais da formação humana integral, incluindo os desafios do mundo do trabalho.

O Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo (EntreComp), por exemplo, foi desenvolvido pelo *Joint Research Centre* (JRC) da Comissão Europeia. Publicado em 2016, é uma referência para auxiliar na elaboração de currículos e atividades de aprendizagem que promovam 15 competências empreendedoras, que foram divididas nas áreas "Ideias e Oportunidades", "Recursos" e "Em Ação". A autoconsciência e autoeficácia é a primeira competência empreendedora da área "Recursos" e para mobilizá-la o EntreComp (2020, p. 21) sugere trabalhar habilidades para que os estudantes acreditem em si mesmo e procurem o desenvolvimento contínuo, refletindo sobre os seus desejos, necessidades e aspirações a curto, médio e longo prazo, identificando e avaliando forças e fraquezas individuais e coletivas e acreditando nas próprias capacidades para influenciar o curso dos acontecimentos mesmo diante de incertezas, contrariedades e falhas temporárias.

De acordo com o Sebrae (2020, p. 28-29), as 15 competências do EntreComp dialogam com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC)[4], com

4 A BNCC é um documento normativo que define o conjunto de aprendizagens essenciais que todos os estudantes devem desenvolver ao longo da Educação Básica do Brasil.

os 4 Cs da Educação Básica (pensamento crítico, colaboração, comunicação e criatividade)[5], com os três domínios de competências para o século XXI (cognição, interpessoal, intrapessoal)[6], com os quatro pilares da educação para o século XXI (aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser)[7] e com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)[8].

Alinhada com os 17 ODS, a BNCC (2018, p. 8) define competência "como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho".

A competência empreendedora autoconsciência e autoeficácia pode ser mobilizada dentro da realidade brasileira com base nos conhecimentos adquiridos pelos estudantes que desde a Educação Básica são estimulados a desenvolver a competência geral 6, relacionada ao mundo do trabalho e ao projeto de vida, e a competência geral 8, voltada para o autoconhecimento

5 Os 4 Cs é a denominação dada pela National Education Association (NEA), dos Estados Unidos, para os alicerces de competências (em inglês: critical thinking, communication, collaboration e creativity) que podem preparar os estudantes para uma sociedade global.

6 Segundo o National Research Council, dos Estados Unidos, é possível preparar crianças e jovens para o século XXI desenvolvendo competências e habilidades divididas em três domínios, estes não são estanques e têm áreas de interseção que podem conter habilidades que são comuns entre elas.

7 Os quatro pilares são caminhos do conhecimento que interagem e são interdependentes, fundamentado na concepção de totalidade dialética do sujeito. Esses pilares fazem parte do conceito de fundamentos da educação elaborado pela Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco).

8 Esses objetivos foram estabelecidos em 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU) e são um apelo global para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e garantir que as pessoas possam desfrutar de paz e de prosperidade. Com temática diversificada, os objetivos incluem a educação de qualidade (ODS 4) e o trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8).

e o autocuidado (BNCC, 2018, p. 9). Em linhas gerais, a competência geral da Educação Básica 6 abarca as dimensões projeto de vida e trabalho com intuito de que os estudantes possam desenvolver a determinação, o esforço, a autoeficácia, a perseverança e a autoavaliação e compreender o mundo do trabalho para fazer escolhas profissionais mais assertivas e alinhadas à cidadania e ao seu projeto de vida (MOVIMENTO PELA BASE, 2018, p. 38-45). A competência geral da Educação Básica 8 mobiliza a dimensão autoconhecimento e autocuidado para desenvolver nos estudantes a autoconsciência, a autoestima, a autoconfiança e o equilíbrio emocional para que eles possam cuidar de sua saúde física e emocional, reconhecendo e sabendo lidar com suas emoções e a de outras pessoas (MOVIMENTO PELA BASE, 2018, p. 52-57).

Além disso, a reformulação do Ensino Médio brasileiro estabeleceu em 2019 os Itinerários Formativos incluindo o Empreendedorismo em um dos quatro eixos estruturantes cujas habilidades podem ser relacionadas com o desenvolvimento da competência autoconsciência e autoeficácia no Ensino Superior. As habilidades são (MEC, 2019):

> (EMIFCG10) Reconhecer e utilizar qualidades e fragilidades pessoais com confiança para superar desafios e alcançar objetivos pessoais e profissionais, agindo de forma proativa e empreendedora e perseverando em situações de estresse, frustração, fracasso e adversidade.
>
> (EMIFCG11) Utilizar estratégias de planejamento, organização e empreendedorismo para estabelecer e adaptar metas, identificar caminhos, mobilizar apoios e recursos, para realizar projetos pessoais e produtivos com foco, persistência e efetividade.

> (EMIFCG12) Refletir continuamente sobre seu próprio desenvolvimento e sobre seus objetivos presentes e futuros, identificando aspirações e oportunidades, inclusive relacionadas ao mundo do trabalho, que orientem escolhas, esforços e ações em relação à sua vida pessoal, profissional e cidadã.

Desse modo, com base no desenvolvimento contínuo e nos conhecimentos adquiridos pelos estudantes no Ensino Básico, os professores do Ensino Superior podem apoiar-se no processo da aprendizagem significativa na qual "os novos conhecimentos adquirem significado para o sujeito e os conhecimentos prévios adquirem novos significados ou maior estabilidade cognitiva" (MOREIRA, 2010, p. 2). Assim, ao desenvolver a competência empreendedora autoconsciência e autoeficácia, os estudantes podem aplicá-la em "todas as esferas da vida, desde o desenvolvimento pessoal até a participação ativa na sociedade, a (re)entrada no mercado de trabalho como trabalhador assalariado ou independente e para dar início também a novos empreendimentos (culturais, sociais ou comerciais)" (ENTRECOMP, 2020, p. 12).

6.2 Confiar na sua própria capacidade para criar valor para outros

O nível fundamental do EntreComp é o mais básico dos níveis apontados no Modelo de Progressão[9]. Nele, o empreendedor se depara com a

9 O Modelo de Progressão EntreComp fornece uma referência para o desenvolvimento da proficiência desde a criação de valor, alcançada através de apoio externo, até a criação de valor transformador. Esse modelo mostra que os limites das competências empreendedoras individuais e coletivas podem ser impulsionados para atingir um impacto cada vez maior através da criação de valor.

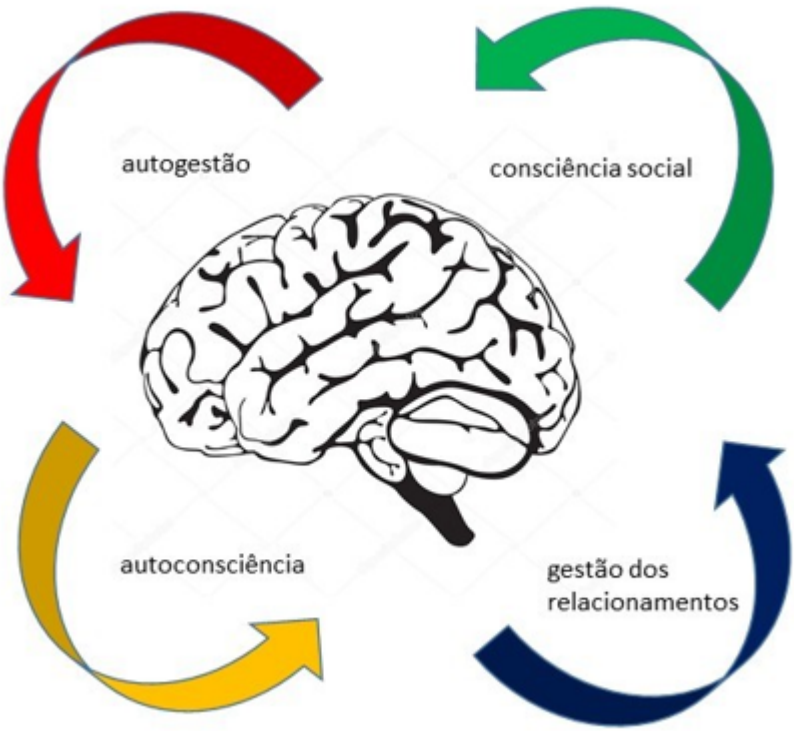
necessidade de um apoio externo, que pode incluir orientadores, professores ou até serviços de consultoria. Isto é, entender sobre a autoconsciência e autoeficácia é fundamental para a formação de um indivíduo, profissional ou individualmente, e nem sempre esse desenvolvimento se dá sozinho.

Goleman (2005) diz que uma "visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope [...]. Como sabemos por experiência própria, quando se trata de moldar nossas decisões e ações, a emoção pesa tanto — e às vezes muito mais — quanto a razão". Nesse trecho, o autor afirma que seria ignorância das pessoas desconsiderarem as emoções achando que só deve seguir com a razão. Para ele, a emoção pesa muito mais, influenciando diretamente na vida do ser humano. Porém não há como distanciar a razão da emoção, pois elas fundamentam a eficiência na tomada de decisão. Saber gerenciar e controlar as emoções com a razão pode ser um desafio, porém necessário. Conseguir dizer "não" no momento apropriado, por exemplo, já uma habilidade que mostra uma consciência de si.

Goleman (2012) também defende que a "Inteligência Emocional (IE) é a habilidade inerente ao indivíduo de reconhecer e compreender as emoções particulares e as dos outros, é a maneira pela qual utiliza-se essa consciência para gerenciar suas atitudes e seus relacionamentos". Isso quer dizer que cada tipo de emoção que passamos nos faz tomar alguma ação, sendo que cada ação revela uma direção que, durante os desafios enfrentados pelo indivíduo ao longo da vida, mostra ser a mais certa. De modo geral, as emoções são impulsos para uma ação imediata que visa lidar com a vida.

Figura 6.1. Goleman (2012) apresenta um conceito da inteligência emocional fragmentado em quatro capacidades específicas que analisam diversos pontos de uma pessoa. Para ele, todos os modelos de inteligência emocional cabem dentro dessa estrutura. A primeira é a autoconsciência,

relacionada ao conhecimento de suas próprias emoções, o que há no corpo e na mente. A segunda é a autogestão, a gestão dessas emoções. Já a terceira é a consciência social, a capacidade é a da empatia, de reconhecer e compreender as emoções dos outros. Por fim, a quarta é a gestão de relacionamentos em um grupo, uma capacidade essencial nas áreas de gestão e empreendedorismo.



Fonte: BASTOS, Cynara. A inteligência emocional e sua carreira. 11 ago. 2020. *Ibmec*. Disponível em: https://blog.ibmec.br/destaques/a-inteligencia-emocional-e-sua-carreira/. Acesso em: 12 dez. 2020.

A autoconfiança é outra característica essencial na inteligência emocional. Saber medir seu potencial e acreditar na sua capacidade são alavancas para o sucesso na autoconsciência e autoeficácia. É importante que os

estudantes saibam reconhecer seu potencial e suas melhores habilidades para identificar diferentes tipos de profissões e empregos e, por consequência, moldar o seu futuro.

A base para a autoconsciência e autoeficácia é "confiar na sua própria capacidade para criar valor para outros" (ENTRECOMP, 2020), ou seja, se vê a necessidade de um conhecimento e aceitação de si para poder atingir essa competência. Entretanto, para conseguir alcançar essa capacidade é necessária a mudança de hábitos. Não há nenhuma explicação de passos que seja de fato uma maneira infalível para qualquer pessoa. Sabemos que os hábitos que temos não podem ser erradicados, em vez disso, eles devem ser alterados. Uma das estratégias é deixar fluir os pensamentos ruins e sentimentos negativos e tentar escrevê-los em um papel para serem apurados e analisados para uma possível autoanálise posterior e digestão. Um outro plano do autocontrole emocional é conseguir "resistir ao impulso e escolher adiar a recompensa" (GOLEMAN, 1995), ou seja, é saber regular a emoção e ter a capacidade de motivar a si mesmo.

Há mais um elemento em que é preciso bastante autocontrole: a ansiedade e a depressão, pois elas podem alterar o equilíbrio desencadeando comportamentos e sentimentos ruins. Essas alterações da harmonia interior podem afetar diretamente no desenvolvimento inter e intrapessoal e precisam ser supervisionadas pelo próprio indivíduo com a autopercepção. Nessa situação, o isolamento, ou a preferência pela solidão, não é o ideal. É necessário a busca pelo convívio com outras pessoas, ter interação para que haja uma distração, um desvio desse estado emocional, ou até mesmo falar com um profissional da área de saúde mental.

Uma das melhores formas de lidar com as emoções, desde as mais alegres e boas até as piores sensações, é experimentá-las dentro de um controle de alerta para entender como desencadeiam esses sentimentos

e emoções. Esse entendimento só irá aperfeiçoar o relacionamento intra e interpessoal. De modo geral, a expressão emocional de um indivíduo pode influenciar diretamente o estado emocional de um segundo indivíduo. De acordo com Goleman (1995) "a empatia nasce da autoconsciência e quanto mais conscientes estivermos das nossas próprias ações, mais destros seremos em ler os sentimentos dos outros". Isso quer dizer que a sintonia que há entre você com você mesmo reflete na sua empatia com outra pessoa, que desencadeia a sua capacidade de reconhecer o sentimento do outro e agir de maneira a influenciar nesses sentimentos.

Muitas vezes a autoconsciência e autoeficácia não são fáceis de se destacar individualmente, é necessária uma ajuda de algum profissional, uma supervisão que guie a pessoa para reconhecer suas emoções e características pessoais. Para esse desenvolvimento, é necessário saber identificar os seus objetivos e interesses e isso pode ser dado por meio da análise de suas atitudes de curto, médio e longo prazo. Outra característica necessária para o melhor desempenho é saber identificar as próprias características e habilidades boas e ruins, pois assim se torna possível potencializar as suas forças e tentar minimizar as suas fraquezas. Entretanto, apenas fazer essa substituição dos hábitos não é suficiente. Para que um hábito continue substituído, os estudantes precisam acreditar que a mudança é possível. E, na maior parte das vezes, a fé só surge com a ajuda de um grupo. Algumas vezes é necessária uma supervisão direta para atingir o desenvolvimento da criatividade e habilidades individuais. A essência é a descoberta do seu eu, suas características, desejos, interesses e qualidades.

O apoio de um terceiro não se faz necessário sempre, pois após algum tempo de autoavaliação, já se cria uma autonomia. A competência autoconsciência e autoeficácia é desenvolvida com a exploração de condutas diante de problemas e com o desenvolvimento de habilidades sociais. Nesse

percurso, os estudantes devem desenvolver a concretização das ideias, ou seja, além de saber identificar é necessário saber descrever os seus interesses, necessidades e objetivos, bem como saber descrever os seus pontos fortes e fracos. Uma vez que se cria a habilidade de esmiuçar essas características, a autoconsciência se torna eficaz. Essa aprendizagem poderá acontecer por tentativa de acerto/erro ao longo da vida e é um conhecimento em constante expansão.

6.3 Tirar o máximo proveito de suas forças e fraquezas

No processo de desenvolvimento da competência empreendedora autoconsciência e autoeficácia, espera-se que os estudantes tirem o máximo de proveito de suas forças e fraquezas para que comecem a galgar a sua independência. Ao ter controle sobre seu condicionamento mental criando resultados esperados a partir do seu esforço individual, identificando e analisando seus talentos e habilidades, o indivíduo passa a desenvolver um considerável poder pessoal para alcançar seus objetivos e, com isso, ele dá passos em direção ao desenvolvimento de sua independência.

Algumas características devem ser desenvolvidas para que a construção da independência seja viabilizada. Se faz necessário, por exemplo, a definição de um propósito claro e o desenvolvimento da consciência de autorresponsabilidade como uma grande competência pessoal norteadora de atitudes e ações.

"Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve", essa frase bastante conhecida de Lewis Carroll, no livro *Alice no País das Maravilhas*, exemplifica a importância de se ter um objetivo em mente. Para atingir seus objetivos, o indivíduo precisa "comprometer-se com seus desejos, necessidades e interesses" (ENTRECOMP, 2020). Esse comprometimento se inicia

com a necessidade de se ter um propósito definido, como ponto de partida para a concretização dos planos e objetivos, deixando bem claro no presente o que se quer no futuro e como se irá conseguir. Ao se definir um ponto focal e movimentar forças e ações em torno dele, geramos um esforço organizado que aos poucos se transforma em poder pessoal.

O cerne do poder pessoal está em conseguir identificar o talento natural e utilizá-lo como fundamento para elaboração do propósito. "O talento natural é a habilidade que o indivíduo possui de exercer certa atividade naturalmente com uma facilidade maior que a maioria das pessoas" (PETRY, 2017). Sri Prem Baba (2016), psicólogo e guru indiano, diz que "quando nos conscientizamos do propósito, na maioria das vezes os talentos se modificam e se multiplicam, pois eles são o mecanismo, o instrumento através do qual o propósito se realiza". A identificação do talento natural intensifica a autoconfiança. "A pessoa que deseja poder, prestígio e sucesso precisa acreditar em si e em seu propósito" (PETRY, 2017), devendo ter muito claro o que busca, elaborando o seu propósito definido, não ter incertezas de que pode alcançá-lo, fortalecendo a sua autoconfiança.

Para que o indivíduo transforme ideias em ações na vida real, é preciso que ele assuma a responsabilidade por isso. Podemos dizer que o senso de autorresponsabilidade é essencial para provocar grandes mudanças. Paulo Vieira (2017) diz que "ser autorresponsável é ter a certeza absoluta, a crença de que cada indivíduo é o único responsável pela vida que tem levado. Consequentemente, é o único que pode mudá-la e direcioná-la." A autorresponsabilidade dá poderes e capacita o indivíduo a mudar o que deve ser mudado para continuar a avançar na direção dos seus objetivos conscientes e com equilíbrio e plenitude.

Se voltarmos à frase de Lewis Carroll ("Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve"), podemos também perceber que sem

a definição de propósito e iniciativa de ação para seguir adiante, o indivíduo fica apenas à mercê dos acontecimentos e das circunstâncias, na espera do momento perfeito e ideal. Para se desenvolver o hábito da iniciativa, deve-se ter claro que oportunidade se constrói, não se espera. Possuir apenas ideias, desejos e propósitos no campo da criação mental, sem nenhuma ação, não resultará em nada. Olhar para as escolhas com as lentes da autorresponsabilidade, direciona o indivíduo a ter o hábito da iniciativa, atitude imprescindível como principal embasamento sobre qual liderança pessoal é construída.

A construção da liderança – primeiramente no âmbito pessoal, com a definição do propósito e com iniciativa – representa os primeiros passos para a criação da liderança coletiva. Somente após desenvolvermos a liderança sobre nossas vidas é que estaremos aptos a liderar outras pessoas. Quando lideramos, inspiramos outras pessoas a tomar iniciativas. "Liderar é possuir as aptidões emocionais necessárias à arte de persuadir e motivar as pessoas e a si mesmo a contribuírem para um objetivo comum, construindo redes de trabalho, de confiança, de realizações e de talentos que, no conjunto, constituem a sabedoria e o poder humano." (VIEIRA, 2017)

O conceito do círculo dourado de Simon Sinek (2018) demonstra que um líder que consegue inspirar as pessoas que estão ao seu redor, tem o seu porquê, ou seja, o seu propósito ou crença, muito bem definido. Desse modo, todas as pessoas, de forma voluntária ou involuntária, desempenham algum tipo de influência sobre os outros ao seu entorno. Essa influência se mede como sendo o nível de liderança atual.

6.4 Dinâmica – Navegador de oportunidades pessoais: gere o seu conjunto de oportunidades de mercado

A dinâmica **Navegador de oportunidades pessoais** foi elaborada com base no *Market opportunity navigator* (Navegador de oportunidades de mercado, em português), que é uma ferramenta rápida e eficiente que pode ser utilizada para avaliar as oportunidades de mercado e encontrar o foco estratégico de qualquer negócio: da ideia até cada estágio de crescimento do empreendimento.

Market opportunity navigator

Marc Gruber e Sharon Tal, criadores do *Market opportunity navigator*, disponibilizam gratuitamente os formulários, o livro e o curso on-line para o uso dessa ferramenta no site em inglês *Where to play* (disponível em: https://wheretoplay.co/. Acesso em: 12 dez. 2020).

O professor Caio Flavio Stettiner, da FATEC-SEBRAE, explica o passo a passo dessa ferramenta no artigo "Como utilizar o *Market opportunity navigator* para a avaliar ideias de negócios" (disponível em: https://medium.com/@caioflaviostettiner/como-utilizar-o-market-opportunity-navigator-para-a-avaliar-ideias-de-neg%C3%B3cios-49d03e251952. Acesso em: 12 dez. 2020).

6.4.1 Objetivo da dinâmica

O **Navegador de oportunidades pessoais** foi planejado para ser aplicado em uma perspectiva na qual o estudante é o protagonista na apreensão de capacidades e habilidades da competência empreendedora autoconsciência e autoeficácia, conduzindo-o a uma aprendizagem e uma autoaprendizagem reveladora.

A autoconsciência é o primeiro passo para que o estudante consiga refletir sobre seus desejos, necessidades e interesses. Ao olhar para si mesmo e analisar a realidade do mundo do trabalho ao seu redor, ele pode desenvolver a autoeficácia para avaliar cenários futuros prováveis de trabalho ou de empreendedorismo e, dessa forma, fazer escolhas alinhadas ao seu projeto de vida com liberdade, autonomia, criticidade e responsabilidade.

Mesmo ainda sem o conhecimento do *Market opportunity navigator*, ao utilizar o **Navegador de oportunidades pessoais** para desenvolver a competência empreendedora autoconsciência e autoeficácia, o estudante também vai se familiarizando com uma das ferramentas que é usada por empreendedores do mundo todo. Assim, quando ele for modelar um negócio ou uma ideia, poderá utilizar o *Market opportunity navigator* de modo mais eficiente e significativo.

6.4.2 Número de participantes

Individual.

6.4.3Duração da dinâmica

De 30 a 45 minutos.

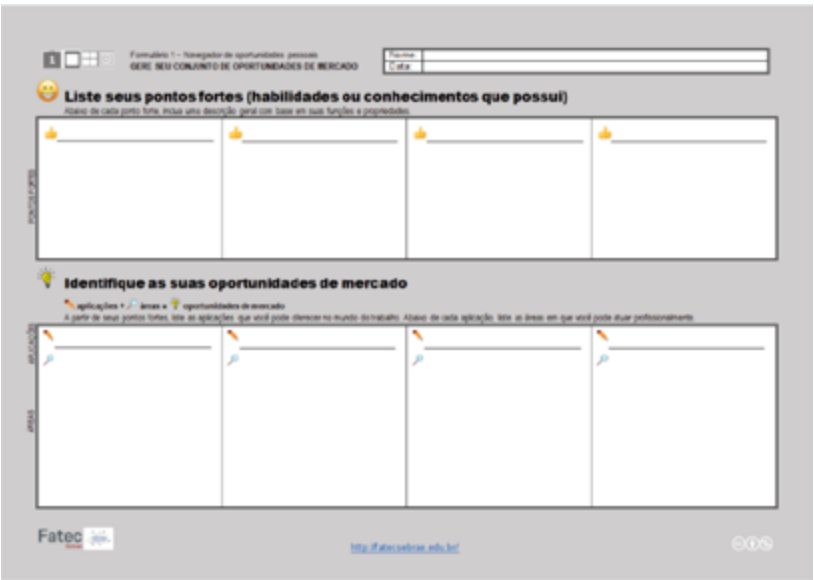
6.4.4 Como aplicar

Antes da aula, clique no *link* https://fatecspgov-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/kelly_ishida_fatec_sp_gov_br/EeI11flL5vBNkheUl0M-dWiEBi-pqPW5ns_ChY_eIVqpV4Q?e=ZBVWcz e faça o *download* em seu computador do documento com os dois formulários do **Navegador de oportunidades pessoais**. Compartilhe esse documento com a classe ou disponibilize esse *link* aos estudantes para que eles também possam fazer

o *download* do arquivo. Os formulários podem ser impressos para serem preenchidos a mão ou podem ser preenchidos no próprio arquivo utilizando um computador com programa de edição de texto.

Cada estudante deverá preencher individualmente os dois formulários do **Navegador de oportunidades pessoais** para identificar qual é o seu conjunto de habilidades e conhecimentos que podem revelar oportunidades de mercado para ele. O primeiro formulário é destinado às habilidades e conhecimentos que o estudante possui. Após citar e descrever quatro pontos fortes, ele irá listar as aplicações que pode oferecer no mundo do trabalho e as áreas que pode atuar profissionalmente.

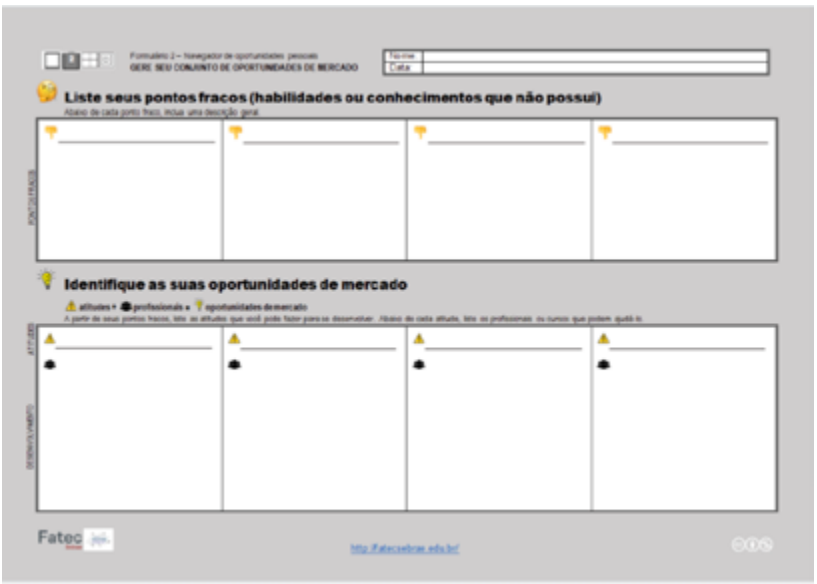
Figura 6.2. Formulário 1 do Navegador de oportunidade pessoais. O estudante deverá ater-se às características de seus pontos fortes para identificar as oportunidades de mercado para ele. Fonte: elaborado por Kelly Mayumi Ishida.



Fonte: elaborado por Kelly Mayumi Ishida com base em *Where to play* (disponível em: https://where-toplay.co/. Acesso em: 12 dez. 2020).

O segundo formulário é destinado às habilidades e conhecimentos que o estudante não possui. Após citar e descrever quatro pontos fracos, o estudante irá listar as atitudes que ele pode fazer e os profissionais e cursos que ele pode procurar para desenvolver-se e expandir as suas oportunidades de mercado.

Figura 6.3. Formulário 2 do Navegador de oportunidade pessoais. O estudante deverá ater-se às características de seus pontos fracos para identificar as atitudes que deve tomar para sair de sua zona de conforto e expandir suas oportunidades de mercado.



Fonte: elaborado por Kelly Mayumi Ishida com base em *Where to play* (disponível em: https://where-toplay.co/. Acesso em: 12 dez. 2020).

O preenchimento desses formulários é uma ferramenta que ajuda o estudante a identificar com clareza as suas forças e fraquezas. Assim, ele pode avaliar e priorizar as oportunidades de trabalho ou de empreendedorismo, ampliando significativamente as suas chances de sucesso. A partir do autoconhecimento, o estudante pode traçar um projeto de vida alinhado com seus conhecimentos e objetivos, aumentando a autoeficácia ao reduzir a incerteza e avançar com confiança.

No fim do tempo estipulado para esta dinâmica, questione a turma sobre a reflexão que o preenchimento dos formulários proporcionou em cada um deles. Pergunte se algum estudante quer compartilhar com os colegas o seu formulário. Caso a resposta seja positiva, reserve um tempo para que ele(s) apresente(m) seus formulários para a classe.

6.5 Conclusão

A aprendizagem é um diferencial competitivo. A partir do momento em que os estudantes desenvolvem a competência empreendedora autoconhecimento e a autoeficácia, eles têm as ferramentas necessárias para acreditar em si mesmo e em suas capacidades para alcançar seus objetivos e descrever suas qualidades e habilidades para diferentes empregos ou empreendimentos.

Nesse processo de aprendizagem, que reúne um pouco de teoria e uma dinâmica para mobilizar o autoconhecimento e a autoeficácia, os estudantes podem ampliar a compreensão sobre seu próprio comportamento. Eles podem identificar valores, crenças, necessidades e expectativas que afetam desejos e emoções, influenciando atitudes que definem comportamentos. Ao aumentar a sua autoconfiança e identificar a importância para enfrentar mudanças além de sua zona de conforto, os estudantes adquirem uma vantagem competitiva valiosa no mundo do trabalho.

Além disso, é importante também que os estudantes desenvolvam a visão crítica e contextualizada da realidade para ter uma percepção de oportunidades e do que hoje se denomina empreendedorismo nas sociedades contemporâneas ocidentais dentro da política neoliberal. Como o empreendedorismo se desenvolve de maneira específica em cada país, a educação empreendedora também deve considerar as desigualdades estruturais, como as que existem no Brasil, onde parte da população faz o uso do empreendedorismo mais como uma forma de precarização do trabalho do que uma relação realmente empreendedora. Nesse sentido, ao mobilizar a competência empreendedora autoconsciência e autoeficácia aliada à inteligência emocional, cada estudante pode desenvolver habilidades para se adaptar em diferentes contextos, mas sempre consciente de sua capacidade para criar novas oportunidades para si mesmo e para outras pessoas de modo a contribuir com transformações significativas na sociedade em que vive.

6.6 Texto complementar

Autorreflexão e autocrítica: o *start* para mudanças

"Mudar", palavra tão pequena que gera grandes transformações. As mudanças são inevitáveis. A todo momento estamos mudando, nos transformando e amadurecendo. Para passarmos por esse processo de mudança é fundamental autoconhecimento. O autoconhecimento nos leva a fazer uma avaliação profunda e sincera para que possamos reconhecer nossas limitações, dificuldades que comprometem a nossa evolução pessoal e profissional.

A partir do momento que a pessoa entra nessa jornada de autoconhecimento ela passa a compreender melhor as emoções e sentimentos que a rege e pode começar a trabalhar esses aspectos de forma consciente e positiva. O mapeamento do nosso eu interior nos dá novas oportunidades de ressignificar traumas, bloqueios e dificuldades através do autoconhecimento e autocrítica.

Um dos primeiros passos para caminharmos rumo a mudanças que nos transformam é o reconhecimento das nossas qualidades e defeitos, como também das chaves de mudança possíveis. O autodescobrimento ao qual somos submetidos só é possível a partir do momento que reconhecemos que somos seres únicos e diferentes, e com tolerância aprendermos a nos respeitar e respeitar o próximo.

O autoconhecimento pode ser desenvolvido de diversas formas, através de diferentes ferramentas que nos levam a conectar com o nosso Eu, e que merecem ser tratadas de forma individual e aprofundada. Aqui quero tratar, especificamente, sobre o papel da crítica e da autocrítica como um dos passos necessários para fazer um efetivo autofeedback.

O início do processo de mudança pessoal se dá, quando começamos a praticar mais a autoanálise, autocritica e autorreflexão. Isso acontece quando tomamos consciência das críticas que as pessoas nos fazem, e aceitamos o fato de que somos seres passíveis de erro, assim como todo mundo.

Esta atitude de autocritica, autoavaliação e autorreflexão, quando se torna habitual, é uma condição realmente eficiente e confiável para:

O diálogo construtivo, onde diferentes opiniões sejam respeitadas;

A crítica objetiva e construtiva da forma de ser e agir de outras pessoas;

A análise e avaliação objetiva dos fatos e acontecimentos.

Porém, para que a autocrítica e a crítica sejam objetivas e construtivas, deverá respeitar duas condições. Primeiro deve ser reconhecido de forma sincera, os aspectos positivos. Lembre-se que sempre existirão aspectos positivos, e não os reconhecer é sinal de imaturidade. Pessoas que não reconhecem aspectos positivos em si mesmas e em outras pessoas, não estão preparadas para receber críticas de forma madura.

Segundo devemos evitar julgar as intenções alheias, a fim de resguardar suas próprias intenções. O terreno da intencionalidade é o mais oculto e íntimo do ser humano, sendo assim, ao criticar e avaliar/julgar o outro, podemos estar cometendo sérios erros. Todos nós algum dia já realizamos algo ou fizemos alguma escolha sem saber o porquê o fizemos. Sendo assim, se nós mesmos desconhecemos nossas motivações mais ocultas, como podemos interpretar e julgar as motivações do outro?

Uma crítica ou autocritica madura, tem como consequência, o entusiasmo de quem a recebe. Isso porque existe intenção em melhorar e crescer. A crítica construtiva é sempre um estímulo para pessoas maduras. Se nos "afundamos" ou nos magoamos excessivamente com o que nos foi pontuado, provavelmente não sejamos pessoas maduras o suficiente, ou talvez a crítica não tenha sido objetiva e/ou construtiva o bastante.

Isso sempre acontece quando interpretamos as intenções dos outros ou os outros interpretam as nossas. Nesse sentido, convido você a refletir um pouco sobre como têm sido as críticas que você tem feito a outras pessoas. Elas têm sido realmente objetivas, ou são uma projeção de sua própria maneira de ser, pensar e/ou sentir? Você vive na dependência daquilo que as pessoas pensam e dizem sobre você? Quais são suas qualidades e virtudes?

Ao respondermos essas perguntas passamos a ter um senso de responsabilidade sobre nossas ações. Uma pessoa madura e psicologicamente adulta tem plena consciência das motivações do seu modo de agir. Ela não age sem refletir sobre as finalidades e os efeitos de suas ações. A criança, por outro lado, age de maneira irresponsável e sem refletir sobre suas ações. Ela age inocentemente, quase que por instinto.

O adolescente por sua vez, age movido e determinado por finalidades conscientes, mas sem se preocupar com a legitimidade das causas que motivam seu modo de agir. O jovem, quando se trata de responsabilidade, costuma ter bons resultados. Por estar próximo da vida adulta, saindo da fase da adolescência, ele ainda possui traços de responsabilidade advindos de sua fase de vida anterior, mas também busca sua melhoria contínua, a fim de se tornar um adulto responsável e maduro.

AUTORREFLEXÃO E AUTOCRÍTICA: o start para mudanças. *IBC – Instituto Brasileiro de Coaching*, Goiânia, maio 2020. Disponível em: https://www.ibccoaching.com.br/portal/mudanca-de-vida/autorreflexao-autocritica-start-mudancas/. Acesso em: 1 fev. 2020.

6.7. Ampliando conhecimentos

6.7.1 Livro Inteligência emocional

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

Lançado em 1995, nos Estados Unidos, esse livro transformou a maneira de pensar a inteligência. Das fronteiras da psicologia e da neurociência, o psicólogo e jornalista científico Daniel Goleman trouxe o conceito de "duas mentes" – a racional e a emocional – e explicou como, juntas, elas moldam o destino do indivíduo. Partindo de casos cotidianos, o autor relata como a incapacidade de lidar com as próprias emoções pode minar a experiência escolar, acabar com carreiras promissoras e destruir vidas. Segundo Goleman, muitos dos circuitos cerebrais da mente humana são maleáveis e podem ser trabalhados, e a consciência das emoções é fator essencial para o desenvolvimento da inteligência do indivíduo. Desde então, o conhecimento da inteligência emocional vem alterando práticas de educação e do mundo dos negócios.

6.7.2 Filme Divertida mente

***Divertida mente*. Direção de Peter Docter. Estados Unidos: Pixar/Disney, 2015. (102 min).**

O universo das emoções retratado no filme *Divertida mente* é uma oportunidade lúdica para abordar o autoconhecimento e autoeficácia. Nessa animação, as emoções que estão na sala de controle do cérebro de uma

criança de 11 anos de idade são as protagonistas. A partir do comportamento das personagens Alegria, Tristeza, Medo, Raiva e Nojo é possível mostrar que as memórias são fixadas pelas emoções e que não existe sentimento melhor ou pior, pois todos são necessários para o desenvolvimento humano e são saudáveis desde que não sejam extremamente exagerados.

6.7.3 Site 16Personalities

> *16Personalities.* **Disponível em: https://www.16personalities.com/br. Acesso em: 24 jan. 2021.**

A personalidade é apenas um dos muitos fatores que orientam nosso comportamento, que também é influenciado pelo ambiente, experiências e objetivos individuais. Atualmente há diversos modelos de análise de personalidade ou de perfil comportamental que são parte das ferramentas que auxiliam no autoconhecimento.

No site do *16Personalities*, por exemplo, ao completar a avaliação de personalidade gratuita (NERIS Type Explorer®), o usuário tem acesso a uma descrição associada a um tipo de personalidade. São delineados indicadores e tendências, porém, não são diretrizes ou respostas definitivas. Podem existir diferenças significativas mesmo entre pessoas que compartilham um tipo de personalidade. As informações nesse site têm o objetivo de inspirar o crescimento pessoal e uma melhor compreensão do indivíduo e de seus relacionamentos, mas não devem ser tomadas como verdades absolutas.

REFERÊNCIAS

AUTORREFLEXÃO E AUTOCRÍTICA: o start para mudanças. *IBC – Instituto Brasileiro de Coaching*, Goiânia, maio 2020. Disponível em: https://www.ibccoaching.com.br/portal/mudanca-de-vida/autorreflexao-autocritica-start-mudancas/. Acesso em: 1 fev. 2020.

BABA, Sri Prem. *Propósito*: a coragem de ser quem somos. São Paulo: Editora Sextante, 2016.

BARROS, M.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. (2010). "Por dentro da autoeficácia: um estudo sobre seus fundamentos teóricos, suas fontes e conceitos correlatos". In: *Espaço Acadêmico*, Maringá, v. 10, n. 112, p. 1-9. set. 2010. Disponível em: http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10818. Acesso em: 1 nov. 2020.

BASTOS, Cynara. A inteligência emocional e sua carreira. 11 ago. 2020. *Ibemec*. Disponível em: https://blog.ibmec.br/destaques/a-inteligencia-emocional-e-sua-carreira/. Acesso em: 12 dez. 2020.

BRANCO, Augusta Veiga. *Competência emocional*. Salvador: Quarteto, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. *Referenciais curriculares para a elaboração de itinerários formativos*. Brasília, DF, 2019. Disponível em: http://novoensinomedio.mec.gov.br/resources/downloads/pdf/DCEIF.pdf. Acesso em: 1 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. *Base Nacional Comum Curricular*. Brasília, DF, 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/. Acesso em: 25 set. 2020.

DELORS, Jacques et. al. *Educação um tesouro a descobrir*: relatório para a Unesco da comissão internacional sobre educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, 1998. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ue000009.pdf>. Acesso em: 25 set. 2020.

DUHIGG, Charles. *O poder do hábito*: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. *O poder da inteligência emocional*: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

HILL, Napoleon. *As 16 leis do sucesso*: o livro que mais influenciou líderes e empreendedores em todo o mundo. Comentado e adaptado por Jacob Petry. Barueri: Faro Editorial, 2017.

INOVARSE, 2016. *Inteligência emocional*: uma competência da atualidade. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_216.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

JOINT Research Centre da Comissão Europeia. *Entrecomp*: quadro de referências das competências para o empreendedorismo. Trad. de Sara Dias-Trindade, José António Moreira, Jacinto Jardim. Lisboa: Theya, 2020.

LUZ, Maria Olinda Ribas Marques da. A inteligência emocional como fator significativo para o desempenho do líder no mundo corporativo. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Disponível em: https://www.inovarse.org/filebrowser/download/7698#:~:text=terem%20muita%20afinidade.-,A%20I.E.,e%20institui%C3%A7%C3%B5es%20do%20s%C3%A9culo%20atual. Acesso em: 16 out. 2020.

MOREIRA, Marco Antônio. *O que é afinal aprendizagem significativa?* Disponível em: http://moreira.if.ufrgs.br/oqueeafinal.pdf. Acesso em: 25 set. 2020.

MOVIMENTO pela Base; CENTER for curriculum redesign. *Dimensões e desenvolvimento das competências gerais da BNCC*. Disponível em: http://movimentopelabase.org.br/wp-content/uploads/2018/03/BNCC_Competencias_Progressao.pdf. Acesso em: 29 set. 2020.

NATIONAL RESEARCH COUNCIL. *Education for life and work:* developing transferable knowledge and skills in the 21st Century. Washington, D.C.: The National Academies Press, 2012. Disponível em: https://www.nap.edu/read/13398/chapter/1. Acesso em: 29 set. 2020

NEA. *Preparing 21st Century students for a global society*: an educator's guide to the "four Cs". Whashington, DC: NEA, 2012.

ONU BRASIL. Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs. Acesso em: 25 set. 2020.

SEBRAE. *Empreendedorismo no currículo escolar do ensino médio*. Brasília, DF: Sebrae, 2020. Disponível em: https://cer.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/07/Empreendedorismo-no-curri%CC%81culo-do-Ensino-Me%CC%81dio.pdf. Acesso em: 25 set. 2020.

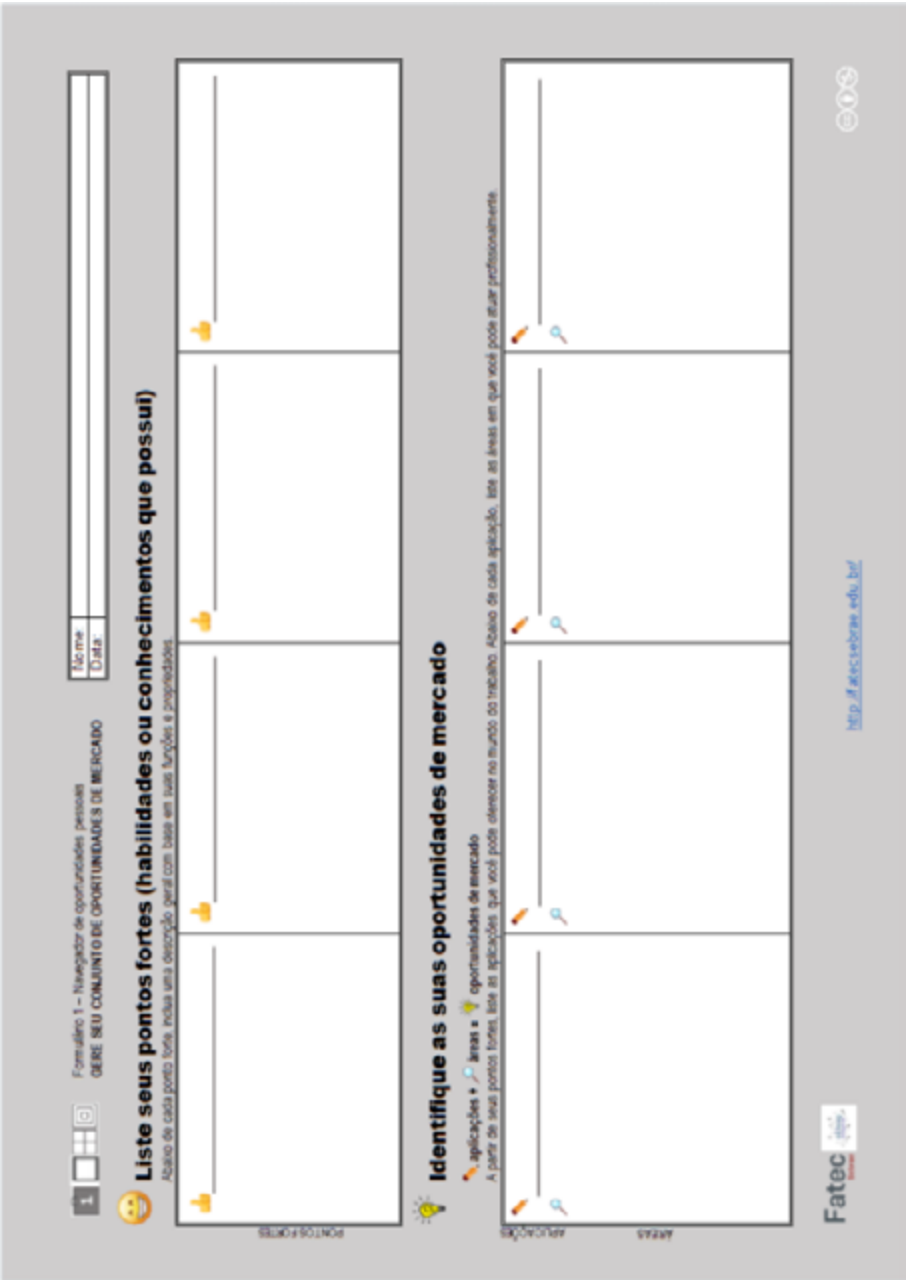
SINEK. Simon. *Comece pelo porquê*: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2018.

VIEIRA, Paulo. *Poder e alta performance:* o manual prático para reprogramar seus hábitos e promover mudanças profundas em sua vida. São Paulo: Editora Gente, 2017.

6.8. Anexos

Para aplicar a dinâmica **Navegador de oportunidades pessoais**, o formulário que pode ser preenchido digitalmente está disponível para *download* no link: https://fatecspgov-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/kelly_ishida_fatec_sp_gov_br/EeI11fIL5vBNkheUl0MdWiEBi-pqPW5ns_ChY_eIVqpV4Q?e=ZBVWcz

Caso não tenha acesso à internet, nas páginas a seguir encontra-se a reprodução das imagens desses formulários.


Formulário 1 – Navegador de oportunidades pessoais
GERE SEU CONJUNTO DE OPORTUNIDADES DE MERCADO
Nome:
Data:
Liste seus pontos fortes (habilidades ou conhecimentos que possui)
Abaixo de cada ponto forte, inclua uma descrição geral com base em suas funções e propriedades.
PONTOS FORTES
Identifique as suas oportunidades de mercado
aplicações + áreas = oportunidades de mercado
A partir de seus pontos fortes, liste as aplicações que você pode oferecer no mundo do trabalho. Abaixo de cada aplicação, liste as áreas em que você pode atuar profissionalmente.
APLICAÇÕES
ÁREAS
Fatec
http://fatecsebrae.edu.br/

Formulário 2 – Navegador de oportunidades pessoais
GERE SEU CONJUNTO DE OPORTUNIDADES DE MERCADO

No me:
Data

Liste seus pontos fracos (habilidades ou conhecimentos que não possui)

Abaixo de cada ponto fraco, inclua uma descrição geral.

PONTOS FRACOS

Identifique as suas oportunidades de mercado

atitudes + profissionais + oportunidades de mercado

A partir de seus pontos fracos, liste as atitudes que você pode tomar para se desenvolver. Abaixo de cada atitude, liste os profissionais ou cursos que podem ajudá-lo.

ATITUDES

DESENVOLVIMENTO

Fatec

http://fatecsebrae.edu.br/

7

MOTIVAÇÃO E PERSEVERANÇA – RESILIÊNCIA

Erick Calixto Carneiro[1]
Janiele Pereira da Silva[2]
Tatiane Alves Suares de Souza[3]

O capítulo pretende apresentar os conceitos de motivação e perseverança para a compreensão e desenvolvimento da resiliência como competência empreendedora.

Inicialmente, os conceitos gerais serão introduzidos com o intuito de aproximar o leitor do tema e no decorrer do texto os conceitos mais específicos serão situados estrategicamente a fim de elucidar as proposições apresentadas.

Pretende-se compartilhar a compreensão de que o processo de desenvolvimento de uma competência ou habilidade passa por aprender com

1 Graduando em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC-SEBRAE.

2 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC-SEBRAE, atua há mais de sete anos na área administrativa e financeira de instituições do 3º Setor e Bacharel em Ciências Econômicas pela PUC-SP (2014).

3 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC-SEBRAE, atua com atendimento à pessoa jurídica. Tem interesse em ciências ou políticas econômicas.

os erros, acertos e escolhas. Mas que, no entanto, essa compreensão só se torna completa quando relacionada à capacidade individual e coletiva do indivíduo de acessar recursos sociais, culturais, psicológicos, econômicos e físicos que proporcionem experiências significativas.

Quando determinada situação é observada a partir de uma ótica construtiva, de avaliação de falhas, replanejamento de metas e execução com base no aprendizado adquirido, é possível replicar esse comportamento com destino a diversas áreas da vida.

Dentro dessa dinâmica a motivação e perseverança são características que formam o "ser" resiliente, que mesmo em situação adversa, não desiste das suas metas, usa como ferramenta a avaliação construtiva do erro, não desiste ao cometer falhas e consegue lidar com situações adversas.

O olhar para si e para o externo é crucial para a prática da resiliência, é necessário entender quais ferramentas estão disponíveis e como aplicá-las nas mais diversas situações. No empreendedorismo o mesmo paralelo também ocorre: a todo momento surgem situações que demandam expertise para tomada de decisão seja na crise ou no sucesso empresarial.

A abordagem aqui apresentada é uma interpretação da pesquisa acerca do tema resiliência e não pretende esgotar o assunto, pelo contrário, tem o objetivo de acrescentar elementos novos ao debate.

Figura 1: O ato de escalar uma montanha retrata um exemplo de perseverança e motivação, s para alcançar o topo é necessário ultrapassar os obstáculos, como o cansaço e esforço físico.

Fonte: Pexels (2019)

7.1 E o que é uma competência?

Quando se resgata a etimologia de uma palavra é possível ampliar o seu nível de compreensão sobre ela, é como se o significado ganhasse uma conotação profunda e ao mesmo tempo elucidativa, quando isso acontece, a materialização do entendimento da palavra ganha um sentido especial.

Nesse sentido, compreender o que é competência passa por entender a origem e o valor dessa palavra. De acordo com Nílson Machado:

> Embora difusa, a etimologia é fecunda: deriva de ***com + petere***, que em latim significa pedir junto com os outros, buscar junto com os outros. Aquele a quem nada apetece é um inapetente; aquele que nada quer, que não sabe buscar junto com os outros é um

> incompetente. Derivações próximas são competitivo, que significa tanto acordo quanto rivalidade, e que conduziu apenas no latim tardio, à ideia de competição; ***competentia***, que remete a proporção, a justa relação, ou à capacidade de responder adequadamente, em dada situação. A associação de competência com capacidade conduz a atenção a capacitas, que significa a possibilidade de conter alguma coisa, de apreender, de compreender algo. As principais características da ideia de competência parecem encontrar raízes em tal feixe de relações etimológicas. (MACHADO, 2006)

Logo, competência é a reunião do conhecimento, experiência e habilidade colocados em prática por um indivíduo a fim de desenvolver/construir algo. De acordo com Le Boterf (1995 apud M. FLEURY e A. FLEURY, 2001), a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda esse autor, competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Entende-se que competência é a junção do saber com a prática, pois não adianta ter, conter e apreender um conhecimento se ele não estiver a serviço de algo, se ele não estiver a serviço de uma transformação. O saber deve ser usado para mobilizar pessoas e recursos a fim de obter um resultado pessoal, profissional ou social.

7.2 Entendendo os conceitos de Motivação, Perseverança, Resiliência e Empreendedorismo:

7.2.1 Motivação

Figura 2: A motivação é uma espécie de força interior que estimula o indivíduo na busca de seus objetivos. O indivíduo motivado consegue projetar suas metas e criar mecanismos para alcança-las.

Fonte: Pixabay (2018)

Falando de motivação, podemos descrevê-la como um impulso que leva um indivíduo a atingir objetivos e metas traçadas, ou também como uma força interna que o coloca em direção do que pretende alcançar.

Pode ser vista também do ponto de vista das ciências humanas como uma reação física do organismo humano que influencia o indivíduo em seu comportamento na tomada de ações.

A motivação desperta o interesse por algo, gerando atitudes conscientes. Motivação tem origem na palavra latina *movere*, carregando como significado aquilo que movimenta, que anda. Sendo assim, a motivação busca o entendimento do que leva as pessoas a se movimentarem em direção de comportamentos produtivos.

De acordo com o artigo "A Motivação e a Predisposição para o Empreendedorismo" (SÁNCHEZ; DIAS; ROSA, 2012), um indivíduo que tenha um espírito empreendedor, aliado a uma grande sensibilidade para buscar vantagem na competitividade e que possui a capacidade de assumir riscos é supermotivado.

É a motivação que resulta na autoconfiança e postura segura ao confiar nas suas competências e na sua capacidade de alcançar qualquer objetivo, levando-o a ultrapassar obstáculos enfrentando seja qual for o desafio para atingir resultados excelentes.

Quando falamos do empreendedor, a motivação que o leva a empreender considera o que chamamos de risco X recompensa, onde seu sucesso está vinculado a satisfazer suas necessidades, ligado ao inconformismo de encontrar-se em um padrão de vida profissional que não corresponda às suas expectativas em seu momento presente.

7.2.2 Perseverança

Figura 3: A formiga é um exemplo de perseverança, pois suporta e carrega uma carga maior que seu próprio peso e não desiste enquanto não atinge seu objetivo: "chegar no formigueiro".

Fonte: Pixabay (2020)

De acordo com o dicionário on-line *Dicio*, perseverança significa a qualidade de quem não desiste com facilidade, é a característica ou particularidade de quem persevera, insiste e não desiste de um objetivo. Sua etimologia vem do latim *perseverantia.ae*, "constância, prolongamento, persistência".

Comumente a persistência é usada como sinônimo de persistir, porém, o seu significado é conceitualmente diferente e para desenvolver ações empreendedoras de sucesso é preciso entender a diferença entre os termos. Segundo Fernanda Barletta, na matéria do Portal Empreendedorismo:

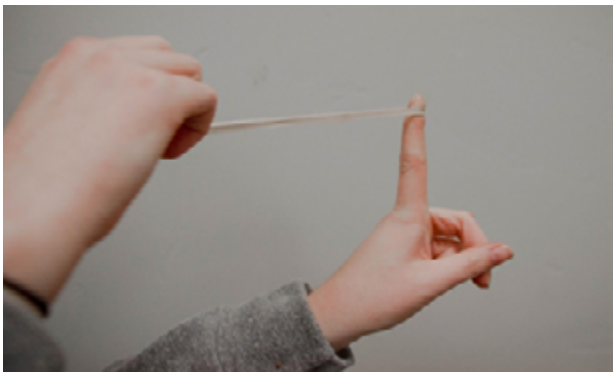
> Persistir tem uma conotação um tanto negativa, coisa que perseverar não. "Persistência" é usada no sentido de "teimoso". Por exemplo: O telemarketing persistentemente ligou. Não dizemos que perseveraram ligando para a mesma pessoa. "Persistente" é usado quando há continuidade da ação e o resultado geral acaba sendo mal, ou neutro e apenas algumas vezes bom. "Perseverança" é usado quando o propósito é bom. Ou seja, você está fazendo algo para ajudar alguém, ou para alcançar um objetivo desejável. Perseverar é ter firmeza ao acreditar em algo, e saber que um resultado positivo é certo, mas com os olhos atentos ao que precisa ser adaptado ao longo do caminho para que esse objetivo se realize, corrigir falhas que possam levar ao fracasso ou a um sucesso parcial, melhorar as ações no decorrer do caminho para que o sucesso seja conquistado de um modo mais rápido e/ou melhor. (BARLETTA, 2018)

Nesse sentido, a principal diferença entre os dois conceitos consiste na análise da situação problema. Ao persistir sem refletir em determinada ação que não gera resultados positivos seu objetivo fica mais distante, enquanto que se houver a reflexão e a percepção do que está gerando a falta de resultados, a ação poderá ser replanejada e o objetivo se tornará mais próximo.

Logo, empreender com perseverança é avaliar constantemente as tomadas de decisões para que as metas sejam possíveis, o aprendizado através da experiência e reformulação de ideias traz segurança ao empreendedor, permite que ele ganhe tempo, pois percebe rapidamente onde está o equívoco e corrige a fim de evoluir como pessoa e profissional.

7.2.3 Resiliência

Figura 4: O elástico como exemplo de resiliência pois mesmo que ele seja esticado ao extremo, quando solto, retorna para o seu estado inicial sem perder suas características.



Fonte: Unsplash (2018)

Normalmente, no primeiro contato com o termo resiliência, é apresentado que essa é uma característica das pessoas que conseguem sofrer

pressão e voltar ao estado natural de origem. Porém, isso pode trazer problemas, pois as pessoas enfrentam a mesma situação de maneiras diferentes (SOBRARE). Esse pensamento sobre resiliência parece fazer ligação à etimologia (estudo de origem e evolução) da palavra *resilio* ou *resiliens*, que tem origem no latim e significa retornar a um estado anterior, saltar para trás, voltar, recuar (BARLACH, 2005; BARLACH, LIMONGI-FRANÇA e MALVEZZI, 2008; PINHEIRO, 2004; apud MINELLO, 2010).

O termo *resiliência* começou a ser usado lá pelo século XVII nos estudos sobre corpos elásticos, a resiliência era vista como a capacidade de um corpo voltar ao normal após ser aplicada uma pressão sobre ele. Já na Psicologia, a resiliência foi ligada ao tempo de recuperação de uma pessoa que passou por uma situação extraordinária, uma catástrofe ou perda (SABBAG, 2017).

Os indivíduos enfrentam situações de formas diferentes pois eles não são iguais, a percepção de um pode ser diferente da percepção de outro. Alguns fatores como experiência de vida, grupo social, família, amigos e escola influenciam na forma como o indivíduo enxerga e reage a cada situação. Um fator que é estressante para um não necessariamente será estressante na mesma proporção para outro, as experiências que um indivíduo carrega pode ajudá-lo a contornar mais facilmente tal situação. A aprendizagem após vivenciar um momento difícil e utilizar o que foi aprendido, é vista como característica de resiliência.

Portanto, a resiliência não se trata apenas de se manter forte em situações adversas, mas também do aprendizado obtido. Indivíduos com alta resiliência podem sair da crise de forma positiva mais facilmente, além de utilizarem esse momento como aprendizado.

7.3 Resiliência e o VUCA

Figura 5: O labirinto representa as incertezas e os desafios a serem enfrentados ao longo do caminho pessoal/empresarial até encontrar a "saída".

Fonte: Pixabay (2016)

Vivemos em uma sociedade de transformação veloz e contínua, esse ambiente pede cada vez mais que tenhamos características e competências que nos permitam se adaptar com sucesso às adversidades. Os empreendimentos também podem apresentar um cenário de transformações e desafios contínuos, é de extrema importância que um gestor saiba encarar as dificuldades com a intenção de extrair o melhor proveito da situação e a resiliência é uma forma eficaz de lidar com os cenários adversos e, por vezes, estressantes do empreendedorismo.

Dentro dessa compreensão, o termo VUCA pode descrever muito bem esse cenário. VUCA é um acrônimo das palavras *volatility*, *uncertainty*, *complexity* e *ambiguity,* que em português seria VICA (volatilidade, incerteza, complexibilidade e ambiguidade). Esse termo é originário das operações militares, do cenário de guerra, um cenário volátil, incerto, complexo e ambíguo (BARRETO, 2019).

Atualmente, o termo VUCA também é utilizado para descrever o ambiente de negócio repleto de incertezas e em transformação contínua que habitam as organizações e nesse contexto do mundo VUCA (ou MU-VUCA) muitas empresas não estão conseguindo sobreviver, muitos empreendedores estão indo ao encontro do insucesso empresarial (MORSCH, 2017; apud BARRETO, 2019). Um dos caminhos indicados para conseguir contornar esse cenário VUCA é a resiliência, importante para se manter positivo diante das adversidades (INSPER, 2018).

Em um cenário onde as empresas estão em constante transformação e a incerteza habita, a resiliência é fator essencial para a sobrevivência e competitividade.

7.4 Gerações da Resiliência

A evolução do conceito da resiliência passa por uma trajetória de grandes características em cada momento. A seguir, com base em um artigo da Sociedade Brasileira de Resiliência (SOBRARE,2017), serão apresentadas três gerações:

Primeira geração – Os que suportam: com base em registros de autores ao longo da história, houve um período em que as pessoas que superaram os desafios da vida eram vistas como resilientes. Por volta dos anos 50 e 60, as pesquisadoras Werner e Smith começaram os estudos sobre o desenvolvimento de crianças em situação de vulnerabilidade. A questão inicial era que algumas crianças em situações de perigo ou adversidade conseguiam se desenvolver e outras não.

Segunda geração – Os que se recuperam: nesta geração o olhar é voltado para as pessoas com habilidade de se recuperar de uma adversidade. Pode-se destacar a contribuição de Martin Seligman, seus estudos

buscavam demonstrar as vivências de emoções positivas como forma de superar os estresses e adversidades. Seligman também fez estudos de como os relacionamentos ricos e significativos podem ajudar a superar adversidades e obter maior resiliência.

Terceira geração – Os que transformam: nessa geração estiveram presentes os profissionais de recursos humanos e treinamentos corporativos, foi quando as organizações começaram a utilizar o tema **resiliência**. Trazendo uma ideia mais estruturada, de que a resiliência não é apenas suportar e se recuperar, mas em essencial a capacidade de transformar a realidade. Daryl R. Conner, em 1995, escreveu *Gerenciando na Velocidade da Mudança*, livro de extrema importância na implantação dos profissionais que trabalham com resiliência dentro das organizações. Conner percebeu semelhanças em algumas características e condutas de gestores, como a capacidade de enxergar a situação adversa como uma oportunidade ou desafio a ser vencido, assim podendo gerenciar a situação a seu favor.

O novo olhar para o tema resiliência, sabe que cada pessoa tem características e crenças diferentes, isso é levado em conta e influencia a forma como cada indivíduo vai suportar e se recuperar de uma adversidade ou novo desafio. Nesse cenário, o indivíduo é protagonista da situação a ser resolvida, suas habilidades e crenças são colocadas em foco, não mais o problema em si. Portanto, a resiliência pode ser aprendida e não existe idade para isso, pode ser aprendida em qualquer momento da vida, até mesmo nos momentos de crises. Ela pode ser desenvolvida através de um processo, sua essência está no autoconhecimento, pois quando nos conhecemos profundamente podemos reconhecer nossas crenças limitantes e aquelas que nos ajudam a sermos flexíveis (SOBRARE, 2017).

7.4.1 Fatores da Resiliência – Escala de Resiliência Sabbag (ERS)

Já foi dito neste capítulo que pessoas têm níveis de resiliência diferentes umas das outras. Que uma situação adversa será enfrentada de forma diferente a depender da pessoa, levando em conta as características resilientes que cada uma apresenta. Também foi mencionado que a resiliência pode ser aprendida em qualquer estágio da vida. Logo entende-se que a resiliência pode ser adquirida e aprimorada e que pessoas menos resilientes podem de fato aprimorar essa habilidade.

Mas como desenvolver a resiliência? Fatores como as relações familiares (que começam a se desenvolver desde o início de nossas vidas) e o autoconhecimento (conhecer a si mesmo, saber lidar com suas emoções, entender o que pode ser melhorado ou potencializado em você) influenciam no desenvolvimento da competência resiliência.

Uma pesquisa realizada por Paulo Yazigi Sabbag, professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) desde 1988, mediu o nível de resiliência apresentado por cada aluno utilizando a Escala de Resiliência Sabbag (ERS), foi a primeira escala nacional para avaliar o nível de resiliência de profissionais. O resultado do nível de resiliência dos alunos estudados foi: 16% com baixa resiliência, 44% com moderada resiliência e 40% com grau elevado de resiliência (KAMANCHEK, 2012).

Segundo o professor Paulo Sabbag (2019), indivíduos com mais resiliência enfrentam adequadamente as crises e aprendem com ela, os de moderada resiliência enfrentam de forma adequada as crises e os que têm baixa resiliência não enfrentam as crises ou enfrentam com muito sacrifício sendo prejudicial até mesmo ao bem-estar e sua vida. Os indivíduos com baixa resiliência muitas vezes não se recuperam da crise ou demoram muito para se recuperarem.

A ERS contém nove fatores de resiliência, sendo: autoeficácia e autoconfiança, otimismo, temperança, empatia, competência social, pro atividade, flexibilidade mental, solução de problemas e tenacidade. A seguir será apresentado, em breve resumo, cada um dos nove fatores da competência resiliência que compõem a ERS e como adquiri-los. A intenção é que, conhecendo esses fatores, seja possível aprimorá-los, dessa forma desenvolvendo o nível de resiliência.

Os nove fatores da Escala de Resiliência Sabbag (ERS):

Autoeficácia e Autoconfiança:

O indivíduo com auto eficácia acredita que ele tem o controle sobre os acontecimentos de sua vida. Autoconfiança é acreditar em suas capacidades, confiar em você mesmo no enfrentamento de situações adversas. Pessoas que têm autoconfiança e auto eficácia se sentem capazes de enfrentar as crises, se mostram sempre firmes durante esse processo de enfrentamento de crise pois confiam nelas mesmas.

Otimismo:

Ser otimista é olhar as situações pelo lado positivo. Mesmo em situações desfavoráveis, o otimista sempre tenta enxergar pelo lado bom e esperará por um desfecho favorável. É enxergar não só as ameaças, mas também as oportunidades.

Temperança:

Está ligada ao controle da raiva, das emoções e dos impulsos nervosos. Temperança é, em uma situação adversa e estressante, se manter calmo e conseguir manter seus objetivos sem se deixar abalar.

Empatia:

Saber sentir o que os afetados pela crise estão sentindo. Colocar-se no lugar do outro para ter a compreensão do estado emocional que essa pessoa está vivenciando. Saber respeitar a situação de cada um.

Competência Social:

Capacidade de buscar apoio em momentos estressantes, evitando ser o herói da situação. Atos de heroísmo em momentos como esse podem prejudicar mais ainda. Buscar ajuda para resolver a situação em conjunto.

Proatividade:

Tomar iniciativa, buscar soluções para as adversidades. É também a responsabilização pelas próprias escolhas tomadas.

Flexibilidade Mental:

É o tentar até que se consiga atingir o resultado, mas sempre verificando e mudando os pontos que o fizeram falhar da última vez. Também está relacionado à criatividade para enfrentar as situações.

Solução de Problemas:

Estar preparado para identificar problemas e resolvê-los. Planejar e agir. Ser o agente da mudança.

Tenacidade:

É a capacidade de suportar pressão se mantendo resistente. Em uma situação adversa a tenacidade é a capacidade de persistir e de aguentar firme.

Figura 6: O esquema da Escala de Resiliência Sabbag retrata de forma visual os noves fatores que compõem a competência Resiliência.

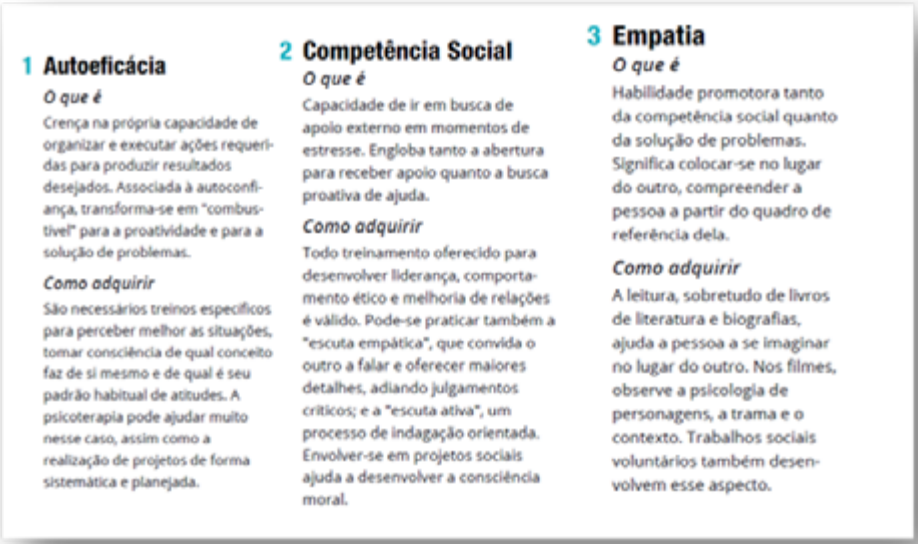
Esquema – 9 fatores da ERS

Fonte: Autores (2021)

No e-book *5 dicas para um profissional de alta performance* organizado pelo conglomerado UOL (Universo Online), os nove fatores da ERS são ilustrados em nove passos para se tornar um profissional mais resiliente:

Figura 7 – parte 1: e-book 5 dicas para um profissional de alta performance organizado pelo conglomerado.

Resumo e Dicas sobre os 9 fatores da ERS



1 Autoeficácia

O que é

Crença na própria capacidade de organizar e executar ações requeridas para produzir resultados desejados. Associada à autoconfiança, transforma-se em "combustível" para a proatividade e para a solução de problemas.

Como adquirir

São necessários treinos específicos para perceber melhor as situações, tomar consciência de qual conceito faz de si mesmo e de qual é seu padrão habitual de atitudes. A psicoterapia pode ajudar muito nesse caso, assim como a realização de projetos de forma sistemática e planejada.

2 Competência Social

O que é

Capacidade de ir em busca de apoio externo em momentos de estresse. Engloba tanto a abertura para receber apoio quanto a busca proativa de ajuda.

Como adquirir

Todo treinamento oferecido para desenvolver liderança, comportamento ético e melhoria de relações é válido. Pode-se praticar também a "escuta empática", que convida o outro a falar e oferecer maiores detalhes, adiando julgamentos críticos; e a "escuta ativa", um processo de indagação orientada. Envolver-se em projetos sociais ajuda a desenvolver a consciência moral.

3 Empatia

O que é

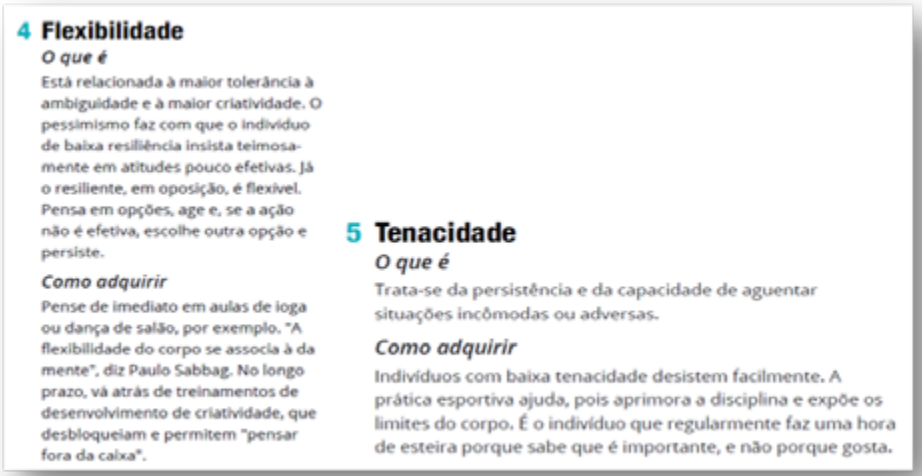
Habilidade promotora tanto da competência social quanto da solução de problemas. Significa colocar-se no lugar do outro, compreender a pessoa a partir do quadro de referência dela.

Como adquirir

A leitura, sobretudo de livros de literatura e biografias, ajuda a pessoa a se imaginar no lugar do outro. Nos filmes, observe a psicologia de personagens, a trama e o contexto. Trabalhos sociais voluntários também desenvolvem esse aspecto.

Fonte: UOL (e-book)

Figura 8 – parte 2: e-book 5 dicas para um profissional de alta performance organizado pelo conglomerado.



4 Flexibilidade

O que é

Está relacionada à maior tolerância à ambiguidade e à maior criatividade. O pessimismo faz com que o indivíduo de baixa resiliência insista teimosamente em atitudes pouco efetivas. Já o resiliente, em oposição, é flexível. Pensa em opções, age e, se a ação não é efetiva, escolhe outra opção e persiste.

Como adquirir

Pense de imediato em aulas de ioga ou dança de salão, por exemplo. "A flexibilidade do corpo se associa à da mente", diz Paulo Sabbag. No longo prazo, vá atrás de treinamentos de desenvolvimento de criatividade, que desbloqueiam e permitem "pensar fora da caixa".

5 Tenacidade

O que é

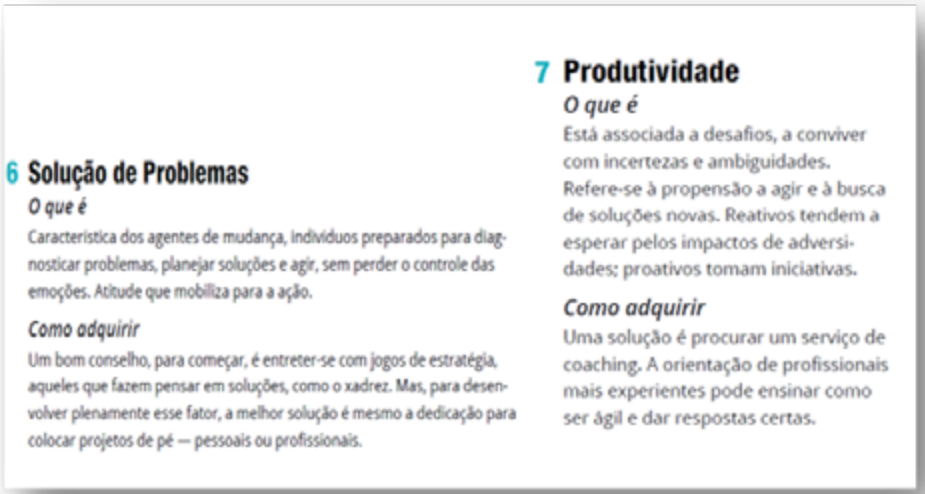
Trata-se da persistência e da capacidade de aguentar situações incômodas ou adversas.

Como adquirir

Indivíduos com baixa tenacidade desistem facilmente. A prática esportiva ajuda, pois aprimora a disciplina e expõe os limites do corpo. É o indivíduo que regularmente faz uma hora de esteira porque sabe que é importante, e não porque gosta.

Fonte: UOL (e-book)

Figura 9 – parte 3: e-book 5 dicas para um profissional de alta performance organizado pelo conglomerado.



6 Solução de Problemas

O que é

Característica dos agentes de mudança, indivíduos preparados para diagnosticar problemas, planejar soluções e agir, sem perder o controle das emoções. Atitude que mobiliza para a ação.

Como adquirir

Um bom conselho, para começar, é entreter-se com jogos de estratégia, aqueles que fazem pensar em soluções, como o xadrez. Mas, para desenvolver plenamente esse fator, a melhor solução é mesmo a dedicação para colocar projetos de pé — pessoais ou profissionais.

7 Produtividade

O que é

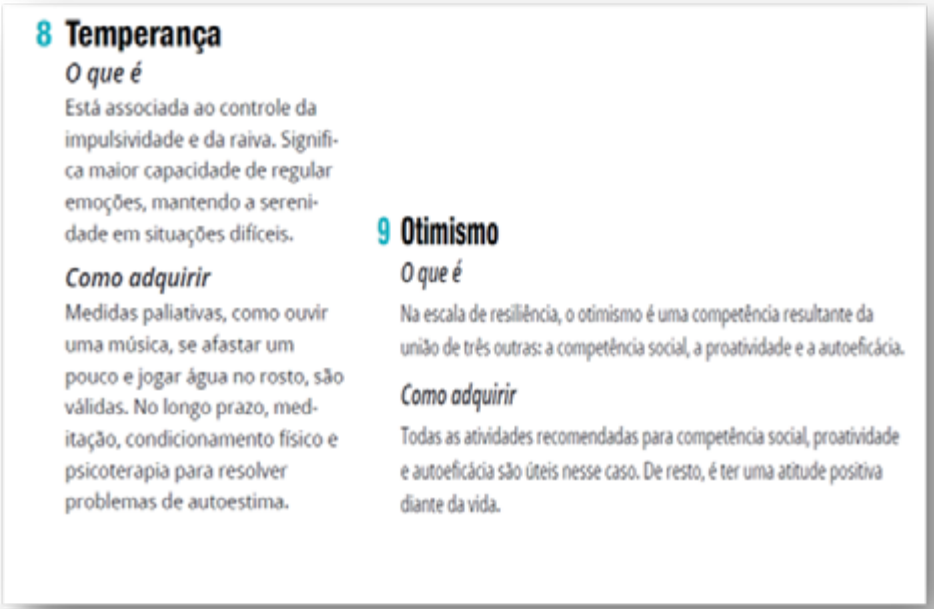
Está associada a desafios, a conviver com incertezas e ambiguidades. Refere-se à propensão a agir e à busca de soluções novas. Reativos tendem a esperar pelos impactos de adversidades; proativos tomam iniciativas.

Como adquirir

Uma solução é procurar um serviço de coaching. A orientação de profissionais mais experientes pode ensinar como ser ágil e dar respostas certas.

Fonte: UOL (e-book).

Figura 10 – parte 4: e-book 5 dicas para um profissional de alta performance organizado pelo conglomerado.



8 Temperança

O que é

Está associada ao controle da impulsividade e da raiva. Significa maior capacidade de regular emoções, mantendo a serenidade em situações difíceis.

Como adquirir

Medidas paliativas, como ouvir uma música, se afastar um pouco e jogar água no rosto, são válidas. No longo prazo, meditação, condicionamento físico e psicoterapia para resolver problemas de autoestima.

9 Otimismo

O que é

Na escala de resiliência, o otimismo é uma competência resultante da união de três outras: a competência social, a proatividade e a autoeficácia.

Como adquirir

Todas as atividades recomendadas para competência social, proatividade e autoeficácia são úteis nesse caso. De resto, é ter uma atitude positiva diante da vida.

Fonte: UOL (e-book).

7.5 Três contextos da aplicação da resiliência

No texto *Entrepreneurial resilience* (HEDNER; ABOUZEEDAN; KLOFSTEN, 2011), é possível interpretar a resiliência por três âmbitos diferentes. O primeiro seria o individual com foco nas habilidades pessoais e no relacionamento com o meio, o segundo seria a análise da resiliência empreendedora relacionada ao fracasso empresarial e o último âmbito seria a relação das características do empreendedor com a resiliência.

A leitura da resiliência sob esses três panoramas pode ajudar na compreensão de como essa competência permeia os diferentes aspectos da vida (pessoal, social e profissional):

1º Âmbito: A ideia de que a resiliência também pode ser entendida como a capacidade individual e coletiva de acessar recursos (fatores econômico, psicológico, social, físico e cultural) que proporcionem experiências significativas e bem-estar demonstra que o indivíduo precisa agir com as ferramentas que possui, precisa navegar entre os próprios recursos (relacionamentos, conhecimento, investimentos) a fim solucionar problemas ou construir algo.

2° Âmbito: Baseado no conceito de Fracasso Empresarial (LIAO, 2004), que compreende quatro fatores para explicar tal evento, um paralelo é traçado para a compreensão da Resiliência Empreendedora.

Os quatro fatores são: fator interno: Características Pessoais (Empreendedor) e os fatores externos: Estrutura e Estratégia (Empresa), Ambiente Macro/Micro (Contexto) e Eventos de Falha (Processo). Nesse sentido, a resiliência empresarial depende não somente de características internas ou pessoais, mas também de fatores estruturais e externos.

3° Âmbito: Demonstra que o entendimento sobre as características de um empreendedor muda ao longo do tempo e resumidamente a cronologia estaria dividida da seguinte forma: 1) Aspecto do traço (nasceu assim), 2) Foco na ação e resultado e 3) Aspectos comportamentais e cognitivos. Essa evolução demonstra que a ideia do que é ser um empreendedor mudou e acompanhou as mudanças sociais. Nesse sentido, a percepção de fracasso também sofreu alteração, e é diferente de lugar para lugar. Assim,

uma tentativa de empreender que não deu certo, pode ser vista como algo positivo, que trouxe experiência e conhecimento, mas também pode ser interpretada como algo negativo, que trouxe prejuízo e decepção. Tudo é relativo, depende do contexto e da interpretação do indivíduo.

Analisando os contextos, é possível identificar a importância de acessar recursos internos e externos para aprofundar o entendimento sobre a resiliência, pois na resolução de qualquer problema o contexto também deve ser considerado, assim os aspectos individuais e emocionais têm relevância, mas, no entanto, não resolvem a influência externa de alguns fatores, como por exemplo: uma empresa não consegue interferir nas políticas econômicas adotadas pelo governo.

7.6 Inovação e resiliência empresarial

Figura 11: A lâmpada acesa simboliza as novas ideias tão importantes para que a inovação aconteça.

Fonte: Unsplash (2017).

A maioria das pessoas possuem a percepção de que o conceito de inovação contempla somente as grandes inovações, aquelas que mudaram o funcionamento do mundo, que transformaram as vidas de milhões (ou bilhões) de pessoas, como a criação do avião, carro, computadores, smartphones, redes sociais ou sistemas de busca como o Google, de fato foram inovações extraordinárias, no entanto, essas inovações são mais raras. De acordo com o SEBRAE, grande parte das inovações são pequenas, sutis ou incrementais e uma das definições diz que inovação "é qualquer mudança que gere Valor Novo" (SEBRAE/PR, 2015).

Um outro entendimento comum sobre inovação é que ela ocorre apenas em tecnologias ou produtos, mas a inovação é uma estratégia de sobrevivência e competitividade que pode ocorrer em uma empresa, no seu modelo de gestão, modelo de negócio, proposta de valor, serviços, marketing e processos. Não representa apenas produtos ou tecnologias, a inovação pode (e deve) fazer parte do processo de gestão de todas as empresas, independentemente do tamanho ou área de atuação.

A inovação, assim como a resiliência, é importante para uma empresa se manter competitiva no ambiente de negócios e para que ela sobreviva a longo prazo. Uma empresa inovadora estará sempre atenta às necessidades e oportunidades do mercado.

Grou (2017) cita um relatório de David Denyer (professor de liderança e mudança organizacional), que cuida da inovação adaptada a um tipo de resiliência organizacional, esse termo diz sobre a capacidade de a empresa sobreviver e ter resultados prósperos diante das transformações repentinas. Não é apenas se manter firme, mas também utilizar esse período como uma oportunidade, em fases como essa, a inovação e a resiliência são importantes para manter a saúde do negócio.

Considerando a inovação como uma resposta efetiva para situações adversas, ou para a antecipação da mesma, pode-se estabelecer uma relação com a resiliência organizacional. Sendo que a resiliência organizacional é a capacidade de responder rapidamente às mudanças inesperadas, responder antecipadamente a uma ruptura caótica, seja no cenário político ou econômico. Organizações resilientes, em cenários como esses, não só sobrevivem como também saem mais fortalecidas carregando um novo aprendizado e otimizando as chances de um sucesso duradouro (MATTA).

7.7 Empreendedorismo e Resiliência

Figura 12: A árvore solitária no deserto representa a perseverança em meio aos poucos recursos e dificuldades.

Fonte: Unsplash (2019)

Como abordado anteriormente, a inovação aliada à resiliência gera a capacidade de recuperação de momentos adversos e pode ser internalizada pela estrutura organizacional das empresas ou negócios.

Nesse cenário, é de fundamental importância que o empreendedor desenvolva atitudes resilientes frente aos desafios do negócio. Pois a resiliência auxilia na adaptação e ressignificação dos diversos processos (técnicos, comportamentais e de gestão) do universo empreendedor.

De acordo com Cruz e Moraes apud Bolton (1997) destaca três tipos de empreendedores:

1. Empreendedor de negócios – aquele que identifica oportunidades novas no mercado.
2. Empreendedor interno – mais conhecido como intraempreendedor, profissional altamente valorizado no mercado. Promove e sustenta as mudanças necessárias dentro da empresa em que trabalha.
3. Empreendedor social – aquele que promove mudanças, reúne recursos em prol de comunidades, voluntariado e terceiro setor. Esse tipo de empreendedorismo tem crescido no Brasil, impulsionado pelos movimentos sociais, pelas organizações não governamentais e pelo Estado.

Os pesquisadores tentam explicar as características do empreendedor a partir de sua visão teórica sobre o assunto, a literatura sobre esse tema é vasta, no entanto, é possível interpretar essas diferenças como agregadoras, uma teoria necessariamente não exclui a outra, mas, ao contrário, são complementares.

Abaixo segue quadro explicativo que demonstra o perfil empreendedor na visão de cinco autores diferentes, Dolabela, Bessant e Tidd, Cavalcanti e Chiavenato:

Figura 13: Quadro Perfil do empreendedor

Quadro Perfil do empreendedor

Dolabela (2008)	Bessant e Tidd (2009)	Cavalcanti (2011)	Chiavenato (2012)
• Conhecimento amplo do negócio • Iniciativa • Autonomia • Otimismo • Necessidade de realização • Perseverança • Tenacidade • Muita energia • Alto comprometimento • Forte intuição • Cultiva imaginação	• Criatividade • Identificar, avaliar e desenvolver novas idéias e conceitos • Trabalho em equipe • Viabilizar a criação e o crescimento da inovação através de ambientes e recursos necessários • Habilidade para conflitos e debates • Desafio e envolvimento	• Autoconfiança • compreensão das competências necessárias • conhecimento • dinamismo • atitude nas decisões • trabalhar em grupo • coerência • intensidade • direção • persistência	• necessidade de realização • disposição para assumir riscos • autoconfiança • visão clara, flexível e prática • persistência e determinação • pensador positivo • tomador de decisões • inspiração, motivação e sensibilidade

Fonte: Revista Pensamento & Realidade (Adaptação das autoras. 2013; p. 70)

De certa forma não tem certo ou errado, cada empreendedor desenvolve suas habilidades à medida que adquire experiência, e é nesse contexto que o comportamento resiliente fortalece e ajuda o empreendedor. A persistência somada à análise dos aprendizados auxilia na busca pelo desenvolvimento das competências que já possui, e o mais importante, direciona o empreendedor a buscar o desenvolvimento daquelas que ainda não possui. Nesse sentido, o quadro acima pode ser visto como um mapa a ser percorrido e a resiliência o combustível para chegar ao fim do percurso.

Na visão de Pereira (1995; apud MINELLO, 2010), características como capacidades e habilidades pessoais do empreendedor, caracterizadas pela

forma que ele age diante das adversidades, diferenciam o sucesso do fracasso. Quando há falência do negócio, normalmente o empreendedor culpa terceiros pelo ocorrido, a responsabilidade é do governo, das leis, do mercado fraco, concorrência, carga tributária, entre outras situações que podem ser provocadas por terceiros. Parece que o empreendedor não quer enxergar seus próprios erros, suas falhas (PEREIRA, 1995; apud MINELLO, 2010). Colocar a culpa em terceiros parece ser uma forma de enfrentamento, mas não reconhecer suas falhas é prejudicial. Aprender com os próprios erros faz parte do amadurecimento e também do processo do desenvolvimento da resiliência.

7.8 Conclusão

Desenvolver a competência resiliência passa por compreender primeiramente quais elementos formam esse conceito. Nesse sentido, entender que a motivação e a perseverança são características fundamentais para o Ser resiliente é de extrema importância para o entendimento da psicologia do indivíduo.

Quando se aborda a importância de **refletir sobre os aprendizados para não cometer os mesmos erros** isso significa que resiliência não é somente ser resistente ou flexível, é também aprender com o processo e melhorá-lo.

O mapeamento dos fatores que compõem a resiliência ilustra os aspectos emocionais e sociais que precisam ser conhecidos e trabalhados pelo indivíduo. Na esfera empresarial e empreendedora, a resiliência é aplicada para a construção de modelo de gestão e superação de crise, e adicionada à inovação, pode ser usada para prevenção de cenários críticos e para a melhoria e criação de processos e produtos.

Sendo assim, para desenvolver a resiliência é necessária uma autoavaliação, pessoal ou do negócio, para ter a dimensão do que precisa ser melhorado. Isso é um ciclo sem fim, a autoavaliação precisa ser feita constantemente, pois esse processo proporcionará o aprendizado, pessoal e profissional. E por fim, a ação como força motriz para a transformação individual e coletiva.

Dinâmica

RODA DA RESILIÊNCIA

1 - Introdução à dinâmica

Essa dinâmica é individual e tem como objetivo auxiliar o indivíduo na autoavaliação, planejamentos futuros (a curto, médio ou longo prazo) e, ao final, trabalha a capacidade de solução de problemas com base em seus fatores resilientes abordados no capítulo.

A dinâmica está dividida em três etapas:

A primeira etapa tem como objetivo, através de um planejamento simples, ajudar o indivíduo a avaliar, estabelecer metas, identificar o que precisa para atingi-las e dessa forma trabalhar as suas habilidades de perseverança e motivação. Nesta etapa o indivíduo irá se avaliar e estabelecer metas como empreendedor.

A segunda etapa consiste em uma autoavaliação dos pontos resilientes com base nos fatores da Escala de Resiliência Sabbag (ERS). Será utilizada a Roda de Resiliência que é um exercício que criamos com base em uma atividade já conhecida chamada Roda da Vida. O indivíduo poderá fazer a Roda da Resiliência periodicamente para ter um acompanhamento de sua evolução.

Na última etapa o indivíduo irá solucionar uma situação-problema proposta de uma empresa fictícia utilizando os seus pontos fortes identificados na primeira etapa e seus fatores de resiliência identificados na segunda etapa.

2 - Manual passo a passo de implementação da dinâmica

A dinâmica está adaptada para ambiente físico e on-line. A princípio foi desenvolvida para ser acessada de forma simples através de planilhas do Excel. No mesmo arquivo do Excel estarão disponíveis as três etapas que formam a dinâmica.

Materiais necessários: Acesso fácil a planilhas em Excel seja por aparelho celular, tablet ou computador para uso on-line; para ambiente físico será necessário ter as três etapas impressas em papel e canetas.

Etapa 1 – Utilizaremos uma imagem com quatro quadrantes.

No primeiro, o empreendedor vai fazer uma reflexão sobre si mesmo no seu momento atual, e vai se descrever, incluindo as características abordadas no capítulo com as quais se identifica.

No segundo, deverá visualizar um cenário futuro — para o qual deverá estabelecer um prazo/data — e escrever como ele se vê ao final desse prazo como empreendedor.

No terceiro escreverá os resultados que quer atingir e habilidades que considera necessário desenvolver, como também os mecanismos/ ferramentas que precisará utilizar para alcançar o objetivo idealizado no quadrante 2.

No último, ao final do tempo estabelecido, analisará os resultados e conquistas obtidas e estabelecerá novas ações para os pontos que precisam ser melhorados.

Esse exercício pode ser repetido periodicamente ou sempre que o empreendedor considerar necessário para mensurar seus resultados ou estabelecer novas metas.

Quadrante para aplicação da dinâmica

Figura 14: Etapa 1

Fonte: Autores (2020)

Etapa 2 – Será utilizada uma tabela para preenchimento do gráfico da Roda da Resiliência.

Primeiro, leia o enunciado apresentado sobre a Roda da Resiliência.

Na tabela de fatores e valores classifique cada fator com uma nota de 1 a 10 (sendo 1 a nota mínima e 10 a nota máxima) com base em sua autoanálise. A nota será dada com base no quanto você se considera ter ou praticar esse fator.

Os valores da tabela poderão ser visualizados no gráfico de resiliência. Como mostrado na imagem a seguir:

Figura 15: Etapa 2

Tabela de Fatores e gráfico de pontuação para aplicação da dinâmica

FATORES	VALOR
Autoeficácia	0
Autoconfiança	0
Otimismo	0
Temperança	0
Empatia	0
Competência Social	0
Proatividade	7
Flexibilidade Mental	0
Solução de Problemas	0
Tenacidade	0

Fonte: Autores (2020)

Etapa 3 – Será usado um texto com uma situação problema de uma empresa fictícia e um quadro em branco para escrever a solução referente ao texto.

Primeiro leia o breve texto sobre a empresa fictícia. O texto irá tratar da situação problema vivida por um empreendedor.

Após a leitura utilize o quadro em branco para escrever como você, sendo o empreendedor do texto, resolveria a situação problema proposta.

Na resolução considere seus resultados obtidos nas etapas 1 e 2 da dinâmica.

3 - Resultados esperados

Na primeira etapa, deve ter como resultado o conhecimento sobre o que o indivíduo considera que são suas características essenciais para desenvolvimento de um negócio, quais são as suas qualidades, quais são seus pontos fracos e dificuldades, e o que ele estabelece como meta para trabalhar cada uma das características citadas anteriormente. É esperado que ao final do prazo estabelecido por ele mesmo avalie o que conquistou, os pontos que não conseguiu trabalhar e as ações a serem adotadas para trabalhar os pontos que precisam de resultados positivos. Esperamos que tendo um objetivo estabelecido o indivíduo se sinta motivado durante o processo para realizar. Caso o objetivo não seja alcançado, será necessário fazer uma nova avaliação alterando as formas para alcançar, assim utilizando também do fator perseverança.

O resultado esperado na segunda etapa é que o indivíduo, após ter preenchido toda a tabela da Roda da Resiliência e obtido o gráfico, identifique quais são os fatores que devem ser aprimorados, assim reconhecendo quais são seus fatores de menor nota e podendo aprimorar cada fator de forma individual. Acreditamos que ao aprimorar cada fator que compõe a Escala de Resiliência Sabbag o indivíduo estará também aumentando o seu nível de resiliência. Esperamos também que seja feita uma avaliação contínua para que ele possa utilizar ao máximo a Roda da Resiliência e obter o nivelamento contínuo de seus fatores resilientes.

Na última etapa esperamos que ao solucionar a situação apresentada sobre a empresa fictícia o indivíduo aprimore sua habilidade de olhar para situações adversas com um olhar buscando oportunidades de solução utilizando o potencial, habilidades e fatores resilientes que ele já possui. É esperado que ele possa utilizar a experiência adquirida através da crise da empresa fictícia para solucionar ou antecipar problemas reais que estejam enfrentando ou que pode vir a enfrentar no futuro.

4 - Resultado do teste feito

Quanto à usabilidade, foi identificado com base nos testes feitos com participantes um mau funcionamento das planilhas quando abertas utilizando o Google Planilhas. O aplicativo parece corromper a tabela da roda da vida e, em alguns casos, impede até que seja escrito nas etapas 1 e 3. Para um uso liso, recomendamos que sempre o arquivo seja aberto utilizando-se o Excel.

A seguir iremos apresentar os prints obtidos através do teste de um dos participantes (aqui iremos chamá-lo de Participante-2):

Funcionalidade da dinâmica na prática:

Figura 14: Resultados da Etapa 1 com o participante nº 2

1° - REFLEXÃO ATUAL, COMO ME VEJO HOJE	2° - COMO ME VEJO EM (DATA)
1º Me vejo como alguém que arrisca, mas sem meter o carro na frente dos bois. É burrice arriscar em algo cuja possibilidade de dar errado é infinitamente maior do que a possibilidade de dar certo. Pra esses casos, prefiro ser "medroso" e investir em algo que já funcionou para outras pessoas, sem pular de galho em galho.Me vejo também como alguém que não quer pouco, eu não me contentaria em ter um projeto apenas, ou apenas uma fonte de renda. Quero levar meu trabalho para o mundo e ajudar o máximo de pessoas possível, transformar vidas e gerar resultados.Também me vejo como alguém que investe tudo o que pode em conhecimento, pois como o empreendedor lida com investimento (muitas vezes, do próprio capital), mais conhecimento gera mais resultados. Costumo seguir a premissa de que o resultado que você não alcança é pelo conhecimento que você não tem. O mesmo vale para os resultados que gero	2º Em 4 anos, me vejo dono de alguns negócios do meu interesse, nos quais vou ponderar meu posicionamento diante deles com a ajuda da minha equipe.Minha meta é conseguir uma equipe de 7 dígitos para gerir tráfego, cuidar do conteúdo e fazer as coisas manuais em geral. Assim consigo manter o foco em estratégias para desenvolver ainda mais meus negócios.Me vejo com uma boa esteira de produtos criada, com produtos reconhecidos, que seguem uma "ordem": cada um tem uma transformação, mas sempre tem como transformar ainda mais.Quero levar meus negócios para o maior número de pessoas possível e entregar muito mais do que prometo.
3º Para isso, preciso me especializar mais em gestão de tráfego, pelo menos enquanto não tenho uma equipe.Preciso, também, dominar o processo de validação de produtos, para criar produtos cada vez melhores e que realmente transformam a vida de alguém.Preciso dominar os funis de venda e de público, entendendo como ligar tudo com meus anúncios e entendendo como "esquentar" cada vez mais o meu público.Preciso testar mais minhas copys para saber se os meus estudos sobre copywriting estão dando os resultados esperados.Preciso dominar mais o processo de análise de métricas para todas as áreas, para descobrir onde eu posso melhorar e onde eu devo dar maior foco.	
3° - HABILIDADES A DESENVOLVER	4° - RESULTADOS

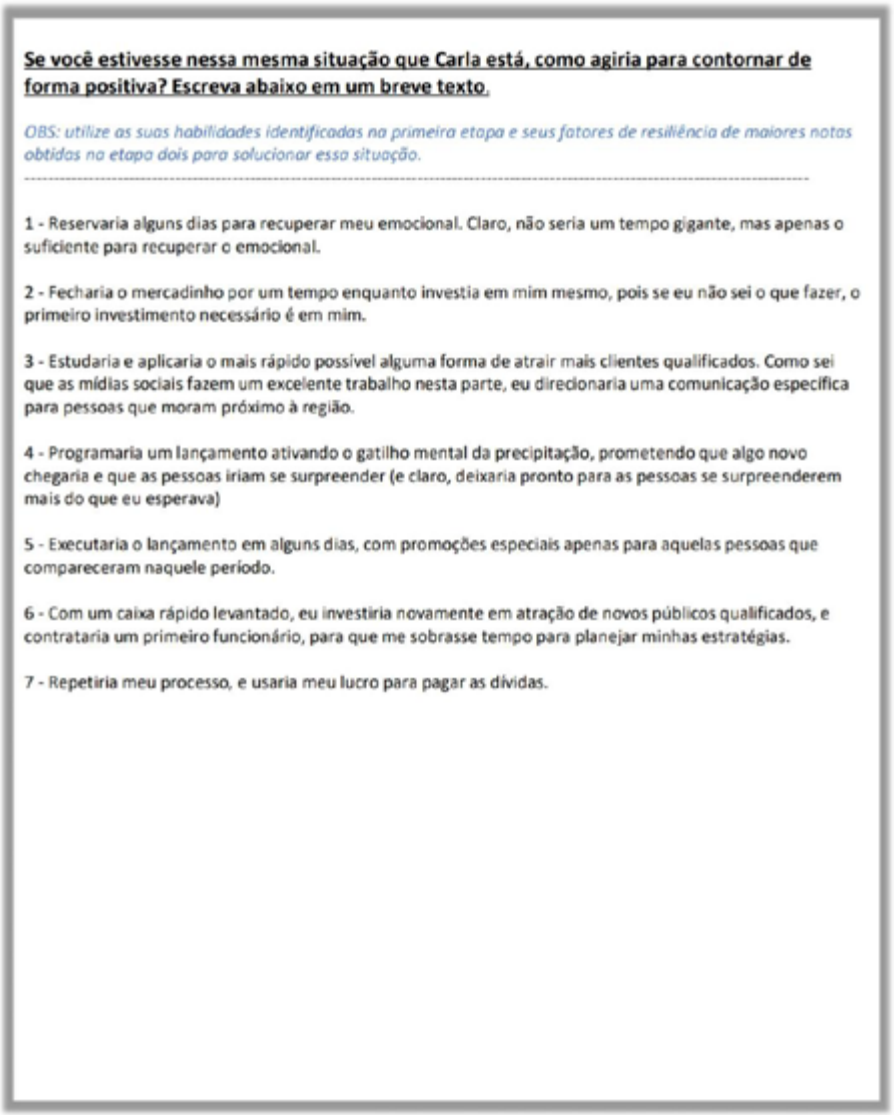
Fonte: Autores (2020)

Figura 15: Resultados da Etapa 2 com o participante nº 2

FATORES	VALOR
Autoeficácia	8
Autoconfiança	10
Otimismo	10
Temperança	7
Empatia	10
Competência Social	9
Proatividade	7
Flexibilidade Mental	9
Solução de Problemas	8
Tenacidade	10

Fonte: Autores (2020)

Figura 16: Resultados da Etapa 3 com o participante nº 2



Se você estivesse nessa mesma situação que Carla está, como agiria para contornar de forma positiva? Escreva abaixo em um breve texto.

OBS: utilize as suas habilidades identificadas na primeira etapa e seus fatores de resiliência de maiores notas obtidas na etapa dois para solucionar essa situação.

---

1 - Reservaria alguns dias para recuperar meu emocional. Claro, não seria um tempo gigante, mas apenas o suficiente para recuperar o emocional.

2 - Fecharia o mercadinho por um tempo enquanto investia em mim mesmo, pois se eu não sei o que fazer, o primeiro investimento necessário é em mim.

3 - Estudaria e aplicaria o mais rápido possível alguma forma de atrair mais clientes qualificados. Como sei que as mídias sociais fazem um excelente trabalho nesta parte, eu direcionaria uma comunicação específica para pessoas que moram próximo à região.

4 - Programaria um lançamento ativando o gatilho mental da precipitação, prometendo que algo novo chegaria e que as pessoas iriam se surpreender (e claro, deixaria pronto para as pessoas se surpreenderem mais do que eu esperava)

5 - Executaria o lançamento em alguns dias, com promoções especiais apenas para aquelas pessoas que compareceram naquele período.

6 - Com um caixa rápido levantado, eu investiria novamente em atração de novos públicos qualificados, e contrataria um primeiro funcionário, para que me sobrasse tempo para planejar minhas estratégias.

7 - Repetiria meu processo, e usaria meu lucro para pagar as dívidas.

Fonte: Os Autores (2020).

A seguir, veja as opiniões dos participantes após testarem a dinâmica. As opiniões que serão mostradas entre aspas são exatamente o que eles escreveram e enviaram para nós, sem qualquer tipo de alteração:

Participante–1

"Na minha opinião as três etapas da dinâmica se completam. As partes 1 e 2 podem ser adaptadas para a vida pessoal também e aplicadas em situações diversas, desde a organização de uma meta quanto nos pontos que precisam ser trabalhados e desenvolvidos, uma vez que passamos por constantes mudanças emocionais, físicas e psicológicas que direta ou indiretamente afetam nossa vida profissional e nossos relacionamentos. A parte 3 é um exercício que pode ser feito periodicamente, para encontrar novas soluções. "

Participante–2

"Achei excelente para um autoconhecimento, principalmente para o surgimento de novas ideias que, às vezes, acabamos não lembrando para o nosso próprio negócio. A planilha 3 me ajudou muito com esta melhoria de ideias e clareou um pouco mais o processo (apesar de não ser exata por conter milhões de variáveis, mas ajuda muito a estreitar o caminho). "

Opinião do Participante-2 enviada por áudio: "Acho que a planilha 3 é a melhor em questão de aplicação no dia-a-dia, na questão de usar seu conhecimento direcionado para alguma coisa que realmente vai fazer a diferença porque ou você toma uma iniciativa ou você morre. Ou seu negócio no caso morre. Então eu achei a planilha 3 excelente para a gente usar realmente os nossos conhecimentos, e principalmente evitar a procrastinação. Porque a gente entende, por maiores que sejam as variáveis, a gente entende exatamente qual vai ser o processo... não exatamente porque, claro, tem muitas e muitas variáveis. Mas a gente entende como a gente deveria prosseguir em cada situação, principalmente nas mais difíceis. "

REFERÊNCIAS

BACIGALUPO, Margherita; KAMPYLIS, Panagiotis; PUNIE, Yves; apud EntreComp: Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo. Trad. Sara Dias-Trindade, José António Moreira; Jacinto Jardim. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341618015_ENTRECOMP_Quadro_de_Referencia_das_Competencias_para_o_Empreendedorismo_traducao_para_portugues_Originalmente_publicado_em_ingles_como_EntreComp_The_Entrepreneurship_Competence_Framework_Autores_Margh. Acesso em 15 set. 2020.

BARBOSA, Marco. A Evolução do Conceito da Resiliência,2017. Disponível em:http://sobrare.com.br/evolucao-do-conceito-da-resiliencia/. Acesso em 02 maio 2021.

BARLETTA, Fernanda. Persistir ou Perseverar? Portal Empreendedorismo, 2018. Disponível em: < https://www.portalempreendedorismo.com.br/2018/08/03/persistir-ou-perseverar/>. Acesso em 25 set. 2020.

BARRETO, V.J. Rafael. Análise Comparativa da Liderança Militar e Empresarial no Contexto do Mundo VUCA: Desafio e Oportunidades.2019 Disponível em:< http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5680/1/MO%206092%20-%20BARRETO.pdf>. Acesso em 02 maio 2021

CARDOSO, Rodrigo. UOL Desenvolvimento Profissional. E-book 5 dicas para um profissional de Alta performance. Disponível em: http://imguol.com/elearning/des_profissional/ebook.pdf . Acesso em 11 dez. 2020

CRUZ, Myrt Thânia e MORAES, Isabel. EMPREENDEDORISMO E RESILIÊNCIA: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. Revista Pensamento & Realidade, Ano XVI– v. 28 n° 2/2013. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/16430>. Acesso em 03 nov. 2020

D'AGOSTINI, Ana Carolina. Resiliência na escola traz desafios (mas também muitas possibilidades). 2019. Disponível em: https://novaescola.org.br/conteudo/15537/resiliencia-na-escola-traz-desafios-mas-tambem-muitas-possibilidades. Acesso em 02 maio 2021

DANYER, David. Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. 2017. Disponível em: https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking. Acesso em 24 out. 2020.

DICIONARIO ONLINE DE PORTUGUÊS. Persistência. [S.l] [2020?]. Disponível em https://www.dicio.com.br/perseveranca/. Acesso em 25 set. 2020.

GROU. Entenda o poder da capacidade de resiliência para um líder.2017. Disponível em: https://grougp.com.br/blog/entenda-o-poder-da-capacidade-de-resiliencia-para-um-lider/. Acesso em 24 out 2020.

HEDNER, Thomas; ABOUZEEDAN, Adli; KLOFSTEN, Magnus. Entrepreneurial resilience, Annals of Innovation & Entrepreneurship, 2011.Disponível em:https://doi.org/10.3402/aie.v2i1.6002. Acesso em 11 dez. 2020.

INSPER. Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade: O desafio de liderar no Mundo Vuca. 2018. Disponível em:< https://www.insper.edu.br/noticias/insper-volatilidade-incerteza-complexidade-e-ambiguidade-o-desafio-de-liderar-no-mundo-vuca/>. Acesso em 02 maio 2021.

KAMANCHEK, Amanda. 9 passos para ter mais resiliência no trabalho. 2012. Disponível em: <https://exame.com/carreira/9-passos-para-ter-mais-resiliencia-no-trabalho/amp/>. Acesso em 22 nov. 2020.

MACHADO, J. Nílson. Sobre a ideia de competência. Seminários de Estudos em Epistemologia e Didática (SEED), FEUSP – Programa de Pós-Graduação.2006. Disponível em:< https://www.nilsonjosemachado.net/20060804.pdf>. Acesso em 02 maio 2021.

MATTA Vilela. A chave para sua empresa superar desafios e sair fortalecida mesmo em tempos difíceis e sob alta pressão. Disponível em:https://www.sbcoaching.com.br/blog/resiliencia-nas-empresas/. Acesso em 25 out 2020.

MINELLO, F. Italo; SCHERER B.Isabel. Caracteríticas Resilientes do Empreendedor Associadas ao Insucesso Empresarial. 2013. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p228/pdf_14. Acesso em 02 maio 2021.

SABBAG, Paulo. Resiliência frente a Crises | RESILIÊNCIA. Youtube.10 abr 2019. Disponível em:https://youtu.be/XhRZjb7cHw8 Vídeo do Paulo Sabbag. Acesso em 22 nov. 2020.

SABBAG, Paulo. O que é Resiliência | RESILIÊNCIA. Youtube 14 jul 2017. Disponível em: https://youtu.be/43gpifjwQI0 Paulo Yazigi Sabbag. Acesso em 8 dez. 2020.

SANCHEZ, C. José; DIAS R. Ana; ROSA Elisandra. A motivação e a Predisposição para o Empreendedorismo. International Journal of Development and Educational Psycology - INFAD Revista de Psicologia v. 1, n.4, p. 536, 2012. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832337058.pdf. Acesso em 02 maio 2021.

SBCOACHING. Motivação: guia para ampliar sua performance pessoal. 2020. Disponível em: < https://www.sbcoaching.com.br/motivacao/>. Acesso em 02 maio 2021.

SEBRAE. Inovação: Elemento propulsor de dinamismo e competitividade.2020. Disponível em:https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/inovacao--elemento-propulsor-de-dinamismo-e-competitividade,c012dd52aa611510VgnVCM2000004d00210aRCRD. Acesso em 25 out. 2020.

SEBRAE/PR. E-book Inovação em tempos de crise. 2015. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%2520Sebrae/UFs/TO/Anexos/Inova%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520em%2520tempos%2520de%2520crise.pdf&ved=2ahUKEwjg1s-yltDsAhVnIrkGHTRhCdsQFjAAegQIBBAC&usg=AOvVaw00YvrC0zy7-WUVvvTwuNPr. Acesso em 25. out 2020.

SIGNIFICADOS. Motivação: o que é e o que significa a motivação. Disponível em:<https://www.significados.com.br/?s=motiva%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 02 maio 2021.

SILVA, Juliano. Mensuração do nível de percepção da incerteza subjetiva dos empreendedores de MPEs brasileiras. Revista de Administração IMED, 2015. Disponível em: https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/532/694. Acesso em 02 nov. 2020.

Figuras

PEXELS. [Sem título]. Disponível em: <https://www.pexels.com/pt-br/foto/aventura-facanha-retroiluminado-iluminado-por-tras-3077882/> Acesso em 02 maio 2021.

PIXABAY. [Sem título]. Disponível em: https://pixabay.com/pt/photos/leão-gato-imagem-de-espelho-3677582/. Acesso em 02 maio 2021

PIXABAY. [Sem título]. Disponível em: https://pixabay.com/pt/photos/formiga-formiga-carregando-folha-4902223/. Acesso em 02 maio 2021.

UNSPLASH. [Sem título]. Disponível em: < https://unsplash.com/photos/t_-HffGSnyE>. Acesso em 02 maio 2021.

PIXABAY. [Sem título]. Disponível em: https://pixabay.com/pt/illustrations/labirinto-solução-perdeu-problema-1804496/. Acesso em 02 maio 2021.

UNSPLASH. [Sem título]. Disponível em: <https://unsplash.com/photos/82TpEId0_e4>. Acesso em 02 maio 2021.

UNSPLASH. [Sem título]. Disponível em: <https://unsplash.com/photos/ulquHF89xuY>. Acesso em 02 maio 2021.

8

MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS COMO COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA

Beatriz Ladislau[1]
Cinthia Sayuri[2]

8.1 História da Captação de Recursos

"Recursos existem, o que faltam são bons projetos."
(Ricardo Falcão)

A história da captação de recursos como área estruturada do conhecimento, passou a existir a partir da segunda metade do século XX, sendo um desdobramento da filantropia. De acordo com Kother (2007, p.14), a

1 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC-SEBRAE e graduada em Relações Internacionais pela UFRRJ.

2 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC-SEBRAE, graduada em Marketing pela FATEC-SEBRAE.

filantropia pode ser encontrada em toda a história da igreja antiga e de rituais benevolentes de ritos egípcios e romanos, como um ato de doação e "amor ao próximo".

A filantropia pode ser definida como "ação de auxiliar a alguém, ou a organizações sem objetivo de resultado financeiro (lucro)" (KOTHER, 2007, p. 11). Foi apenas com a sistematização da filantropia que surgiu o conceito de "captação de recursos", ao qual surge também o papel do captador e do doador para alcance de fins determinados:

> refere-se, sim, a um novo processo que visa à operacionalização da ação de ajudar a uma determinada causa cujos fins são coletivos e de abrangência pública, o que conduz à visibilidade, à clareza e à credibilidade no rumo de aplicação dos recursos captados. (KOTHER, 2007, p. 10)

Na década de 1960 surge nos EUA os primórdios da *Association of Fundraising Professionals* (AFP), que visava à profissionalização da área de Captação de Recursos para as instituições (KOTHER, 2007, p.12). Essa organização serviu de modelo a outros países, com o lançamento do Código de Princípios Éticos do Exercício Profissional, que estipulou uma base para orientar a formação da área e é utilizada até hoje, como pode ser encontrado no site da Associação Brasileira de Captação de Recursos (ABCR).

No Brasil, foi no final da década de 1990 que se intensificaram os cursos e consultorias dedicados ao ensino de elaboração de planos e projetos para obtenção de recursos para organizações sem fins lucrativos com finalidades sociais (GETS/UWC-CC, 2002, p. 14). Mas o conceito foi sendo construído ao longo de décadas, podendo ser destacados alguns marcos como:

- Código Civil de 1916, em que associações, fundações e sociedades civis sem fins lucrativos puderam ter sua existência jurídica institucionalizada;

- Constituição de 1934, em que o Estado brasileiro assume o modelo de Estado social;

- Lei nº 91/1935, em que foi instituído o título de Utilidade Pública Federal para organizações de interesse coletivo;

- Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, como reconhecimento institucional das organizações, em 1959 (Lei nº3.577/1959)

- Surgimento das ONGs na década de 70

(RAP, 2010, p. 1308-1309)

Geralmente associada ao Terceiro Setor, entendido aqui como "organizações sem fins lucrativos que têm atuação ou finalidade de caráter social, irrestrito, amplo e universal" (GETS, p.14), a captação de recursos relaciona-se também com o primeiro setor, "representado pelas atividades estatais que são realizadas visando fins públicos", e ao segundo setor, "representado pelas atividades da iniciativa privada que atendem a fins particulares" (RAP, 2010, p. 1302).

Já o conceito de "mobilização de recursos", é compreendido como mais amplo do que "captação de recursos". De acordo com pesquisa (GETS, 2002),

> mobilizar recursos não diz respeito apenas a assegurar recursos novos ou adicionais, mas também à otimização (como fazer melhor uso) dos recursos existentes (aumento da eficácia e eficiência dos planos); à conquista de novas parcerias e à obtenção de fontes alternativas de recursos financeiros. É importante

lembrar que o termo "recursos" refere-se a recursos financeiros ou "fundos" mas também a pessoas (recursos humanos), materiais e serviços.

Mobilização de Recursos para empresas nascentes

A mobilização de recursos é uma das etapas mais importantes para o desenvolvimento de empresas. De acordo com material educativo do Sebrae (2021), os recursos em startups fazem parte de todas as etapas do desenvolvimento do negócio, cada qual com suas necessidades. Na fase inicial, por exemplo, as startups precisam de Recursos Humanos (negócio, tecnologia, vendas, administração e finanças e mentor); Recursos Técnicos: prototipagem do produto (validação e pivotagem); e Recursos Financeiros: para o negócio obter investimentos e crescimento no mercado.

Em relação aos recursos financeiros é importante considerar o estágio certo da empresa para iniciar a procura, de acordo com Sebrae (idem), é preciso já ter bem estabelecido a modelagem de negócio, a prototipagem, a validação, a operação e, se necessário, a pivotagem para readequação do projeto – e em seguida, realizar a busca por investidores de forma mais estruturada.

Para organizar e identificar em qual etapa de desenvolvimento a empresa está, pode-se utilizar a parametrização de estágio do empreendedor e do projeto (Sebrae, 2021), que são:

T0 Curiosidade: potencial empreendedor buscando mais informações sobre o assunto, o projeto ainda não está totalmente claro. O que movimenta é o espírito empreendedor e pesquisas. Participar de eventos deixam a mente fervilhando de novas ideias.

T1 Ideação: aqui o empreendedor já tem uma ideia do negócio, agora precisa amadurecer o valor do produto ou serviço, segmento de público que interessa seu negócio e fonte de receita. Criação do protótipo ou MVP e submissão ao cliente para validação, realização da pivotagem se necessário.

T2 Operação: momento em que o empreendedor e o projeto estão mais em amadurecimento, modelo de negócio já definido. Hora de buscar financiamento.

T3 Tração: busca-se novas formas de crescimento rápido possíveis parceiros e investidores, muitas vezes os empreendedores não têm recursos próprios, então os parceiros podem contribuir muito para escalada do crescimento.

T4 Estrela: startups que obtiveram sucesso no mercado e lucratividade. Próximos estágios, se tornar uma startup unicórnio, ou seja, conseguir R$ 1 bilhão de valor de mercado e expandir com criação de spin offs.

Como obter recursos

Para obtenção de recurso o conteúdo educativo do Sebrae (2021) destaca algumas características que são principais para a análise do investidor. Para isso e importante ter bem alinhado: a proposta de valor; o produto ou serviço oferecido; o modelo de negócio e suas fontes de receita; o potencial de crescimento; a equipe; a saúde financeira (projeções de faturamento); e o investimento pleiteado, quais recursos estão buscando para avançar as etapas de seu negócio.

O processo de prospecção de novos investidores para startups necessita de uma boa preparação, pois o investidor precisa entender claramente o negócio e se identificar com a proposta de valor, pois dali em diante estarão em contato constante em função do crescimento do empreendimento. Há dois conceitos que podem ajudar nessa preparação, o Valuation e o Pitch.

O Valuation é "o processo de estimar o valor de uma empresa de forma sistematizada, usando um modelo quantitativo" (Endeavor, 2021). Ou seja, trata-se de compreender os valores históricos de sua empresa e os próximos investimentos necessários, o que possibilita identificar o comportamento da empresa e negociar as participações societárias.

Já o Pitch é uma apresentação de uma oportunidade de investimento, que pode ser em busca de capital de investidores ou participantes de competições de empreendedorismo. É o momento em que o empreendedor deve resumir sua proposta de forma organizada e interessante, havendo a possibilidade de conseguir ou não aportes financeiros e avaliações.

Alguns pontos principais a serem considerados no Pitch é o limite de tempo disponível para a apresentação de sua proposta. Alguns pontos principais a serem considerados no Pitch é o limite de tempo disponível para a apresentação de sua proposta. Geralmente o tempo disponível é de 5 a 10 minutos, exigindo uma breve síntese do projeto com informações necessárias para a avaliação do investidor. É importante também considerar a preparação do Elevator Pitch, que trata-se de uma versão mais resumida da proposta, com duração de 1 minuto, e assim aproveitar as oportunidades rápidas e instantâneas, como um passeio no elevador com um potencial investidor.

8.2 Modalidades da Captação de Recursos

De acordo com a Associação Brasileira de ONGs – Abong (2003) os tipos de financiamento a projetos podem ser divididos da seguinte forma:

> Recursos não reembolsáveis, também conhecidos como "recursos a fundo perdido", ou seja, aqueles

sobre os quais não incidem custos financeiros e sobre os quais não se exige o reembolso, sendo obrigatória, no entanto, a prestação de contas. Nessa categoria, há duas possibilidades: projetos 100% financiados pelo agente financiador do projeto, o que caracteriza um patrocínio, e projetos parcialmente financiados pela concedente. Nesse último caso, é exigido o investimento próprio do solicitante no projeto em questão, como contrapartida, em percentual a ser acordado entre as partes.

Recursos obtidos através de linhas de crédito com juros subsidiados: São recursos oferecidos por agentes financeiros e sobre os quais incidem juros menores do que aqueles praticados no mercado.

E os chamados incentivos fiscais a financiadores privados: São recursos que o governo disponibiliza na forma de dedução de impostos devidos pelo financiador de projetos ou pelo contribuinte de fundos de financiamento de projetos.

Para cada objetivo há uma alternativa e estratégia diferente de mobilização de recursos. Abaixo listamos alguns formatos diferentes de captação que correspondem a determinadas áreas de atuação.

Agências internacionais de financiamento

As Instituições Multilaterais de Financiamento são Instituições Financeiras Internacionais que promovem o desenvolvimento econômico e social e a redução dos níveis de pobreza nos países em desenvolvimento. As multilaterais financeiras, de uma forma genérica, oferecem os seguintes produtos financeiros aos seus clientes, privados ou públicos:

a. Empréstimos a longo-prazo, com taxas de juros de mercado;

   A TLP é a taxa de longo prazo que substituiu a TJLP - taxa de juros de longo prazo - nas principais fontes de financiamentos de longo prazo, sejam eles diretos ou indiretos. A TLP é composta por um componente variável (IPCA) e outro prefixado, portanto varia mensalmente, de acordo com a inflação.

b. Empréstimos a longo-prazo, com juros bonificados;

   Trata-se de um benefício que concede a taxa de juros reduzida para o cálculo de um determinado período do financiamento imobiliário, e poderá ser prorrogada a cada período de acordo com o cumprimento das condições de relacionamento. As condições variam de acordo com o perfil de renda do cliente.

c. Participações de capital;

   São as ações de sociedades anônimas ou quotas de sociedades limitadas que uma sociedade denominada INVESTIDORA adquire de outra sociedade denominada INVESTIDA.

d. Garantias (debêntures);

Existem quatro tipos possíveis de garantia fornecida pela empresa emissora de debêntures: garantia real (a empresa coloca certos bens ou ativos como garantia, e esses bens não podem ser negociados), garantia flutuante (também inclui bens da emissora, porém eles podem ser negociados), garantia quirografária (não há garantia a partir de bens nem qualquer outro privilégio) e garantia subordinada (também não há bens que garantem a aplicação, mas em caso de liquidação da empresa, as garantias quirografárias precedem as subordinadas). (VÉRIUS, 2020)

e. Fundos de cooperação técnica (*Trust Funds*);

As operações de cooperação técnica estão destinadas a empresas, organizações internacionais ou que fazem parte dos setores público ou privado dos países acionistas. Os pedidos de entidades públicas em vários países são priorizadas através de uma única agência governamental que coordena os pedidos de recursos externos para os programas de assistência técnica que fazem parte de seus planos de desenvolvimento nacional ou regional.

f. Agências financiadoras bilaterais;

Uma ação de Cooperação Técnica Internacional (CTI), uma das vertentes da Cooperação para o Desenvolvimento, pode ser caracterizada como uma intervenção temporária destinada a promover mudanças qualitativas e/ou estruturais em um dado contexto socioeconômico de forma a sanar ou minimizar pro-

blemas específicos identificados naquele âmbito, bem como para explorar oportunidades e novos paradigmas de desenvolvimento. A materialização dessas mudanças dá-se por meio do desenvolvimento de capacidades de instituições/entidades e de indivíduos. (ABC, 2014)

Para empresas:

a. *Crowdfunding*: Financiamento de uma iniciativa a partir da colaboração de um grupo de pessoas que investem recursos financeiros nela. Geralmente usa-se plataformas on-lines para criação de campanhas de arrecadação. Exemplos: Kickante, Cartase e Vakinha.

b. *Crowdfunding Equity*: Trata-se de *crowdfunding* centrado em investimento. Pode-se utilizar plataformas de investimento como a EqSeed, uma equipe de empreendedores (startup) que enxerga uma oportunidade no mercado, pode oferecer participação societária (*equity*) em troca de investimento dos outros usuários. No Brasil há três plataformas que facilitam esse tipo de captação são o EqSeed, o Broota e o Startmeup e, mais recentemente, a Investor.

c. Trazer um sócio: Ter um sócio permite que você debata as decisões da empresa, o que com certeza gerará melhores insights. Todas as medidas devem ser fruto de acordo entre os sócios. Assim, a responsabilidade pelas consequências do que for feito é compartilhada.

d. Empréstimo *peer-to-peer*: Com o *peer-to-peer*, pessoas físicas emprestam dinheiro para diversos tipos de negócios – ou mesmo pessoas –, recebendo retorno por meio dos juros cobrados aos tomadores que, por sua vez, são mais baixos. Algumas instituições ajudam nessa modalidade, tais como o Biva e a Neexos.

e. Financiamento Bancário: Solicitação de empréstimo aos bancos. Mesmo sendo a primeira opção de muitos empresários, recorrer ao empréstimo bancário pode ter taxas e juros mais altos do que as demais opções oferecidas.

f. Microcrédito: O microcrédito é um empréstimo de pequeno valor. A modalidade é destinada a empreendedores formais - como MEIs (microempreendedores individuais) e pessoas jurídicas - e informais, que não têm fácil acesso a empréstimos ou créditos convencionais. Por meio do microcrédito, cada empreendedor pode captar até R$ 20.000,00.

Investidores:

a. Investidor anjo: É o investimento efetuado por pessoas físicas com capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento. As principais instituições dessa categoria de recursos são a Anjos do Brasil e a Gávea Angels.

b. Venture Capital: É uma modalidade de investimento focada em empresas de até médio porte que possuem alto potencial de crescimento, mas ainda são muito novas e têm faturamento baixo.

c. Lançar um IPO: IPO (*Initial Public Offering*) que, traduzido para português, significa Oferta Pública Inicial é um tipo de recurso que acontece quando uma empresa decide abrir capital e distribuir suas ações na Bolsa de Valores pela primeira vez.

d. Capital Semente: O capital semente é um tipo de financiamento em longo prazo concebido por fundos de investimento. Eles estão em uma camada acima do investimento anjo e podem aplicar até R$5 milhões em negócios que estão em fase de desenvolvimento.

e. *Private Equity*: É um investimento destinado a empresas que já tem faturamento, de porte médio, e que tenham boa capacidade de crescimento. Muitas vezes, esse investimento antecede a entrada dessas empresas na bolsa, onde as ações, valorizadas, podem ser negociadas em condições melhores.

f. Aceleradoras: são empresas cujo objetivo principal é apoiar e investir no desenvolvimento e rápido crescimento, ajudando-as a obter novas rodadas de investimento ou a atingir seu ponto de equilíbrio (*Breakeven*), fase em que elas conseguem pagar suas próprias contas com as receitas do negócio. As principais aceleradoras são a 500, a Seed, a 21212 e a Ace.

Bancos de Desenvolvimento Locais

Os Bancos de Desenvolvimento têm como objetivo financiar, através de empréstimos de médio e longo prazo, micro, pequenas e médias empresas para a aquisição de máquinas e equipamentos, capital de giro e financiamento de projetos.

a) Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG)

https://www.bdmg.mg.gov.br/

b) Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE)

http://www.brde.com.br/

c) Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (BANDES)

https://www.bandes.com.br/

d) Agência de Fomento do Estado de São Paulo (Desenvolve SP)

http://www.desenvolvesp.com.br/

e) Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina (BADESC)

http://www.badesc.gov.br/

f) Agência de Fomento do Estado da Bahia (DesenBahia)

http://www.desenbahia.ba.gov.br/

Governos

a. PIPE FAPESP

O PIPE-FAPESP apoia a execução de pesquisa científica e/ou tecnológica em micro, pequenas e médias empresas no Estado de São Paulo.

b. Editais privados

Editais privados são fornecidos pela iniciativa privada – com ou sem fins lucrativos. Neles, os repasses de recursos financeiros vêm de empresas e organizações da sociedade civil, como associações, fundações, institutos e agências de cooperação internacional.

c. Emendas Parlamentares

De acordo com a Constituição, a emenda parlamentar é o instrumento que o Congresso Nacional possui para participar da elaboração do orçamento anual. Em outras palavras, é a oportunidade que os Deputados têm de acrescentarem novas programações orçamentárias com o objetivo de atender as demandas das comunidades que representam.

d. FUNASA

A Fundação Nacional de Saúde (Funasa), órgão executivo do Ministério da Saúde, é uma das instituições do Governo Federal responsável em promover a inclusão social por meio de ações de saneamento para prevenção e controle de doenças. É também a instituição responsável por formular e implementar ações de promoção e proteção à saúde relacionadas com as ações estabelecidas pelo Subsistema Nacional de Vigilância em Saúde Ambiental.

e. Fundo do Idoso

O Estatuto do Idoso, instituído pela Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, permite aos contribuintes, em seu art. 115, e, também,

em conformidade com a Lei nº 12.213, de 20 de janeiro de 2010, deduzir do imposto devido, na declaração do Imposto sobre a Renda, o total de doações feitas ao Fundo Nacional do Idoso – nacional, estaduais ou municipais –, devidamente comprovadas, obedecidos os limites estabelecidos em lei.

f. Fundo para Infância e Adolescência – FIA

O Estatuto da Criança e do Adolescente, almejando maior captação de recursos para a área infantojuvenil, previu a criação, nas instâncias federal, estadual e municipal, de Fundos Especiais, vinculados aos respectivos Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente. Esses fundos são compostos por fontes de origens diversas e seus recursos são utilizados, exclusivamente, para o custeio de programas, ações e serviços dirigidos ao atendimento dos direitos de crianças e adolescentes.

g. Lei de Incentivo à Cultura

Principal ferramenta de fomento à Cultura do Brasil, a Lei de Incentivo à Cultura contribui para que milhares de projetos culturais aconteçam, todos os anos, em todas as regiões do país. Por meio dela, empresas e pessoas físicas podem patrocinar espetáculos – exposições, shows, livros, museus, galerias e várias outras formas de expressão cultural – e abater o valor total ou parcial do apoio do Imposto de Renda.

h. Lei de Incentivo ao Esporte

A Lei nº 11.438/06, ou Lei de Incentivo ao Esporte – LIE, como é mais conhecida, permite que recursos provenientes de renúncia fiscal

sejam aplicados em projetos das diversas manifestações desportivas e paradesportivas distribuídos por todo o território nacional. Por meio de doações e patrocínios, os projetos executados via Lei de Incentivo ao Esporte atendem crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos, além de garantir o suporte necessário para que aos atletas de alto rendimento possam participar e representar o Brasil em competições nacionais e internacionais.

i. SICONV – Plataforma + Brasil

A Plataforma +Brasil constitui ferramenta integrada e centralizada, com dados abertos, destinada à informatização e à operacionalização das transferências de recursos oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União a órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital, municipal, direta ou indireta, consórcios públicos e entidades privadas sem fins lucrativos.

j. Sistemas MEC – SIMEC, PDDE, SigPC, PAR

O Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle – SIMEC, Módulo Plano de Ações Articuladas – PAR, operacionaliza a vinculação dos nutricionistas atuantes no PNAE e posterior desvinculação. O início dessa funcionalidade deu-se a partir de julho de 2015.

k. SISMOB

No SISMOB são monitoradas as obras com projeto de referência, para as quais o Ministério da Saúde transfere os recursos aos Estados e municípios.

l. Fundo Nacional da Saúde

Com a missão de Contribuir para o fortalecimento da cidadania, mediante a melhoria contínua do financiamento das ações de saúde, o Fundo Nacional de Saúde busca, cotidianamente, criar mecanismos para disponibilizar informações para toda a sociedade, relativas a custeios, investimentos e financiamentos no âmbito do SUS.

m. BNDES – PMEs

Condições financeiras especiais para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), como taxas de juros menores e prazos maiores para pagamento.

n. FINEP

Agência pública que financia a inovação, desde a pesquisa básica até a preparação do produto para o mercado.

o. CNPQ

Em termos mais precisos, o CNPq é uma fundação pública, ou, em outras palavras, um órgão privado criado por ato legislativo para realizar funções públicas. Embora ele tenha autonomia para gerir suas atividades, a maioria dos seus recursos tem origem nos cofres da União. Por isso, em última instância, o CNPq está atrelado ao Poder Público.

8.3 Captação de Recursos como Competência Empreendedora

De acordo com Piteira (2016, p. 119), a compreensão do desenvolvimento dos recursos como competência remonta uma vasta bibliografia. Para o autor, por meio dessas referências é possível constatar que o empreendedorismo e os recursos se encontram inevitavelmente associados, pois para que um negócio tenha sucesso é necessária a reunião de diversos recursos, como financiamento, pessoas e informações.

Entre algumas definições encontradas para compreensão dos recursos no âmbito do empreendedorismo, o autor apresenta a de Barney (1991) ao qual os recursos da empresa são "todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., controladas por uma empresa que lhe permite conceber e implementar estratégias." (PITEIRA, 2016, p. 120).

Segundo os autores, em citação de Renzulli e Aldrich (2005 apud PITEIRA, 2016, p. 121), foram identificados quatro tipos de recursos relevantes para o crescimento do empreendimento: legais, empréstimos, financeiros e aconselhamento de peritos. Já outro autor (Brush, Green e Hart, 2001, apud PITEIRA, 2016, p. 121), defende que são seis os recursos imprescindíveis na implementação de um novo negócio: humanos, sociais, financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais.

Em vista de promover uma sociedade baseada no conhecimento, a Comissão Europeia vem somando esforços na sistematização do desenvolvimento de competências empreendedoras (PARREIRA et al, 2018, pag.11). Essa tendência pode ser encontrada em alguns marcos bibliográficos da própria UE, como o *Livro Verde Espírito Empreendedor na Europa*, em 2003, três anos após também com a identificação da "iniciativa e do empreendedorismo" como uma das principais competências-chaves para o incentivo

à sociedade baseada no conhecimento. Já em 2008, houve a publicação dos documentos *Small Business Act for Europe*, e do *Entrepreneurship Action Plan*, em que reafirmaram a necessidade da educação empreendedora (idem).

Com esse aquecimento das discussões acerca do empreendedorismo como competência, em 2015 foi lançado pela JRC, o Quadro de referência para a competência de empreendedorismo (EntreComp), com a finalidade de "construir uma ponte entre os mundos da educação de do trabalho, contribuindo para uma melhor compreensão e promoção do empreendedorismo enquanto competência na Europa" (PARREIRA et al, 2018, p. 14).

O Entrecomp é um relatório que consiste em três grandes áreas de competências, que são "Ideias e oportunidades", "Recursos" e "Em ação", cada uma inclui cinco outras competências. O quadro, portanto, desenvolve 15 competências por meio de um modelo de progressão de oito níveis (PARREIRA, 2018, p. 12). Conforme pode ser observado na figura 1:

Figura 1: 15 competências - Modelo de progressão de oito níveis

Fonte: PARREIRA (2018, p. 12)

Entre os três grupos de competências, nos debruçamos em compreender a competência de Mobilização de Recursos. De acordo com as prerrogativas do EntreComp, essa competência apresenta-se com a seguinte descrição:

Tabela 1 - Áreas e competências do quadro de referência do Entrecomp

Área	Competência	Sugestões	Descritores
Recursos	Mobilizar Recursos	Reunir e gerir os recursos necessários	Obter e gerir recursos materiais, não materiais e digitais necessários para transforma ideias em ações
			Fazer o máximo com recursos mínimos
			Alcançar e gerir as competências necessárias em diferentes etapas, incluindo competências técnicas, legais, financeiras e digitais

(PARREIRAS, 2018, p. 21)

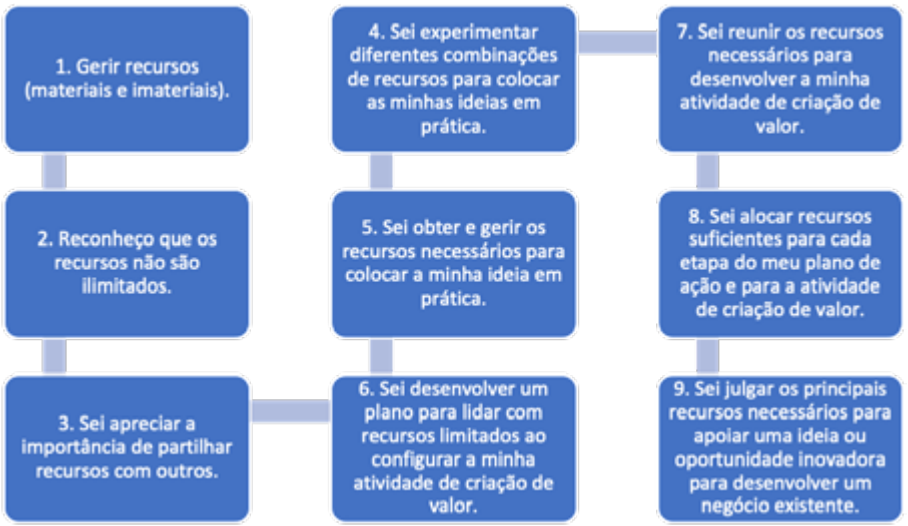
O quadro do EntreComp também apresenta um modelo de progressão, ao qual fornece subsídio para o desenvolvimento da proficiência da competência. Esse modelo consiste em quatro níveis de desenvolvimento da competência: Fundamental, Intermédio, Avançado e Especialista. Cada nível, por sua vez, é dividido em dois subníveis. De acordo com Parreiras (2018, p.24), esses níveis de proficiência fornecem ao leitor uma forma de análise dos resultados do aprendizado.

Entre os níveis de proficiência em relação à mobilização de recursos, é compreendido dessa forma:

2.3. Mobilizar recursos	Os aprendentes sabem encontrar e usar recursos de forma responsável.	Os aprendentes sabem agregar e gerir diferentes tipos de recursos para criar valor para outros.	Os aprendentes sabem definir estratégias de forma a mobilizar os recursos necessários para criar valor.

(PARREIRAS, 2018, p. 27)

Já os nove níveis de desenvolvimento da competência da mobilização de recursos no Entrecomp apresentam-se dessa forma:



8.4 Ensino do empreendedorismo

O mercado de trabalho no Brasil não é o mesmo de dez anos atrás, novas empresas surgiram e se tornaram líderes no seu mercado de atuação, novos produtos e serviços foram inventados e comercializados e até novas profissões foram criadas para suprir essas novas necessidades.

Com todas essas mudanças, o mercado de trabalho do século XXI exige uma revisão da educação de crianças, adolescentes e jovens. Já que os novos tempos impõem novos desafios aos professores, escolas, faculdades e universidades e exigem soluções igualmente inovadoras (SEBRAE, 2020).

Segundo estudo realizado pelo Sebrae (2020), nas últimas décadas, diversos países que lideraram o ranking dos melhores sistemas de ensino da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) já reformularam e atualizaram suas grades curriculares, a fim de oferecer aos seus alunos, as ferramentas necessárias a esse novo mercado de trabalho. É nesse contexto que se inicia um debate sobre a difusão da cultura empreendedora na educação brasileira. Já que o ensino do empreendedorismo pode ser considerado uma das ferramentas fundamentais para preparar os estudantes a essa nova realidade.

Além disso, a Organização das Nações Unidas (ONU), ao criar a "Agenda 2030", um plano de ação no qual os países se comprometeram a trabalhar em prol de 17 objetivos e 169 metas para promover o desenvolvimento sustentável nos próximos anos, aumentar o número de jovens e adultos que tenham as competências necessárias para o trabalho docente e o empreendedorismo, foram uma delas.

8.4.1 Empreendedorismo nas faculdades e universidades brasileiras:

Em muitos países, centenas de faculdades e universidades já reconhecerem a relação e a importância entre a educação empreendedora sobre inovação e o desenvolvimento econômico do país. Porém, segundo a

pesquisa "Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras" realizada pela Endeavor em parceria com o SEBRAE (2016), que contou com a participação de 2.230 alunos e 680 professores de mais de 70 instituições de ensino superior, revelou um cenário diferente no Brasil.

A pesquisa apontou as principais ações para captação de recursos nas faculdades e universidades brasileiras, de acordo com os principais problemas revelados pelos alunos na educação empreendedora, sendo eles:

a) Incluir programas de empreendedorismo:

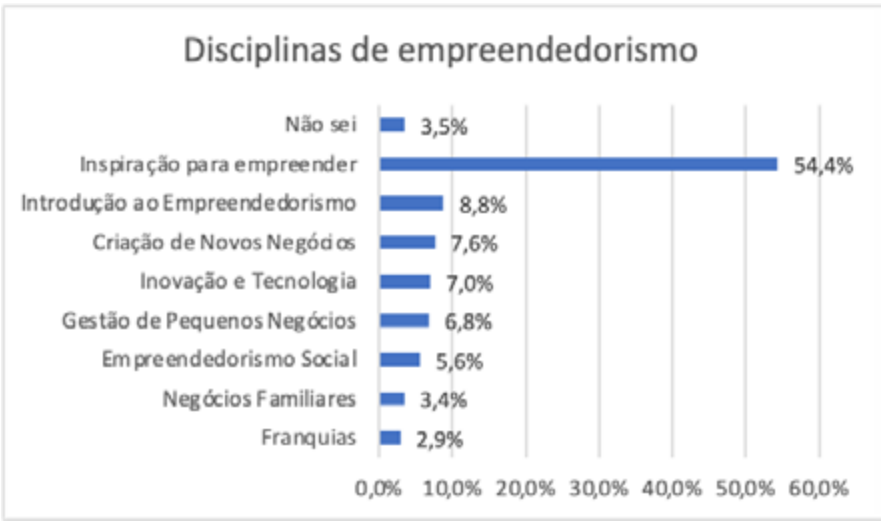
O aluno que já é empreendedor, reconhece a importância que os programas de empreendedorismo nas faculdades e universidades poderiam ter em seu negócio. O aumento de disciplinas empreendedoras, serviço de suporte ao negócio e parques tecnológicos foram os programas de empreendedorismo que mais trariam benefícios, como mostra o gráfico abaixo:

(SEBRAE; ENDEAVOR, 2016) Adaptado.

b) Aumentar a quantidade de disciplinas de empreendedorismo:

Na pesquisa, 54,4% das instituições de ensino superior, fornecem disciplinas que inspiram os alunos a empreender. Porém, foi possível observar que disciplinas que ajudariam o aluno a desenvolver sua ideia e gerenciar o seu futuro negócio são bem poucas.

No gráfico abaixo, é possível acompanhar as disciplinas de empreendedorismo e como elas são abordadas e divididas nas faculdades e universidades:



(SEBRAE; ENDEAVOR, 2016) Adaptado.

Além disso, não são todas as instituições de ensino que oferecem o curso de empreendedorismo para todos os seus alunos. Somente 28,4% dos universitários cursaram uma disciplina diretamente relacionada ao empreendedorismo. Entre aqueles que não cursaram, 21,2% não fizeram porque o curso não oferece a disciplina e 12,7% porque não sabiam de disciplinas empreendedoras na sua universidade.

Outro ponto citado pela pesquisa é que não são todos os cursos que oferecem disciplinas empreendedoras. Em cerca de 50% dos cursos de Engenharias e Ciências Sociais aplicadas (administração e outras), há disciplinas de empreendedorismo. Em contrapartida, outras áreas de conhecimento têm apenas 30% de disciplinas correspondentes, como ciências agrárias, da saúde, biológicas e humanas.

Uma maneira de oferecer disciplinas empreendedoras para todos os cursos, é permitir que essas matérias sejam abertas e sem restrições, para que possam ser frequentadas por alunos de diferentes cursos, que estão presentes hoje em apenas 35,5% das instituições. Além disso, há a possibilidade que essas matérias sejam transversais, ou seja, que alunos de diferentes cursos possam interagir na mesma sala de aula. Atualmente esse modelo é adotado por 41,1% das faculdades e universidades.

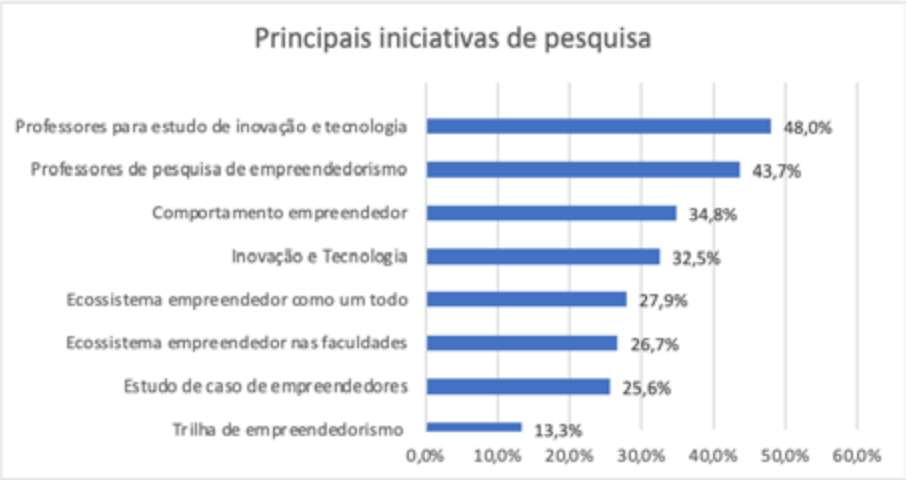
Esse modelo de ensinar a disciplina, além de aumentar a quantidade de alunos em cada uma delas, é uma importante experiência para que o universitário possa conhecer diferentes formações e referências, já que no mercado, é comum que o profissional tenha que trabalhar com interdisciplinaridade e junto com outras profissões.

c) Iniciativas extracurriculares:

Atividades extracurriculares de empreendedorismo, são essenciais para desenvolver no aluno, e fornecer competências práticas que não são obtidas em sala de aula. Essa pesquisa identificou três iniciativas extracurriculares principais que ajudam na educação empreendedora de universitários: pesquisa acadêmica, eventos e programas extracurriculares.

- **Pesquisa acadêmica:**

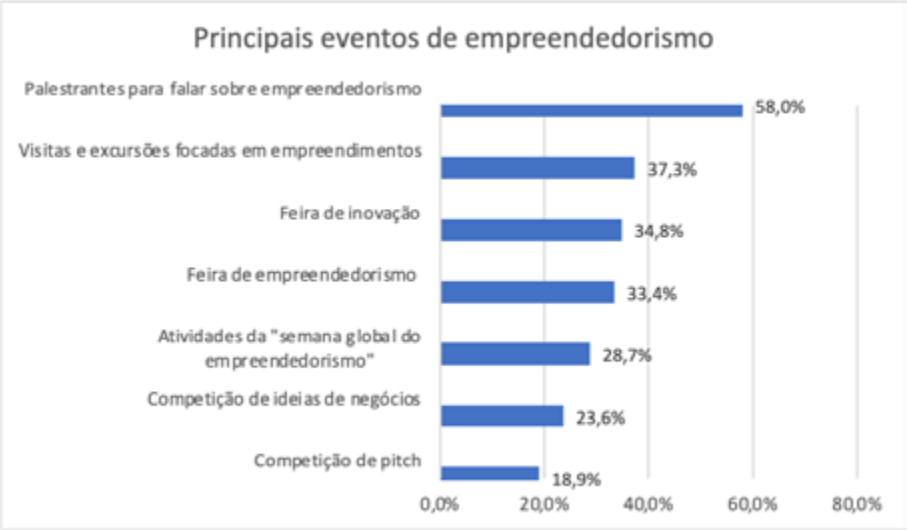
A pesquisa acadêmica é a iniciativa extracurricular mais presente nas faculdades e universidades, já que é comum que instituições de ensino com viés empreendedor direcione parte da sua área de pesquisa para o assunto, com bolsas para pesquisadores, infraestrutura e professores envolvidos com empreendedorismo, comportamento empreendedor, entre outros.



(SEBRAE; ENDEAVOR, 2016) Adaptado.

- **Eventos:**

Em média, 78% das instituições de ensino superior têm ao menos uma iniciativa extracurricular ligada a eventos. No gráfico abaixo, é possível identificar as principais categorias de eventos fornecidas pelas faculdades e universidades:

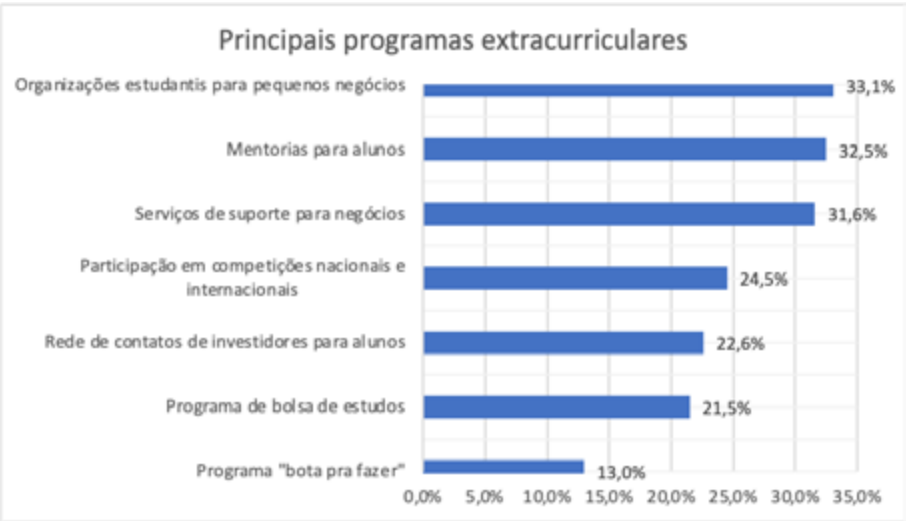


(SEBRAE; ENDEAVOR, 2016) Adaptado.

- **Programas extracurriculares:**

Em relação aos programas extracurriculares, há uma diminuição de iniciativas entre as faculdades e universidades. Apenas 35% delas possuem cinco ou mais programas desse tipo, a média é de 3,7 iniciativas.

No gráfico, podemos ver todas as iniciativas, bem como a participação de cada uma delas nas instituições de ensino superior:



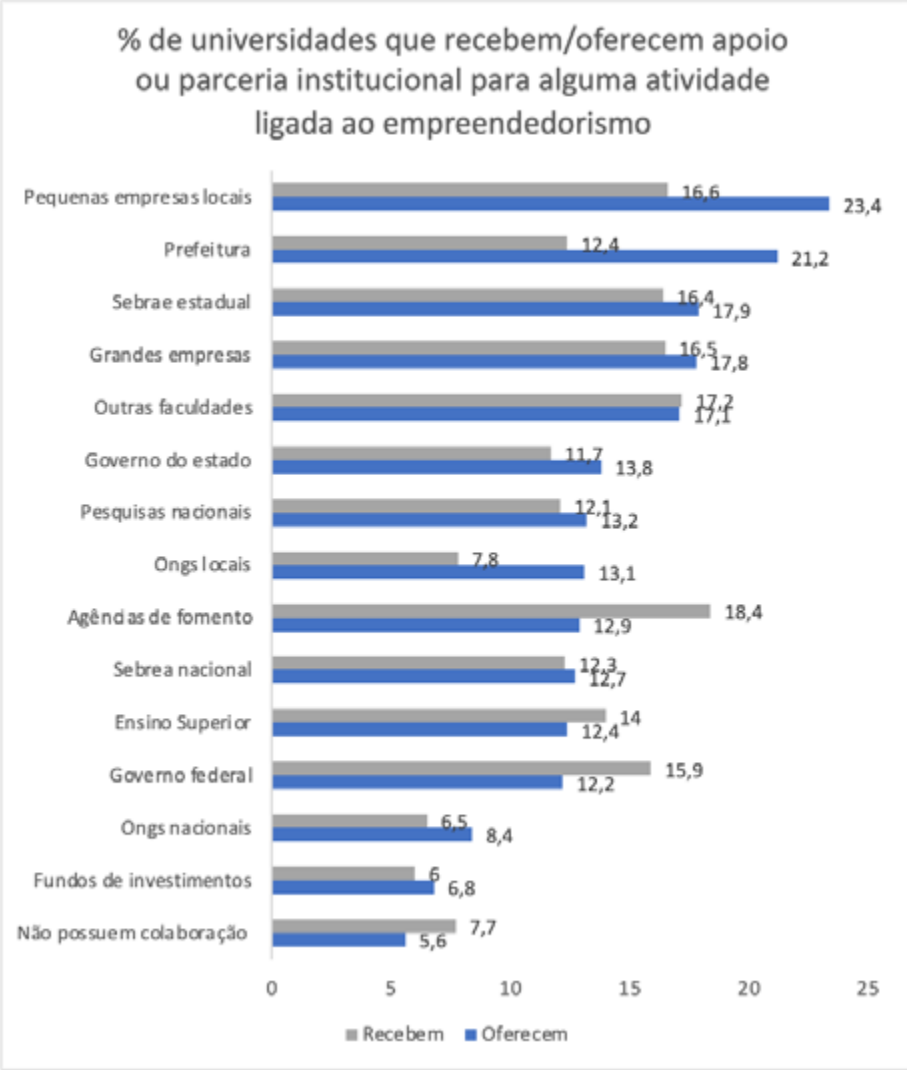
(SEBRAE; ENDEAVOR, 2016) Adaptado.

d) Interação com o ecossistema empreendedor local:

As faculdades e universidades, em algumas regiões, muitas vezes são os agentes fundamentais na economia local, fornecendo espaços de desenvolvimento e criação técnica de alta qualidade, que consequentemente gera novos talentos, negócios, empreendedores e tecnologia.

Porém, apenas cerca de 15% das instituições de ensino superior receberam verbas ou subsídios externos para realizar atividades de empreendedorismo na região. Atividade que poderia ser estimulada, tanto para promover o empreendedorismo nos alunos, nas faculdades e na sociedade.

No gráfico abaixo, é possível identificar as principais fontes de apoio e parceria nas atividades ligadas ao empreendedorismo na região:



(SEBRAE; ENDEAVOR, 2016) Adaptado.

voltar ao sumário

REFERÊNCIAS:

DIAS-TRINDADE, Sara & Moreira, J. António & Jardim, Jacinto. ENTRECOMP: Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo (tradução para português). Originalmente publicado em inglês como EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework (Autores: Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis, Yves Punie, Godelieve Van den Brande) pelo Joint Research Centre da Comissão Europeia – ©União Europeia, 2016.

GETS/UWX-CC. Captação de recursos: da teoria à prática. São Paulo: GETS/UWX-CC, 2002. Disponível em: <http://www.escoteirossc.org.br/download/Guia%20sobre_CAPTACAO%20DE%20RECURSOS_Da%20teoria%20A%20pratica.pdf>. Acesso em nov. 2020.

KOTHER, M. C. M. F. Captação de recursos: uma opção eticamente adequada. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=isTZ5-seuFMC&oi=fnd&pg=PA7&dq=capta%C3%A7%C3%A3o+de+recursos&ots=lx4FbINxWT&sig=Ksm5PLRKXI-SIDHyF0K8QrIV_J4&redir_esc=y#v=twopage&q&f=true. Acesso em: set. 2020.

SEBRAE; ENDEAVOR. **Empreendedorismo nas universidades brasileiras**. São Paulo, 2016. 66 p. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F6588%2F1476473621Relatorio+Endeavor+digital+%283%29.pdf. Acesso em: nov. 2020.

SEBRAE. **Empreendedorismo no currículo escolar do ensino médio**. Brasília, 2020. 46 p. Disponível em: https://cer.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/07/Empreendedorismo-no-curri%CC%81culo-do-Ensino-Me%CC%81dio.pdf. Acesso em: dez. 2020.

PARREIRA, Pedro; ALVES, Leopoldina; MÓNICO, Lisete; SAMPAIO, Jorge Humberto; PAIVA, Teresa. **Competências empreendedoras no Ensino Superior Politécnico:** Motivos, influências, serviços de apoio e educação. Instituto Politécnico da Guarda, 2018.

Pitch para Investidores. **Endeavor**. Disponível em: https://endeavor.org.br/dinheiro/pitch-para-investidores-conheca-o-passo-a-passo/. Acesso em: 09 maio 2021.

PLATAFORMA AGENDA 2030. **Conheça a Agenda 2030**: Conheça o plano de ação global para mudar o mundo até 2030. Disponível em: http://www.agenda2030.org.br/sobre/#:~:text=A%20Agenda%202030%20%C3%A9%20um,dentro%20dos%20limites%20do%20planeta. Acesso em: 14 out. 2020.

Sua Startup está pronta para captar recursos. **Sebrae** – Curso Online. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursoseeventos/sua-startup-esta-pronta-para-captar-recursos,c6a0b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 09 maio 2021.

Valuation: como calcular o valor da sua empresa. **Endeavor**. Disponível em: https://endeavor.org.br/dinheiro/valuation-como-calcular-o-valor-da-sua-empresa/. 09 maio 2021.

9

ASPECTOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS

Elzio Angeluti Neto[1]
Jessica Hanae Kanashiro Oseki[2]

Entender os aspectos financeiros e econômicos é uma virtude que poucos possuem, mesmo tendo uma importância fundamental para do indivíduo, para o empreendedor ou para uma instituição. Dessa forma essa competência se torna vital para todo o ciclo de desenvolvimento de nossas vidas.

Uma das grandes deficiências de boa parte da população mundial é a imperícia em administrar recursos. Esta inabilidade traz consequências irreversíveis para o indivíduo e para o estado no qual ele faz parte, trazendo complicações não apenas no presente, mas sim gerando provações no futuro.

---

1 Graduando do Curso de Gestão de Negócio e Inovação da FATEC-SEBRAE de São Paulo. Técnico de Seguros e Previdência formado pelo Centro Paula Souza. Atua no mercado securitário, ex administrador da CW Transpores de Passageiros Ltda e Cofundador da Foxcor Corretora de Seguros.

2 Graduanda do curso de Gestão de negócios e Inovação. Técnica de Comunicação Visual pela ETEC Carlos de Campos e curiosa nas áreas de Finanças e Investimentos. Investidora da bolsa de valores.

O empreendedorismo é o espelho da sociedade, logo uma sociedade imediatista e sem educação financeira gera futuros empreendimento falidos ou com grandes dificuldades. Esse cenário não prejudica apenas o indivíduo e sim toda uma sociedade. Informação, conscientização e conhecimento são ferramentas fundamentais contra a ignorância econômica e financeira.

Dessa forma, vemos o quanto crucial é ter o conhecimento sobre as finanças e a economia, para uma vida e uma sociedade mais prospera. O objetivo do capitulo é apresentar uma proposta simples e direta de aprendizado para conceitos básicos econômicos e financeiros. Propondo uma atividade coletiva podendo ser realizado em um ambiente virtual, não impedindo o uso em um ambiente físico. E principalmente com utilização de recursos básicos, deixando-a mais inclusiva possível.

A pesquisa é baseada no aspecto financeiro e econômicos apresentados no EntreComp, fazendo adaptação para o cenário atual. Ao fim do capítulo e com a aplicação da dinâmica queremos que o aprendiz desenvolva:

1. Noções básicas de economia;
2. Saber fazer o controle financeiro de sua empresa
3. Ter visão real do que é lucro
4. Saber o valor real do seu produto
5. E conseguir fazer a administração de seus recursos

9.1 Os Aspectos

> A palavra "economia" tem sua origem no latim OECONOMIA, que por sua vez é derivada do grego OIKONOMIA, ambas tinham o significado de "administração de uma casa, lar.[3]

Gastar menos do que se ganha, pesquisar o melhor custo do que se quer comprar, escolher a melhor forma de pagamento. São conceitos aparentemente elementares que boa parte dos brasileiros desconhece.

Gerir recursos, e saber quando e como devemos usar e a consequências de nossas escolhas, são fundamentos básicos da economia. Não vamos escrever um monte de termologia complexa e destrinchar números, formulas complicada de se entender. Nosso objetivo e que você tenha a base para conseguir gerir sua vida financeira, e por conta própria evoluir seu conhecimento.

Inicialmente para se gerir um recurso precisamos captá-lo, e quando falamos de recursos não nos referimos apenas a dinheiro. E sim qualquer bem que precisa ser geridos, alimentos de uma casa, suplementos de uma empresa e etc. A captação e de recursos é feita de forma continua, uma vez que ele tende a se esgotar.

Após a capitação desses recursos, é necessário saber onde e como empregá-los, seja em casa ou em uma empresa, a administração financeira é fundamental. A administração consiste em não se gastar mais do que tem, e se estruturar para a reposição de recursos citado anteriormente. Ou seja, os recursos precisam ser o suficiente para me manter pelo período entre uma reposição e outra, e se possível ter uma sobra para auxiliar as próximas reposições.

3 https://www.gramatica.net.br/origem-das-palavras/etimologia-de-economia/

Administras recursos é o ato de se fazer escolha, o que comprar, onde comprar, quanto pagar, o quanto usar qual o tamanho do meu estoque. Toda escolha que se faz traz um revés, ou um termo mais usado em economia *tradeoff*. Consequências essas que nem sempre irão ser prazerosas, por exemplo, não comprar um carro e ir trabalhar de ônibus para juntar recursos para ter uma casa própria. Ou optar por uma matéria prima mais cara e diminuir sua margem mais aumentar a qualidade do seu produto.

Por tanto, toda escolha que se toma para gerir os recursos, gera um benefício ou um malefício imediato ou ao longo prazo. Cabe a quem está administrando ponderar se vale ou não tomar a decisão e aguentar sua contrapartida.

Com tudo, entendendo que as escolhas geram um malefício ou um benefício, e administrar recursos basicamente e tomar decisões. Já temos o mínimo de conhecimento para começarmos a administrar nossas finanças e recursos.

Baseado no EntreComp destacamos alguns aspectos que deveremos abordar para o desenvolvimento econômico e financeiro do indivíduo. Ele foi elaborado para que o individue aprenda os conceitos de forma gradual até chegar a um nível avançado de conhecimento.

I. Compreender conceitos econômicos e financeiros: nesse tópico inicialmente o indivíduo toma familiaridade com termos e simbologia do dinheiro, começa entender balanços simples de uma empresa e entender a Declaração de Imposto e no ultimo estagio consegue avaliar indicadores financeiros e analisar a saúde financeira de sua empresa.

II. Orçamentar: neste tópico inicialmente a pessoa saberá o melhor do seu dinheiro, após saberá elaborar num orçamento familiar e para uma empresa, saberá fazer um fluxo de caixa e por fim saber avaliar as necessidades financeiras de sua empresa.

III. Encontrar financiamento: no estágio iniciante o aprendiz saberá reconhecer oportunidades para gerar renda. Na evolução ele saberá identificar as diferentes fontes para captação de recursos e sua diferença, na sequência saberá avaliar a melhor forma de custear ou financiar seu investimento ou empreendimento e quando se tornar um especialista enxergara possibilidades para um investimento.

IV. Perceber os impostos: o iniciante saberá o real motivo pelo qual ele paga seus tributos e par aonde vai sua contribuição. Seguindo ele saberá o que tem que pagar de imposto e quanto tem que pagar. Por fim tomara decisões administrativas e estratégicas, baseado na tributação.

Basicamente esses são os preceitos que o EntreComp, foi criado, a grande desafio e transportá-lo para um cenário nacional. Dessa forma temos que nos basear para um projeto que leve em consideração o aprendiz com o mínimo de conhecimento até o que tenha já alguma base e cultura econômica financeira.

9.2 O custo Brasil

Afinal o que é Custo Brasil, é simplesmente a carga financeira que o brasileiro tem que pagar para sustentar a estrutura do Brasil. Custo esse pago através de imposto, serviços particulares ou gastos desnecessários com agentes como despachante, contadores e etc.

O principal vilão, a burocracia, que nada mais é que o controle do estado em cima da população, dos empreendimentos e dos ganhos. Através de embargos, leis em excesso além de órgão reguladores, o Brasil sofre atrasos em processos de infraestrutura, desenvolvimento, sem contar em relações internacionais.

Sem contar no alto custo que se tem para manter um funcionário, e a falta de qualificação e conhecimento que a mão de obra nacional tem. Diretamente ou indiretamente, o estado é responsável por todos os componentes do custo Brasil.

Porém vamos destacar os que se relacionam diretamente a economia, óbvio que todo custo Brasil interfere na economia e na saúde financeira de todas, mas focaremos nos fatores que afetam diretamente a saúde financeira do cidadão, do empreendedor, das instituições e da sociedade ao todo.

9.3 A Desvalorização da Moeda

A moeda Brasileira ao longo da história se mostrou frágil e sem valor, acarretando em chagas gigantescas na economia. Hiperinflação, alta carga tributária, juros altíssimos, baixo poder de compra, alto risco para o investidor. Isso sem levarmos em conta plana malucos de congelamento de preços, e confisco de poupança, que resultaram em desastre após desastre.

O Plano Real foi implantado em 1994, gerando uma sensação que os brasileiros e o mercado não havia sentido, alto poder de compra, inflação controlada, estabilidade econômica entre outros. Em seu artigo na revista digital Infomoney, a economista Renata Barreto faz uma síntese da história do real. Passando por sua criação como moeda forte igual ao Dólar. A crise dos tigres asiáticos em 1997 e a crise da Rússia, colocando em prova a força do Real, que na crise sofreu uma leve enfraquecida começando a se desvalorizar. Assim que Lula assumiu o clima de incerteza política fez com que a moeda sofresse nova desvalorização, essa incerteza foi substituída por otimismo pelos anos que seguiram. Com a saída de Lula e entrada de Dilma Russef e Michel Temer respectivamente, gerando o clima de incerteza política, o valor do real despencou, criando todos os problemas que uma moeda enfraquecida cria.

No início de outubro de 2020, o real foi a moeda que mais se desvalorizou em relação ao dólar. A moeda estadunidense acumula uma alta de 40% comparada à brasileira no mesmo ano, foi a maior queda em uma lista de 30 países, segundo dados da agência de notícias britânica Reuters.

Quais são os fatores que mais estão nos afetando? Segundo uma reportagem do G1 economia era:

- O principal: não há clareza de um plano para solucionar a situação fiscal do país;
- Há falta de perspectivas de crescimento;
- Menores taxas de juros tornam menos atraentes o investimento no Brasil;
- A crise ambiental também afasta os interessados.

A economia brasileira tem um pé muito forte na exportação de produtos primários como petróleo, minerais, e produtos agrícolas. Apesar deste setor está indo bem por vender seus produtos em dólar e ele estar em alta, a população no geral não está viajando para o exterior, além disso, a inflação está subindo.

Com o dólar mais caro os produtos ficam inflacionados, tanto os que são importados quanto os que são tem apenas um ou outro componente importado. Aumentando o IPCA, que é o índice da inflação. O lado bom da moeda desvalorizada, é que nossa mão de obra parece mais atraente para as empresas estrangeiras, e apesar das incertezas da Bovespa alguns investidores estrangeiros continuam injetando dinheiro atraindo verba para possíveis privatizações e projetos privados. Infelizmente até agora da parte positiva os únicos que se beneficiaram até agora foram o agronegócio e empresas como a Vale que exportam minerais para a China.

A estabilidade da moeda depende da estabilidade política, passando por suas políticas fiscais. E principalmente pela confiança que o investidor e o mercado internacional têm com o país. Na última década, a política nacional passou longe desse cenário, gerando desvalorização dia pós dia do real frente ao Dólar e ao Euro, causando problemas financeiros e sociais graves na sociedade.

9.4 Inflação

Segundo o IBGE, "Inflação é o nome dado ao aumento dos preços de produtos e serviços. Ela é calculada pelos índices de preços, comumente chamados de índices de inflação.". Como vimos a desvalorização cambial é um fator determinante para inflação, porém outros pontos influenciam.

Para não nos alongarmos, vamos pular todo contexto histórico da inflação que se mistura com a evolução cambial e sim vamos focar nos índices que medem a inflação. Os 3 principais índices são:

- IPCA (Índice de preços ao consumidor amplo) - Produzido pelo IBGE mede a variação de preços de cesta de produtos e serviços da população, apontando a variação do custo de vida médio de famílias com renda mensal de 1 e 40 salários mínimos.
- INPC (Índice nacional de preços ao consumidor) - Similar ao IPCA, também produzido pelo IBGE, porém mede a variação do custo de vida médio apenas de famílias com renda mensal de 1 a 5 salários mínimos
- INCC (Índice nacional do custo da construção) - Índice gerado pela FGV mede a variação do custo da construção habitacional civil.
- IGPM (Índice Geral de Preços - Mercado) - Calculado mensalmente pela FGV, registra a inflação de produtos agropecuários e industriais vendidos no atacado. Além de registrar bens e serviços vendidos ao consumidor no varejo e custos relacionados à construção civil. É o índice mais utilizado para o reajuste dos aluguéis

Apesar dos índices de inflação historicamente virem abaixando em relação às décadas de 90 e 80, ele vem oscilando o que dificulta muitas vezes um planejamento financeiro em longo prazo. Comparando com a Europa que temos por muitas vezes deflação, vemos o quanto é complicado

projeções financeiras e econômicas para o mercado nacional. A inflação impacta não só no poder do consumo, mas nos aumentos dos índices de juros, e por consequência a queda do consumo.

9.5 Empréstimos e taxa de juros

A dificuldade em conseguir recursos e o alto custo que as operadoras o oferecem é um dos maiores problemas do cidadão comum e do empreendedor. É crônico e está cravado em nossa história, gerando impactos sociais e institucionais, causando um alto índice de endividamento e aumentando a falta de cultura e inabilidade financeira e econômica da grande massa populacional.

Basta uma pesquisa rápida em sites de notícias como folha online, Uol, Globo entre outros, nos deparamos com manchetes do tipo: Com dificuldades de obter empréstimos, PMEs demitem e fecham na pandemia, da revista eletrônica CNN. Mais afinal, Por que é tão caro e tão difícil conseguir dinheiro no Brasil?

Na reportagem citada acima aponta que o grande gargalo para o empreendedor conseguir o empréstimo é burocracia e a dificuldade em dar garantia para o empréstimo. A desconfiança do mercado o alto índice de endividamento social e a baixa concorrência no mercado aumentam o obstáculo para se chegar a um empréstimo.

No livro Como Fazer os Juros serem mais baixos no Brasil, publicado pela FEBRABAN, ela aponta alguns motivos que fazem o capital custar tanto para o brasileiro. O baixo spread, a alta inadimplência, a baixa concorrência na oferta de crédito e a alta carga tributária.

Os dois últimos como vilões principais, a baixa concorrência entre bancos no território nacional travando quase que um cartel velado. Bancos

privados e públicos trabalhando com taxas similares de juros, outro ponto apontado é bancos internacionais abusam nas taxas no Brasil, prática não usado em outros territórios. Assim com banco nacionais, têm taxas menores quando atuam fora do país.

A taxa de juros terá um capítulo à parte para mostrar o quanto ele machuca o sistema econômico e financeiro. Portanto vemos que é evidente o quanto é difícil e quanto é custoso o capital no Brasil comparado com outros lugares do mundo.

9.6 Carga Tributária

Em 2019 a taxa tributária brasileira bateu o recorde de 35,17% do PIB, mais afinal, porque pagamos tanto tributos no Brasil. Essa pergunta se faz principalmente pela falta de retorno que percebemos desses tributos e a alta taxa de desvio e corrupção.

O principal responsável pela a alta taxação brasileira e o aumento massivo e recorrente dos gastos públicos. Após o plano Real foi reduzida a emissão de papel moeda pelo governo, obrigando a população financiar os gastos públicos do governo. Somando a isso o valor arrecada não é dividido de maneira igualitária entre municípios e estados, gerando dificuldades econômicas fazendo surgimento de tributos regionais.

Outro ponto é a questão da inadimplência que colabora para a massiva carga, segundo reportagem da Revista veja mais de 35% das pequenas empresas no Brasil devem impostos. Podemos atribuir esse cenário dois pontos. O primeiro e a falta de compreensão de um sistema de tributação complexo e extenso, ou seja, boa parte não recolhe por não saber todos os impostos que tem que ser pago. Outro ponto e esse o mais preocupante é que a carga tributária no Brasil está perto da Curva

de Laffer, por tanto, não adianta o estado cobrar mais impostos, pois a arrecadação tende a cair.

Concluindo, comparando com países desenvolvidos, principalmente o cenário Europeu que vimos anteriormente, é difícil fazer com que o brasileiro aceita uma carga tributária tão cruel uma vez que se recebe tão pouco em retorno social. E principalmente a dificuldade para orientar e passar todo o conhecimento tributário ao cidadão e principalmente ao empreendedor brasileiro.

9.7 Falta de Educação Financeira

Segundo pesquisa do SPC, 46% dos brasileiros não controlam seu orçamento, isso vem de uma carga cultural e educacional da população brasileira. A grande fração não tem o conhecimento de quanto recebe o quanto gasta de juros.

Na pesquisa Ibope apresentada no Estadão, aponta que 21% da população não tiveram nenhum contato com educação financeira até os 12 anos. Destes 45% não compartilham conhecimento com seus filhos, e sem contar o alto índice dos que não dividem a questão financeira com parceiros e cônjuges.

Ainda nesta reportagem diretora pedagógica da Associação Brasileira de Educadores Financeiros (ABEFIN), informa o quanto é preocupante este dado, principalmente a questão dos jovens, uma vez que é nessa fase que os estudos sobre educação financeira devem começar. A principal fonte de ensino da população brasileira veio dos pais, uma vez que os pais não sabem ou não ensina, o futuro é nebuloso.

Por tanto, é necessário mudar o cenário atual, fazer um trabalho a médio e longo prazo para que as gerações futuras não sofram, como

nós e os nossos antepassados sofremos para aprender ou com a falta de conhecimento.

9.8 Empreendedorismo Nacional

Empreender no Brasil como vimos é uma batalha, tendo pouco apoio do estado, um ambiente bastante agressivo, e o custo do investimento bastante alto. Sem contar na falta de instrução e conhecimento que boa parte dos empreendedores brasileiros tem. Além da falta de políticas de apoio e a alta burocracia.

A seguir vamos tentar traçar um pouco do perfil de quem empreende no Brasil, tentando entender as dificuldades e principalmente o que os leva a tomar este caminho. Apontando gargalos e procurando soluções para prosperidade

9.9 Perfil financeiro do empreendedor

Definitivamente o chavão o Brasil não é para amadores, não poderia ser mais bem empregado em outra categoria como a do empreendedor. Passando por todas as dificuldades que vimos anteriormente e apostar nas incertezas, fazem desse profissional quase um cavaleiro solitário. Mas afinal, como é o perfil financeiro e econômico de quem empreende, e o mais importante como ele gera seus recursos.

A revista eletrônica pequenas empresas e grandes negócios, publicou uma pesquisa feita em parceria com o Sebrae, apontando algumas características das MEIs. Mostrando que a grande maioria dos donos de MEI nunca fez cursos ou treinamento de especialização, tampouco capacitação e educação financeira.

Outro dado apontado que pré pandemia, apenas 66% dos empreendedores entrevistados conseguiam manter as contas em dia. 34% têm dificuldade em acertar as contas, quase a metade não tem previsão de gastos. Um pouco mais de 40% não costuma consultar o saldo, e menos de 40% fazem controle de fluxo de caixa.

No portal do Sebrae temos outro estudo que traça o perfil do empreendedor em geral também pré pandemia. Apontando que 61% é responsável pelo sustento da família, e a grande parte do empreendedor tem mais de 35 anos. Além do fato da gigante fatia dos empreendedores trabalharem sozinhos e apenas a minoria tem ensino superior.

Antes da pandemia o cenário do empreendedorismo no Brasil, já não era muito favorável, como vamos observar a seguir à falta de apoio econômico é o maior complicador para se empreender.

Tabela 1- Principais obstáculos para a abertura e manutenção de novos negócios - Países selecionados - 2015

Principais Obstáculos	Países selecionados						
	Brasil	China	Alemanha	Índia	México	África do Sul	EUA
Aspectos Financeiros	28,4	68,8	52,6	50	58,3	44,4	77,3
Políticas Governamentais	54,1	37,5	50	26	26,1	61,1	36,4
Programas Governamentais	1,4	6,3	21,1	14	16,7	16,7	4,5
Educação e capacitação	48,6	28,1	10,5	30	19,4	41,7	31,8
Pesquisa de desenvolvimento	18,9	0	5,3	18	13,9	2,8	18,2
Infraestrutura Comercial e Profissional	4,1	9,4	0	16	13,9	5,6	0
Abertura de mercado/Barreira à entrada	8,1	28,1	2,6	4	2,8	13,9	18,2
Acesso à infraestrutura Física	9,5	0	2,6	2	2,8	8,3	0
Normas Culturais e Sociais	13,5	28,1	57,9	30	13,9	13,9	9,1
Capacidade Empreendedora	8,1	25	10,5	14	13,9	22,2	27,3
Clima Econômico	20,3	0	15,8	16	13,9	5,6	9,1

Características da Força de Trabalho	4,1	18,8	0	2	0	8,3	0
Composição de População Percebida	1,4	0	0	2	2,8	0	4,5
Contexto Político, institucional e Social	8,1	28,1	0	24	8,3	0	4,5
Crise Internacional	1,4	0	0	0	0	0	0
Corrupção	18,9	3,1	0	14	13,9	8,3	0
Diferenciais Devidas ao porte da Empresa	4,1	0	0	8	13,9	5,6	0
Internacionalização	2,7	0	0	0	0	2,8	0
Custo do trabalho, Acesso a Regulamentação	33,8	6,3	2,6	4	2,8	29,4	13.6
Informações	4,1	0	0	0	27,8	2,8	0

Fonte: GEM Brasil (2015)

A pandemia vai trazer uma tela em branco para o empreendedor, com complicadores maiores do que os anteriores vistos, a globo postou um debate analisando o futuro do empreendedorismo no brasil.

9.10 Empreendedorismo de subsistência

Com a era globalizada e o rápido avanço da tecnologia os países reestruturam suas condições de trabalho de formas diferentes, mas suas economias se entrelaçam cada vez mais como podemos ver a cada quebra da bolsa. Ao mesmo tempo em que a tecnologia cria empregos novos e revoluciona métodos de produção ela também descarta setores produtivos ultrapassados inteiros o que acarreta em mão de obra parada, é aí que novas formas de empregos informais surgem em vários níveis, tanto nos já conhecidos ambulantes quanto em novas empresas ascendentes como a UBER, Rappi e iFood, geradores de empregos não atrelados às leis trabalhistas ou condições contratuais.

É importante salientar que o desemprego estrutural gerado pela substituição dos trabalhadores por máquinas é essencialmente diferente do desemprego cíclico, que ocorre em épocas de recessão econômica, uma vez que as oportunidades para esses trabalhadores nessa área desaparecem enquanto no cíclico elas tornam a voltar uma vez que há o aquecimento da economia o que acaba por reabsorver parte dessa mão de obra.

Gráfico. Taxa de desemprego no Brasil em todas as regiões após a intensificação da automação industrial durante tentativa de inserção do Brasil no mercado global na década de 1990.

Ano	Taxa de Desocupação	Ano	Taxa de Desemprego Aberto	Ano	Taxa de Desemprego Aberto
Jan/1991		Jan/1994		Jan/1997	
Jan/1992		Jan/1995		Jan/1998	
Jan/1993		Jan/1996		Jan/1999	
				Jan/2000	[4]

Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego dez/1991 a dez/2002.

A grande taxa de desemprego estrutural foi usada como justificativa para a atualização das leis trabalhistas de 1943, utilizando-se o pretexto que haviam sido criadas num momento histórico onde a base da economia ainda era essencialmente agrícola.

Segundo a revista carta capital de 2018 o Brasil perde desde 2014, 1 milhão de postos com carteira assinada por ano. São milhares de trabalhadores autônomos ou ilegais trabalhando sem qualquer direito ou segurança para manter o sustento de sua família. Segundo a revista o Brasil atualmente vive um processo de desindustrialização com queda no emprego na agricultura por conta da mecanização. Toda essa transição precoce para o setor de serviços faz com que estejamos vivenciando essa grande quantidade de micro e pequenas empresas, a prevalência da pobreza, trabalho precário e informal. Exportando apenas produtos primários o Brasil retorna a um patamar quase de colônia, se beneficiando quando a economia internacional está bem, mas com índices preocupantes de desigualdade social e econômica.

4 Walkyria Martinez Heinrich Ferrer e Lourival José de Oliveira

Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal de Emprego dez/1991 a dez/2002.

Por isso a importância de uma boa educação financeira e empreendedora além da modernização urgente dos diferentes modelos de trabalho, atribuição de direitos e deveres é essencial para proteger o trabalho humano dos brasileiros.

9.11 A mortalidade empreendedora por endividamento

A mortalidade no Brasil é altíssima, isso não é nenhuma novidade, pelo cenário desenhado anteriormente, esta informação chega a beirar a obviedade. Porém ao analisar com uma lupa os reais motivos dessa mortalidade, vemos que a maioria está relacionada com a falta de perícia em manusear os recursos.

Em 2016, o SEBRAE a principal referência em empreendedorismo nacional, fez um estudo apontando as principais causas para a morte das empresas. O primeiro ponto em destaque que antes mesmo das empresas falirem os donos já estão em situação grave. A grande maioria abriu sem planejamento, como vimos grandes parte por necessidade, além de uma boa fatia que abriu por exigência do cliente ou fornecedor.

A falta de planejamento, a imperícia em negociar com fornecedores e credores e a falta de crédito somam em um cenário fatal. Não podemos de esquecer na falta de investimento, seja por descuido ou despreparo. E finalizando uma má gestão do fluxo de caixa, na enorme maioria por despreparo do empreendedor.

Esses números foram coletados antes do caos que se instaurou com a Covid-19, na pandemia e na pós pandemia como os empreendedores sobreviveram. Em um estudo feito pelo Sebrae no início da paralisação do Coronavírus, apontou que mais de 70% das empresas não estavam em condições financeira favoráveis. Com cerca de um mês de paralisação os

resultados foram preocupantes. Somando a esse cenário de já endividados, muitas empresas recorrem ou irão recorrer a busca de capital, porém como vimos anteriormente além de ser caro, é difícil se conseguir empréstimo no Brasil.

Ou seja, o futuro pós crise vai ser de aperto, onde a sabedoria em gerir recursos será cada vez mais valiosa. E a necessidade de empreender e se reinventar serão vital para termos uma sociedade com futuro.

9.12 O Impacto econômico Financeiro no Empreendedor Brasileiro

Empreender no Brasil como vimos anteriormente não é para amador, até mesmo por não ser a taxa de mortalidade empreendedora é enorme. Mais qual é o real impacto que a falta de educação financeira e a frágil situação financeira do país e complexo sistema econômico trazem ao empreendedor.

Em estudo feito pelo SEBRAE em 2014 foi constados motivos pelos quais as empresas deixaram de existir. A falta de conhecimento financeiro e gritante conforme os índices apresentados:

- 42% não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido
- 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio
- 31% não sabiam o investimento necessário para o negócio
- 42% não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido

Outro ponto apresentado no estudo é que de 10% dos empreendedores entrevistados reclamam da carga tributária. 6% dos empreendedores sofreram com impostos no primeiro ano, essa é a mesma quantia de empreendedores que alegam que fecharam por impostos.

Vendo os índices sabemos motivos do fechamento de boa parte dos empreendimentos, com está visão conseguimos definir preceitos de educação básica para minimizar esse fechamento. Fazer com que o empreendedor entenda a importância do fluxo de caixa, capital de giro e o quanto deve se gastar para ter seu negócio. Já é um caminho para montarmos um terreno fértil.

9.13 Case de Sucesso

David Portes, o Deivid Camelô, teve uma vida difícil, foi cortador de cana na adolescência e nas horas que não estava na lida vendia laranja com seu irmão mais velho. Irmão esse que deu o primeiro ensinamento de economia empreendedora a ele. Todo o dinheiro ganho com a venda era dividido em 3 partes: A primeira parte para empresa, a segunda para eles gastarem de forma particular e a última parte para investirem ou guardarem na empresa. David era obstinado e com sonho de mudar de vida, decidiu se mudar para o Rio de Janeiro junto da esposa. Inicialmente trabalhou como motorista em uma empresa e alugou um barraco na favela da Rocinha. Após pouco tempo foi demitido da empresa, e viu sua situação financeira se agravar, até chegar ao ponto de ir morar na rua com sua esposa grávida e doente.

Precisando comprar um remédio para seu cônjuge, pediu R$12,00 emprestado, este singelo valor, mudou sua vida completamente. Inicialmente teve que tomar a decisão mais difícil de sua vida. Comprar o remédio

e ficar sem os R$ 12,00 e devendo o mesmo valor, ou investi-lo, o empreendedor decidiu comprar doce e vender no farol. Ao fim do dia conseguiu os 12 reais para comprar o remédio, o valor para pagar o empréstimo e o valor par a dar continuidade e seu prospero empreendimento.

Seguindo os preceitos que aprendeu com seu irmão, em um ano conseguiu tirar sua esposa da rua e expandir seu comércio. Hoje é um multiempreendedor de sucesso e ensina o que sabe através de palestras e consultorias.

O que tiramos de conclusão com tudo isso, que a boa gestão de recurso define o sucesso ou o fracasso da história empreendedora. E principalmente como vimos antes gestão financeira é feita através de escolhas que te levaram sucessos ou fracassos. Cabe ponderamos e pesarmos todas as consequências.

9.13.1 A proposta de aprendizado.

Visto os aspectos básicos econômicos e financeiros, e a situação nacional e como o empreendedor está neste cenário. Chegamos ao objetivo principal deste capitulo que é propor uma maneira prática e com poucos recursos para o futuro ou o atual empreendedor assimilar os conceitos simples de economia e finanças.

Nossa proposta visa análise de histórias e cases fazendo com que o aluno na visão do personagem encontre soluções financeiras e econômicas. Por ser uma atividade aberta e de livre interpretação, ela dará margem para os aprendizes chegarem a conclusões e caminhos distintos para o mesmo tem.

Com auxílio de um orientador e ferramentas básicas como planilhas de custo, os alunos se separarão em grupo, e acharam uma solução para os seguintes pontos do case:

Quanto será o investimento para o empreendimento? (Detalhando de como será gasto o valor e de onde ele vira)

Qual o capital de giro necessário para se manter saudável?

Qual o fluxo de caixa para o sucesso do negócio?

Qual o Lucro que se quer obter e em quanto tempo?

Posto todos os tópicos, a tarefa não buscara certo ou errado apenas no fim os debates entre os grupos para verem soluções. E troca de ideias a fim que todos consigam absolver conceitos e aplicar em seu dia a dia.

9.14 Dinâmica Integrada

> "Se você quer construir um navio, não reúna as pessoas só para tarefas e trabalho: ensine-as a almejar a infinita imensidão do mar." [5]

Aspecto que abrangem:

- Mobilização de Recursos:
- Aspectos Financeiros e Econômicos:
- Mobilização de Pessoas:
- Planejamento e Gestão:

5 Saint-Exupéry

A partir das competências empreendedoras da Entrecomp: mobilização de recursos, mobilização de pessoas, aspectos financeiros e econômicos e planejamento e gestão, foi criado uma dinâmica com o objetivo ensinar essas capacidades do empreendedorismo aos participantes envolvidos.

9.14.1 Conceitos de dinâmica:

O conceito de dinâmica em grupo pode ser definido como "atividades que facilitam a sensibilização e a conscientização e que incentivam o indivíduo a ir em busca do autoconhecimento na vida pessoal, profissional e grupal" (FAILDE). Nesse sentido, as dinâmicas em grupo são utilizadas por muitas empresas, universidades e outros grupos para promover o engajamento e aprofundamento de um determinado tema.

Propomos aqui uma dinâmica para promover competências empreendedoras em jovens estudantes e/ou profissionais da área de Negócios, a fim de oferecer as ferramentas e metodologias aplicáveis para cada área de conhecimento da gestão empreendedora.

Nesse grupo em específico, pretendemos focar nas áreas de Mobilização de Recursos, Mobilização de Pessoas, Planejamento e Gestão e aspectos Financeiros e Econômicos.

9.14.2 Benchmark:

Um Benchmarking nada mais é do que um pesquisa de mercado, a fim de identificar propostas semelhantes ou que tenham o mesmo objetivo de criação. De acordo com o IBC (Instituto Brasileiro de Coaching) "o benchmarking consiste na pesquisa e conhecimento profundo de quem são os concorrentes do setor e como eles trabalham". Por essa razão, decidimos por elaborar um Benchmark de iniciativas que promovam dinâmicas para o desenvolvimento de competências empreendedoras.

- "Foco em projeto de vida" – Metodologia Pense Grande[6]:

Além de pensar em formas de estruturar um empreendimento, a metodologia do Pense Grande propõe aproximar os jovens de conceitos básicos de planejamento estratégico, aplicados para a vida pessoal. Dessa maneira, eles serão capazes de projetar, em prazos, as ações que podem encaminhá-los para o futuro que idealizaram.

A atividade convida o estudante a desenhar uma estrada, assumindo que a vida não é necessariamente linear. A partir deste trajeto, ele listará atividades, metas, sonhos e como pretende atingir cada um deles. Posteriormente, ele organizará seu desenvolvimento pessoal em etapas, com prazos e estratégias pré-definidas para que fique mais fácil visualizar onde ele se encontra e o caminho a seguir para atingir seus objetivos.

9.14.3 Apresentação da dinâmica

A dinâmica consiste na reunião de grupos de até 5 pessoas em ambiente on-line para identificar problemas em negócios e contribuir para o seu desenvolvimento. O objetivo da dinâmica é ensinar o estudante a realizar um planejamento estratégico dos recursos.

9.14.3.1 Regras dos participantes

- O desempate de ideias em um grupo deve ser resolvido dentro do próprio grupo sem ajuda do mediador;

6 FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO. Guia de bolso: Pense Grande. Disponível em: https://pense-grande-plataforma-arquivos-producao.s3.amazonaws.com/metodologia/guia-de-bolso.pdf. Acesso em maio 2021.

- Limite de participantes por dinâmica: grupos de até 5 pessoas, sendo que;
- Linguagem desrespeitosa, ou preconceituosa resulta na expulsão do participante
- Caso um grupo tenha 3 participantes ou menos, ele será desmembrado criando grupos maiores de 6;
- A planilha disponibilizada pelos mentores é de uso obrigatório;
- É permitido o uso de outros materiais para consulta além da bibliografia disponibilizada;
- Cada trabalho precisa apresentar todos os pontos elencados (financeiro, recursos e gestão de pessoas) ao final do trabalho;

9.14.3.2 Regras dos mentores

- Um mentor pode cuidar de até 5 grupos;
- Os conteúdos das etapas devem ser separados por aba para facilitar aos participantes do entendimento da ordem das etapas;
- O mentor deve orientar a ordem de apresentação dos tópicos de trabalho;
- Ao final o mentor deve comentar a evolução de cada equipe;
- Os mentores devem se responsabilizar pela criação do servidor do Discord, assim como a disponibilização de planilhas com o conteúdo da dinâmica para todos os grupos;
- O tempo limite não pode ser ultrapassado sendo o mediador responsável por sinalizar todos os grupos e convidar para a sala principal de chat todos os atrasados.

9.14.3.3 Participantes x Tempo

Etapa 1 (15 min)

O mentor deve explicar a atividade, expor os temas a serem desenvolvidos e organizar a divisão dos grupos.

Etapa 2 (60 min)

Cada grupo vai para sua sala de reunião e inicia a execução dos trabalhos. O mentor deverá passar de sala em sala para auxiliar possíveis questões dos participantes.

Etapa 3 (5 a 10 min por grupo, tempo total relativo à quantidade de grupos)

Após a finalização do case, os grupos deverão retornar a sala coletiva e apresentar para o mentor os resultados obtidos.

Recursos instrucionais (materiais essenciais à dinâmica)

- Planilhas[7]:
- Discord (discord.com)
- Jamboard[8]

Cada grupo receberá um Business Case para avaliar as necessidades de um determinado empreendimento. Em cada contexto haverá os seguintes pontos já definidos:

7 GOOGLE. Disponível em: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1msRW-aZ1BFAIRfFFlv2T_fILv6sjlFJaXlGBkKbGaao/edit?usp=sharing>.

8 JAMBOARD. Disponível em: <https://jamboard.google.com/d/1kF1iO52ciEKheuPMbd5QYzL-1prFepyzoYP0ya-XapSQ/edit?usp=sharing>

a) Quantia de recursos financeiros disponíveis;

b) Verba necessária para arrecadação;

c) Opções para ampliação dos recursos financeiros;

d) Opções para ampliação de recursos humanos;

e) Resultados esperados;

No trabalho final espera-se os seguintes resultados:

a) Escolha da forma de captação de recursos e justificativa;

b) Planilha de recursos financeiros (despesas e receitas);

c) Apresentação da equipe de trabalho - lembrando dos custos;

d) Modelo de Negócios;

Sugestão de case para atividade

Case 1

Suellen, venezuelana de 30 anos, era contadora em seu país natal e viu sua renda e sua condição de vida se deteriorando ao passar dos anos. Junto de seu marido Jaime, micro empresário, não aguentaram a crise política e financeira de seu país e imigraram para o Brasil, conseguindo visto de refugiado.

No Brasil escolheram a cidade de Belo Horizonte para residirem e recomeçar sua vida, atualmente eles mora em um abrigo especializado em refugiados. Chegaram ao Brasil sem emprego e sem renda, tudo que os resta é a quantia de R$ 12.000,00, valor proveniente de venda de algumas joias e bens que ainda possuíam.

A solução encontrada para sobreviverem foi vender um prato típico Venezuelano que guardavam em sua memória afetiva. Resolveram fazer Arepas Venezuelanas, inicialmente fizeram uma quantia pequena uma vez que possuem poucos recursos, as quantidades iniciais foram bem aceitas pelo público no centro da capital mineira.

Porém com o sucesso das vendas e do produto em pequena escala o casal se encontra em uma difícil decisão. De como ampliar o seu precoce empreendimento, e de qual maneira levantar recursos e realizar uma boa administração.

Abaixo alguns dados para o empreendimento

- Capital em caixa – R$ 12.000,00;
- Não possuem lugar fixo tão pouco veículo;
- Moram em um abrigo;
- Venda atual 75 Arepas;
- Custo por Arepa R$ 7,00;
- Valor de venda R$ 12,00;
- Forma de pagamento apenas dinheiro não possuem máquina de cartão.

Case 2

O Green Beer Pub foi fundado em 2017, pelo empresário José Batista, advindo de outro ramo, e com um excelente capital inicial, foi aberto sem contrair dívidas. O estabelecimento localizado na zona norte de São Paulo,

tem o funcionamento noturno das 17:00 às 01:00 de terça a domingo, tendo seu maior movimento quinta, sexta, sábado.

A seguir alguns números do estabelecimento baseados em 2019:

- Lucro Líquido mensal - R$ 80.0000,00
- Gasto Variável – R$ 20.000,00
- Gasto fixo mensal – R$ 56.000,00
- Valores a receber – R$ 10.000,00
- Gasto com pessoal R$ 22.000,00
- Despesas Total mensal– R$ 76.000,00
- Valor em Banco – R$ 123.000,000 (Conta poupança)
- Valor equipamentos e utensílios – R$ 135.000,00
- Funcionários – 9
- Estoque – R$ 30.000,00

70% do faturamento da empresa vinha da venda de Chopp, na qual o bar possuía 12 tipos variados, oferecidos em dias alternados. 11% vinham de drinks e sucos, 17% da cozinha (venda de petisco e lanches) e 2% da venda de outros produtos. Até o carnaval deste ano os números se mantiveram o mesmo do ano anterior, porém com o *lockdown* a empresa ficou em uma situação bem complicada.

Posto todo o contexto, a sala se dividira em grupos e definira o projeto de gestão e planejamento de recursos para auxiliar o casal, o grupo terá que explorar quatro competências empreendedoras para atingir o objetivo de estabilizar o negócio.

Observações que podem ser feitas pelos monitores

Os grupos deverão planejar com a seguinte ordem, atendendo os seguintes pontos:

a) Primeira - Planejamento e Gestão

- Qual é a estratégia de negócio será aplicada aos produto/serviço que sua empresa comercializará?
- Quais as perspectivas de demanda para esse produto?
- Quais fatores interferem na demanda desse produto e qual o peso de cada um?
- Qual é a estrutura de competição predominante no mercado? Como isso interfere na concorrência?
- Quais são os concorrentes mais importantes? Qual é o valor entregue por cada um?
- O que os consumidores valorizam? Há segmentos de mercado? Quais?
- Qual o tamanho de cada segmento identificado?
- Quais os modelos possíveis no negócio?
- Quais os investimentos mínimos necessários?
- Quais medidas de medidas de reestruturação podem ser tomadas?

b) Mobilização de Recursos

Objetivo (encontrar a melhor forma de levantar recursos, destacando os pós e os contras da decisão do grupo)

c) Mobilização de Pessoas

Objetivo (grupo deve avaliar se é necessário contratar funcionários ou colaboradores suas funções e possível impacto no orçamento)

- O planejamento estima valor o suficiente no orçamento para contratação de novos funcionários?

d) Aspectos Financeiros e Econômicos

- Quanto será o investimento para o empreendimento? (Detalhando de como será gasto o valor e de onde ele vira)
- Qual o capital de giro necessário para se manter saudável?
- Qual o fluxo de caixa para o sucesso do negócio? (ANEXO 1)
- Qual o Lucro que se quer obter e em quanto tempo?

Considerações Finais

- Quantos mentores estimamos que sejam necessários? (Lembrar que um mentor pode cuidar de 5 grupos)
- Existem necessidades que os mentores não podem suprir e que surgirão na dinâmica? Quem suprirá estas necessidades?
- Os mentores e assistentes poderão ser voluntários? Qual o plano para atrair estas pessoas?
- Os colaboradores precisarão de algum tipo de treinamento para auxiliar na dinâmica?

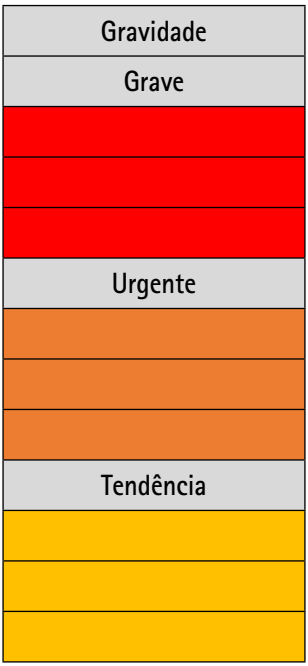
9.15 Anexo

Tabela 1 - Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa			
Receber		Pagar	
Conta	Valor	Conta	Valor
	R$		R$
	R$		R$
	R$		R$
	R$		R$
	R$		R$
	R$		R$
	R$		R$
	R$		R$
	R$		R$
	R$		R$
	R$		R$
	R$		R$
	R$		R$
Resultado			

Tabela - Gravidade x Urgência x Tendência

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado



Gravidade
1 – Sem gravidade, danos leves, os quais podem ser desconsiderados
2 – Pouco graves, danos mínimos
3 – Grave, danos regulares
4 – Muito grave, grandes danos porém reversíveis
5 – Extremamente grave, danos gravíssimos que podem se tornar irreversíveis
Urgência
1 – Pode esperar, não há pressa em resolver o problema
2 - Pouco urgente: são urgentes, mas podem esperar um pouco;
3 - Urgente: precisam ser tratados o mais rápido possível;
4 - Muito urgente: é urgente, quanto mais cedo melhor;
5 - Imediatamente: não pode esperar, precisa ser resolvido de imediato.
Tendência
1 - Não irá mudar: nada irá acontecer;
2 - Irá piorar a longo prazo: a situação irá se agravar lentamente;
3 - Irá piorar a médio prazo: a situação irá se agravar um pouco mais rápido
4 - Irá piorar a curto prazo: a situação pode piorar em um curto período de tempo;
5 - Irá piorar rapidamente: é imprescindível agir agora antes que seja tarde demais.

Tabela - Mobilização de recursos

Crowdfunding	Crowdfunding Equity	Trazer um sócio
Financiamento de uma iniciativa a partir da colaboração de um grupo de pessoas que investem recursos financeiros nela. Geralmente usa-se plataformas on-lines para criação de campanhas de arrecadação.	Trata-se de crowdfunding centrado em investimento. Pode-se utilizar plataformas de investimento como a EqSeed, uma equipe de empreendedores (startup) que enxerga uma oportunidade no mercado, pode oferecer participação societária (equity) em troca de investimento dos outros usuários.	Ter um sócio permite que você debata as decisões da empresa, o que com certeza gerará melhores insights. Todas as medidas devem ser fruto de acordo entre os sócios. Assim, a responsabilidade pelas consequências do que for feito é compartilhada.
Empréstimo peer-to-peer	**Financiamento bancário**	**Microcrédito**
Com o peer-to-peer, pessoas físicas emprestam dinheiro para diversos tipos de negócios – ou mesmo pessoas –, recebendo retorno por meio dos juros cobrados aos tomadores que, por sua vez, são mais baixos.	Solicitação de empréstimo aos bancos. Mesmo sendo a primeira opção de muitos empresários, recorrer ao empréstimo bancário pode ter taxas e juros mais altos do que as demais opções oferecidas.	O microcrédito é um empréstimo de pequeno valor. A modalidade é destinada a empreendedores formais - como MEIs (microempreendedores individuais) e pessoas jurídicas - e informais, que não têm fácil acesso a empréstimos ou créditos convencionais. Por meio do microcrédito, cada empreendedor pode captar até 20 000 reais.

Investidor Anjo	Investidor Venture Capital	Capital Semente
É o investimento efetuado por pessoas físicas com capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento.	É uma modalidade de investimento focada em empresas de até médio porte que possuem alto potencial de crescimento, mas ainda são muito novas e têm faturamento baixo	O capital semente é um tipo de financiamento em longo prazo concebido por fundos de investimento. Eles estão em uma camada acima do investimento anjo e podem aplicar até R$ 5 milhões em negócios que estão em fase de desenvolvimento.
Private Equity	**Aceleradoras**	**Capital de Risco**
É um investimento destinado a empresas que já tem faturamento, de porte médio, e que tenham boa capacidade de crescimento. Muitas vezes, esse investimento antecede a entrada dessas empresas na bolsa, onde as ações, valorizadas, podem ser negociadas em condições melhores.	Aceleradoras são empresas cujo objetivo principal é apoiar e investir no desenvolvimento e rápido crescimento, ajudando-as a obter novas rodadas de investimento ou a atingir seu ponto de equilíbrio (break even), fase em que elas conseguem pagar suas próprias contas com as receitas do negócio.	Capital de risco ou venture capital é uma modalidade de investimento de risco, em que investidores aplicam recursos financeiros em empresas de pequeno e médio porte com grande potencial de crescimento – normalmente empresas novas no mercado de inovação tecnológica.

	Captação de recursos 1	Captação de recursos 2
Modalidade		
Quantia		
Justificativa		

Tabela - Modelo de Negócios - Business Model Canvas

<table>
<tr><th>Parceira chave</th><th>Atividade chave</th><th colspan="2">Proposta de valor</th><th>Relacionamento</th><th>Segmento de clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td></td><td rowspan="3" colspan="2"></td><td></td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Recursos chave</td><td>Canais de distribuição</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Estrutura de custos</td><td colspan="3">Fluxo de receita</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

REFERÊNCIAS

Agencia SEBRAE de notícias. Pesquisa inédita mostra o perfil da gestão financeira do mei. Pequenas empresas & grandes negócios, maio de 2018. Disponível em:

<https://revistapegn.globo.com/MEI/noticia/2018/05/pesquisa-inedita-mostra-o-perfil-da-gestao-financeira-do-mei.html. >. Acesso em: 15 out. 2020.

AGRONEGÓCIO passa ileso a tombo recorde do pib no 2º trimestre. G1 economia, set. de 2020. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2020/09/01/agronegocio-passa-ileso-a-tombo-recorde-do-pib-no-2o-trimestre.ghtml>. Acesso em: 16 out. 2020.

BARRETO, Renata. Entenda melhor sobre o plano real antes de assistir ao filme. InfoMoney, maio de 2017. Disponível em:

<https://www.infomoney.com.br/colunistas/economia-com-renata-barreto/entenda-melhor-sobre-o-plano-real-antes-de-assistir-ao-filme/> Acesso em: 16 out. 2020.

BRASIL. MEC MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Educação financeira. Portal MEC. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/35987-educacao-financeira> Acesso em: 16 out. 2020.

CAUSA MORTIS O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf>. Acesso em: 16 out. 2020

CONCEIÇÂO, Octavio A. C., Desvalorização do real: a agonia de uma estabilização inacabada ,Departamento de Ciências Econômicas (DCE) da UFRGS,1999, p 90-107

CARTA CAPITAL. O EMPREGO FORMAL DESAPARECE, A POBREZA E A DESIGUALDADE AVANÇAM. 17 janeiro 2018. Acesso em: dez.2020.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim, CUSTO BRASIL: MUITO ALÉM DOS SUSPEITOS HABITUAIS, Rev. FAE, Curitiba, v.2, n.2, p.1-6,maio/ago, 1999.

COM DIFICULDADES de obter empréstimos, PMEs demitem e fecham na pandemia. CNN, São Paulo, maio de 2020. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/05/09/sem-verba-criada-para-salarios-associacao-estima-em-1-milhao-ja-demitidos> acesso em: 16 out. 2020

COMO fazer os juros serem mais baixos no Brasil - Febraban, fev. de 2020. Disponível em:

<https://veja.abril.com.br/economia/crise-354-das-pequenas-empresas-devem-para-o-simples/> Acesso em: 16 out. 2020.

DE AMBULANTE a motorista de aplicativo Brasil tem 39 milhões no trabalho informal. Brasil de Fato, São Paulo, SP, maio de 2019. Disponível em:

<https://www.brasildefato.com.br/2019/05/03/de-ambulante-a-motorista-de-aplicativo-brasil-tem-39-milhoes-no-trabalho-informal> Acesso em: 16 out. 2020.

DÓLAR forte ante real mais prejudica que ajuda Brasil dizem economistas. UOL economia, out. de 2020. Disponível em:

<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/10/10/dolar-forte-ante-real-mais-prejudica-que-ajuda-brasil-dizem-economistas.html. Acesso em 20 set. 2020

FERRER, W.M.H; OLIVEIRA, L.J. de. Uberização do trabalho sob a ótica do conceito de subordinação estrutural**. Revista Direito UFMS**, Campo Grande, MS, v.4, n.1, p.177-194, 2018.

FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO. Guia de bolso: Pense Grande. Disponível em: https://pense-grande-plataforma-arquivos-producao.s3.amazonaws.com/metodologia/guia-de-bolso.pdf. Acesso em maio 2021.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. (1999). 1999 Executive Report. Disponível em: https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/GEM_2015-Livro-Empreendedorismo-no-Brasil.pdf.pdf . Acesso em: maio 2021

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. (2016). 2015/16 Global Report. Disponível em: https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/GEM_2015-Livro-Empreendedorismo-no-Brasil.pdf.pdf . Acesso em: maio 2021

GOMES, Dinaura Godinho Pimentel. A dignidade do trabalhador no cenário da globalização econômica. v. 28, n. 49, p. 103–132, jan./jun., 2003. Disponível em: . Acesso em 19.01.2018.

História da inflação no Brasil: entenda. Politize, maio de 2020. Disponível em:

<https://www.politize.com.br/inflacao-no-brasil/> Acesso em: 16 out. 2020.

IBGE. Inflação. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php> Acesso em: 16 out. 2020.

IBOPE. Brasileiros não tiveram educação financeira na infância, abr. de 2020. Disponível em:

<https://einvestidor.estadao.com.br/educacao-financeira/brasileiros-nao-tiveram-educacao-financeira-na-infancia> Acesso em: 16 out. 2020

IMPOSTOS no Brasil: por que a carga tributária brasileira é tão alta? Andre Bona, jul. de 2018. Disponível em:

<https://andrebona.com.br/impostos-no-brasil-por-que-a-carga-tributaria-brasileira-e-tao-alta/#:~:text=Um%20dos%20maiores%20motivos%20do,necess%C3%A1rio%20aumentar%20a%20carga%20tribut%C3%A1ria.> Acesso em:16 out. 2020.

LAURIA, França. Por que o governo eleva a taxa de juros? Como me defender e aproveitar? Dinheirama, nov. de 2014. Disponível em:

<https://dinheirama.com/por-que-governo-eleva-taxa-de-juros-como-defender-aproveitar>. Acesso em:16 de out. de 2020: 16 out. 2020.

LIMA Emanoel Marcos, REZENDE Amaury José, Um estudo sobre a evolução da carga tributária no Brasil: uma análise a partir da Curva de Laffer. INTERAÇÕES, Campo Grande, MS, v. 20, n. 1, p. 239-255, jan./mar. 2019.

MARTINS, Raphael. Inflação sobe em meio a crise; o que está provocando a alta dos preços? G1 economia, out. de 2020. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/10/12/inflacao-sobe-em-meio-a-crise-o-que-esta-provocando-a-alta-dos-precos.ghtml . Acesso em:16 out. 2020

_____. Real é a moeda com pior desempenho no mundo em 2020; entenda as causas.G1 economia, nov. de 2020. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/10/01/tropecos-na-politica-fiscal-derrubam-real-e-moeda-tem-o-pior-desempenho-do-mundo-em-2020.ghtml>. Acesso em: 16 out. 2020.

MONTEIRO, Paula. Empresários reclamam das condições para pegar crédito durante a pandemia. Pequenas empresas & grandes negócios, maio de 2020. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2020/05/31/empresarios-reclamam-das-condicoes-para-pegar-credito-durante-a-pandemia.ghtml> Acesso em: 16 out. 2020.

NÓBREGA, Maílson. Por que os juros são altos. VEJA, fev. de 2019. Disponível em:

<https://veja.abril.com.br/blog/mailson-da-nobrega/por-que-os-juros-sao-altos/> Acesso em: 16 out. 2020.

QUAL será o perfil do empreendedor brasileiro pós-pandemia? Especialistas respondem. G1, ago. de 2020. Disponível em:

<https://g1.globo.com/especial-publicitario/vae/noticia/2020/08/04/qual-sera-o-perfil-do-empreendedor-brasileiro-pos-pandemia-especialistas-respondem.ghtml. Acesso em: 15 out. 2020.

SOBREVIVÊNCIA das Empresas no Brasil. Sebrae Sp, out. de 2016. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 out. 2020.

TEIXEIRA, Cristiane. Maioria dos empreendedores enfrenta dificuldades para obter empréstimo. Folha de São Paulo, São Paulo, maio de 2020. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2020/05/maioria-dos-empreendedores-enfrenta-dificuldades-para-obter-emprestimo.shtml>. Acesso em: 16 out. 2020.

10

MOBILIZAÇÃO DE PESSOAS

Leonardo Maiello Silva[1]

Nos dicionários, a palavra mobilizar quer dizer "dar movimento a"; "pôr(-se) em ação (conjunto de pessoas) para". Toro (apud FONSECA & COSTA, 1996) redimensiona esse conceito ao dizer que "mobilizar é convocar vontades para um propósito determinado, para uma mudança na realidade". Em tempos de dúvidas e incertezas com o futuro, de constantes mudanças, agora como nunca a inovação e o espírito empreendedor se fazem necessários na vida de todos. Diante dessa situação, é fácil que muitos se encontrem desmotivados em se reinventar, mas mais que motivar as pessoas, o EntreComp impõe-se mobilizar equipes, alunos, comunidades e a sociedade como um todo, tendo em vista a capacitação e consequentemente formação de novos empreendedores no mercado.

Neste capítulo, serão abordados casos de sucesso, onde o Entrecomp foi aplicado e a mobilização de pessoas se fez presente.

Objetiva-se esclarecer de que maneira o Entrecomp causa um impacto positivo, tanto nas pessoas, como na sociedade de forma geral. Espera-se

1 Graduando em Gestão de Negócios e Inovação pela Faculdade de Tecnologia SEBRAE, atualmente atuando no setor de Projetos Comerciais para a empresa Camil Alimentos S.A.

também que, além de descobrir os benefícios, pelo capítulo seja possível entender como mobilizar pessoas e a importância de ter o lado empreendedor desenvolvido e capacitado.

10.1 Mobilização de pessoas no EntreComp

Um dos maiores desafios do EntreComp é desenvolver o espírito empreendedor nas pessoas desde a época escolar. Assim como todos os conhecimentos, quanto mais se pratica, mais se conhece e daí vem a necessidade de que o empreendedorismo seja implantado e acompanhe o indivíduo por toda a sua formação. Para tal, porém, é necessário que a ideologia do EntreComp seja aceita; seus métodos, aplicações e claro, a eficácia; Estes três tópicos, principalmente, gerarão outros subtópicos que completarão a base do Entrecomp para mobilização e captação de pessoas.

Tendo como exemplo a UE (União Europeia) a educação para o empreendedorismo ocupa um lugar relevante na formação do jovem e é uma direção estratégica dentro de suas políticas educacionais. O Conselho Europeu de Lisboa, em 2000, estabeleceu o objetivo de transformar a estrutura de ensino por meio da criação de uma cultura empreendedora e inovadora. Já, em 2006, o Parlamento Europeu especificou que as aptidões empresariais eram competências essenciais para a aprendizagem permanente. E, assim, em 2016, a Comissão Europeia estabeleceu o Entrecomp no trabalho de Bacigalupo (2016). Neste contexto estabelece uma ferramenta que torna possível analisar a orientação empresarial de planos de treinamento e estudo na UE.

O poder da palavra é o poder de mobilizar a autoridade acumulada pelo falante e concentrá-la num ato linguístico Bourdieu (1977). Os casos mais evidentes são também os mais extremos: discurso político, sermão na igreja,

aula etc. As produções linguísticas desse tipo, e de outros tipos, adquirem valor se realizadas no contexto social e cultural apropriado. As regras que governam a produção apropriada dos atos de linguagem levam em conta as relações sociais entre o falante e o ouvinte, e, no caso do EntreComp, se torna amplo pelo objetivo de alcançar públicos de diversas idades.

A fase de cativação de pessoas em que será criado o elo com o EntreComp é importante na aplicabilidade da ferramenta. A melhor forma de captação é por meio do interesse que desde o princípio demonstra admiração; a participação do Entrecomp na elaboração do Story-Me representa isso. Story-me (*Collective Impact Entrepreneurship Brussels*) é um projeto-piloto com o objetivo de testar uma nova abordagem com a intenção de promover competências empreendedoras para o sistema educacional belga, trabalhando especificamente com escolas profissionais em Bruxelas.

O objetivo das empresas envolvidas é permitir que os jovens tenham a capacidade de construir seu próprio futuro e ser um contribuidor ativo para a sociedade, sendo assim, o Story-me os ajuda a ver como eles podem se tornar empreendedores em suas vidas profissionais posteriores, sendo um funcionário ou fundador da própria organização ou empresa.

Esse projeto é o resultado de uma iniciativa de Impacto Coletivo entre 8 organizações sem fins lucrativos (parceiros de desenvolvimento), 8 organizações de financiamento, governo, agências e diferentes instituições educacionais na Bélgica.

O piloto correrá por 3 anos em 12 escolas em Bruxelas, para atingir 10% dos alunos-alvo (3.300 alunos) e 180 professores nessas escolas.

EntreComp foi útil em geral para o projeto, em destaque para as escolas envolvidas.

O uso de uma linguagem e estrutura comuns por meio do EntreComp ajudou a apoiar a comunicação em torno do programa.

Em paralelo, cada uma das parcerias de organizações sem fins lucrativos mapeou seus módulos existentes para EntreComp, a fim de descobrir quais competências dessa estrutura serão mais desenvolvidos por meio do trabalho que eles pretendem trazer ao projeto.

Reconhecendo seu impacto, o EntreComp foi então utilizado como base para a futura avaliação de impacto modelo, para fazer da sua conexão um compromisso vinculativo para entrega de todos os módulos e para demonstrar o sucesso do piloto.

Esse exame de impacto consistirá em uma combinação de autoavaliação, avaliações entre pares e de professores.

Após a aplicação das competências, é na avaliação que será medido o retorno da Entrecomp. Essa avaliação também incentiva a reflexão de todos os membros das organizações envolvidas em reconhecer a utilidade demonstrada pela ferramenta e lhe dar o respectivo e merecido mérito, focando assim no verdadeiro agente impactante.

O Story-me ofereceu a cerca de 3000 alunos das escolas envolvidas, a oportunidade de frequentarem um curso do terceiro ao sétimo ano que tem como objetivo desenvolver o seu talento empreendedor.

Graças ao Entrecomp, foram estimulados o autoconhecimento, a criatividade, o espírito de equipe e sentido de iniciativa, todas as competências essenciais que os jovens precisam para construir um futuro e um projeto profissional.

O objetivo final após 3 anos de Story-me foi permitir que as escolas se tornem autônomas, formando os professores no campo do ensino do empreendedorismo.

Dessa forma, eles podem continuar a entregar os módulos do percurso proposto aos alunos de forma independente após o término do projeto-piloto. Em questão de repercussão, o Story-Me foi uma ótima capa de qual

é o intuito da Entrecomp e o que se espera após a sua aplicação. Apresentar um projeto não só positivo como também eficaz, onde são estimuladas a comunicação e relação interpessoal, além de agregar conhecimento tanto para os alunos quanto para os professores, ressignifica o peso que a palavra "mudança" carrega para aqueles que temem novidades.

Figura 1 - Visita do Rei Filipe da Bélgica ao King Baudouin College. Nesta ocasião, o rei saudou o projeto e incentivou os jovens a empreenderem (2019)

Fonte: Fondation pour l'Enseignement (2020)

EntreComp fornece uma estrutura clara para demonstrar a natureza e nível de aprendizagem do aluno. Também apoia o desenvolvimento de um argumento mais confiável para obter recursos e apoio institucional.

Um exemplo de atividade de aprendizagem que os alunos gostam se refere a uma "loja *pop-up*", que vem sendo bem-sucedida. O objetivo da atividade é estimular que os alunos executem uma loja desse tipo para arrecadar dinheiro para uma instituição de caridade, enquanto se envolvem no planejamento e executam um setor da loja por um dia. Coincidindo os resultados de aprendizagem dessa atividade experimental, conclui-se que o método demonstra como eles alavancam e gerenciam recursos para colocar suas ideias na prática, criando valor para uma instituição de caridade de sua escolha.

Figura 2 - Kick-off-meeting sobre o EntreComp realizado pelo DARE Network (*The Democracy and Human Rights Education in Europe*) (2020)

Fonte: DARE Network Democracy and Human Rights Education in Europe (2020)

EntreComp foi apresentado como uma ferramenta ideal para criar uma visão comum e linguagem entre as diferentes partes interessadas e mostra com clareza quais competências são empreendedoras e quais conhecimentos, habilidades e atitudes estão relacionados a essas competências.

O método tende a capacitar os alunos e professores para promover o desenvolvimento de competências pessoais do empreendedorismo. Para alcançar esse objetivo, os alunos necessitam estar cientes da chave de competências e técnicas que eles irão adquirir em seus cursos. EntreComp é utilizado para representar essas diversas competências, habilidades e atitudes. O conceitual modelo, com seus vários detalhes, provou ser bastante útil.

Uma representação de como os alunos são capacitados nas competências-chave é o "Aprendizagem colaborativa: Organizando o Curso de Liderança", que enfoca os elementos básicos da gestão de projetos, contribuição teórica e reflexão sobre a experiência do trabalho em equipe.

Os exemplos citados mostram como o EntreComp pode ser utilizado para integrar e mobilizar parceiros para promover a aprendizagem empreendedora. Tal feito pode indicar o aumento da consciência e a compreensão.

Esses estudos de caso mostram como EntreComp ajudou a construir a compreensão e o compromisso com a educação para o empreendedorismo em diferentes setores políticos incluindo educação, emprego e desenvolvimento econômico. Também se refere a ajudar a superar as diferenças entre as diferentes partes interessadas e a chegar a um senso comum sobre visão e linguagem. Isso é visto em Story-me, que usou EntreComp ao trabalhar com vários parceiros de desenvolvimento sem fins lucrativos para projetar atividades para escolas.

EntreComp também foi usado para envolver parceiros de diversos públicos como educadores, pais, comunidade e empresas que procuram localizar as habilidades para crescer.

Para construir o entendimento em todo o instituto, a Universidade de Turku usou a ferramenta como um padrão fácil de entender do que significam as competências empreendedoras em uma universidade multidisciplinar como ponto de partida para o desenvolvimento de um **Caminho Empreendedor** para toda a organização.

Entretanto, os parceiros do projeto perceberam que às vezes era difícil para eles e os participantes conhecerem sua habilidade em tantos níveis. Com uma estrutura tão grande, os usuários inicialmente não compreenderam totalmente como poderiam usar a EntreComp a seu favor, se eles precisavam escolher um determinado conjunto de competências ou analisar uma a uma - para avaliar as competências em relação à sua própria experiência.

Foi preciso uma orientação adicional, mas os primeiros parceiros podem ver agora como foram desenvolvidas as competências dos líderes nas primeiras áreas (Ideias e Oportunidades).

Ao analisar os resultados, o nível de desenvolvimento geral pode ser visto, onde as lacunas de habilidades estão e onde há uma necessidade de desenvolver ainda mais certas competências.

Figura 3 - Entrecomp em ação: Workshop na Universidade de Finanças e Economia de Ningbo, China. (2019)

Fonte: Entrecomp360 - developing Entrepreneurship Key Competences (2020)

Os parceiros aconselham que compreender a forma de usar e adaptar EntreComp para qualquer contexto particular é um processo contínuo. É importante primeiro entender o propósito de EntreComp e dar um passo a passo para depois olhar para as competências.

Em segundo lugar, a compreensão do empreendedorismo como uma competência em si pode ajudar para visualizar o que precisa mudar nesse setor. A princípio comece com uma abordagem comum, então se certifique de que os parceiros do projeto entendem totalmente o conceito do empreendedorismo. Por último, veja como EntreComp pode ser adaptado e quem estará envolvido no processo, estabelecendo um grupo-alvo claro.

O objetivo é torná-lo adequado para o propósito a fim de funcionar para cada parceiro.

É importante que seja aproveitado o resgate dessa espontaneidade nas pessoas, pois ao longo dos anos elas irão perder muito dessa capacidade devido à ocultação e padronização de comportamento causadas pela própria sociedade. Blatner e Blatner (1996, p.59), afirmam que os aspectos que envolvem a espontaneidade fazem parte de uma herança natural humana e devem ser buscados e reintegrados se pretendemos utilizar as imensas energias psicológicas que podem servir como recursos para nos ajudar a lidar com os desafios de um mundo em crescente transformação.

Um curso de capacitação de 12 semanas organizado por mulheres para aprimorar e melhorar as habilidades, usando táticas de produção de rádio como uma ferramenta de bem-estar para melhor preparar as mulheres para conseguir um emprego, retornar à educação e/ou criar seus próprios negócios é outro grande exemplo de quão útil pode ser o EntreComp, mesmo que utilizado em projetos já existentes.

IWoman Academy, lançada em setembro de 2016, gera oportunidades para mulheres por meio de jornalismo e radiodifusão e tem como objetivo elevar a autoconfiança e ajudar as participantes a tomar o controle de sua própria aprendizagem, desenvolvimento, carreira e planos. Todas as mulheres participantes no programa estão sem emprego, algumas são refugiadas ou estão em processo de solicitação de asilo e muitas vêm de zonas carentes.

Figura 4 - Mulheres formadas pelo IWoman Academy com seus diplomas em mãos.

Fonte: iWoman Academy (2020)

Agora em seu terceiro programa, a equipe da iWoman está recapitulando sua vivência e buscando formas de aprimorar ainda mais a qualidade da experiência geral de aprendizagem que eles fornecem.

Na etapa de melhoria contínua, surge o EntreComp. A metodologia foi identificada como uma forma de agregar valor ao programa de treinamento já existente, e isso está ajudando o IWoman a se tornar atrativo e motivador aos alunos a refletir sobre suas habilidades e experiências em relação às competências de empreendedorismo. Essa atividade aumentou a conscientização e o entendimento do que significa ser empreendedor para o grupo.

Uma lista de análise de autoavaliação baseada em EntreComp vem sendo utilizada para ajudar mulheres a entenderem a importância dessas competências para o seu desenvolvimento e também ajudá-las a avaliar e apreciar seus atuais níveis de competência empresarial.

Agora, o iWoman tem como objetivo construir nas atividades de autoavaliação do empreendedorismo, a capacidade dos alunos reconhecerem seu próprio desenvolvimento em termos das competências EntreComp.

Devido ao sentimento de ameaça, as empresas acabam criando estruturas especialmente focadas em evitar mudanças. Isso é uma realidade no contexto organizacional, isto é, para efeito de proteção, as organizações criam padrões para comportamentos, inibindo a espontaneidade e agindo como se ela fosse prejudicial ao seu ambiente.

Entretanto, diferente do que as muitas organizações pensam, um funcionário com altos índices de espontaneidade tirará maior proveito dos recursos que tem à sua disposição, como inteligência, memória, aptidões, e pode suplantar em muito um indivíduo que é superior nesses recursos, mas dele tira o mínimo de proveito. (MORENO, 1997a, p. 142).

Quando falamos de ensinar o EntreComp em escolas queremos com a mobilização de pessoas, aumentar a compreensão sobre o empreendedorismo, como mobilizar o interesse e potenciais parceiros de negócios para o desenvolvimento de qualquer atividade.

Quando falamos que a mobilização de pessoas é um recurso, queremos dizer literalmente que pessoas são recursos essenciais para o desenvolvimento de qualquer empresa, sem uma boa equipe (recursos humanos) não temos mão-de-obra para executar os ideais da empresa sem um bom relacionamento com fornecedores e instituições financeiras e parceiros do setor (recursos sociais) também não conseguiremos que nossa empresa se mantenha no mercado por muito tempo.

Podemos notar a importância no desenvolvimento dos alunos que começam a ter os ensinamentos do EntreComp no seu dia a dia, como Moraes (2019) nota no estudo aplicado na escola municipal de Pejuçara, a competência mobilizando outros foram relativas à coordenação da escola, ou seja, os professores e a diretora, já quando se trata dos alunos, eles estavam relacionados à mobilização de pessoas. Os alunos não tinham condições de conseguir mobilizar os recursos isso cabia à cidade, à escola, mas já quando se tratava de mobilizar familiares, vizinhos, entre outros, eles conseguiram desenvolver a competência com melhor aproveitamento.

Por isso, verificamos que dependendo da idade dos alunos que começam a ter os ensinamentos do EntreComp durante seus anos escolares, poderemos notar uma melhor absorção de cada competência, porém quando falamos da mobilização de pessoas identificamos que ela pode ser bem aproveitada desde o começo do estudo.

O Objetivo da mobilização de pessoas é inspirar outros a acreditar no seu empreendimento, aquilo que temos que desenvolver nessa competência é a vontade daqueles que procurarmos para nos apoiar em nossos projetos. Acreditamos tanto no potencial do mesmo que temos a certeza de que o mesmo não irá fracassar.

De acordo com Barendsen e Gardner (apud ROSSINI et. al., 2006, p. 3) os empreendedores sociais são pessoas "persistentes e possuem a habilidade de inspirar outras pessoas a trabalharem com eles. Se sentem responsáveis com a causa escolhida e possuem um sentimento de obrigação com os seus trabalhos e com as pessoas envolvidas".

A qualificação para a iniciativa autossuficiente e o engajamento auxilia os alunos a descobrir sua visão e transformá-la em engajamento cívico concreto. O conceito abrange, principalmente, as competências necessárias

para se envolver com a cidadania, porque as pessoas se inspiram e como mobilizá-los, motivação e como sustentá-la, e equipes de suporte.

Aprendizagem holística: a estruturação de processos de aprendizagem experimental de maneira inspiradora e participativa ajuda os educadores a planejar práticas empreendedoras, experiências de aprendizagem que têm como foco a criação de valor. O conceito apresenta uma iniciativa de planejamento que contém uma vasta gama de oportunidades de aprendizagem, como incorporação de conhecimento refletindo sobre ações específicas e aprendizagem cooperativa. Isto permite uma conversa entre atividades autodirigidas e métodos de facilitação que incluem participantes com necessidades, vivência e conhecimentos. Também entra em contraste ensinando ao leitor como o planejamento e a gestão são chave para educadores empreendedores criarem experiências de aprendizagem que trazem valor para o público.

A ferramenta de portfólio de autoaprendizagem para multiplicadores em educação informal tem como objetivo ajudar o facilitador ao longo de seu trabalho, atuando como ferramenta de planejamento. Dessa maneira, o facilitador encontra a definição de sua função por meio da observação, prática ou trabalho individual. O companheiro ajuda a acumular experiência de forma sistemática.

Os facilitadores são incentivados a escrever, pintar, desenhar ou encontrar outro formato confortável para se expressar, bem como para refletir no *feedback* dos outros. É um andaime para educadores para refletir sobre sua prática e aprender com a experiência.

Para Stephen Thake e Simom Zadek (1996, apud LÉVESQUE,2004, p. 52), "os indivíduos que trabalham pela melhoria social das comunidades encontram com frequência soluções inovadoras para os problemas que enfrentam na comunidade, de outro lado, partilham diversas características

com os empreendedores comerciais". Isso quer dizer que, ao se oferecer condições para os indivíduos desenvolverem suas competências empreendedoras, estas poderão ser benéficas para o êxito, tanto de uma iniciativa privada, quanto de uma iniciativa social. Essa paridade também vai aparecer nas mudanças que os empreendedores causam na sociedade em que vivem.

A criatividade é uma essencial competência em um processo de empoderamento e ajuda as pessoas a darem o primeiro passo, para idealizar e conectar novas ideias com a experiência existente. É uma chave de competência para se adaptar proativamente em direção à mudança social e à participação nela. O EntreComp apresenta métodos, ideias e estudos de caso a fim de abrir espaço para a criatividade. Isso exemplifica como a criatividade individual pode ser aprendida e como ela pode ser ativada em processos de mudança social.

EntreComp está ajudando alunos adultos com HIV a entenderem e reconhecerem seu empreendedorismo por meio de competências.

O projeto *Working Together* dispõe de um ambiente de suporte seguro para pessoas com HIV se aproximarem do mercado de trabalho. Nesse caso, ele foca em aprimorar a confiança, adquirindo novas competências e construindo redes de apoio na intenção de permitir que os participantes evoluam de forma positiva na educação, formação ou emprego.

Tendo em vista as dificuldades inerentes inseridas na avaliação de habilidades, a equipe do *Working Together* acolheu com fervor o EntreComp como uma forma de ajudar a articular muitos dos resultados de aprendizagem.

No EntreComp a linguagem está sendo usada para ajudar a conscientizar cada vez mais a compreensão do que significa o empreendedorismo. Esta competência está fornecendo um entendimento comum entre diferentes partes interessadas envolvidas no projeto, desde participantes a multiplicadores.

Um exemplo de como os participantes já estão usando o EntreComp é a capacidade deles de entenderem seu próprio ser, avaliando seus pontos fortes e fraquezas e estruturando seus planos para maior desenvolvimento.

Figura 5 - Guadalinfo adapta Entrecomp para estender a cultura empresarial às zonas rurais (2020)

Fonte: Blog Guadalinfo (2020)

A equipe planeja desenvolver e atualizar seu aprendizado individual e aprimoramento do modelo de plano de desenvolvimento para incorporar as competências EntreComp.

Como uma estrutura baseada em pesquisa, as competências EntreComp fornece indicadores confiáveis que podem ser usados para demonstrar aprendizagem para indivíduos e resultados alcançados também como o impacto mais amplo do programa.

A ferramenta EntreCom4ALL, ainda em construção, é uma rede social multilíngue onde as necessidades de aprendizagem de jovens empresários, mulheres empresárias e intermediários, como professores, atendem aos mais eficazes Recursos Educacionais Abertos (REA). A ferramenta procura e reúne REAs. Essa estrutura é baseada em EntreComp. O portal da web irá vasculhar mais do que 20.000 REAs sobre empreendedorismo e mais de 3.000 REAs por meio de palavras-chave mais específicas para o usuário. Os recursos listados podem então ser filtrados e selecionados por relevância, data de inserção ou outra ordem de preferência.

Ao usar EntreCom4ALL, qualquer usuário irá promover práticas abertas baseadas em REAs e promover a eficácia de REA para educação empreendedora. Como parte de uma comunidade ponto-a-ponto online, os usuários poderão compartilhar recomendações, personalizá-los e reutilizar o conteúdo, com a finalidade de avaliar os REAs.

A ferramenta EntreCom4ALL oferecerá suporte aos seguintes grupos-alvo:

- Jovens empreendedores em programas de treinamento oferecidos por meio de redes e instituições e alunos em cursos de educação superior, como programas de graduação em negócios e empreendedorismo;
- Mulheres empresárias, e aquelas executando programas de treinamento empresarial;
- Professores, treinadores e intermediários especializados na execução de mentoria e programas de *coaching* para apoiar empresários em uma

empresa e também oferecendo competições envolventes em empreendedorismo;

A ferramenta EntreCom4ALL estará disponível em inglês, espanhol, italiano e húngaro:

Os usuários poderão usar a plataforma EntreCom4ALL em etapas simples:

a- Eles avaliam suas habilidades de acordo com um quadro de competências baseado no EntreComp que foi adaptado às necessidades do grupo-alvo e o estilo de aprendizagem ao qual eles poderiam pertencer.

b- Eles podem então encontrar recursos de acordo com seu público específico (por exemplo, mulheres empresárias) e aprendizagem cenário (por exemplo, querer melhorar uma certa habilidade EntreComp). A ferramenta EntreCom4ALL fornecerá ao usuário uma variedade de caminhos de treinamento personalizados para apoiar o desenvolvimento de competências de empreendedorismo.

Dessa forma, o recurso de pessoas por meio do EntreComp pode ser entendido como uma junção de fatores envolvendo influência, linguagem e oferta de valor. Quando um Rei visita um colégio para incentivar que o EntreComp seja aceito pelos estudantes e todos que queiram se capacitar, essa ação acaba por atrair mais pessoas a participarem do projeto e fazer com que a metodologia esteja em constante expansão e evolução positiva.

Outro ponto a se observar é a repercussão positiva que a EntreComp possui por parte dos que já fizeram parte do projeto. A ausência de reclamação daqueles que seguiram os passos e participaram de projetos voltados para a evolução do seu Eu empreendedor, também acaba por despertar nas pessoas o desejo de utilizar a metodologia na sua vida e usufruir dos benefícios que ele traz.

Por se tratar de uma expansão mundial para diversos países, com diversas culturas e povos, a repercussão nem sempre bastará, e nesses casos a linguagem ganha força e os projetos implementados ganham sentido conforme os líderes se comunicam com os participantes, a maneira com que o público será impactado pelos organizadores do projeto dirá se seu futuro é promissor e a caminhada será uma constante subida, ou se alguns pontos precisarão ser modificados.

A metodologia combina com a situação do mundo atual onde todos vêm sendo incentivados a criar e empreender para que consigam sobreviver às diversas crises ao redor do mundo, e a variação de projetos que utilizam o EntreComp comprova que a diversidade é um dos conceitos dessa rica ferramenta.

10.2 A mobilização de pessoas e sua constante inovação

Seja em protestos, correntes virtuais, promoções exclusivas entre outros, a mobilização de pessoas se faz presente para que essas ações tenham sucesso. Logo, para que se possa alcançar sucesso em um projeto, antes de tudo é necessário que haja pessoas engajadas no propósito e mobilize mais pessoas.

Nas últimas décadas, a humanidade está vivendo um novo processo de modificação da sua comunicação devido o surgimento e advento da Internet. Com a tecnologia digital, as pessoas se tornaram interconectadas e passaram a formar a chamada sociedade em rede, definida como um sistema social no qual a conexão é feita por meio de redes interativas sem barreiras temporais e geográficas de comunicação (JUNIOR, 2012).

Com um novo modelo social, consequentemente ocorre a transformação cultural e a cibercultura se torna representante do processo cultural

criado graças à transformação das maneiras com que um indivíduo interage com a sociedade, e vice-versa, agora com o uso permanente e ascendente da Internet.

A rapidez em receber e emitir informações, de se relacionar com diferentes pessoas, de diferentes lugares, idades e culturas, permite uma grande ligação entre os sujeitos.

A princípio, todo processo de mobilização necessita de uma liderança aberta, flexível e disposta em atingir as metas propostas. Essa responsabilidade cabe, em grande parte dos casos, ao líder ou líderes de públicos engajados no projeto e com o setor ou profissional responsável pelas atividades de comunicação do projeto, para organização elaboração de estratégias comunicativas.

Dessa forma, a inovação se faz presente e necessária e para se obter sucesso em mobilizar pessoas, existe a possibilidade cada vez maior de que métodos utilizados anos atrás já estejam ultrapassados. A mobilização de pessoas possui uma relação forte com marketing e inovação - esta que não necessariamente precisa ser tecnológica -, e sendo assim, um projeto que envolva mobilização de pessoas, antes de tudo tem de abraçar o novo e ter a mente aberta para possíveis mudanças que surgirão num caminho que com certeza será dinâmico.

10.3 Ampliando conhecimentos:

Leia o texto indicado abaixo.

"A economia solidária na estratégia de erradicação da pobreza extrema no Brasil: uma contribuição para o debate". In: *Boletim Mercado de Trabalho – conjuntura e análise*, Brasília, n. 47, 2011.

REFERÊNCIAS

BACIGALUPO, M., KAMPYLIs, P., PUNIE, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884

COSTA, T; CARVALHO, L. & DOMINGUINHOS, P. (2011 fevereiro). "Ambientes que promovem o empreendedorismo no Ensino Superior – O Caso do Instituto Politécnico de Setúbal". Trabalho apresentado nas XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica. Espanha: Córdoba.

Entrecomp At Work in China – (https://entrecomp360.eu/entrecomp-at-work-in-china/) Acesso em: 25 ago.2020.

Entrecomp 360 Kick-Off meeting - https://dare-network.eu/entrecomp-360-kick-off-meeting/) Acesso em 05 set. 2020.

FONDATION POUR L'ENSEIGNEMENT Story-me: viste de SM le Roi Philippe au Collège Roi Baudouin – Disponível em: **https://www.fondation-enseignement.be/node/351**) Acesso em: 30 out. 2020.

FONSECA, Magna Pataro; COSTA, Maria da Conceição Baêta da. *Educação, comunicação e mobilização social: instrumentos e sensibilização para limpeza urbana em Belo Horizonte*. Belo Horizonte: Secretaria Municipal do Meio Ambiente, 1996.

GNERRE, M. "Linguagem, poder e discriminação". In: *Linguagem, Escrita e poder*. São Paulo: Martins Fontes, 1998. p. 5-11

Guadalinfo adapta Entrecomp para extender la cultura emprendedora en la Andalucía rural y las barriadas Disponível em https://blog.guadalinfo.es/guadalinfo-adapta-entrecomp-para-extender-la-cultura-emprendedora-en-la-andalucia-rural-y-las-barriadas/# Acesso em: 08 out. 2020.

INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA. Competências empreendedoras no ensino superior politécnico, 2018.

iWoman Academy. Site oficial do projeto (https://www.iwoman.co.uk/iwoman-academy/) Acesso em 03 set. 2020.

MCMULLAN, W. & GILLIN, L. (2001). *Entrepreneurship education in the nineties: Revisited*. In R. Brockhaus, G. Hills, H. Klandt & H. Welsch (Org.) *Entrepreneurship Education. A Global View* (pp 57-93). England: Asgate.

MORAES, Roselaine M. *Educação Empreendedora no Ensino Fundamental*, 2019

MORENO, J. L. (1992). As palavras do pai (J. C. Landini & J. C. V. Gomes, Trad.). Campinas: PSY. (Original de 1920).

OLIVEIRA JUNIOR, Marcio Cordeiro. "Comunicação Ambiental e Cibercultura: um estudo sobre blog ambiental e experiência de jornalismo-ambiental-universitário". 2012. Disponível em: (https://teses.usp.br/teses/disponiveis/91/91131/tde-11072012-093911/publico/marcio_cordeiro_oliveira_junior) Acesso em: 10 jan. 2020.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Empreendedorismo no Currículo Escolar do Ensino Médio, 2020

11

TOMANDO A INICIATIVA

Roberto Padilha Moia[1]

Tomar a iniciativa para tudo na vida é sempre uma decisão difícil que envolve, entre outras coisas, motivação e vontade para fazer. Na vida empreendedora não é diferente, os empreendedores deparam-se com o desafio de mudar suas estratégias para que consigam encontrar novas ideias e oportunidades. Entre essas estratégias, a tomada de iniciativa é o ponto de partida para uma atitude empreendedora. Muitos empreendedores têm dificuldades em tomar iniciativas, mesmo que tenham todas as condições para que isso aconteça. Nesse sentido, esse capítulo trabalha a tomada de iniciativa por parte dos empreendedores, como algo essencial para que consigam identificar e implantar boas ideias de negócios de uma maneira mais estruturada.

---

1 Doutor em Administração pela USCS (2019). Mestre em Educação, Administração e Comunicação pela Universidade São Marcos (2007), Mestre em Administração pela Universidade São Marcos. Pós-graduado em Administração de Comércio Exterior, graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Santana (1993). Coordenador e Professor do Curso de Marketing na FATEC-SEBRAE. Coordenou os cursos tecnológicos em gestão e negócios - Uniradial. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Empreendedorismo e Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, vendas, motivação, logística, gestão das pequenas e médias empresas, empreendedorismo e comércio eletrônico. Professor das disciplinas de Administração Geral, Marketing, Administração de Vendas, Empreendedorismo.

Veremos a importância dessa iniciativa para o processo do desenvolvimento do empreendedorismo, bem como, algumas fontes inspiradoras onde o empreendedor pode buscar essas iniciativas. Outro ponto que será abordado está relacionado às inovações necessárias para as práticas do empreendedorismo, associadas às ações que um empreendedor precisa para colocar uma oportunidade em prática. A partir do momento que o empreendedor entender essa dinâmica, tomar iniciativas será algo comum e presente em seu cotidiano.

- Os objetivos deste capítulo são identificar a importância da iniciativa empreendedora; avaliar fontes de iniciativas inspiradoras para o desenvolvimento da iniciativa empreendedora, entender o papel do empreendedor na tomada de iniciativas voltadas ao empreendedorismo e por fim identificar o papel do empreendedor na tomada de iniciativas voltadas ao empreendedorismo.

11.1 Tomando a Iniciativa

Durante nossa vida, encontramos diversos obstáculos que precisam ser superados, porém, para que possamos superá-los, é necessário que tenhamos a iniciativa. Na verdade, temos a escolha de superá-los ou de simplesmente ignorá-los, fazendo de conta que aquilo não é conosco. A partir do momento que decidimos por superá-los, damos o primeiro passo para o que chamamos de iniciativa. Nada acontece sem que iniciemos, sem que estejamos comprometidos com a iniciativa. Mas você pode estar se perguntando, a iniciativa deve vir de quem? Para responder a essa pergunta precisamos entender as motivações que levam uma pessoa a

tomar a iniciativa. Vejamos a seguinte situação: uma determinada pessoa está trabalhando em uma empresa, com um cargo importante e um salário acima de mercado. Dificilmente, ela vai querer mudar, iniciar algo novo. Mas se essa mesma pessoa encontrar algo que a motive, ela poderá tomar a iniciativa de fazer esse algo.

Em outras palavras, a iniciativa está associada diretamente à motivação, se a pessoa não estiver motivada, quase que naturalmente, ela não tomara a decisão de iniciar. Isso ocorre em qualquer momento da vida dessa pessoa, seja no âmbito pessoal, profissional ou educacional. No caso da vida empreendedora, isso também não é diferente, para que possamos empreender, precisamos compreender. O problema é que, muitas vezes, não temos tempo, tampouco paciência para aprender. Saímos executando de qualquer maneira, na tentativa acerto e erro, colocando nossa "valiosa" experiência de vida na frente e, lamentando-se quando não conseguimos. O resultado mostra claramente que, para errarmos menos ao empreendermos, deveríamos ter tido a iniciativa para adquirirmos os conhecimentos empreendedores antes de sairmos fazendo algo. Daí, a importância de, primeiramente, o empreendedor realizar algumas pesquisas sobre empreendedorismo, buscando por modelos, ferramentas, comportamentos e atitudes que facilitem seu processo de construir um negócio próprio, ou de construir uma carreira bem-sucedida.

Mas, o problema é que essa falta de atenção para a educação empreendedora é cultural. O mercado apresenta alguns casos de pessoas que começaram seus negócios sem esses modelos e ferramentas e acabaram por conquistar grandes fortunas. Logo, eles tornaram-se referências para os demais empreendedores, que optaram por desistir de seguir um caminho mais pautado na disciplina e educação, e aderiram a um caminho que parecia mais curto e promissor, ignorando as metodologias que facilitam

a aprendizagem. As consequências apontam para muitos empreendedores falidos ou que não conseguiram tocar seus negócios até o final. A taxa de mortalidade de novas empresas é grande. Talvez o ponto de partida para tomada de iniciativas no âmbito do empreendedorismo seja, justamente, aprender com os erros - essa parece uma dinâmica mais realista e que pode auxiliar as pessoas a tomarem iniciativas pautadas na correção dos erros cometidos por outros empreendedores.

Não quer dizer que devemos abandonar os exemplos dos demais empreendedores, mas sim, a partir dos insucessos, estruturar comportamentos padrões, ferramentas e modelos para melhorar o processo de aprendizagem empreendedora. Porém, o ponto de partida é a iniciativa, e nem sempre é fácil tomarmos a iniciativa. Isso ocorre por diversos fatores, entre eles, resistência à correção de ações já planejadas, mesmo que elas tenham se mostrado ineficientes com outros empreendedores. Outro problema muito comum é acreditarmos que quem errou, quem não se deu bem, não é um modelo que devemos seguir, quando justamente é com erros que aprendemos. Porém, esse é um problema que enfrentamos em outras áreas, somos uma sociedade punitiva a qualquer tipo de erro. Não temos um filtro para saber que tipo de erro é passível de aprendizagem. A crença é de que se erramos, perdemos. E ninguém gosta de perder, o que também não, necessariamente, é real. Em algumas situações, temos que perder para ganhar.

O ponto de partida para revertermos esse cenário é a tomada de iniciativa empreendedora com visão de futuro, pensando nos benefícios que podemos trazer para o ambiente empresarial, benefícios esses que atendam todos os envolvidos, empreendedores, comunidade, governo e sociedade, independentemente dos erros e acertos. Mas essa iniciativa é dividida em dois atores importantes:

- **Empreendedor**: sim, cabe ao próprio empreendedor buscar ideias e soluções que o auxiliem em suas iniciativas. O que observamos é que muitas pessoas, que na maioria das vezes são empurradas para o empreendedorismo, acreditam que esse não é um papel delas. Ficam esperando que alguém, geralmente o governo, possa resolver tudo para elas, inclusive pensar por elas, ou seja, não tomam nenhuma iniciativa própria, acreditam que alguém vai solucionar o problema por elas. Quando na verdade, a maior fonte de iniciativa é o próprio empreendedor. Analisar, buscar informações, identificar erros e acertos, entre outras ações, levam o empreendedor a tomar iniciativas com foco no atendimento de oportunidades de mercado.

- **Entidades promotoras do Empreendedorismo**: como apoio e fonte de ideias para que o empreendedor possa tomar suas próprias iniciativas é importante que a sociedade incentive entidades capazes de promover o empreendedorismo. Essas entidades têm o papel de trazer informações, debater ideias, demonstrar cenários, capazes de auxiliar o empreendedor em suas iniciativas. Porém, vale ressaltar, que cabe ao empreendedor tomar suas iniciativas, essas entidades têm por objetivo apoiar e incentivar o empreendedorismo, o restante cabe ao empreendedor.

Como podemos perceber a tomada de iniciativas empreendedoras é uma parceria entre o próprio empreendedor e entidades promotoras do empreendedorismo, tendo como maior beneficiária a sociedade. Porém, essas iniciativas não são tão simples de serem implementadas, necessitam de planejamento e

persistência, lembrando que a iniciativa deve transformar-se em ação, em prática, capaz de auxiliar no processo de desenvolvimento de um modelo de negócio. Para isso, vamos explorar um pouco mais sobre o fluxo dessas iniciativas.

11.2 Iniciativa Empreendedora

A importância da iniciativa empreendedora fica clara quando analisamos o perfil dos empreendedores brasileiros. A maioria dos empreendedores não possui as competências e habilidades necessárias para gerenciar e desenvolver uma nova empresa (FERREIRA et al., 2010). Com o advento de um mundo corporativo cada vez mais competitivo e capacitado, a falta da formação dos empreendedores é um dos problemas que dificultam a continuidade nos negócios. Daí a necessidade dessas pessoas de se prepararem de maneira estruturada, porém, motivadora e produtiva.

A aquisição de conhecimento empreendedor sempre esteve pautada na troca de experiências entre os atuais e potenciais empreendedores tendo como foco principal a pessoa do empreendedor e, não necessariamente, as ações e o planejamento desenvolvido e aplicado. O desafio para quem pretende tomar as iniciativas de melhorar as práticas empreendedoras é organizar o conhecimento e aplicá-lo por meio de práticas desafiadoras e que façam sentido para o processo de construção de um novo negócio, caso contrário, essas iniciativas ficaram apenas nas intenções e não nas ações.

Mas talvez a pergunta que você está se fazendo agora esteja relacionada com a dúvida sobre quais conhecimentos um empreendedor deve adquirir para que possa adotar iniciativas que permitam o desenvolvimento de suas ideias com maior probabilidade de assertividade. O empreendedor precisa ter conhecimento de diversas áreas do saber, ele precisa, gerenciar, comercializar, calcular, analisar o mercado, entre outras atividades (PATRÍCIO; CANDIDO, 2016).

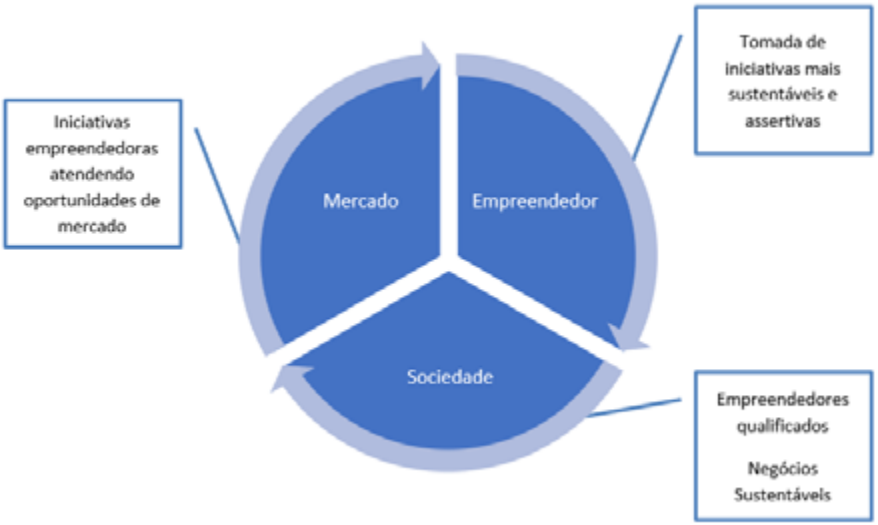
Para que as iniciativas possam ser bem exploradas, os empreendedores precisam conhecer, ou melhor, buscar informações que o auxiliem na continuidade de suas ideias. Talvez a pergunta que possa surgir é: como tomar a iniciativa a partir das diversas informações necessárias para a construção de um negócio sustentável? Vejamos alguns exemplos:

- *Gerenciar*: as iniciativas empreendedoras, assim como os negócios, também precisam ser gerenciadas. Buscar conhecimentos e informações que permitam uma melhora da capacidade gerencial de um empreendedor é de suma importância para tomada de iniciativas que tenham começo, meio e fim. Sem a gestão, as iniciativas não passarão de ideias jogadas ao vento.
- *Calcular*: os números estão presentes no cotidiano empreendedor, nesse sentido, as iniciativas podem contemplar o cálculo das despesas e receitas futuras de um empreendimento, além de permitir a análise de dados estatísticos. Dessa maneira, o empreendedor conseguirá visualizar sua ideia em um cenário futuro, tendo condições de avaliar se aquela iniciativa é sustentável no longo prazo.
- *Comercializar*: tomar uma iniciativa empreendedora significa que, em algum momento, você terá que vender a sua ideia para alguém. Inclusive, algumas ferramentas já auxiliam os empreendedores a organizarem suas ideias para venda. Entre essas ferramentas temos o modelo Canvas, que permite organizar as principais informações para, além de outros objetivos, auxiliar o empreendedor a vender melhor sua ideia.

- *Analisar o mercado*: talvez essa seja uma atividade crucial para que um empreendedor tome suas iniciativas. Quanto mais ele analisar o mercado, mais informações e conhecimentos práticos ele poderá ter para implantar suas iniciativas. Observar o mercado permitirá a ele identificar possíveis oportunidades.
- *Ética*: a sensação que temos é que os empreendedores não se interessam muito por esse assunto, o que é uma grande mentira. Cabe a ele, uma melhor interpretação de cenários e possibilidade legais e aceitas pela sociedade, para que possa tomar iniciativas pautadas em princípios éticos, diminuindo assim sua frustração com possíveis ilegalidades que possam inviabilizar seu negócio depois de muito investimento de tempo e dinheiro. Afinal, é mais barato, no longo prazo, quando agimos dentro da lei e com respeito ao mercado.

Enfim, existem outras atividades importantes para que o empreendedor possa tomar suas iniciativas, mas essas aqui apresentadas, se bem entendidas, podem ajudá-lo em iniciativas mais sólidas no longo prazo. O importante é que uma pessoa esteja abastecida de informações e conhecimento capazes de direcionar suas iniciativas para as práticas do empreendedorismo. Podemos citar diversos benefícios, conforme a figura 1, para o empreendedor que, por sua vez, terá a possibilidade de uma melhor relação com o processo de tomada de iniciativa e as informações levantadas. Quem também se beneficia com tudo isso é a sociedade e o mercado. No caso da sociedade como um todo, ela se beneficiará com empreendedores mais qualificados e negócios mais sustentáveis do ponto de vista gerencial.

Figura 1 – Benefícios da tomada de iniciativa empreendedora



Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

Ainda de acordo com a figura 1, os benefícios das iniciativas empreendedoras devem estar interligados, sendo um complementar ao outro. De nada adianta, apenas o empreendedor se beneficiar de suas iniciativas se, para o mercado como um todo e a sociedade em geral, essas iniciativas não contribuem em nada. O mercado espera que as novas iniciativas possam ser capazes de entender e atender as oportunidades oferecidas, principalmente, se essas forem inovadoras do ponto de vista de mudanças para os negócios. Já para a sociedade, quanto mais empreendedores qualificados mais as iniciativas irão permitir a criação de novos negócios sustentáveis e capazes de colaborar com o desenvolvimento social. Em síntese, os benefícios devem

ser para todos, cabendo ao empreendedor a tomada de iniciativas. Mas para isso, ele precisa buscar iniciativas em fontes inspiradoras, tarefa essa que também exige um grau de organização.

11.3 Fontes Inspiradoras

Talvez a primeira coisa que venha a sua cabeça é a dúvida de como tomar iniciativas, ou melhor, onde podemos encontrar algumas fontes inspiradoras para nossas iniciativas empreendedoras. Essa é uma questão que precisamos explorar com maior profundidade. Na verdade, essas fontes podem ser formais ou informais. Quando buscamos inspirações, nem sempre elas estão escritas ou organizadas como gostaríamos, elas vêm de situações vividas, do cotidiano, das necessidades identificadas no mercado, ou mesmo, no cotidiano da própria prática empreendedora. Vamos exemplificar algumas fontes formais e informais:

- *Formais*: estão relacionadas com práticas já adotadas pelo mercado que podem ser utilizadas no processo de adoção de iniciativas empreendedoras. Um relatório comercial, relatos empreendedores, uma estratégia de mercado, o lançamento de um novo produto ou serviço, estratégias bem-sucedidas, entre outras. A partir dessas práticas, o empreendedor pode identificar novas oportunidades para tomar iniciativas empreendedoras. Também é possível identificar acertos e erros, bem como, identificar as práticas empreendedoras mais assertivas do ponto de vista quantitativo.

- *Informais***:** talvez essas sejam as principais fontes para tomada de iniciativas empreendedoras. Porém, o empreendedor precisa estar mais atento para identificá-las, pois, elas são menos estruturadas, ou seja, precisam ser formatadas para serem aplicadas. Entre as principais fontes podemos mencionar a observação do comportamento da sociedade no cotidiano, identificando comportamentos padrões e de como o empreendedor pode utilizá-los no desenvolvimento de seus negócios. Outra fonte informal, consiste em trabalhar o cruzamento de informações de mercado para organizar dados que possamos utilizar na tomada de decisão durante a implementação de um novo negócio.

No caso das fontes formais, diversos modelos e ferramentas estão disponíveis para que os empreendedores possam incrementar seus planos e suas dinâmicas de negócios. Uma dessas fontes é a organização não governamental "*Endeavor*" que disponibiliza algumas ferramentas para incrementar e analisar a implementação e a gestão dos negócios. Entre as principais ferramentas, você pode encontrar planilhas que ajudam o empreendedor a organizar suas estratégias; mapas mentais que facilitam a organização do pensamento; e planilhas que ajudam a calcular investimentos e despesas, entre outras (ENDEAVOR, 2021). Utilizar essas ferramentas na inovação empreendedora é uma boa iniciativa para quem quer trazer conhecimentos e informações aplicáveis à realidade do empreendedor.

Também como exemplos de fontes inspiradoras formais, a utilização de literatura comentada sobre exemplos de gestão para pequenos negócios ou comportamentos empreendedores pode ser muito útil para que o empreendedor possa fugir de ideais meramente apresentadas sem nenhum

tipo de validação, e possa utilizar exemplos e modelos amplamente discutidos. Cabe ao empreendedor ser um mediador do conhecimento pesquisado tornando a construção de seus negócios algo mais sustentável e viável para o mercado. Dessa maneira, as fontes formais têm uma maior conexão entre o que de fato acontece e o que um empreendedor precisa conhecer para colocar suas iniciativas em prática.

Quando utilizamos como fontes inspiradoras para iniciarmos nossa vida empreendedora as fontes informais, o leque de opções é muito maior, porém mais perigoso. Quando utilizamos a informalidade em nossas iniciativas, podemos incorrer no erro de difundir suposições ou falsas informações, justamente por isso, precisamos adotar alguns critérios para que o processo de desenvolvimento do empreendedor não seja nulo, comprometendo toda a nossa iniciativa. Entre os principais cuidados, devemos analisar se a fonte utilizada é válida como referência para o empreendedorismo. É preciso verificar se a fonte tem credibilidade. Um exemplo disso, uma pessoa que adotou um modelo de negócio muito rentável pode ser um bom modelo, mas quando investigamos seu negócio, podemos nos deparar com um caso de empresa que sonega impostos e, com isso, consegue uma boa lucratividade.

Podemos verificar nesse exemplo, que apesar do suposto sucesso, as estratégias para isso vão contra a legalidade, dessa maneira, não pode ser um bom exemplo para outros empreendedores, muito pelo contrário, esse exemplo deve ser utilizado para mostrar como um empreendedor não deve atuar. Então, como saber se uma fonte informal é confiável? Ou melhor, de que maneira podemos trabalhar as inspirações oriundas das fontes informais no processo de desenvolvimento de negócios? No quadro 1, apresentamos alguns exemplos de fontes informais e quais aspectos podemos trabalhar de maneira positiva ou negativa para os empreendedores.

Quadro 1 – Fontes Informais: Aspectos Positivos x Aspectos Negativos

FONTE INFORMAL	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Observação de Comportamentos	Identificar comportamentos padrões de um empreendedor.	Observar comportamentos que não são próprios para um empreendedor.
Entrevistas informais com empreendedores	Organizar informações importantes para a abertura de um negócio.	Identificar possíveis atividades fora do padrão que comprometam o sucesso de um empreendedor.
Blogs e Redes sociais	Coletar informações atuais de mercado.	Analisar a veracidade das informações e trabalhar o impacto de informações falsas nas decisões de um negócio.
Jogos de Tabuleiros	Desenvolvimento do pensamento empreendedor de maneira estratégica.	Trabalhar o cuidado com as regras dos jogos que podem ser diferentes da vida real.

Revistas não acadêmicas	Trabalhar a informação com linguajar mais popular.	Analisar o material com ressalvas, uma vez que, nesse tipo de publicação, muitas matérias são pagas, direcionando o pensamento para o que a empresa anunciante deseja.
Troca de experiências entre empreendedores	Identificar as oportunidades e desafios que cada empreendedor enfrentou.	Analisar criticamente as opiniões, uma vez que, em público as pessoas tendem a contar uma história fora da realidade.
Rodada de Negócios	Identificar tendências e oportunidades de mercado.	Participar dessas rodadas pode colocar o empreendedor em situações em que há mais especuladores do que oportunidades de negócios. Isso pode desanimar o empreendedor a colocar em prática suas iniciativas, mesmo que tenha coletado informações que a validem.

Fonte: Desenvolvida pelo autor, 2021.

Obviamente existem outras fontes formais e informais que podemos utilizar como fontes inspiradoras para a iniciativa empreendedora. Cabe ao empreendedor entender quais delas podem ser úteis para seus planos e ideias de negócios. Vale ressaltar que se o empreendedor não se sentir confortável com alguma dessas fontes, ele não deve utilizar, mesmo que digam que elas são referências de mercado e que a maior parte dos demais empreendedores as utilizam. Procure sempre pisar em um campo que você tenha conhecimento, mas não deixe de inovar em suas iniciativas. Afinal, a iniciativa pode partir da necessidade de uma inovação, e uma inovação pode despertar a tomada de iniciativa.

11.4 Inovação nas Práticas Empreendedoras

O discurso da inovação está presente em todos os setores da sociedade, seja no modo como interagimos, seja no modo como empreendemos. O problema é que muitas pessoas associam o conceito de inovação a mudanças tecnológicas, quando na verdade, a inovação pode estar em mudanças de estratégias, comportamentos ou em formas diferentes de se fazer algo, sem necessariamente estar associada à tecnologia.

Isso também ocorre no empreendedorismo. Tradicionalmente, muitos empreendedores são questionados sobre quais inovações tecnológicas seu produto ou serviço irão trazer para o mercado inviabilizando, em alguns casos, algum tipo de tomada de iniciativa. Isso ocorre porque há uma interpretação errada do conceito de inovação, associando-o apenas a algo puramente tecnológico. Quantas vezes, um empreendedor tentou iniciar um negócio em um segmento tradicional, mas foi duramente criticado e até desmotivado a continuar com a ideia, como se o mercado fosse cem por

cento digital. O conceito de inovação é muito mais amplo, não se resume apenas à tecnologia.

> Inovação (...) é o resultado de um processo de combinação de coisas que já existiam antes, como se fosse um quebra-cabeças: a imagem final só é obtida quando todas as peças existentes forem encaixadas da forma correta (...). (TJARA; RIBEIRO, 2020, p. 30)

Percebam que inovar é quebrar paradigmas e trazer algo que possa despertar o interesse das partes envolvidas na construção de algo útil e prazeroso, que faça sentido e colabore para a evolução contínua da sociedade. No desenvolvimento de uma iniciativa empreendedora não é diferente, as iniciativas devem estar em sintonia com mudanças que quebrem os modelos tradicionais, que funcionaram por muito tempo, mas que atualmente não fazem mais sentido, não trazem nenhum diferencial para que o empreendedor possa construir um caminho de sucesso. Cabe ao empreendedor trazer essa inovação para o ambiente dos negócios. Sim, falamos aqui ambiente de negócios, porque o mercado, também precisa inovar. Quem disse que o modelo formal, onde as pessoas sentam e observam modelos já consagrados de negócios, não deve mudar? Essa é uma relação, muitas vezes, de mão única. Precisamos inovar nossas práticas empreendedoras quando o assunto é empreender.

O grande desafio é buscar inspirações para inovar nessas práticas, onde o empreendedor tenha condições para mudar sua visão sobre ideias e possibilidades de novos negócios. Algumas práticas de mercado e metodologias podem auxiliá-lo nessa tarefa. Entre as principais, algumas muito utilizados pelo mercado e que acabam auxiliando na construção de um pensamento empreendedor de maneira inovadora. O empreendedor tem

a possibilidade de utilizar algumas delas para encontrar suas inspirações. Entre os exemplos dessas práticas e métodos temos:

- *Inspirações baseadas em problemas*: em nossa visa, desde o momento em que nascemos somos confrontados com problemas. Dessa maneira, se os problemas fazem parte do nosso cotidiano, por que não fazerem parte da nossa inspiração? Identificar problemas reais do mercado ou da sociedade com foco na solução é uma estratégia que permite uma visão mais clara da realidade. Mas para que essa estratégia atinja seus objetivos é importante que o empreendedor trace um roteiro para analisar o problema e encontrar a melhor solução para ele. Nesse roteiro, é importante entender o histórico do problema, sua frequência, a expectativa das pessoas para sua solução, as alternativas ao problema. Isso irá colaborar com as iniciativas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços inovadores.
- *Inspirações baseadas em projetos*: empreender é um projeto. Desde a concepção de uma ideia até sua execução o empreendedor precisa organizar o fluxo das atividades. Dessa maneira, uma estratégia para auxiliar na inovação das práticas empreendedoras é a inspiração baseada em projetos. A construção ou desenvolvimento de um projeto, além de estruturar uma ideia, facilita a compreensão de necessidades para a tomada de iniciativa sobre sua continuidade. Lembre-se que um projeto tem diversas etapas que devem ser seguidas, assim como a implantação de um novo negócio, colaborando

para um pensamento de organização. Além disso, um projeto segue um cronograma estabelecido, assim como, uma iniciativa precisa evoluir. Aqui também, cabe ao empreendedor desenvolver um roteiro para orientar a análise ou construção de um projeto. Anotar as ideias e criar ações para sua implantação, associada a um cronograma de execução formam um bom roteiro.

- *Gamificação*: para as gerações mais jovens essa é uma estratégia que tem uma maior adesão. Por meio dos jogos, o empreendedor consegue interagir e pensar em suas ações de maneira mais competitiva, igual ao mercado. Nessa estratégia, a observação das regras do jogo auxilia no desenvolvimento do pensamento estratégico. Quando a pessoa sai de um ambiente tradicional e começa a interagir com atividades que já está acostumado a utilizar em seu cotidiano, de maneira descontraída, a motivação para identificar soluções e inovações é maior. Talvez um desafio para o empreendedor, nesse caso, seja identificar qual o melhor jogo, de acordo com seus objetivos para empreender. Um cuidado ao utilizar essa estratégia é a alta competitividade entre os diversos participantes dos jogos, que pode prejudicar o resultado no quesito inspiração, pois, muitas pessoas levam para o lado pessoal a vontade de vencer e acabam não tirando nenhuma inspiração. Vale lembrar que esses jogos podem ser tanto eletrônicos, como de tabuleiros.

- *Storytelling*: talvez essa seja uma das práticas mais utilizadas atualmente, contar boas histórias pode ser inspirador para outras pessoas, serve como modelo a ser seguido. Nessa prática,

o empreendedor trabalha a construção de sua própria história ou, analisando histórias de outros empreendedores ou de situações que facilitem a interpretação de comportamentos, atitudes e inspirações empreendedoras. Também é possível, a partir da análise de um *storytelling*, a compreensão da construção de um modelo de negócios. Nesse caso, o empreendedor deve utilizar um roteiro que permita buscar informações e dados que auxiliem na montagem da história.

> (...) mesmo que contar histórias para entreter, convencer, ensinar ou até mesmo assustar as pessoas seja algo tão antigo quanto a humanidade, nunca antes o marketing, a publicidade, os palestrantes, os líderes empresariais, enfim, toda a comunicação usou com tanta ênfase o storytelling para divulgar suas mensagens (...). (ARRUDA, 2019, p.171).

- *Estudos do Meio*: essa é uma prática que tira o empreendedor do seu ambiente e leva-o para um ambiente real, onde as inspirações surgem a partir de sua capacidade de observação. Um estudo feito dentro de uma pequena empresa, a observação do consumidor no ponto de venda, entre outros, permitem que o empreendedor tome contato direto com a realidade. Não há melhor estratégia para o processo de tomada de iniciativa empreendedora do que a vivência. Para isso, o empreendedor precisa entender quais são os melhores ambientes, de acordo com suas estratégias de negócios, para que possa conduzir a escolha dos ambientes a serem observados. Para garantir que essa

prática possa ser bem-sucedida, é importante que o empreendedor organize um roteiro de observação e possa, de maneira organizada e estruturada, realizar seus estudos em campo.

- *Aprendizagem em pares*: talvez essa seja uma prática que muitos empreendedores se sentem mais seguros, trocar experiências com outra pessoa, de preferência, com outro empreendedor. Porém, nesse caso, vamos muito além de uma simples troca de experiências, nessa estratégia podemos debater situações e problemas para análise e solução, onde a opinião individual não é suficiente. Os pares precisam levantar informações e analisá-las para que consigam chegar a uma definição. Para isso, os envolvidos devem ser provocativos, no sentido do debate de ideias, para que possam ir além da solução tradicional, dessa maneira, buscando a construção de soluções inovadoras. Nesse caso, o empreendedor deve utilizar um roteiro que facilite a relação com a outra pessoa, com foco em resultados inovadores. Afinal, estamos falando de práticas inovadoras.

O quadro 2 apresenta os principais benefícios dessas práticas e métodos de acordo com o objetivo que o empreendedor precisa atingir. Vale ressaltar que, nem todas essas práticas são utilizadas pelo empreendedor ao mesmo tempo, na verdade, ele deve analisar quais delas irão trazer uma contribuição maior para o processo de inspiração de suas iniciativas empreendedoras. Essa análise deve ser feita de acordo com as necessidades e expectativas do empreendedor. Entender quais práticas trazem mais benefícios para a inspiração empreendedora de um determinado indivíduo,

permitirá uma maior chance de sucesso para o resultado planejado para a tomada de iniciativa com foco inovador.

Quadro 2 – Práticas e Métodos: benefícios para a inspiração empreendedora

PRÁTICA E MÉTODO	BENEFÍCIOS PARA INSPIRAÇÃO EMPREENDEDORA
Inspirações baseadas em problemas	• Foco na situação de problemas reais • Análise de métodos aplicáveis à solução de problemas • Vivenciar casos reais sobre empreendedorismo
Inspirações baseadas em projetos	• Construção de soluções • Estruturação das rotinas e cronogramas • Visão de longo prazo
Gamificação	• Desenvolvimento do pensamento analítico • Desenvolvimento do pensamento estratégico • Processo de aprendizagem lúdico
Storytelling	• Análise de cenários já vividos • Organização de informações de maneira temporal • Construção de linha do tempo
Estudos do meio	• Aprendizagem fora de um ambiente conhecido • Vivência prática • Análise de ambientes
Aprendizagem em pares	• Argumentação de pontos de vista diferentes • Levantamento de dados para argumentação • Tomada de decisões baseada no processo de consenso de ideias

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

O quadro 2 reforça a importância da adoção de métodos e práticas que permitam ao empreendedor ampliar seus horizontes e encontrar inspirações para suas iniciativas inovadoras. Podemos perceber que quando um empreendedor pretende, de fato inovar, ele deve sair da zona de conforto, de um simples expectador do que acontece no mercado para a busca de soluções inovadoras. Mas essa tarefa exige uma mudança de postura do empreendedor conduzindo-o para novas estratégias de pesquisa de inspirações, onde ele também passa a ser, em alguns momentos, o incentivador do ambiente para conseguir descobrir oportunidades. Isso valida a mudança do perfil do empreendedor, fato esse que, em alguns casos, pode não ser bem compreendido por ele, o que faz com que o processo ande para trás e inviabilize a iniciativa empreendedora.

11.5 O papel do empreendedor na tomada de iniciativas

Como vimos, o empreendedor, nessa visão mais inovadora, precisa adotar uma nova postura onde ele busca o conhecimento, não mais de maneira isolada, mas sim, a partir de suas pesquisas, levando em consideração às tendências do mercado. O que acontece é que muitos empreendedores ficam no estágio do levantamento de informações e não partem para a tomada de iniciativa. Talvez isso aconteça justamente pela falta do comportamento voltado para iniciativas empreendedoras. Vejamos a seguinte situação, uma pessoa identifica uma oportunidade de mercado após pesquisar e observar o comportamento dos consumidores, porém, não toma nenhuma atitude. Na verdade, isso acontece com uma frequência maior do que imaginamos, diversas pessoas têm boas ideias, boas informações, mas simplesmente não as utilizam como inspiração para implantar algum tipo de negócio.

Então, o que um empreendedor deve fazer quando tiver boas oportunidades? Parece que essa resposta é óbvia, não? O primeiro passo é tomar a iniciativa, ou seja, viabilizar a oportunidade, dessa maneira, ele poderá avaliar com maior precisão se ela realmente é uma boa oportunidade ou, se é necessário realizar alguns ajustes. Em algumas situações, o empreendedor, depois de tomar a iniciativa, pode chegar à conclusão de que aquela oportunidade não é algo viável e abandoná-la. Mas, para isso, ele precisa iniciar, precisa colocar em prática, caso contrário sempre ficará com a dúvida e, a pior coisa para um empreendedor é não testar uma ideia. Caso ele valide uma oportunidade, o segundo passo é identificar que outras iniciativas são necessárias para dar continuidade a sua iniciativa inicial. Percebam que tomar a iniciativa no começo de oportunidade também não garante que o empreendedor terá sucesso. É necessário que o processo de iniciativa empreendedora seja contínuo, garantindo que o comportamento dele esteja sempre voltado para tentar, para fazer acontecer.

A figura 2 apresenta uma sequência de atitudes que colaboram para que o empreendedor possa implantar uma oportunidade. Podemos destacar três pontos, ele precisa identificar a oportunidade, caso contrário, não tem como iniciar algo, na sequência, ele deve tomar a iniciativa de colocar a oportunidade em prática. Por fim, iniciativas precisam ser executadas para não ficar apenas na intenção, ou seja, ele precisa fazer acontecer.

Figura 2 – Atitudes do empreendedor para aproveitar uma oportunidade

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

Por fim, mas não menos importante, o empreendedor assume o papel de decisor, mas não um decisor que impõe sua vontade, mas sim, um decisor que avalia se a tomada de iniciativa está dentro de um caminho viável e sustentável. Decidir aqui significa reorganizar o processo de construção do conhecimento empreendedor. Cabe a ele tomar a iniciativa de decidir se deve continuar, reorganizar ou rever as informações levantadas. Dessa maneira, ele colabora para uma atividade empreendedora mais responsável e colaborativa com a sociedade e com o mercado.

Em síntese, o empreendedor tem um papel importante na tomada de iniciativas que permitam a implantação de negócios de maneira mais assertiva, afinal, quando o mercado identifica pessoas com iniciativas que colaboram para a manutenção do ecossistema empreendedor, se torna muito mais acolhedor e confortável com novos negócios que colaboram com o

seu desenvolvimento. Com isso, não podemos ignorar nenhuma iniciativa que envolva oportunidades, inovação e desenvolvimento do empreendedorismo. Mas, se o empreendedor não tomar iniciativas, continuaremos com ideias e oportunidades sendo trabalhadas de maneira tradicional, sem respeitar a evolução e a modernização da sociedade. Pense nisso no momento de decidir quais iniciativas são mais significativas para o desenvolvimento de um novo negócio.

Texto Complementar

INICIATIVA EMPREENDEDORA E SOCIEDADE

Eugénio Viassa Monteiro

Tenho observado, em variados recantos do mundo, o valor da iniciativa pessoal na solução dos problemas que afetam pessoas singulares ou a sociedade. Muitos dos problemas têm uma amplitude e exigência de investimentos que dificilmente uma pessoa só ou mesmo em grupo pode dar resposta.

Nessas alturas uma entidade superior, eleita para governar, com recursos, deverá fazê-lo, conhecendo as ideias de quem maduramente pensou e se abriu à discussão.

Há muitos exemplos de como uma ideia incoada por uma pessoa, depressa cresceu e incentivou empreendedores e pessoas de bem para a replicarem noutros locais. Estou a pensar no Aravind Eye Care System, na Índia, iniciativa de um médico, cirurgião dos olhos, que ao reformar-se, aos 58 anos, como é usual na Índia, criou uma pequena clínica com 11 camas (em 1978) e hoje é um vasto complexo de 13 hospitais e mais 75 centros

de consulta, no Sul da Índia. E o mais interessante é que desde o início teve a preocupação de atender e operar às cataratas os mais pobres que nada podiam pagar. Hoje mantém uma proporção de cerca de 40% que paga a conta dos serviços recebidos e os restantes 60% pagam muito pouco ou nada. No último ano, aquele complexo de saúde deu 4,4 milhões de consultas e fez mais de 0,5 milhões de operações às cataratas!

Outra iniciativa, para acabar com os intermediários e apoiar diretamente os agricultores, foi a criação do sistema cooperativo numa povoação do Estado de Gujerate, chamada Anand, que hoje conta com 3,6 milhões de cooperantes, organizados em três níveis: as cooperativas em cada uma das aldeias, agrupadas em uniões de cooperativas numa vasta área e, no topo, a federação das uniões.

No ano 2015 vendeu $3,2 bn dos seus produtos. As diferentes réplicas em toda a Índia, levaram a que hoje cerca de 70 milhões de famílias tenham um fluxo de um segundo rendimento por via da interação com as cooperativas.

Impulso à iniciativa empreendedora

Onde há iniciativa, parece haver criação de valor e, em concreto, de riqueza e postos de trabalho.

Uma sociedade necessita de profissionais de todo o tipo: para planear, organizar, administrar e executar, para investigar, para os trabalhos rotineiros de logística, transportes e armazenamento, de contabilidade, de segurança e defesa, etc. E, sobretudo, de algumas pessoas com capacidade de intuir o que a sociedade precisa e corresponder, pois as suas ideias e capacidade de realizar põem todos os outros profissionais em movimento, utilizando as *skills* de cada um e produzindo abundante riqueza ao satisfazerem necessidades da sociedade.

O impulso empreendedor parece inato, em boa parte. Há quem veja necessidades às quais dá resposta; ou antecipa outras.... Os exercícios de simulação parecem sugerir que se pode estimular uma criatividade prática, abrindo os horizontes mentais. Se acontece uma certa situação ou se alguns parâmetros oscilam, como agir? Isso pode criar mais agilidade mental e conforto face às incertezas e riscos de empreender.

Há quem sugira que em matérias que se orientam para a ação, como produzir ou dar um serviço tido como necessário, a familiaridade intuitiva ajuda muito; por isso, tudo quanto sejam trabalhos práticos aplicados à realidade dos artefatos, para que funcionem melhor e eficazmente, fazem despertar o gosto de encontrar saídas para cada situação, eventualmente introduzindo melhorias ou redesenhando os produtos, ou ainda inventando soluções mais completas e avançadas, com incorporação de tecnologia.

Outros sugerem ter no ensino aos níveis mais elementares, uma componente criativa, não de repetir, mas induzir a perguntar e a dar respostas ao que indagou. Com trabalhos práticos e ao ar livre, submetendo a questões que façam pensar sobre como influir sobre a realidade, modificando-a...

Espaço de liberdade e estímulo da sociedade

Um enquadramento adequado para realizar as boas ideias, tem de ser bem pensado e ajustado à situação de cada país ou de cada zona do país. Falo no apoio que podem significar os empreendedores bem-sucedidos e com posses (business angels, por exemplo) que entrem na fase inicial da realização das novas ideias; algum tipo de apoio a fundo perdido para as startups; capacidade de obter empréstimos dos bancos em melhores condições para o lançamento de iniciativas; tudo isso pode ser útil para o impulso inicial. Mas é ainda mais importante um ambiente de apreço, de louvor e

agradecimento às pessoas de ideias divergentes, que demonstraram serem possíveis, para o bem de todos.

Fonte: https://linktoleaders.com/iniciativa-empreendedora-e-sociedade-eugenio-viassa-monteiro-aese/

Ampliando Conhecimentos

Para que você possa ampliar seus conhecimentos sobre tomar iniciativas, sugerimos o filme "Joy – O nome do sucesso". O filme foi lançado em 2015 e mostra uma empreendedora tomando a iniciativa, a partir de suas dificuldades, buscando soluções para oferecer produtos inovadores ao mercado.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Rafael. *Comunicação Inteligente Storytelling*. São Paulo: Editora Alta Books, 2019.

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Metodologias ativas para uma educação inovadora**: uma abordagem téorico-prática [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2018. e-PUB.

ENDEAVOR**. Caixa de ferramentas**: 50 planilhas e templates para ganhar tempo na gestão do seu negócio. Disponível em: <https://endeavor.org.br/endeavor-recomenda/caixa-de-ferramentas-empreendedor-50-planilhas-e-templates-para-ganhar-tempo-na-gestao-seu-negocio/>. Acesso em: 05 mar. 2021.

FERREIRA, M. et al. Ser Empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRATÃO, Paulo. Após se tornar mãe engenheira larga carreira para empreender com enxovais criativos. **Revista PEGN**. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empreendedoras/noticia/2021/03/apos-se-tornar-mae-engenheira-larga-carreira-para-empreender-com-enxovais-criativos.html. Acesso em: 16 mar. 2021.

MONTEIRO, Eugénio Viassa. **Iniciativa empreendedora e sociedade.** Portal Link To Leaders. Disponível em: https://linktoleaders.com/iniciativa-empreendedora-e-sociedade-eugenio-viassa-monteiro-aese/. Acesso em: 16 mar. 2021.

PATRÍCIO, Patrícia; CANDIDO, Claudio Roberto. **Empreendedorismo:** uma perspectiva multidisciplinar. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

TAJRA, Sanmya; RIBEIRO, Joana. **Inovação Na Prática: Design thinking e ferramentas aplicadas a startups**. Alta Books, 2020.

JOY: O NOME DO SUCESSO. Direção: David O. Russell. EUA. FOX Films, 2015.

Para Praticar: Estudo de Caso

Engenheira larga carreira após se tornar mãe.

Muitas mulheres têm construído suas carreiras profissionais com grande sucesso. Porém, muitas delas, mesmo com suas carreiras consolidadas, não abandonaram o sonho da maternidade. Mas como conciliar carreira e maternidade, sem prejuízo a nenhum deles? Essa não é uma tarefa muito fácil. Mas, algumas mulheres conseguem identificar oportunidades para conciliar esses dois mundos, colocando em prática a tomada de iniciativa empreendedora. Vejamos o caso de uma engenheira, que tinha o sonho de empreender, mas não sabia muito bem como. Em sua primeira gravidez veio a inspiração para o empreendedorismo, ao montar o enxoval do bebê, ela percebeu que tudo era muito igual, mais do mesmo. Isso fez com que ela identificasse uma oportunidade. Ela achava falta de algo mais moderno, mas atual com os tempos atuais. Então, ela decidiu tomar a iniciativa de buscar informações para que pudesse criar um negócio no segmento de enxovais para bebê, mas de uma forma mais criativa. De maneira estruturada ela começou a colocar em prática sua ideia.

Tomada de Iniciativa

Depois de visitar diversas lojas e empresas de enxovais, ela começou a coletar informações que pudessem dar indícios de qual seria melhor ideia para que ela desenvolvesse seu negócio. Uma das primeiras constatações

dela era a falta de fornecedores de enxovais com modelos mais diferenciados e temáticas mais modernas, logo, ela recorreu ao mercado exterior para encontrar marcas que pudessem atender suas necessidades. Outra decisão importante, foi adquirir diversos tipos de aprendizagens e experiências de vida e de mercado que pudessem auxiliá-la de maneira mais assertiva quando decidisse abrir seu próprio negócio.

Inspiração para o Negócio

Com as informações necessárias, a empresária tomou a iniciativa de abrir seu negócio, buscando desenvolver uma linha de produtos de acordo com o planejamento que havia desenvolvido. Para ter inspirações para criar a linha ela buscou livros, fez algumas viagens ao longo da vida que puderam colaborar com seu potencial criativo, além de observar experiências de vida. Essas fontes de inspirações ajudaram-na a criar sua linha de produtos.

Adaptação do Negócio

Conforme a empresa crescia, a empresária percebeu que alguns ajustes eram necessários para que ela conseguisse refinar sua linha de enxovais. Sua própria experiência como mãe, contribuiu para os ajustes necessários. A primeira constatação era de que os produtos que pretendia colocar no mercado precisavam ter uma durabilidade maior do que os oferecidos pela concorrência. Então, ela decidiu investir em fios mais caros para produzir suas peças, mesmo que isso limitasse o seu público inicial. Porém, adotando essa estratégia ela conseguiu iniciar o negócio de maneira mais estruturada, apostando em um crescimento sustentável.

Foco nas necessidades do Cliente

O fato dela ser mãe ajudou na identificação das necessidades reais e, muitas vezes, não atendidas das mamães. Ela percebeu que a maioria de seus concorrentes demorava na entrega dos produtos, além de não venderem peças avulsas. Muitas mães não acabavam não comprando os enxovais dos concorrentes porque, na verdade, queriam apenas comprar um ou dois itens. Com essas informações, a empresária organizou seu negócio para atender essas necessidades. Vale ressaltar que, ela também investiu em sustentabilidade, trocando o plástico das embalagens por materiais mais sustentáveis, agradando em cheio às mães mais conectadas com a proteção ao meio ambiente.

Mudanças no mercado: apareceu uma pandemia

Para concretizar sua primeira venda ela levou quase quatro meses, depois o negócio deslanchou. Sua grande aposta foram as blogueiras que colaboraram para atingir muitos seguidores em suas redes sociais. Porém, em 2020 apareceu uma pandemia que mudou a relação dos consumidores com as marcas. Você acha que isso afetou o negócio dessa empresária? Claro que não, ela tinha feito a lição de casa e apostado no modelo online, o crescimento foi de quase 100% nas vendas. Visão de mercado? Sim, o problema é que muitos concorrentes demoraram para enxergar a mesma oportunidade. Sorte dela que tomou a iniciativa na hora certa. O grande problema para manter esse crescimento é falta de matéria-prima decorrente do período de pandemia. Mas você acha que isso é um problema para ela? Com certeza, não!

Fonte: Adaptado de **Paulo Gratão**

Portal: PEGN (Pequenas Empresas Grandes Negócios)

Questões para o Estudo de Caso

1) Quais foram as principais iniciativas que a empresária tomou ao longo de seu negócio que contribuíram para o seu crescimento?

2) Quais foram as fontes de inspirações para que ela tomasse a iniciativa de lançar sua linha de enxovais? Que outras fontes poderiam ter ajudado?

3) Identifique os principais desafios enfrentados pela empresária desde a concepção da ideia até a implementação do negócio. Como uma pessoa que pretende empreender deve se preparar para os desafios que venha a encontrar no desenvolvimento de seu negócio?

12

PLANEJAR E GERIR

Emerson José Pirolo[1]
Maya Shikida[2]
Matheus de Oliveira Nicesio[3]
Rauf Lodowik Nascimento de Brito[4]

"Aquele que fracassa em planejar, está planejando fracassar". Winston Churchill, ex-primeiro-ministro britânico (1874-1965)

"Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória

1 Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Cofundador do Instituto Missionários da Redenção e Diretor Administrativo da empresa Próton Energia Solar e Elétrica.

2 Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE, Graduada em Tecnologia de Produção Gráfica pela Faculdade de Tecnologia SENAI. Sócia Proprietária da Digilabel Rótulos Adesivos.

3 Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE, Administrador de Empresas pela Universidade São Judas Tadeu. Cofundador e Diretor de Operações da Liga da Gestão-USJT. Experiência profissional em Finanças e Operações Logísticas Administrativas.

4 Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE, graduado em Gestão Financeira pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU. E atualmente colaborando no apoio de Micro e Pequenas Empresas em função do Sebrae SP.

ganha sofrerá uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas" (TZU, 2006)

Neste capítulo passaremos por questões importantes no planejamento e gestão de um novo negócio, serão apresentadas ferramentas e ideias que possibilitarão, ao leitor e gestor do negócio, tomar decisões mais assertivas na elaboração de um plano de negócio. O intuito é que você pratique, faça e refaça o caminho aqui proposto. Em estudo realizado em 2013, o Sebrae Nacional apontou que 24,4% das empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos (SEBRAE, 2017). A intenção aqui é tornar esses índices cada vez menores. Por isso, foi elaborado um breve manual, com suplementos, sobre o Planejamento e Gestão do Negócio.

A partir das propostas apresentadas, esperamos desenvolver competências que auxiliarão na definição de objetivos, através de ferramentas simples, mas muito efetivas em suas propostas, na hora de planejar e organizar seu plano estratégico. Serão apresentados, ainda, conceitos que permitirão desenvolver planos de negócios sustentáveis, contribuindo para definir prioridades, monitorar e controlar o projeto, revisar e ajustar o progresso e desempenho definidos no plano de gerenciamento. Por fim, você constatará que é preciso estar atento às mudanças, ser flexível e adaptável. E vamos mostrar que isso é possível.

12.1 Definir Objetivos

Segundo (PORTER, 1989), "uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência". Planejar o futuro da ideia de negócio passa por deixar claro quais são os objetivos em curto, médio e longo prazo, encaixando, nesse processo de elaboração, seus pontos fortes, ambições, interesses e conquistas, combinando metas que contribuam para uma ação satisfatória na criação de valor em decorrência dos objetivos já estabelecidos. Mas isso sem deixar de ajustar o devido equilíbrio entre a necessidade de criatividade e a capacidade da organização para atingir os objetivos. Por essas razões, na maioria dos processos formais de planejamento, inicialmente se faz uma análise prospectiva do ambiente da organização, com base em cenários alternativos, procurando antecipar descontinuidades relevantes e novas ameaças e oportunidades. Com base nesses elementos e em uma avaliação das potencialidades e limitações internas, são estabelecidos dois tipos de metas: de resultados de curto prazo e de desenvolvimento estratégico. Os programas e orçamentos de operação orientam as unidades operacionais em sua atividade cotidiana de geração de resultados, enquanto os programas e orçamentos estratégicos cuidam do desenvolvimento do potencial futuro.

Essas aplicações nos orientam a identificar metas que nos ajudarão no alcance do resultado, trazendo para a empresa uma melhoria contínua através de objetivos que são traçados pelas metas. Podemos entender que elementos como os acima mencionados colocarão o negócio em melhores posições de organização e planejamento. Pode-se utilizar diversas ferramentas que auxiliarão na definição do seu objetivo e que ajudarão a obter um conhecimento mais profundo do negócio, como:

Missão, Visão e Valores: É um recurso poderoso para que empreendedores consigam planejar negócios diferenciados, atrair colaboradores engajados e se orgulhar de seu trabalho. A definição do trio é o ponto de partida do planejamento de novos negócios dos empreendedores de primeira viagem e deve ser constantemente validado ao longo da existência da empresa. Há diversas definições para esses termos, mas para esta ferramenta, vamos considerar que:

1. **Missão**: É o propósito da empresa existir. É sua razão de ser.
2. **Visão**: É a situação a que a empresa deseja chegar (em determinado tempo).
3. **Valores**: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

Trade-off: Trata-se de escolhas que implicam em "abrir mão" de certas vantagens em favor de outras. A essência do trade-off é a renúncia a algumas atividades, produtos, serviços ou áreas de atuação em benefício de outras, escolhendo claramente atuar de um modo e não, de outro (PORTO, 1998).

Matriz SWOT: Visa analisar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças de um negócio. Em seguida, o empreendedor pode organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa. O uso da ferramenta Análise SWOT é razoavelmente simples, sendo o mais difícil identificar os reais pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo em que o negócio está enquadrado. Tendo esta preocupação em mente, use o quadro abaixo e responda:

Análise de SWOT

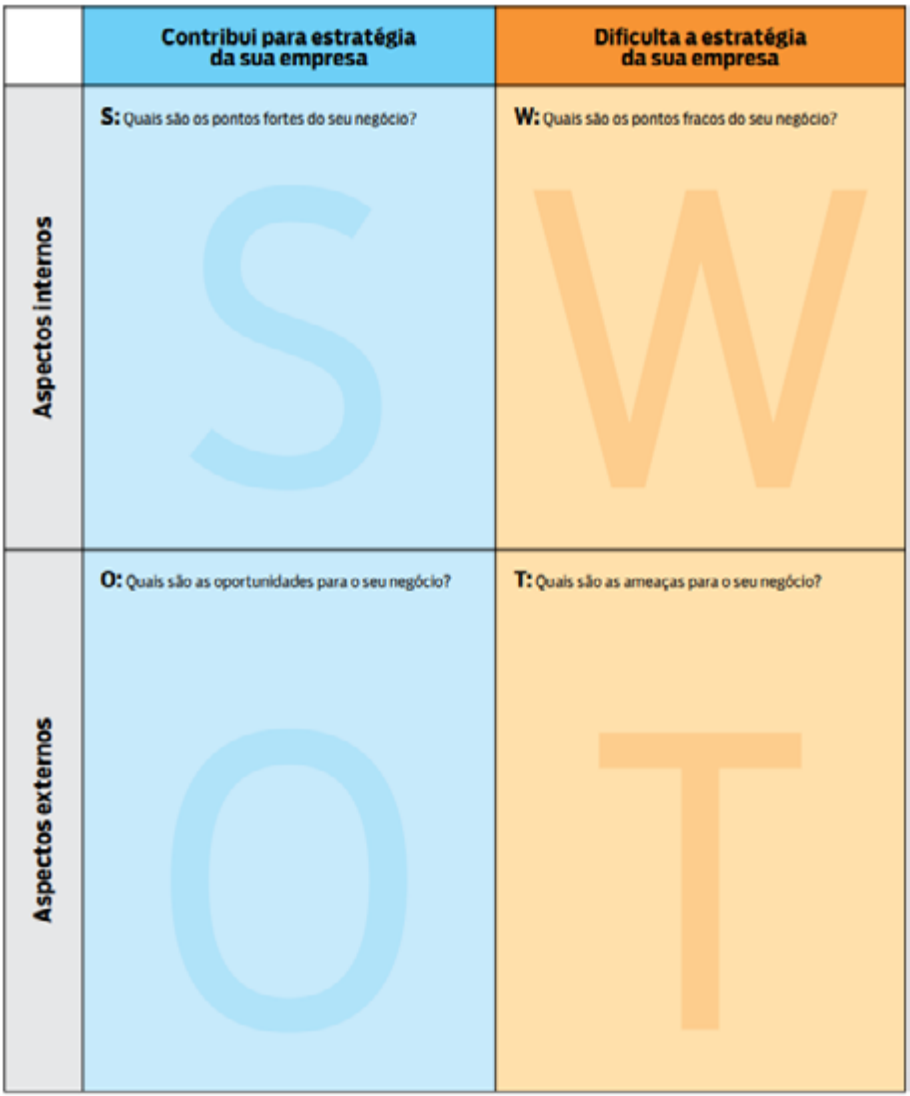


Figura 1, Análise de SWOT, Fonte: SEBRAE; ENDEAVOR BRASIL. 6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa. 2019.

Porter (2009, p. 43) considera que "(...) a essência da estratégia está nas atividades – a escolha entre executar as mesmas atividades de forma diferente ou de concentrar-se em atividades diferentes em comparação com os rivais".

A ação, objeto do planejamento, coloca-se no futuro, planejar supõe uma visão do futuro para projetá-lo. Portanto, planejar será sempre uma aposta presente, sujeita a erro, por uma ou mais alternativas. Os resultados que serão produzidos oferecerão os dados para confirmar ou retificar o curso de ação escolhida. (BRINGHENTI et al., 2020)

"Planejar significa organizar cientificamente, dar clareza e precisão à ação. Pensar antes o caminho para chegar ao objetivo. Tomar decisões para transformar a realidade. Opõe-se a improvisar". (Fuentes, apud BRINGHENTI et al., 2001, p. 2).

12.2 Planejar e Organizar

Empreender não é das tarefas mais fáceis. Exige planejamento. Exige, muitas vezes, saber lidar com uma série de tarefas ao mesmo tempo. Um empreendedor que almeja o sucesso precisa ser capaz de executar um plano simples para atividades criadoras de valor, para as quais a ferramenta Cadeia de Valor, do autor Michael Porter, pode ser de grande valia. Porter criou um modelo de atividades que são comuns a todos os negócios e elas foram divididas em dois tipos: atividades primárias e de apoio, sendo:

Atividades primárias:

1. Logística de entrada;
2. Operações;
3. Logística de saída;

4. Marketing e Vendas;
5. Serviços.

Atividades de apoio:

1. Infraestrutura;
2. Gestão de Recursos Humanos;
3. Desenvolvimento Tecnológico;
4. Aquisição/Compra.

Para utilizar essa ferramenta, é necessário identificar em seu negócio a qual subatividade pertence cada atividade primária e de apoio. Após esta etapa, é necessário realizar as ligações, ou seja, qual atividade se liga a outra? Após isso, deve-se analisar o negócio e procurar por melhorias que aumentem o valor do produto ou serviço que é oferecido aos clientes.

Outra habilidade importante para empreendedores é o chamado *multitasking*, ou seja, a habilidade de lidar com várias tarefas ao mesmo tempo. O que na verdade parece difícil, muitas vezes, já é feito de forma automática, sem pensar muito. É o caso de quando estamos preparando o jantar ao mesmo tempo em que pensamos na lista do supermercado ou nas tarefas do dia seguinte. Pode-se dizer que as mães, de forma geral, são *multitasking*, quando cuidam dos filhos e dos afazeres domésticos ao mesmo tempo. Ora, se muitas vezes temos essa capacidade intrínseca em nós, por que não a aproveitar na gestão do nosso negócio? Mas, para isso, devem-se tomar alguns cuidados, como: saber priorizar as tarefas, definir limites de tempo, a fim de aumentar a produtividade e fazer pausas durante o dia, mantendo o equilíbrio entre corpo e mente.

Para um empreendedor, é de extrema importância saber identificar os passos necessários para alcançar seus objetivos. O que muitas vezes as pessoas de fora do negócio acham que é sorte, na verdade, é o resultado de horas e horas de planejamento. E para que esses objetivos sejam, de fato, alcançados, é importante, além de organizar as ideias e criar um passo a passo das ações que levarão ao êxito, ter a capacidade da resiliência, ou seja, entender que pode haver mudanças nos planos no meio do caminho, e que muitas dessas mudanças estão fora do controle do empreendedor, como aumento ou diminuição de demanda, gerados por fatores externos, por exemplo.

12.3 Desenvolver Planos de Negócios Sustentáveis

Tendo definido as atividades de criação de valor e organizado as tarefas por prioridades, é hora de saber gerenciar os projetos. Nesse momento, é importante utilizar ferramentas que ajudem a enxergar se os objetivos estão sendo alcançados; a velocidade em que isso está acontecendo e se o crescimento está sendo saudável. Nada do que é grande foi criado de repente, há um ritmo certo para que um negócio cresça de forma equilibrada e controlada. Conforme o negócio expande, os processos internos e de gestão também devem evoluir.

Apesar de o negócio existir porque houve o desejo ou a necessidade de alguém empreender, a evolução do negócio não acontece apenas por vontade, devendo se basear nos aprendizados ocorridos no percurso. A boa administração consiste em transformar o aprendizado com os erros, através de processos que funcionam de forma repetitiva e eficaz.

Para que esse crescimento ocorra de forma sustentável, é necessário o desenvolvimento de um plano de negócios que, além de claro, limpo e

direto, seja bem explicativo e detalhado. Para isso, é recomendado o uso de umas ferramentas como o Canvas.

Canvas: É um mapa dividido em nove partes, que permite colocar as ideias no papel, dividindo-as em blocos, facilitando a visualização. Nessa etapa, é importante que todas as pessoas envolvidas no empreendimento participem com afinco, para definir os elementos chave que compõem o modelo de negócio.

O processo de utilização da ferramenta deve ser repetido quantas vezes se achar necessário, sempre em busca de melhorias no desenvolvimento da ideia. Após as ideias terem sido pensadas e debatidas, chega o momento de inseri-las no modelo de negócio. Nele, entrarão as ideias principais, divididas por blocos, explicados um a um, como você pode ver a seguir:

1. **Parcerias Chave**: serão os nossos parceiros principais, parceiros chaves? E quem serão também os nossos principais fornecedores? Quais os recursos que adquiriremos desses parceiros? Qual é a atividade principal que esse parceiro tem, e como os parceiros a executam de forma a colaborar com nosso projeto? É quem permite que o seu negócio se desenvolva de forma otimizada e mais econômica. Com essas alianças, fica mais fácil conseguir recursos e reduzir a competitividade.

2. **Atividades Chave**: Qual a/as atividade(s) chave nossa proposta de valor irá requerer? Como lidaremos com nossos canais de distribuição da atividade chave? E, em cima disso, como será a parte de relacionamento com clientes em termos da atividade? Por fim, qual é a fonte de receita da atividade chave? As atividades chave são as atividades que, de forma alguma, podem

deixar de ser feitas para que sua empresa funcione corretamente. Elas são as ações mais importantes a serem executadas no projeto. Além disso, dependendo do modelo de negócios criado, elas também podem ser categorizadas. Isso com o intuito de deixar mais claro o que a empresa faz, ou até mesmo separar as categorias de processos que a empresa disponibiliza.

3. **Recursos Chave**: Quais os recursos principais que a nossa proposta de valor necessitará, para funcionar? Seguindo conceitos, como nossos canais de distribuição serão ligados aos recursos chave? Para o relacionamento com os clientes será necessário algum recurso? E para as fontes de receita? Serão estes os recursos que a empresa necessitará colocar em prática na criação de sua proposta de valor, além do início dos trabalhos. Eles podem ser recursos físicos, como fábricas, máquinas e veículos; e recursos intelectuais, como conhecimentos específicos e patentes. O uso humano também é um recurso chave, e um dos principais, pois eles formam as equipes que trabalham na empresa.

4. **Estrutura de Custo**: Quais são os custos mais importantes para a criação do seu Modelo de Negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras? Essa é uma das etapas mais importantes, já que envolve o capital necessário para a rodagem do negócio, e essa estrutura pode envolver custos fixos e variáveis. Algumas empresas optam por trabalhar em modelos de negócios direcionados pelo custo, portanto, tendem a minimizá-lo ao máximo. Dessa forma,

escolhem propostas de valor que utilizem baixo orçamento. Já outras se direcionam à criação de valor nos produtos, o que torna suas atividades mais complexas. Consequentemente, o preço dos produtos e serviços finais pode ser bem mais elevado, pois buscam um resultado melhor em relação ao que oferecem.

5. **Proposta de Valor**: Aqui pode ser a parte mais importante do processo, já que será definido o que seu negócio entregará ao cliente. Além disso, qual problema está sendo resolvido? Quais necessidades estão sendo satisfeitas? Que conjunto de produtos e serviços está sendo oferecido para cada segmento de clientes? Esse componente é diretamente ligado ao porquê de os clientes optarem por sua empresa. A proposta de valor descrita no Canvas deve ter o âmbito de resolver um problema ou satisfazer alguma necessidade do seu cliente. Dessa forma, será trabalhado em busca de aumentar o desempenho dos produtos e serviços, sempre com objetivo de melhorar a satisfação e captação de clientes.

6. **Relacionamento com os clientes**: Qual tipo de relacionamento se deve ter com cada um dos nossos segmentos de clientes? Como estabeleceremos esse contato com eles? Como já estabelecemos anteriormente? Quais serão estabelecidos? Qual o custo para cada um deles? O relacionamento com os clientes precisa ser definido de acordo com as definições da empresa em relação à sua proposta de valor, o modo de vender e para quem foram feitas essas vendas. Como exemplos, podemos

ter o relacionamento automatizado, que são os chats e as mensagens automáticas, e aqueles que podem ser baseados na interação humana, liderados por representantes diretos, ou mesmos os *call centers*.

7. **Canais**: Quais canais nossos clientes preferem utilizar para que os serviços e produtos possam ser comprados/contratados? Como disponibilizaremos isso? Como nossos canais interagem entre si? Qual funciona melhor para cada tipo de cliente? Quais que apresentam melhor custo-benefício, tanto para o segmento de cliente, como para a própria empresa? Como estarão integrados à rotina dos clientes? Os canais se referem à forma como sua empresa se comunica com os clientes, desde o momento da aquisição de um produto ou serviço, até o suporte após a compra. Eles podem ser diretos ou indiretos. E essas fases são definidas como:

   a. Conhecimento: que é quando o público conhecerá e terá o primeiro contato com a marca;

   b. Avaliação: saber como sua empresa será avaliada a partir do primeiro ponto de vista. Isso pode ser vital na captação de cliente. Compra: como é o processo de compra de sua proposta de valor? Maior facilidade e aparente segurança funcionarão ainda mais como um atrativo para o cliente.

   c. Entrega: como sua empresa entrega valor para os clientes?

   d. Pós-venda: como sua empresa fornece suporte após a compra? E não para por aí, pois uma boa recepção pós-compra, definido com os cuidados após a entrega, pode ser um ótimo atrativo para uma possível compra futura.

8. **Segmento de Cliente**: Para qual alvo desenvolveremos tal valor? Quem serão os nossos principais clientes? Essa etapa define as pessoas, ou grupos, que a empresa tem como público-alvo. Como esses potenciais grupos podem ser muito distintos, suas necessidades, consequentemente, também serão. Ao segmentá-los, ficará mais fácil desenvolver suas ideias para que cada grupo/pessoa possa ter sua necessidade atendida da melhor maneira possível.

9. **Fontes de Receita**: Quais os valores que nossos clientes realmente estão dispostos a pagar? O que eles pagam atualmente supre as necessidades? Como pagarão? Qual a forma que prefeririam pagar? Com qual valor cada fonte contribui para o total da receita da empresa? As fontes de receita da sua empresa representam o dinheiro gerado a partir de cada produto e serviço comprado/disponibilizado aos clientes. As fontes de receita que serão descritas no Canvas podem incluir a venda de recursos, taxas de uso, taxas de assinatura, empréstimos, aluguéis e licenciamentos. Isso sobre o ramo em que sua empresa se desenhou e é colocada em prática.

Após isso, deve-se levar ao cliente uma ideia clara, concisa e transparente de como determinado negócio pode ser relevante para ele. Seguindo essas ideias, todos os outros itens do Canvas devem passar por esse processo minucioso.

A utilização de buscas e pesquisas que comprovem e validem as ideias são de grande valia na criação do plano de negócios. Nesse momento, é importante pesquisar tudo que possa agregar à ideia de empresa,

quanto mais ideias forem validadas, mais fácil se tornará a evolução para a prototipagem do negócio.

Essa é uma fase que pode levar tempo e, no decorrer do percurso, podem ocorrer mudanças, previstas ou não. Com isso, as ideias já colocadas no papel podem e devem ser substituídas, se forem consideradas ultrapassadas e se for constatado que não mais agregarão valor para a atividade proposta. Essa pode ser uma das partes mais complexas de se lidar durante todo o processo de criação do modelo de negócios, já que colocará à prova a capacidade de quem está envolvido no processo de superar e ultrapassar as adversidades que certamente aparecerão durante o percurso.

12.4 Definir prioridades

> *"O ideal não é priorizar a sua agenda e sim agendar suas prioridades" – Bárbara Coré*

Com as organizações cada vez mais enxutas, vivemos sempre tendo que decidir e definir prioridades. E em meio a correria do dia a dia, do estresse e da pressão, cada vez mais as pessoas se veem no meio de um turbilhão pensamentos, e a maior questão que surge é: como definir prioridades quando tudo parece ser prioridade?

Por já estarem em um grande estado de estresse emocional, ao receberem demandas e pressão de todos os lados, as pessoas não conseguem raciocinar e focar no que é importante de fato. Muitas vezes, essas tarefas se somam a outras, podendo gerar ainda mais confusão na hora de entender e organizar, da melhor maneira, a ordem de execução de cada uma delas.

No mercado, existem diversas ferramentas para organizar tarefas, as mais utilizadas são: o Scrum, que trabalha feedbacks contínuos, e o Kanban, que consegue organizar as tarefas em fluxos de execução.

Para saber como organizar tarefas diárias, é necessário que as dicas a seguir sejam colocadas em prática, pois não se faz tudo em um dia, tampouco você conseguirá, em um único dia, organizar as suas prioridades do mês, ou do ano. Esse trabalho deve ser diário. Mesmo que você agende todas as tarefas, todos os dias elas devem ser revistas e analisadas, a fim de evitar atrasos na finalização, ou conflitos com as atividades pessoais do indivíduo. Para isso:

1. Faça uma lista com todas as atividades;
2. Classifique-as pelo seu grau de importância;
3. Primeiramente, execute as tarefas mais difíceis e que demandam mais tempo para a conclusão;
4. Observe se existem duas ou mais tarefas que se interligam de alguma maneira, dessa forma você conseguirá concluir mais em menos tempo, sem a necessidade de retrabalho.

Porém, para que tudo isso aconteça, é necessário foco nas tarefas a serem realizadas. Portanto, elimine qualquer tipo de distração que possa tirar a atenção da execução de suas atividades, sejam elas as mais difíceis ou mais simples e fáceis, pois assim, evitará que, por distração, acabe ocorrendo um erro ou esquecimento que possa resultar em retrabalho, de forma a ocupar espaço de realização de uma outra tarefa.

Para que isso possa ser realizado da melhor maneira e ordenadamente, o Scrum e o 5W2H são peças-chave. A metodologia Scrum é utilizada para proporcionar mais agilidade e foco à tarefa, além de ter o recurso de poder ser adaptada a cada passo de realização de seus eventos, esses eventos são chamados os processos do Scrum, entre os quais temos:

Sprints: são os ciclos de trabalho, períodos de normalmente duas a quatro semanas, nos quais são realizadas todas as atividades descritas no planejamento;

Daily Scrum: são atividades diárias em que se observam os problemas e dificuldades, ou seja, tudo que não permita que os sprints sejam realizados ou não possam ser concluídos no prazo definido;

Revisão de Sprints: ao final de cada sprint, é o momento de analisar os resultados obtidos com o intuito de identificar o saldo geral. Dessa maneira, são observadas todas as tarefas realizadas e as barreiras encontradas, para que assim se tenha um retorno do que já foi feito. É nesse momento que se contabiliza o que foi feito e se aprova o próximo sprint, ou então, são feitas as alterações necessárias para alinhá-lo com o que foi entregue pelo sprint encerrado.

Além dos eventos, que são a operacionalização do que foi definido no escopo do projeto e no planejamento, existem os documentos, que são:

Product Backlog: é o documento onde se reúnem todas as demandas e necessidades da sua tarefa ou atividade, ou seja, tudo que você precisa entregar ao fim do seu trabalho. É por meio deste documento que você realiza os Sprints Backlogs;

Sprint Backlog: este é o documento no qual se reúne o que foi identificado pelo documento Product Backlog e você prioriza quais são as tarefas que devem ser realizadas em cada sprint. Lembrando que cada sprint

se inicia a partir do resultado do outro. Portanto, é importante realizar um Sprint Backlog de suas demandas por ordem cronológica ou de realização;

Definição de Pronto: este documento contém exatamente o que se espera ser alcançado ao finalizar cada sprint. Dessa maneira, você deve definir o que deseja ter ao concluir a tarefa, e identificar como pronto, quando for concluída.

O Scrum é demasiadamente utilizado, pois permite diversas alterações no decorrer das atividades, sem que se perca o objetivo final do projeto. Já que ela é dividida em sprints, cada um tem um objetivo final, podendo haver alterações quanto ao como chegar nesse resultado.

Com todas essas informações, é chegado o momento de uni-las e transformá-las em uma coisa só. Em princípio, monta-se o Product Backlog, com todas as atividades abertas e suas Definições de Pronto já identificadas em cada uma. Depois, você deve criar o Sprint Backlog, onde estão todas as suas atividades priorizadas e, dessa maneira, as atividades transformar-se-ão e serão distribuídas em Sprints. É preciso que se realize diariamente o Daily Scrum, no qual haverá um monitoramento superficial e, ao concluir, deve ser feita a Revisão do Sprint. Com tudo finalizado, pode-se iniciar um novo ciclo, com um novo Sprint.

O uso do Scrum é benéfico, pois dá agilidade. Por ter tarefas menores, passa a sensação de velocidade e sentimento de realização. Além disso, há a motivação, pois com essa sensação de cumprimento de atividades, os colaboradores sentem que o trabalho está tendo resultados. Outro benefício é a visualização, já que todo o Scrum é aberto e bem detalhado, de forma a permitir a visualização de cada parte do projeto, auxiliando assim na identificação de problemas ou necessidades não vistas antes, no momento do planejamento. Há, ainda, a privação de riscos, pois como você tem a visão ampla e geral, consegue identificar os riscos com mais facilidade e, muitas

vezes, pode evitar que um problema ocorra e atrase ou prejudique o andamento de suas tarefas. A alteração de prioridades é mais uma vantagem do Scrum, pois como são divididos em Sprints Backlogs, é possível antecipar ou postergar um Sprint, invertendo as prioridades que foram definidas no planejamento, e isso pode acontecer por uma simples reorganização, ou caso encontre problemas no decorrer de um Sprint.

O 5W2H tem como objetivo organizar projetos e ações, pois ele orienta e torna simples o entendimento para planejamento de atividades, pois essa ferramenta é como um checklist, com 7 indagações bem específicas e simples que ajudam a organizar sistematicamente as ideias, são elas:

What: o que será feito? Definir o que se pretende ter ao concluir as atividades;

Why: por que será feito? Aqui você indica qual a intenção, justificando a realização do projeto;

Where: onde será feito? Identificar um local apropriado para a realização da atividade;

When: quando será feito? Programar prazo para execução das atividades, realizando um cronograma;

Who: por quem será feito? Delegar às pessoas responsáveis a execução das atividades. É interessante que, caso haja mais de um executor, seja definido um líder, que será responsável pelo monitoramento e controle dos trabalhos;

How: como será feito? Escolher procedimentos e estratégias para realização das atividades, inclusive todos os materiais e equipamentos necessários para a execução das tarefas;

How Much: quanto custará? Observa o valor necessário de investimento para realização do que foi proposto, além da criação de orçamento para controle dos gastos.

Dessa maneira, com certeza, será possível definir prioridades e organizar suas ideias, porém, não existem apenas estes métodos, o melhor método é aquele que se adapta às suas condições e à sua necessidade. Não há problema em usar mais de um método, é possível usar, em um único projeto, mais de um método.

12.5 Monitorar o Progresso

"É mais importante monitorar o que levou ao resultado, do que o resultado em si" - Sean Ellis

Monitorar e controlar são tarefas muito importantes dentro de uma empresa e devem ser executadas e analisadas sempre, seja para verificar o progresso da organização, seja para um novo projeto, ou apenas como parte do processo de uma tarefa, pois isso faz com que todos os esforços sejam voltados para os resultados planejados. São, também, pilares importantes para o crescimento pessoal do profissional e principalmente do empreendedor.

Segundo o Guia PMBOK® do PMI, monitorar e controlar o trabalho do projeto é o processo de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento.

Ele é composto de:

1. Coleta, medição e disseminação de informações sobre desempenho;

2. Avaliação de medições e tendências para efetuar melhorias no processo. O controle e monitoramento do progresso são tão importantes quanto o planejamento, pois é com esses dois princípios que o planejamento será executado e avaliado, e, caso haja necessidade de mudança de rota ou substituição de atividades, esses dois pilares detectarão esses pontos e farão com que o objetivo final do projeto seja entregue.

3. Para que você possa realizar o monitoramento dos seus progressos, é possível seguir as três recomendações abaixo:

4. Estabeleça metas: entender seus objetivos e traçar metas SMART (Específico, mensurável, alcançável, realista, tenha prazo). Dessa maneira, é possível medir seu progresso, porém, é importante estudar e comparar com as metas de outros profissionais da mesma área que você.

Monte sua matriz SWOT: identifique e reconheça seus pontos fortes e fracos, dessa maneira saberá onde deve trabalhar para aperfeiçoar seus pontos fortes e corrigir seus pontos fracos, melhorando seu desempenho.

Monitore seu crescimento: observe e analise se suas metas e objetivos estão sendo alcançados ou se está no caminho certo para conquistá-los, dessa maneira, caso alguma coisa não esteja em comunhão com seus planos, consegue parar e, reorganizando suas atividades, retornar a trilha do seu propósito de vida.

Atualmente, existem diversas ferramentas que também ajudam no monitoramento e controle das suas tarefas, são elas:

Asana: é uma ferramenta de comunicação em nuvem que, em princípio, foi criada para evitar os milhares de e-mails trocados entre

departamentos, já que ela permite conversas monitoradas entre o time, e também oferece serviços de divisão de tarefas, nos quais há o prazo, os níveis de prioridade e o monitoramento do andamento de cada atividade;

When I Work: destaca-se, pois com esta ferramenta é possível agendar tarefas, monitorando não só a execução, mas também as horas trabalhadas de cada colaborador, permitindo, assim, organizar as atividades em turnos para ter um controle prático e transparente. O seu aplicativo, na versão *mobile*, também permite que o colaborador possa registrar seu ponto de onde estiver;

IDoneThis: essa plataforma é um gerenciador prático e sintético, de forma que, ao final de cada dia, ele concatene todas as atividades e tarefas realizadas pela equipe e envia ao gestor em um único e-mail. Além de monitorar o trabalho de cada um, esse gerenciador também disponibiliza um relatório de análise do que já foi feito e o que ainda está em aberto, incluindo motivos de atrasos e imprevistos;

Trello: talvez o mais popular de todos os citados, o Trello é um gerenciador/organizador de tarefas e atividades, sejam elas individuais ou em grupo. Ele é básico e intuitivo. Sua estrutura é composta por quadros, nos quais é possível realizar as mais variadas customizações, adaptando-se ao gosto e necessidade de cada usuário.

O monitoramento de tarefas é o que de mais importante existe na execução de um projeto, pois um trabalho que é controlado e analisado diariamente corre menos riscos de ser finalizado com erros ou de não ser concluído, mediante um problema adverso que apareça no decorrer de sua realização. O empreendedor deve ter visão de tudo, dessa maneira, pode monitorar e controlar todas as atividades visando sempre sua conclusão.

12.5.1 Ser flexível e adaptável às mudanças

Todo desastre é uma oportunidade para aprender. Empreender sempre envolve tentativas e erros, por isso, o empreendedor precisa ser persistente e estar aberto a mudanças de percurso ocasionadas por alterações de mercado e hábitos de consumo, ou quaisquer outros fatores externos que possam ser utilizados pelo empreendedor, de maneira construtiva, para possíveis ajustes.

Da mesma forma, a ampliação da empresa traz consigo a ampliação da equipe, a contratação de funcionários e o início da gestão de pessoas. Algumas alterações no negócio também podem ocorrer devido às necessidades dessa nova equipe e, novamente, toda mudança deve ser vista como oportunidade de ajuste e crescimento. O empreendedor de sucesso precisa saber adaptar seus planos e entender que muitas coisas fogem do seu controle e, por isso, deve se antecipar àquelas que pode controlar. Monitorar processos e o mercado, de forma a compreender os resultados, a fim de ajustar a visão, objetivos, prioridades, planejamento de recursos e as etapas de ação ou qualquer outro aspecto do processo de criação de valor é fundamental para o desenvolvimento de toda e qualquer empresa que objetive o sucesso.

REFERÊNCIAS

BRINGHENTI, Cassiano; LAPOLLI, Édis; BRINGHENTI, Idone; MENDEZ, Susana. Planejamento estratégico e empreendedorismo: uma combinação para alcançar bons resultados. Universidade Federal de Santa Catarina, Trindade - SC, p. 2-3, 8 dez. 2020.

ESPINHA, Roberto Gil. A importância do planejamento do dia de trabalho: por que planejar? 2020. Artia, Projetos: <https://artia.com/blog/a-importancia-do-planejamento-do-seu-dia/>. Acesso em 10 dez. 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PLÉ, L.; LECOCQ, X.; ANGOT, J. Customer integrated business models: a theoretical framework.Lem, 2008. Available at: Accessed on: April 12, 2014.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO, Claudio. Uma Introdução ao Planejamento Estratégico. Boletim Técnico do Senac, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 22-33, 1 maio 1998.

REEV, Powered Outband Marketing. Scrum e Kanban: entenda o que sua empresa precisa. 2019. Gestão, autor convidado: <https://outboundmarketing.com.br/scrum-e-kanban/>. Acesso em 07 dez. 2020.

SEBRAE; ENDEAVOR BRASIL. 6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa. 2019. Figura 1, Análise de SWOT. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>. Acesso em: 10 dez. 2020.

SEBRAE. Estudo de Mercado: entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas. São Paulo: Sebrae, 30 out. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26%20%20%20Acesso:16/08/2018#:~:text=Em%20estudo%20realizado%20em%202013,com%20menos%20de%20quatro%20anos>. Acesso em: 24 jan. 2021.

TZU, Sun. A Arte da Guerra. Porto Alegre: LPM Editores, 2006.

13

EM AÇÃO: LIDAR COM A INCERTEZA, A AMBIGUIDADE E O RISCO

Anderson Luiz Santos Silva[1]
Marcelo de Paula Domingos[2]

1 Anderson Luiz Santos Silva é empreendedor especializado em qualidade e desenvolvimento de projetos. Fundador e CEO (Chief Executive Officer) da Amei Soluções, startup que atua no mercado de Microempreendedores Individuais, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Ainda, CIO (Chief Information Officer) da startup UP Adv. Analista Desenvolvedor de Sistemas e Gestor de Negócios e Inovação, com 7 certificações ágeis, somando 7 anos de atividade profissional na área de tecnologia, atuando com Qualidade de Software, Projetos, Suporte, Implantação e Desenvolvimento. Iniciou suas atividades como empreendedor gerenciando a abertura e controle de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços na Zona Norte de São Paulo.

2 Marcelo de Paula Domingos é advogado formado em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, especialista em Direito Empresarial e Direito Tributário pela Faculdade Damásio Educacional e pela Escola Brasileira de Direito (EBRADI), respectivamente. Além disso, é graduando pela FATEC-SEBRAE em Gestão de Negócios e Inovações. Certificado internacionalmente em aplicação de metodologias ágeis de trabalho e construção de soluções pela ItCerts Inc. Fundador do Escritório MPD Advogados e da startup UP Adv., sendo esta última, atuando no mercado do marketing jurídico.

Uma Competência a ser Desenvolvida

Temerária, desafiadora e gerenciável. Assim se pode definir aquela situação na qual todo indivíduo se depara com a premente necessidade de agir diante de uma situação em que não possui todas as informações necessárias para uma adequada execução ou, ainda, quando as informações que tem em suas mãos não são precisas, até mesmo ambíguas, o que amplifica as incertezas quanto a uma boa solução.

Tendo em vista esse cenário, a competência para saber lidar com incertezas, ambiguidades e riscos passou a ser identificada pelo framework EntreComp como sendo um dos quinze principais componentes do empreendedorismo. Essa identificação como competência empreendedora foi de extrema relevância, já que possibilitou uma descrição estabelecendo um conceito capaz de ser compartilhado e instigado a ponto de contribuir para libertar o potencial do ser humano.

Agora, quando se fala em contribuição de um potencial humano no gerenciamento de um cenário incerto e arriscado, é fato que, assim como nas demais competências integrantes do EntreComp, o escopo principal é possibilitar e fomentar a aprendizagem empreendedora de modo que o indivíduo alcançado desenvolva um complexo substancial de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de agregar valor a terceiros por meio de desenvolvimento de ideias, movimentação de recursos e execução coordenadas ao fim almejado.

Nesse sentido, analisando-se a competência proposta para estudo deste capítulo, nos moldes e pressupostos já vislumbrados anteriormente, deve-se ter como certo que sua aplicação é transversal, ou seja, não se aplica apenas ao mundo dos negócios, mas, também, às demais esferas da vida de um indivíduo. Ao permitir sua aplicação em inúmeras situações diferentes, adota-se uma segunda característica, a adaptabilidade.

Não é de hoje que se tenta obter uma solução metodológica única ao sucesso de um indivíduo em sua vida profissional e pessoal. Contudo, com base nas premissas do EntreComp e nas infinitas possibilidades a que o ser humano está fadado, o desenvolvimento de um método engessado não se faz viável, além de ser humanamente impossível. As complexidades envolvidas nos acontecimentos da vida profissional e pessoal são inúmeras, variando em grau, quando se fala de gestão em meio às incertezas, ambiguidades e riscos.

Ao aprofundar essa competência, tem-se um cenário temerário, no qual, nem sempre, o indivíduo sabe como agir. O medo do fracasso e a insegurança quanto ao resultado das ações infundadas faz com que surjam duas possibilidades, sendo elas: paralisação (em meio ao mar revolto nada se faz por conta do risco); ou, ação (assumindo-se os riscos).

Superado o medo e o receio por meio de controle emocional, o indivíduo deve buscar superar os desafios que a ausência de métricas mensuráveis trouxe ao momento em questão. O que precisa ser feito é gerenciar esses desafios de modo que possibilite uma superação eficiente.

Dado esse cenário, é importante obter a competência necessária para lidar com a falta de métricas mensuráveis e os riscos que a acompanha. O EntreComp busca fomentar o seu aprendizado e desenvolvimento através de um modelo progressivo em seu sistema no qual busca gerar um nivelamento de proficiência que percorrerá entre níveis como: Fundamental, Intermediário, Avançado e Especialista. Além disso, essa divisão acaba por se subdividir em outros dois subníveis. Tudo isso para que haja um desenvolvimento do interessado de forma gradativa e coordenada. Importante se faz dizer que, em regra, o indivíduo só alcançará níveis elevados dessa e de outras competências caso haja interesse de sua parte em aprendê-las e desenvolvê-las.

O interesse é a chave. Quando ele existe, a necessidade de lidar com incertezas, ambiguidades e riscos passa a ser, muitas vezes, algo prazeroso, já que, psicologicamente, o indivíduo passa a enxergar essa situação com outros olhos, não apontando mais problemas, mas sim, buscando soluções. O próximo passo é identificar os riscos e calculá-los, gerando métricas mínimas mensuráveis que permitirão a gestão dos riscos, lembrando-se de que sem dados mensuráveis não há gestão.

Após um contínuo aprendizado e experimentação, o indivíduo passará a conduzir essa competência de forma mais intuitiva, gerando uma autonomia maior na análise de ideias, movimentação de recursos e execução do plano traçado.

13.1 A Percepção da Incerteza Subjetiva em Detrimento do Empreendedorismo

Iniciado o estudo sobre empreendedorismo e a competência empreendedora "lidar com as incertezas", faz-se necessário avaliar o nível de percepção da incerteza dos empreendedores. Com isso, primeiro, deve-se buscar entender o que seria a percepção da incerteza subjetiva.

Segundo preceitos de Milliken (1987):

> (...) compreende-se a percepção da incerteza subjetiva como a incapacidade que um empreendedor tem para compreender, em sua totalidade, as informações oriundas do ambiente em que sua organização está inserida em função do grau de complexidade e do dinamismo dos fatores que o compõe. (MILLIKEN, 1987, p. 133-143, apud Silva, 2015, p.2).

Nesse sentido, saber mensurar o nível de percepção das incertezas de uma organização é de extrema importância ao empreendedor, para que ele possa começar a prestar atenção em variáveis que, até então, não compreendia ou não identificava como sendo inerentes à própria incerteza. Além disso, o empreendedor começará a ser capaz de abandonar, não só o método de julgamento de incertezas por meio da intuição - até então usado como único método para agir -, mas, também, basear suas ações em estratégias a partir de uma boa análise dos dados que possui à sua disposição.

Isso ocorre porque, a função do empreendedor não é agir única e exclusivamente voltado à intuição e às emoções. Sua função é conseguir visualizar todas as incertezas inerentes à sua organização de modo que, caso falte informações suficientes para que haja execução de uma estratégia, ele possa ir em busca delas por meio de outros métodos que permitam mensurar riscos e reduzir a influência negativa advinda de ambiguidades.

Ou seja, quando um empreendedor analisa as informações oriundas do ambiente em que sua organização está inserida em sua totalidade, ele terá uma percepção subjetiva das incertezas presentes em sua organização de modo a tomar as melhores medidas na busca pela redução de riscos e suas próprias incertezas.

Pensando nisso, Milliken (1987) "relaciona a percepção da incerteza como a ausência e/ou limitação no processamento da informação necessária para a obtenção de resultados satisfatórios para a empresa" (MILLIKEN, 1987, p. 133-143, apud Silva, 2015, p.3). Com isso, ele acaba por apresentar uma classificação das incertezas quanto às suas dimensões, isto é, define que as incertezas estão divididas em três dimensões: Incertezas de Estado, Incertezas de Efeito e Incertezas de Resposta. Ainda, sugere que o ideal é que um empreendedor detenha uma percepção das incertezas subjetivas alcançando as três dimensões da incerteza supracitadas.

Assim, o empreendedor deve compreender cada uma das dimensões da incerteza para que seu planejamento estratégico possa viabilizar resultados negociais mais precisos e efetivos.

13.2 Das Dimensões da Percepção da Incerteza Ambiental

Quando se fala de Incerteza de Estado, temos a representação da inabilidade de previsão, por parte do empreendedor, de não ser capaz de perceber que os componentes ambientais de sua organização e do meio em que ele se encontra estão mudando.

Agora, quando a análise recai sobre a Incerteza de Efeito, os empreendedores devem possuir aptidão suficiente para "prever os impactos dos eventos do ambiente em sua organização, considerando tanto a severidade como o tempo para impacto" (LOMBARDI e BRITO, 2010, p. 1.000, apud Silva, 2015, p.4. Adaptado).

Já tendo visto a Incerteza de Estado representada pela inaptidão de prever e perceber mudanças ambientais e a Incerteza de Efeito que surge pela inabilidade de prever impactos advindos do ambiente, incluindo seus níveis e durações, agora, analisa-se a Incerteza de Resposta que se trata da não compreensão do empreendedor em relação às respostas existentes às incertezas de Estado e de Efeito, reduzindo efetivamente os riscos da ação a ser tomada.

Embora existam três dimensões de incerteza, os empreendedores podem estar sujeitos a não perceberem, total ou parcialmente, essas dimensões, o que geraria uma percepção parcial ou nula das incertezas que assolam a organização que atua.

Ainda, a percepção de apenas uma das três dimensões, sem as demais, pode gerar uma influência negativa direta quanto aos efeitos que serão

gerados pela ação praticada como tentativa de solução ou minimização dos riscos, já que uma análise mediante estado, efeito e resposta prescinde de informações que sejam suficientes para uma boa tomada de decisão, observando-se que, não apenas uma boa decisão, mas, a melhor possível nas condições que o empreendedor se encontro.

Com isso, conclui-se que a percepção das três dimensões da incerteza é de extrema relevância no planejamento estratégico de cada empreendedor que queira saber como melhor lidar com as incertezas, as ambiguidades e os riscos a que sua organização está exposta.

13.3 Da Gestão da Informação e a Percepção das Incertezas Subjetivas

Tendo em vista que incerteza subjetiva é compreendida pela incapacidade de um empreendedor em perceber compreender as informações oriundas do meio em que seu negócio se encontra, sendo este, altamente competitivo e sujeito a mudanças, torna-se essencial que cada empreendedor busque não só obter informações, mas saber como gerir estas de modo sistêmico, gerando conhecimento relevante às tomadas de decisão.

Para tanto, o conhecimento gerado mediante uma efetiva gestão de informação só será considerado relevante ao tratamento das incertezas se ele englobar, por meio de uma inteligência competitiva, às três dimensões de incerteza: de estado, de efeito e de resposta. O foco até aqui é a assertividade das tomadas de decisão que o empreendedor necessita alcançar, independentemente do grau de complexidade e do dinamismo dos fatores apresentados em meio às incertezas e riscos.

13.3.1 Dado, Informação e Conhecimento

Tratando-se de incertezas em uma organização, os empreendedores estão expostos a inúmeros dados relativos ao ambiente em que o negócio se encontra. Contudo, segundo Lins (2003) dados são meros "registros puros e simples de eventos" (LINS, 2003, p. 25, apud, PORÉM, SANTOS e BELLUZO, 2012, p.184).

Dessa forma, dados não possuem valor algum, sendo eles registros simples e puros, cuja inexistência de contexto é inerente. Um bom exemplo é quando um empreendedor possui dados referentes ao endereço de cada um de seus colaboradores. Quando se olha os dados, são meros registros de locais, não havendo contexto em sua razão de existir.

Agora, os dados são importantes ao empreendedor quando ele passa a trabalhá-los de modo que eles sejam alocados em contextos específicos, produzindo-se informação. Nas palavras de Siqueira (2005), a informação gerada através do tratamento de dados é "como um dado acrescido de contexto, relevância e propósito" (SIQUEIRA, 2005, p. 24, apud, PORÉM, SANTOS e BELLUZO, 2012, p.185).

Sendo assim, as informações serão provenientes de dados contextualizados e, consequentemente, precisarão ser interpretados e compreendidos pelo empreendedor, lembrando-se que a base para a percepção da incerteza subjetiva é a aptidão ou não de compreender informações ambientais, internas e externas, utilizando-se da inteligência competitiva para gerar conhecimento e definir tomadas de decisão eficazes.

Nas palavras de Russo (2010), o conhecimento se traduz como sendo "a máxima utilização de informação e dado acoplados ao potencial das pessoas, suas competências, ideias, intuições, compromissos e motivações" (RUSSO, 2010, p. 19, apud, PORÉM, SANTOS e BELLUZO, 2012, p.185).

Portanto, após o tratamento dos dados, tornando-os em informação, haverá sua conversão em conhecimento através da inteligência competitiva, permitindo-se que haja averiguação das incertezas em todas as suas três dimensões (estado, efeito e resposta) e, consequentemente, que resulte em tomadas de decisão assertivas, maximizando o potencial econômico e empresarial da organização diante das diversidades e mudanças constantes do ambiente.

13.4 Competitividade e as Percepções da Incerteza Subjetiva

Um empreendedor tem como objetivo proporcionar um crescimento exponencial e constante à sua própria organização. Isso ocorre porque a ampla concorrência faz parte do nosso mercado. Quanto mais avançam os estudos de empreendedorismo e inovação, mais a competitividade vai aumentando, juntamente com a acessibilidade e facilidade às informações e conhecimentos referentes ao mercado.

Com isso, as mudanças ambientais (de cenário) vão, a todo momento, sofrendo alterações, seja por causa de perfis de consumidores que se modificam, de tendências que são superadas, de técnicas que se tornam obsoletas e muitas outras mudanças que podem alcançar uma organização e seus empreendedores.

Todas as mudanças ambientais geram impactos diretos e/ou indiretos em questões como competitividade, maturação do modelo de negócio, manutenção da força de trabalho e outros fatores igualmente relevantes.

Em razão disso, a capacidade de prever um futuro que até então era incerto, nebuloso e temerário, através da percepção aguçada da incerteza inerente ao negócio específico e ao ambiente que está exposto, faz com que o empreendedor possa minimizar ruídos relativos às ambiguidades e

gerenciar, através de métricas mínimas, os riscos inerentes ao planejamento estratégico definido e as ações tomadas.

13.5 Da Gestão de Riscos

Ao realizar a análise sobre a importância de o empreendedor buscar desenvolver uma percepção mais aguçada quanto às incertezas e ambiguidades advindas do meio em que se encontra, não se pode esquecer que intrínseco a elas está o risco.

Quando se fala em risco, tem-se claro que ele representa a possibilidade de não sucesso de alguma tomada de decisão. Tendo isso em mente, o risco sempre existirá, mas caberá ao empreendedor obter a competência para avaliar quais são os riscos inerentes ao seu empreendimento e ao ambiente em que se encontrará atuando, o que só será possível quando seu gerenciamento for viável.

Agora, a questão é: como se pode gerir um risco dentro de um empreendimento, sendo que, inúmeras vezes, o empreendedor se depara com uma clara ausência de percepção das três dimensões da incerteza, mesmo que haja um conjunto de dados e informações à sua disposição?

O ponto que permite responder a essa indagação é o termo gestão. Quando um empreendedor busca gerir riscos de modo a minimizá-los ou, até mesmo, extingui-los, ele deve focar na essência do próprio termo. Embora seja uma palavra comum, poucos entendem, realmente, o que é preciso para realizá-la.

Para efeito deste capítulo, a competência de um empreendedor em realizar a gestão de riscos ocorre quando ele detém a percepção do meio em que está ou ao qual pretende estar, através de coleta dos dados referentes ao ambiente interno e externo de sua organização, de forma a

tratá-los, gerando informação mensurável que viabiliza a sua parametrização, gerando, assim, conhecimento aplicável a um planejamento estratégico e viabilizando uma tomada de decisão mais efetiva.

13.5.1 Mensuração dos Riscos

Como visualizado anteriormente, a gestão do risco se trata de competência de mensuração, ou seja, do empreendedor conseguir transformar os dados e informações percebidas por ele em algo possível de se medir (dimensionar), o que permitirá a ele tomar decisões em sentido de extinguir, de mitigar ou de aceitar o risco.

Não importando o que motiva o empreendedor, seja a necessidade de empreender ou o vislumbre de uma oportunidade, em ambos os casos, o empreendedor deve ser capaz de observar sua organização de três pontos de vista diferentes, sendo eles:

1. da influência externa ao ambiente organizacional;
2. da influência interna do próprio ambiente;
3. do ponto de vista do próprio empreendedor em relação à sua organização.

Com isso, o empreendedor será capaz de colher os dados e informações necessários para que haja uma efetiva tomada de decisão. Desse modo, partindo desses pontos de vistas mencionados acima, inicia-se uma busca pelos dados e informações que serão necessários para a construção do conhecimento pelo empreendedor e possibilita a mensuração dos riscos inerentes ao empreendimento pretendido.

13.6 Do Ambiente Externo à Organização

Para que o empreendedor passe a identificar as incertezas e ambiguidades, além de mensurar os riscos advindos do ambiente externo, o próprio mercado possibilita o acesso a uma extensa gama de dados e informações que podem auxiliar o empreendedor na visualização de um cenário externo à sua organização. A principal fonte de dados e informações se dá por meio de indicadores da macroeconomia.

Como é de conhecimento, um empreendedor busca tomar as melhores decisões possíveis para que sua organização possa prevalecer e perdurar em suas atividades ao longo do tempo, gerando, impreterivelmente, lucro e crescimento. Para isso, o empreendedor deve buscar conhecer questões relativas à economia em que seu empreendimento atuará.

Para efeitos práticos, o empreendedor necessita de dados e informações relativos à macroeconomia que, por si só, permitirá uma análise inicial quanto à propensão de risco de empreender em determinado país ou localidade. Nesse sentido, o empreendedor pode se utilizar de indicadores econômicos e sociais como, por exemplo: Produto Interno Bruto (PIB), Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e Índice de Desemprego.

PIB - Produto Interno Bruto	Mensuração do desempenho econômico de uma nação ou localidade.
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano	Mensuração do progresso quanto ao desenvolvimento humano ao longo do tempo e por meio de três dimensões: renda, saúde e educação.
Índice de Desemprego	Permite a análise de dois possíveis cenários que podem ocorrer de forma separada ou em conjunto, sendo eles: Desemprego em razão de Crise; Desemprego em razão do crescimento econômico (resultado de mudanças positivas que introduzem novas tecnologias e processos).

A análise desses indicadores torna inquestionável a argumentação de que o ambiente social e o ambiente econômico influenciam, direta ou indiretamente, na tomada de decisão do empreendedor e na própria atividade empreendedora.

Dessa forma, um dos pontos-chave para que se possa atribuir mensurabilidade aos riscos advindos de influências externas é a capacidade do empreendedor de percepção do contexto macroeconômico em que está inserido, por meio de interpretação de indicadores que permitam esta análise.

13.7 Do Ambiente Interno da Organização e o Empreendedor

Quando há a realização de um estudo quanto ao ambiente organizacional interno e os riscos que podem advir dele, ele pode se demonstrar tão complexo quanto a análise realizada em meio às influências do ambiente externo na organização. Isto é, a complexidade envolta do ambiente interno é, possivelmente, a que necessita de maior atenção do empreendedor, já que o ambiente interno acaba por depender muito do empreendedor e seu modo de operar o empreendimento.

Nesse sentido, o empreendedor necessita entender que o cenário interno de seu empreendimento é resultado de sua capacidade de percepção e das tomadas de decisão que proferiu até o momento. Portanto, há uma relação clara de causa e efeito que deve ser enfatizada, pois o risco advindo, internamente, do próprio empreendimento está ligado ao pensamento e ao comportamento do empreendedor adotados até então.

13.8 Teoria da Economia e os Métodos Econométricos como uma das Fontes de Mensuração de Incertezas e Riscos

Com base em todo o conteúdo visto até o momento, nota-se que há uma necessidade de ir além quanto ao entendimento de como realizar uma mensuração dos riscos com base no contexto organizacional e suas incertezas e ambiguidades.

Para tanto, deve-se utilizar da Teoria da Decisão (MENEZES, 2011) cuja essência considera situações nas quais as incertezas decorrem de variáveis de probabilidade conhecidas/percebidas pelo empreendedor. Essa teoria busca estudar informações pretéritas com objetivo de contrapor às informações atuais de modo a identificar cenários futuros prováveis, o que influenciará na tomada de decisão, mitigando incertezas, ambiguidades e riscos.

Contudo, essa teoria possui limitações, já que, nem sempre, haverá informações passadas e atuais em um momento no qual o empreendedor precisa agir. Dado esse motivo, torna-se sensato dizer que a análise das incertezas, ambiguidades e riscos é complexa a ponto de dizer que não há um método único e inteiramente efetivo para sua gestão, mas alguns métodos permitem que o empreendedor alcance um mínimo aceitável de efetividade em suas decisões, fundamentando-se em fatos percebidos por ele de forma coordenada e inteligente, o que permite a gestão dos riscos inerentes à atividade empreendedora que ele exerce e sua organização.

Agora, mensuração de riscos trata da busca por métricas que permitam ao empreendedor obter certa previsibilidade com relação às condutas que irá realizar, o que sugere um pensamento probabilístico, isto é, uma busca por probabilidades, tanto objetivas, quanto subjetivas.

Com base no livro *Risco, Incerteza e Lucro* de Knight (1921), "a probabilidade objetiva considera os acontecimentos repetitivos"; já "a

probabilidade subjetiva (...) pode ser interpretada como sendo uma medida do grau de confiança que uma pessoa aporta sobre a veracidade de uma dada proposição" (MENEZES, 2011).

Dentre ambas as formas de probabilidade, a subjetiva é a mais temerária, pois coloca em jogo a própria intuição do empreendedor nesse cenário, o que pode ser visto como uma interpretação por meio de valoração. Para algumas possíveis ações, existe, naturalmente, uma possível valoração subjetiva do próprio empreendedor, o que faz uma ação receber mais valor que as demais em razão da experiência e arcabouço especializado que o empreendedor detém (MENEZES, 2011).

Conclusão:

Ao realizar este estudo quanto às incertezas, ambiguidades e riscos, uma visão sistematizada começa a se formar na mente do empreendedor. Ele passa a perceber que não há como se falar em empreendedorismo e nas tomadas de decisão que permeiam esta atividade sem que o próprio empreendedor reconheça o seu papel e a sua importância nas decisões do negócio que irão movimentar a empresa em que estiver atuando.

Para tanto, a competência que se estudou neste capítulo permite que o empreendedor passe a desenvolver sua habilidade de percepção do contexto em que está inserido de modo a tomar melhores decisões. Com isso, se passa a analisar três fatores que irão influenciar na análise das incertezas e ambiguidades, bem como na mensuração necessária à gestão dos riscos inerentes a elas, sendo eles: ambiente organizacional externo, ambiente organizacional interno e o próprio empreendedor como centro na tomada de decisão.

Uma vez que se identifiquem os três fatores acima mencionados, o empreendedor deverá aprender a percebê-los com maior profundidade através de uma análise a ser realizada nas três dimensões da incerteza: estado, efeitos e resposta. Ambas as dimensões permitem que seja averiguado a questão da constante mutabilidade ambiental, as influências pela qual o negócio pode vir a sofrer em razão de uma tomada de decisão e quais as possíveis respostas para que haja mitigação, extinção ou aceitação dos riscos.

Desse modo, ao realizar uma análise quanto às incertezas e ambiguidades, o empreendedor passa a ter um papel fundamental na gestão dos riscos encontrados, uma vez que o empreendedor deverá buscar dados e informações, além de desenvolver conhecimentos que permitam adotar uma interpretação estratégica e gerar métricas mensuráveis quanto ao problema em questão, permitindo uma parametrização e uma tomada de decisão mais efetiva.

Portanto, deve-se concluir que o empreendedor que almeja aperfeiçoar a Competência Empreendedora Lidando com Incertezas, Ambiguidades e Riscos deve optar por desenvolver sua percepção de modo que lhe seja permitido visualizar um contexto mais detalhado quantos aos fatores que podem influenciar em um negócio e em uma tomada de decisão, além de tornar acessível a mensuração do conhecimento produzido, o que dará maior eficácia das ações tomadas e maior previsibilidade dentro de um futuro incerto.

Texto complementar: Gestão de Riscos e Compliance

Ao deparar-se com a premente necessidade de implantação de uma cultura voltada à gestão de riscos em uma organização, todo empreendedor precisa passar a visualizar um processo definido que se inicia com a

identificação/percepção dos riscos, avaliação de seus efeitos para com a empresa e definição de parâmetros que permitam mitigar ou extinguir os riscos, a fim de que haja uma crescente em relação às oportunidades de mercado.

Dado essa linha de processo definida, constata-se que os riscos estão intimamente ligados às incertezas quanto ao futuro da organização e de seu empreendedor. Contudo, quando se observa o cenário empresarial atual, nota-se o início de um movimento que busca ajudar na prevenção e gestão de risco em determinadas esferas de uma empresa, sendo conhecido como Compliance.

Agora, o que seria o Compliance e qual a sua relação com a gestão de riscos? O Compliance surge com o objetivo de possibilitar uma maior adequação às regras internas e externas de um negócio e sua atividade. Isto é, por meio de um planejamento estratégico, o empreendedor define normas, políticas e diretrizes ao seu negócio, com objetivo de estar adequado à Legislação local e a minimizar riscos advindos tanto do ambiente corporativo interno, como do ambiente externo à sua organização.

A análise efetuada no momento da incorporação do Compliance dentro de uma empresa é feita por base nas incertezas exercidas pela atividade praticada e das relações internas dos colaboradores que atuam na organização. Com isso, as regras criadas e impostas visam proteger a empresa, seu empreendedor, colaboradores, consumidores e aos interesses da legislação local.

Quando pensamos em Compliance e Gestão de Riscos, o Compliance é um dos meios que o mercado dispõe para buscar detectar incertezas e riscos, definir medidas preventivas, identificar problemas e riscos iminentes, definindo estratégias repressivas e corrigindo situações que poderiam vir a ser problemáticas de imediato.

Como regra, ao buscar um meio preventivo, o Compliance busca a criação de um Código de Conduta Interno que irá ser disseminado por toda a organização em conjunto com treinamentos para que a cultura da empresa se adapte às novas diretrizes criadas. Já a identificação de problemas e riscos prestes a prejudicarem a empresa como um todo ocorre, principalmente, com a instauração de uma cultura na qual todos os colaboradores se sintam responsáveis por buscar melhorias organizacionais de modo que a equipe, neste quesito, se torne autogerenciável e proativa a ponto de abordar falhas e riscos que merecem a atenção da empresa na busca pela gestão de riscos de qualidade.

Ainda, surge a necessidade da criação de um Código de Ética que seja capaz de submeter, até mesmo, os donos do negócio, pensando na manutenção de sua força perante todos os colaboradores, evitando-se sua descredibilização.

Desse modo, uma empresa que adota boas práticas de Compliance torna possível um efetivo tratamento das incertezas e ambiguidades presentes no ambiente organizacional afim de que haja uma gestão ágil e precisa dos riscos inerentes à atividade empresarial exercida.

13.9. Ampliando conhecimentos

Com foco em um aprofundamento, os autores recomendam a leitura da Parte III (item 8) do livro *Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas* de João José Forni. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

REFERÊNCIAS

BACIGALUPO, MARGHERITA. PUNIE, PANAGIOTIS KAMPYLIS YVES. BRANDE, GODELIEVE VAN den. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. JRC *Science for Policy Report*, 2016. EUR 27939 EN.

FILION, Louis Jacques. *Empreendedorismo e Gerenciamento*: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, v. 7, n. 3, p. 2-7, jun./set. 2020.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista; SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos.; PORÉM, Maria Eugênia. **Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas**: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. *Intexto*, Porto Alegre, UFRGS, n. 27, p. 183-199, dez. 2012.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicaç**ão: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MENEZES, Wilson Ferreira. **Escolha e decisão em situação de incerteza e risco**. *Revista Nexos*, v. 5, n. 9, p. 59-105, dez. 2011.

MILLIKEN. F.J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 133-143.

MOTA, Marcio de Oliveira. SOBREIRA, Michelle do Carmo. VALE, Mayron Sampaio do. NOGUEIRA, Luzianne Cardoso da Costa. Relações de influência de indicadores macroeconômicos na propensão ao risco de empreender. *REGE - Revista de Gestão* v. 24, p. 159-169, 2017.

SILVA, Juliano Domingues. Mensuração do Nível de Percepção da Incerteza Subjetiva dos Empreendedores de PMEs Brasileiras. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, v.5, n.2, p. 1-9, jan./abr, 2015.

Para Praticar: Estudo de Caso

Case: O CRESCIMENTO EXPONENCIAL DO CARREFOUR DURANTE A PANDEMIA DO COVID

Fonte1: STARTSE. Crescimento de três anos em três meses: os aprendizados do Carrefour na pandemia. Disponível em: https://www.startse.com/noticia/nova-economia/crescimento-de-tres-a-nos-em-tres-meses-os-aprendizados-do-carrefour-na-pandemia

Fonte 2: STARTSE. Como a pandemia mudou os negócios e as relações empresariais. Disponível em : https://www.startse.com/noticia/colunistas/como-a-pandemia-mudou-os-negocios-e-as-relacoes-empresariais

Resiliente e adaptável. Estas foram as palavras chaves quando pensamos no cenário em que vivemos da crescente disseminação do COVID19 pelo mundo e temos a visão dos desafios provenientes desse contexto, para você, empreendedor, que busca visualizar com maior clareza os impactos gerados pelo vírus no mercado brasileiro.

Durante este período, diversas empresas foram encerradas e prejuízos foram apurados. Houve quem resistisse às mudanças, quem aprendeu a força a lidar com o surgimento de incertezas e a baixa compreensão das informações e notícias compartilhadas, impulsionadas em paralelo com a grande pressão para migrar ao mercado digital.

Empreendedores e negócios que continham em sua rotina práticas digitais e maiores facilidades com ferramentas, viram seus negócios crescerem impulsionando bons resultados, o mercado alimentício foi exemplo disso. Mas, para tanto, tomadas de decisões rápidas, embasadas e assertivas foram cruciais para alcançarem esses resultados e sobreviverem a este momento.

O Carrefour, uma grande rede de supermercados Francesa que atuam no mercado brasileiro, se reinventaram em uma campanha estratégica que tornou possível seus avanços e resultados. Instituíram um laboratório para acompanhar as mudanças no comportamento dos consumidores, interagindo com eles, em alguns casos, para obter novas ideias e entender as reais necessidades dos clientes naquele momento.

Compreender as mudanças, diversificar os canais de vendas e enxergar as necessidades dos clientes durante o período atípico da pandemia, tornou-se visível a aposta na mudança da proposta de valor do negócio, que hoje inclui promover segurança e conscientização para os clientes, promover cuidados com o time de profissionais atuantes em sua cadeia de valor, adicionada a rapidez nas tomadas de decisão além da mudança da mentalidade cultural da instituição, para promover o desenvolvimento e a criação de mais soluções inovadoras.

De acordo com a reportagem feita por Tainá Freitas à plataforma STARTSE, Caroline Giordani, Gerente Omnichannel e de Inovação do Carrefour Brasil, citou no evento VarejoTech Conference da STARTSE (2020), que a empresa realizou uma força tarefa e criaram um plano para enfrentar essa crise. "Trouxeram aprendizados da vivencia em países da Europa que deram origem a 300 iniciativas implementadas para enfrentar a pandemia e tornou as tomadas de decisões mais rápidas, fazendo 240 ideias serem concretizadas em 15 dias" (Giordani, Caroline). Como resultado, houve um aumento nos lucros de 75%, apontando um crescimento nas lojas físicas e no e-commerce, com aumento de 377% no volume de compras de alimentos e 65% para não alimentos.

Questões para o Estudo de Caso

1) Pensando na experiência que um negócio promove ao seu cliente, durante um momento adverso como este que vivenciamos com o COVID19, quais seriam os pontos mais relevantes a se notar em seu negócio que minimize as angústias de seus clientes e atendam suas necessidades de modo assertivo, em seus momentos de compras? Os dados e informações sobre a sua atividade estão atualizados e podem ser usados em uma tomada de decisão?

2) Tendo por base o cenário atual, a digitalização de negócios foi de extrema importância para a sobrevivência de diversos empreendimentos. Se você estivesse no momento pré-quarentena e antes da alta dos casos de COVID19, seu negócio estaria preparado para passar por esse período intenso? Como diminuiria os riscos para que houvesse o mínimo de impacto negativo possível em sua empresa?

3) Caso você seja um empreendedor ou deseje empreender, seu planejamento financeiro e estratégico está condizente com a realidade do mercado e de seus público-alvo? Poderia manter seu negócio ativo durante todo este período? Quais foram ou quais seriam suas principais dificuldades em lidar com essas crises?

13.11 Dinâmica - Lidando com Incertezas, Ambiguidades e Riscos

Breve Resumo: Com base em uma sequência de rituais e na utilização de ferramentas de mercado pré-estabelecidas, a presente dinâmica tem como objetivo fomentar que empreendedores passem a analisar uma situação problema, na qual, haja incertezas, ambiguidades e riscos quanto à tomada de decisão. Para tanto, os empreendedores deverão passar por um processo de visualização das três dimensões da incerteza (estado, efeito e resposta), gerando uma solução adequada à situação problema levantada, mitigando as ambiguidades nos dados e informações negociais, bem como nos riscos identificados.

13.11.1 Das Ferramentas de Mercado Incorporadas:

Método Mesa:

Este método tem como objetivo gerar um ambiente, no qual, os participantes passem por uma série de rituais a fim de gerar uma experiência única na solução de problemas complexos.

A Mesa é formada por um número de 12 a 16 participantes que detêm as competências necessárias para que se possa desenvolver e prototipar uma solução à missão-objetivo da MESA.

Figura 1- Logo da empresa Mesa, criadora do Método Mesa

MESA

Fonte: FACEBOOK

[https://www.facebook.com/mesa.company]

São 5 dias de imersão:

DIA 1: DOWNLOAD apresentações
DIA 2: MISSÃO com produção de ideias
DIA 3: DECISÃO de protótipo
DIA 4: PROTÓTIPO desenvolvido
DIA 5: FINALIZAÇÃO e resultados.

O objetivo da MESA é entregar mais do que uma ideia de solução ao problema levantado na missão, mas sim, um protótipo viável e relevante que deverá ser apresentado aos *stakeholders* (donos do problema). "Quanto maior o desafio, melhor a mesa." Barbara Soalheiro (2020, Mesa Method Course).

13.11.2 Brainwriting:

O Brainwriting é ferramenta de geração de ideias e soluções por um grupo de indivíduos, de modo compartilhado e escrito. Em comparação com o Brainstorm tradicional, o Brainwriting tem um potencial muito maior na produção de novas ideias/soluções, podendo gerar centenas delas em apenas um curto espaço de tempo.

O método consiste em:

a) Uma equipe de 3 a 6 pessoas que realizarão de 3 a 6 rodadas de produção de ideias, devendo o número de participantes ser o mesmo número de rodadas;

b) Devem ser produzidas 3 ideias por pessoa em cada rodada;

c) Cada rodada deve durar apenas 5 minutos;

d) Um dos integrantes deverá ser moderador, conduzindo da melhor forma a execução do método.

A cada rodada, cada participante deverá redigir três ideias/soluções, em um prazo máximo de cinco minutos. Ao término de uma rodada, cada membro irá repassar o papel em que escreveu as três ideias ao membro à sua direita. As rodadas irão continuar até que o papel repassado inicialmente por cada membro retorne às mãos do participante original.

Observação: em grupos de 6 pessoas, a geração de ideias pode alcançar até 108 ideias/soluções em apenas trinta minutos (6 rodadas de 5 minutos cada, gerando-se 18 novas ideias por rodada).

13.11.3 Matriz Swot:

Figura 2 – Matriz SWOT

Fonte: Empresas Ecoperativas

[https://empresasecooperativas.com.br/analise-swot/]

A Matriz SWOT é uma ferramenta que possibilita ao empreendedor criar uma visão inicial quanto às incertezas de estado geradas por meio de uma análise do ambiente interno e externo à sua organização, bem como os riscos que podem existir em meio às fraquezas e ameaças.

Desta forma, o empreendedor listará as forças e fraquezas (fatores internos), além de oportunidades e ameaças (forças externas) que estão englobados em sua situação problema.

13.11.4 5W2H:

A ferramenta 5W2H é utilizada para que uma equipe possa definir bem seus planos, mitigando quaisquer dúvidas futuras que possam vir a

aparecer. Ela é formada por 7 (sete) perguntas essenciais para um bom planejamento estratégico, sendo elas:

a) What? - O que será produzido?

b) Why? - Por que será produzido?

c) Where? - Onde será produzido?

d) When? - Quando será produzido?

e) Who? - Quem será o responsável por produzir?

f) How? - Como será produzido?

g) How much? Qual o custo para a sua produção?

Figura 3 – Ferramenta 5W2H

Fonte: Treasy
https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/

13.11.5 Dot Voting:

O Dot Voting é uma ferramenta que permite que uma equipe possa tomar decisões de forma mais ágil em relação a que ideia/solução adotar dentre tantas possibilidades.

Ele consiste em atribuir cinco votos por membro da equipe que está discutindo a ideia ou solução a ser implementada. Com isso, de fato, se realiza uma votação para saber qual ou quais das ideias/soluções irão passar para o próximo nível de análise.

Cada membro pode dispor seus votos em ideias diferentes, ou dispor parte, ou sua totalidade em uma mesma ideia. Ao final, a(s) mais votada(s) será(ão) desenvolvida(s) pela organização através de um processo de tomada de decisão.

13.11.6 Meta SMART:

Esta ferramenta tem como objetivo proporcionar que, durante o processo de tomada de decisão, a equipe possa determinar metas eficientes. Para tanto, o método SMART deve ser visualizado da seguinte maneira:

Figura 4 – Meta Smart

Fonte: Barkus
https://barkus.com.br/site/2018/06/05/8-dicas-incriveis-de-como-tracar-metas-smart/

Com isso, o método diz que, ao definirmos uma meta para implantação de uma ideia/solução, esta meta deve ser:

a) Específica, buscando alcançar algo definido e detalhado. Saiba seu destino (onde deseja chegar);

b) Mensurável, permitindo que o empreendedor meça o seu progresso;

c) Alcançável, visualizando possibilidades de ser concretizada em razão dos meios que possui ou está prestes a possuir;

d) Relevante, gerando uma sensação na equipe de que a meta definida tem um porquê que justifique o esforço que será necessário à sua concretização;

e) Colocado um prazo, já que, ao definir uma data para realização de uma meta, se torna possível medir o quanto de esforço diário será necessário para alcançá-la.

13.11.7 Termo de Proposta de Ação (TPA):

Esta ferramenta permite documentar pontos essenciais a serem lembrados quando elaborada uma nova ideia/solução.

13.11.8 Ciclo PDCA:

Ferramenta que busca melhoria contínua de processo de modo a englobar quatro setores cíclicos entre si: Ação/Ajuste, Planejamento, Execução, Conferência e, novamente, Ação/Ajuste.

13.11.9 Workflow:

O Workflow busca tornar possível a análise e parametrização do fluxo de trabalho gerado em razão de uma tomada de decisão/ideia/solução. Com isso, permite atuação em conjunto com o ciclo PDCA, o que irá gerar um processamento de ajustes necessários para maior eficiência.

DOS REQUISITOS:

Tendo em vista que a presente dinâmica foi estruturada para ser aplicada à distância, tem-se como requisitos mínimos para a sua aplicação:

- ∉ Adoção de ferramentas de videoconferência como: Google Meet; Zoom; ou Microsoft Teams;
- ∉ Aplicativo de envio de mensagens como: WhatsApp ou Telegram;
- ∉ Software de edição de texto.

DOS PASSO A PASSO:

PRIMEIRA FASE:

A) Formação de grupos de 03 a 06 integrantes;

B) Cada grupo deverá estar conectado a uma sala de videoconferência específica para sua equipe;

Através da ferramenta online de sorteio localizada no site **https://sorteador.com.br/**, a equipe irá realizar um sorteio dos números de 01 a 06, até que cada membro tenha seu próprio número.

Figura 5 – Site Sorteador

Fone: Sorteador
[**https://sorteador.com.br**]

Figura 6 – Números Sorteados

Fone: Sorteador
[**https://sorteador.com.br**]

C) O Moderador é aquele que receber o número 01 será quem ordenará a dinâmica.

D) O Dono do problema é quem deverá realizar uma tomada de decisão em meio a inúmeras incertezas, ambiguidades e riscos para um negócio, deixando claro os cenários e informações sobre o que está acontecendo e o que deve ser resolvido.

Ex.:

Cláudio é dono de uma Churrascaria e Bar em Taboão da Serra. Embora tenha sido um estabelecimento familiar, durante décadas, o negócio foi colocado à venda por problemas financeiros gerados pelo período de pandemia do novo COVID19.

Marcos, jovem empreendedor, estava em busca de uma oportunidade para investir suas economias em um novo negócio, em torno de R$160.000,00, quando recebeu uma oferta de Cláudio no valor de R$120.000,00 para aquisição da Churrascaria e Bar.

A partir de agora, Marcos deve analisar as condições atuais e os problemas enfrentados pelo negócio, para que possa tomar uma decisão quanto à aquisição ou não do empreendimento.

E) Definida a situação problema, o Moderador deverá colher as informações sobre a situação problema e enviar aos demais membros do grupo (através de mensagem de texto), todas as informações obtidas.

Ex.:

Seguem as informações referente à Churrascaria e Bar, ofertada pelo Cláudio:

- A empresa oferece refeições no local, apenas self-service;
- Não faz delivery ou usa aplicativos de entrega;
- Com um ótimo espaço, tendo em torno de 250m², sem estacionamento, mas sua estrutura necessita de reforma;
- Há um bom movimento de clientes e existem clientes fiéis nos períodos de almoço e happy hour;
- O estabelecimento fica bem localizado na cidade;
- O preço cobrado pelas refeições e bebidas é considerado "BOM" pelos clientes;
- Não trabalha a experiência do cliente, mas fornecem um bom atendimento;
- Não utiliza outros meios de divulgação além do conhecido boca-a-boca, com indicações de seus frequentadores;
- Não possui presença na internet;
- Se trata de uma empresa familiar sem funcionários externos à família (não tendo problemas trabalhistas);
- Contém parcerias com fornecedores locais;
- A cozinha está equipada com maquinários industriais e em boas condições, mas não contém todos os equipamentos necessários;

- Contém dois horários de maior fluxo: das 11:30 às 15:00 (almoço) e das 17:00 às 20:00 (happy hour), mas funciona até 22:00 de segunda-feira à quinta-feira e até 00:00 de sexta-feira a sábado (não funcionando aos domingos);
- O registro da empresa exibe dívidas que totalizam R$30.000,00 com fornecedores;
- Faturamento médio (bruto) mensal: R$ 150.000,00;
- Despesas médias com equipe e tributação: 45% do faturamento
- Despesas médias com fornecedores: R$ 15.000,00 por semana
- Água + Luz + IPTU + Aluguel: R$4.500,00 (média mensal)
- Média de clientes: Não há controle;
- Lucro médio obtido: R$ 18.000,00 (mensal)

F) Após a leitura da situação problema por cada membro integrante da equipe, o Moderador deverá iniciar um debate sobre as incertezas percebidas pela equipe, levando-se em consideração duas das três dimensões da incerteza (estado e efeitos).

No ato da discussão, o Moderador deve compartilhar a sua tela com os demais membros, preenchendo a tabela a seguir de modo que todos possam visualizar o seu preenchimento. Exemplo:

INCERTEZAS DE ESTADO	INCERTEZAS DE EFEITO
Ambiente interno: 1) Por que não houve a digitalização do negócio com o delivery? 2) Ao adquirir o estabelecimento, os familiares do atual dono que trabalham no estabelecimento, deixarão de trabalhar no local? 3) Quantos pedidos são feitos diariamente no estabelecimento e qual o valor médio gasto por cliente? 4) Entre outros. **Ambiente externo:** 1) Os clientes fiéis são fiéis ao restaurante ou ao atual proprietário? 2) Quais as medidas obrigatórias foram praticadas durante o período de pandemia do COVID19? 3) Como os atuais indicadores macroeconômicos do país, do estado e do município influenciam no negócio? 4) Quais políticas fiscais monetárias podem ajudar ou influenciar nos resultados do negócio? 5) Qual o impacto da concorrência local no negócio? 6) Entre outros.	**Ambiente interno:** 1) Queda das vendas no período da pandemia; diminuição do faturamento médio; perda de produtos; perda no relacionamento com clientes. 2) Caso deixem de trabalhar, haverá a necessidade de novas contratações e treinamentos; Queda produtiva; queda da qualidade. 3) Metas de faturamento não alcançáveis; risco de prejuízo eminente; dificuldade de mensurar ou definir métricas de controle do negócio; 4) Entre outros. **Ambiente externo:** 1) Clientes frequentadores assíduos, podem deixar o ambiente após a saída do atual proprietário, causando a queda nas vendas; 2) Impacto no funcionamento diário do estabelecimento com redução de jornada, interrupção do trabalho e higienização do ambiente; 3) Segundo o índice de desemprego, grande parte da população teve seu poder de compra reduzido, impactando as vendas. 4) Entre outros.

Tendo em vista que o grupo demonstrou sua percepção quanto às incertezas de estado e efeito, o Moderador deve passar as diretivas para que a equipe utilize da ferramenta conhecida como Brainwriting na produção de ideias/soluções voltadas à situação problema e as incertezas de resposta.

G) O Moderador irá enviar, no chat da videoconferência, as instruções quanto ao procedimento do Brainwriting, definindo-o da seguinte maneira:

- Imaginando-se que todos estão em círculo e que cada um está posicionado de forma crescente, conforme seu número de identificação. Com isso: o participante 1 tem, à sua direita, o participante 02; já o Participante 2 tem, à sua direita, o participante 03; e assim sucessivamente, até que, o número mais alto tenha à sua direita o número mais baixo.
- Com isso, sabendo-se que o Brainwriting terá movimento em sentido horário, ele consistirá em um número de rodadas igual ao número de participantes.
- Cada rodada terá um prazo máximo de 5 minutos que deverão ser computados pelo Moderador.
- Durante cada rodada, cada participante irá produzir três ideias/soluções para a situação-problema.
- Quando a primeira rodada terminar, cada membro deverá enviar, por meio da ferramenta de comunicação, as ideias que teve para o membro da equipe à sua direita.

Exemplo de mensagem:

Membro 01 - Rodada 01

Ideia 01: ...

Ideia 02: ...

Ideia 03: ...

- Na próxima rodada, cada um terá recebido as ideias da pessoa à esquerda. Então, para realizar a próxima rodada, deverá copiar a mensagem recebida e enviar ao término da próxima rodada, contendo as ideias geradas nesta segunda rodada. Este procedimento irá continuar até que a primeira mensagem enviada por cada um chegue junto com as demais ideias criadas.

Exemplo (Membro 02 recebeu do membro 01)

Membro 01 - Rodada 01

Ideia 01: ...

Ideia 02: ...

Ideia 03: ...

Membro 02 - Rodada 02

Ideia 01: ...

Ideia 02: ...

Ideia 03: ...

- Ao fim do Brainwriting, cada equipe poderá ter desenvolvido o seguinte:

Nº MEMBROS	Nº RODADAS	Nº DE IDEIAS POR RODADA	TOTAL DE IDEIAS
3	3	3	27
4	4	3	48
5	5	3	75
6	6	3	108

H) A partir deste momento, o Moderador irá enumerar as ideias e enviar esta lista para que cada membro da equipe efetue a leitura das ideias produzidas.

I) Obtidas as ideias/soluções através do Brainwriting, chegou o momento de realizar um filtro destas ideias, selecionando as 6 que mais demonstram ter potencial de solucionar a situação problema, gerando uma boa tomada de decisão. Este filtro será realizado pela ferramenta do Dot Voting que funcionará da seguinte forma:

- Cada membro da equipe possuirá o direito a 5 votos que poderá utilizar da maneira que mais lhe convier, podendo colocar seus votos de forma esparsa ou concentrada em algumas ideias. Além disso, ele pode optar por não colocar nenhum voto em jogo;
- O Mediador deve instruir os membros a enviar-lhe seus votos de forma privada, e ele irá realizar o cômputo dos

votos, compartilhando sua tela para que todos possam visualizar o resultado;

Exemplo de envio do voto:

Membro 05:

Voto 01: ....

Voto 02: ....

Voto 03: ....

Voto 04: ....

Voto 05: ....

- As 6 ideias mais votadas serão selecionadas para a próxima fase. Caso haja mais de 6 ideias em razão do empate, o Moderador deverá realizar outra votação, agora, só contendo as ideias empatadas.

Exemplo: Dot Voting realizado a partir das ideias criadas durante a etapa de Brainwriting da criação do projeto de empresa LOYAL INVESTMENT. Criado por alunos do segundo semestre do curso de Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE em São Paulo, 2020.

Figura 7: Imagem modelo de aplicação do Dot Voting

Fonte: Elaborada pelos Autores (2020).

SEGUNDA FASE:

A) Tendo em foco as 6 ideias/soluções definidas pela equipe, o próximo passo é a realização da Matriz SWOT de cada uma das ideias para que se possa avaliar de forma mais aprofundada os riscos quanto aos fatores internos e externos à organização.

Figura 8: Imagem modelo de Análise Swot

Fonte: Elaborada pelos Autores (2020).

B) Portanto, o Mediador deve realizar o preenchimento da Matriz SWOT em conjunto com a equipe, de modo que a tela esteja compartilhada. Para uma maior facilidade, recomenda-se que o preenchimento seja realizado em uma tabela no próprio word como se vê a seguir:

IDEIA 1:

FORÇAS	FRAQUEZAS
- Gera uma ótima reputação entre os clientes; - Recepção de números altos de pedidos; - Manter a localização ideal; - Diminui os custos e mantém os preços acessíveis; - Melhoria contínua no atendimento; - Boas receitas no cardápio; - Melhora o Relacionamento com os Fornecedores.	- A campanha de Marketing e propaganda podem ser melhoradas; - Experiência do Cliente como foco; - Processos produtivos da cozinha e do bar, precisam ser definidos;
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
Cadastrar o restaurante para entrega de pedidos Delivery; - Adicionar opções saudáveis no buffet; - Fornecer marmitas fitness; - Identificar como melhorar a experiência do cliente; - Treinamentos profissionais de cozinha; - Opção Express para outros locais;	- Várias opções de restaurantes próximos - Tempo de entrega no delivery - Qualidade das receitas feitas pela nova equipe - Marketing falho - Não obter retorno sobre o investimento feito.

TERCEIRA FASE:

A) Finalizada a análise da Matriz SWOT, o dono do problema em conjunto com a equipe, irá levantar os pontos arguidos para cada uma das seis ideias em foco e optar pela ideia que demonstrar maior potencial à tomada de decisão, mitigando-se as incertezas, ambiguidades e riscos.

B) A ideia selecionada será utilizada para o preenchimento do documento que será compartilhado pelo Mediador, o TPA (Termo de Proposta de Ação), com foco em detalhamento da tomada de decisão a ser implantada.

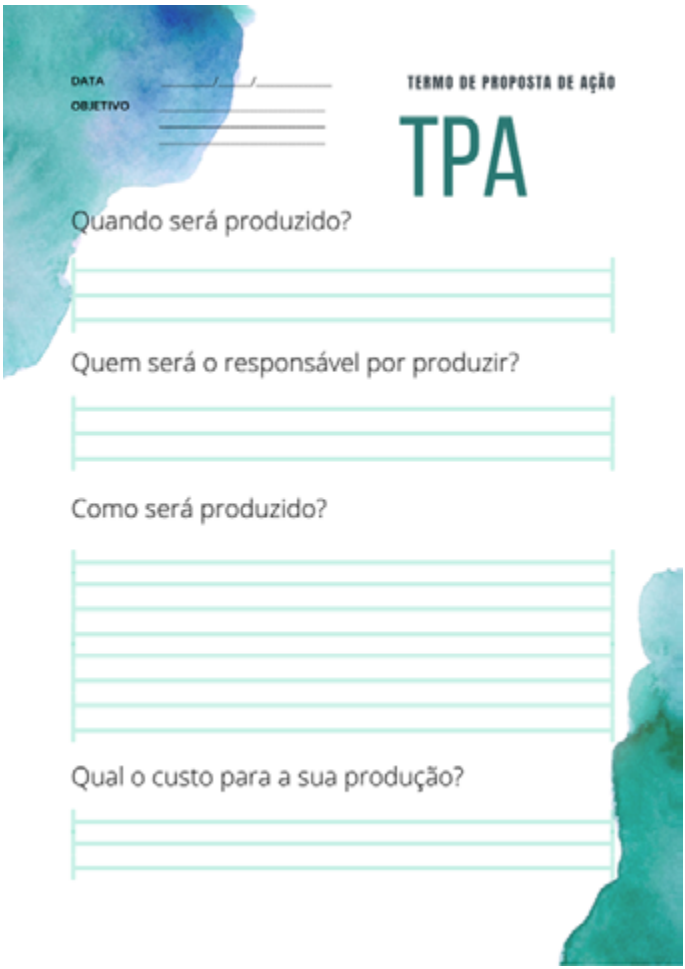
C) Para tanto, o TPA irá se utilizar da ferramenta conhecida como 5W2H, na qual, os membros da equipe deverão responder a sete perguntas, levando-se em conta a ideia/solução escolhida.

- O que será produzido? (Tomada de Decisão)
- Por que será produzido?
- Onde será produzido?
- Quando será produzido?
- Quem será o responsável por produzir?
- Como será produzido?
- Qual o custo para a sua produção?

Figura 9: Imagem modelo de aplicação do TAP

Fonte: Elaborada pelos Autores (2020).

Figura 10: Imagem modelo de aplicação do TAP



Fonte: Elaborada pelos Autores (2020).

D) Uma vez preenchido o TPA com base no 5W2H, a equipe já terá em mãos a conclusão da dinâmica, isto é, um documento com o descritivo da tomada de decisão a ser colocada em prática e suas especificações. Incluindo as metas resultantes da ação escolhida, como ela será produzida, quais os riscos que se busca mitigar com a ação e quais incertezas e ambiguidades merecem atenção.

TEMPO	ATIVIDADE
00:05	Reunir Equipe de tomada de decisão em Salas
00:10	Leitura da Situação Problema
00:30	Brainwriting
00:20	Dot Voting
00:25	Análise SWOT
00:30	Preenchimento TPA

14

TRABALHANDO EM EQUIPE

Mário Pereira Roque Filho[1]

Neste capítulo, propomo-nos a levantar alguns subsídios que levem a entender a ligação do modo de trabalho em equipe com três vertentes por nós escolhidas: o Trabalho em equipe e o poder; o Trabalho em equipe e a liderança; e o Trabalho em equipe e a motivação; as quais, em nosso entendimento, definimos como sendo as categorias de grande interesse ao empreendedor – aquele que já possui um negócio - ou para aquele que pretende criar um novo negócio o qual necessariamente irá se deparar com a necessidade de gerir pessoas. Tem ainda a finalidade de situar o leitor no que tange a este tema no contexto dos pequenos negócios e das boas práticas de trabalho em equipe em empreendedorismo tais como atividades em fase inicial ou em desenvolvimento avançado.

1 Doutor em Ciências Sociais (2011) - Sociologia do Trabalho pela PUC-SP. Mestrado Interdisciplinar em Administração, Educação e Comunicação pela Universidade São Marcos (2005); Especialização em Administração de Empresas pela PUC-SP (2003); Graduação Bacharelado em Administração de Empresas pelo ILBEC (1999); Experiência como coordenador dos cursos de Tecnologia em Logística e Bacharel em Administração de Empresas, bem como, professor titular nas categorias EAD e presencial das disciplinas de TGA e Marketing no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (FATEC). Diretor da Unidade FATEC-SEBRAE do Centro Paula Souza.

Assim, optamos por traçar objetivos específicos para utilização no cotidiano do empreendedor. Isto se faz necessário por três objetivos: o primeiro é limitar nosso campo de análise e focar vertentes que consideramos relevantes, e que foram verificadas como as mais citadas em nossa pesquisa na literatura sobre trabalho em equipe. O segundo é organizar os resultados de modo que o leitor, ao se deparar com a situação real em seu cotidiano de trabalho, possa de forma mais eficaz entender e compreender melhor o *modus operandi* em sua gestão de equipes. Por fim, objetivamos delinear o conceito de trabalho em equipe de modo a facilitar o entendimento dos leitores tornando-o mais heterogêneo possível para que ocorra a sinergia que potencializará a busca de soluções inovadoras, bem como a sua aplicabilidade em seu cotidiano de trabalho ao qual entendemos que todos terão um nível de competência que contribuirá para toda a equipe.

14.1 Trabalhando em Equipe

O empreendedorismo pode ser aprendido por meio do desenvolvimento de competências que estimulem o trabalho em equipe, a criatividade, a inovação, o protagonismo, a capacidade de assumir riscos e responsabilidades, de experimentar a construção de projetos conjuntos. Essas competências poderão ser úteis para a vida, não se restringindo, apenas, aqueles que abrirão negócios (FLEURY, 2016). Desta forma, alguns autores como Bacigalupo, Kampylis e Brande (2016) declaram que o EntreComp é uma ferramenta que contempla três áreas de competências: ideias e oportunidades, recursos e ação. Para cada uma dessas três áreas, os autores definiram um conjunto de cinco competências que, juntas, criam o conceito de competência para o empreendedorismo e que podem ser aprendidas na educação formal, não formal e informal. Dessa forma, neste capítulo sobre

o fato de que o empreendedor deve trabalhar em equipe, utilizamos como pano de fundo a ideia que o estudo do comportamento dos indivíduos em grupo e equipes justifica a razão da importância da educação empreendedora nos níveis individual, organizacional e social.

14.2 Trabalhando em Equipe e o Poder

A crítica administrativa, ao afirmar as fontes de ineficiência da organização, na verdade legítima a burocracia sob o aspecto de poder e dominação. A teoria da dominação, entendendo-a como um estado de coisas no qual as ações dos dominados aparecem como se estes houvessem adotado, como seu, o conteúdo da vontade manifesta do dominante. Assim, embora a dominação seja uma forma de poder, ela não é idêntica ao poder. "Poder é a responsabilidade que alguém ou algum grupo tem de realizar sua vontade, inclusive quando esta vai contra a dos demais", diz Weber (2009). O exercício se mantém através da estrutura de uma forma de dominação: o relacionamento entre o chefe e seu aparato administrativo e entre ambos e os dominados. Não há qualquer autonomia individual ou social no que diz respeito à participação no processo administrativo. Tragtemberg (2004) reconhece que "a ação individual está limitada pelas posições na hierarquia organizacional. Burocracia é um tipo de poder. Burocracia é igual à organização". O modelo de Selznik (2011) tornou-se um marco de referência quando o autor salientou o papel das decisões derivadas da delegação do poder, partindo do princípio de especialização: a hierarquia de uma organização delega poder e estabelece departamentos diversos para diversos assuntos. A prática da delegação de poder não deve ser vista como delegação de controle, mas apenas de funções.

Isso se dá no reino do conflito, da tentativa de legitimação de interesses parciais e às vezes divergentes, porque "a delegação de autoridade bifurca interesses mediante a especialização e aumenta nos próprios membros dos subgrupos a internalização de subjetivos, processo em que se desempenham um papel básico as decisões de rotina", conforme descreve (MOTTA ,2019). Esse mesmo autor amplia esse quadro, mostrando a origem das perturbações no seio de uma organização: elas derivam de uma técnica de controle destinada a manter o equilíbrio de um subsistema com a adoção de diretrizes gerais e impessoais. A despersonalização afeta as relações de poder e ocorre porque as normas de trabalho evocam nos membros da organização atitudes mais intensas do que as pretendidas pelos detentores do poder. Definindo os padrões inaceitáveis de comportamento, as normas burocráticas ampliam o conhecimento dos padrões mínimos aceitáveis. Havendo baixo nível de internalização dos objetivos, os níveis mínimos de desempenho aumentam a diferença entre o planejado e o realizado. O poder não é simples reflexo e produto de uma estrutura de autoridade, seja organizacional ou social, uma vez que não é um atributo ou uma propriedade da qual se poderiam apropriar os meios. Na fala anterior, concordamos com o autor em não perpetuar a concepção enganosa, segundo a qual o poder pode ser apropriável. Essa é uma relação que, enquanto tal, é inseparável da interação humana e, portanto, nenhuma construção da ação coletiva pode fazer desaparecer a autonomia dos indivíduos.

Etizioni (2004), na Teoria dos Consentimentos, ao combinar aspectos estruturais e motivacionais, aponta as relações entre os tipos de poder, seu uso nas organizações e as diversas formas de compromissos das pessoas e os objetivos organizacionais. A partir do estudo de controle, estabelece três tipos de relacionamentos: conflito ilimitado (coercivo), conflito latente (utilitário) e cooperação (normativo). O controle é um processo descendente

dos centros para as unidades decisórias. Quando falamos de cooperação, devemos relacionar a formação de consenso que proporciona o apoio psicológico, ideológico e político das atividades administrativas. Trabalhar em equipe caracteriza-se por um tipo de comportamento decorrente de um tipo de poder. Há uma alternativa em termos de intensidade desses tipos de gestão e participação, que vai de alta, positiva, chamada engajamento, ou negativa, que é a alienação.

O trabalho em equipe alienativo decorre do poder coercivo e traduz um comportamento hostil à organização; a gestão de equipes utilitária (calculista) é resultado do poder remunerativo, predominante em relações comerciais, e se identifica por uma relativa aceitação dos objetivos organizacionais. O trabalho em equipe normativa revela uma forma de engajamento ao se fundamentar na internalização dos objetivos e normas ou na sensibilidade a pressões de grupos.

O relacionamento entre o poder e o trabalho em equipes, analisando de um modo global nas dimensões teóricas aqui apresentadas, caminha na direção de um compartilhamento de decisões, o que, na abordagem da teoria fundamentalista, é, via de regra, confundido com integração. Tal disposição identifica o trabalho em grupo e a participação dos funcionários com a incorporação ou mera adesão dos indivíduos à meta estabelecida pelas organizações. O controle é visto como correlação, como poder exercido em direção a um fim específico, e seu grau depende da forma adequada de unificar critérios.

Acreditamos que o conceito de trabalho em equipe deve ser caracterizado de uma perspectiva crítica de mudança institucional, sem a qual, pode funcionar como mecanismo de cooperação. O tomar parte em um processo pressupõe uma atividade ativa. O trabalho em grupo efetivo (principalmente para empreendedores), em que os elementos se sentem autônomos para

agir com independência, criatividade, iniciativa, responsabilidade e espírito crítico, tem sido enfatizada por educadores. Assim constitui-se, antes de tudo, num processo político, num propósito coletivo cuja meta é solidificar regras democráticas de jogo estabelecidas de comum acordo, que possam reger tanto o consenso quanto o conflito.

14.3 Trabalhando em Equipe e Liderança

Para Bergamini (2019), "É pouco provável que exista um único quadro básico de conhecimento e características peculiares à personalidade de todos os líderes. "

Dentro de uma única instituição, circunstâncias diferentes requerem novos modelos de empregos de liderança. Essas circunstâncias são bastante óbvias quando estabelecemos comparações entre líderes em diversos períodos históricos, em diferentes culturas, organizações, ou em empresas de menor porte.

Mesmo em se tratando de organizações com várias funções (vendas, finanças, produção), elas exigem conhecimentos e técnicas diversas de liderança. Alguns administradores são às vezes bem-sucedidos numa função, mas nem sempre em outras. O mesmo se aplica às lideranças de níveis organizacionais distintos, em que chefes de seções são capazes do ponto de vista técnico, mas não conseguem atingir cargos de presidência.

Essa observação torna-se pertinente quando observamos nas empresas denominadas *startups,* excelentes profissionais que ao serem promovidos à coordenação, por exemplo, não conseguem obter o mesmo desempenho. Por outro lado, Bergamini pondera que "líderes que diferem de maneira marcante em conhecimentos e características frequentemente têm êxito igual em determinadas situações em que se sucedem uns aos outros",

melhor dizendo, são pessoas generalistas e conhecem um pouco de tudo sem se tornarem superficialistas.

Entre as definições sobre líderes é possível identificar uma característica comum qualificada pela habilidade de conduzir as pessoas de forma natural, isto é, em conformidade com as características e normas próprias dos diferentes grupos nos quais o líder pode aparecer. Trata-se da constatação de que é da descrição, a partir dos objetivos dos dados, que se pode depreender um comportamento de liderança. Transpondo este pensamento para a gestão e o trabalho em equipes, podemos dizer que a liderança deve ser adaptável aos grupos e também deve o líder saber ouvir seus subordinados.

A definição de líder proposta por Bergamini é a que tomaremos como conceito básico aqui por nós analisado: "Um indivíduo no grupo a quem é dada a missão de dirigir e coordenar tarefas relevantes nas iniciativas grupais, ou quem, na ausência do líder designado, assume a principal responsabilidade de desempenhar tais funções no grupo. "

Na realidade entendemos que o esperado de um verdadeiro líder é que ele mesmo incentive o grupo a produzir de acordo com objetivos que precisam ser atingidos. Uma vez atingidas as metas propostas, a satisfação dos membros das equipes passa a ser algo visível e que irá gerar um clima favorável e participativo. Podemos considerar ainda como missão do líder a responsabilidade de garantir elevado o moral dos membros das equipes as quais se encontram sob sua direção.

Já para Maramaldo (2009), existem dois tipos básicos de liderança: a transacional e a transformacional. No primeiro, estabelece-se uma troca entre o líder e o seguidor, podendo ser de caráter econômico, político ou psicológico. No entanto, não se configura aqui uma ligação duradoura. No segundo, a liderança só se estabelece na medida em que ambas as partes

acharem conveniente. Seguindo essa estratégia no raciocínio, observamos que o típico empreendedor é aquele que consegue manter o subordinado subjugado pelo poder formal que possui, habilitado por ele a oferecer vantagens. Dessa forma, entendemos que em um processo de trabalho em equipe, a aplicação de uma liderança transformadora irá gerar respostas a uma necessidade existente ou solicitação de um seguidor potencial. O líder transformacional (aquele que procura motivos potenciais nos seguidores) procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulos mútuos e a elevação que converte seguidores em líderes.

A tarefa de um líder numa organização é estimular as pessoas a utilizarem sua inteligência para conseguir os melhores resultados possíveis de competitividade por intermédio da ação das equipes, e dentro dos limites estabelecidos pelos valores organizacionais. Sendo assim, os líderes devem aprender a liderar a mente e a inteligência dos profissionais sob sua liderança, estimulando-os a empregar cada vez mais seus potenciais impulsionadores, a controlar seus impulsos mentais por meio do processo de trabalho, e acima de tudo, a estimular o cultivo de um sonho do trabalhador, por exemplo, fazendo-o participar das decisões em seu cotidiano de trabalho.

Marras (2019) sinaliza que o aspecto liderança adquire relevante mérito dentro do contexto organizacional. Como as empresas podem ser consideradas predominantemente formadas por grupos de pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais a fim de que metas e objetivos sejam alcançados cada dia mais são valorizados aqueles que privilegiam usar com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento da responsabilidade de bem dirigir subordinados. O autor cita ainda que lideranças são funções, papéis, tarefas ou responsabilidades que algumas

pessoas precisam desempenhar quando se tornam responsáveis pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, são situadas em posições de liderança para coordenar esforços e atingir metas como, por exemplo: treinadores de equipes esportivas, empreendedores, professores, regentes de orquestras, sacerdotes, diretores de teatros e cinema, e todos os tipos de gerências.

Como reforço à explicação anterior, entendemos que lideranças se tornam necessárias em múltiplas funções e/ou tarefas nas quais o indivíduo tem sob sua responsabilidade um grupo de pessoas e que, ao ser colocado como centro principal no processo, passa a ser responsável pelas mudanças nos processos ou nas atividades dos grupos atuantes.

Marras amplia o que pensa sobre a relação entre o que ele denomina "autoridade formal e liderança" e observa a importância da autoridade ou influência em qualquer sistema organizacional, citando que nessas relações sempre existirão duas pessoas, no mínimo: o influenciador e o influenciado. Como as personalidades dos líderes não podem ser separadas das figuras dos liderados, a capacidade de influenciar será creditada à habilidade interpessoal. Esta habilidade poderá manifestar-se de várias maneiras. É possível que o influenciador:

a. Tenha amizade com o influenciado;

b. Seja pessoa agradável;

c. Possua elevada capacidade de empatia (entender os sentimentos alheios);

d. Seja bom negociador;

e. Relacione-se com pessoas importantes;

f. Seja capaz de compreender e manejar a estrutura de poder da empresa;

g. Seja capaz de fazer movimentos estratégicos corretos; ou

h. Tenha ligações com as pessoas certas.

Esse "poder", ao qual o autor se refere, é conhecido nas organizações como "política" ou "politicagem". Pessoas políticas têm mais habilidade de relacionar-se com outras, e de certa forma são consideradas capazes de exercer maior influência e liderança.

Líderes bem-sucedidos, afirma Maramaldo (2009), também tendem a demonstrar forte senso de identidade pessoal (ou autoconfiança). Se forem solicitados a apontar um líder, pensarão primeiro em si próprios – não sentirão constrangimento em identificar neles mesmos potenciais que contenham poderes de exercer influência sobre outras pessoas. O senso de identidade pessoal é um dos traços da personalidade associado aos líderes.

Uma das metas centrais dos estudos das lideranças é identificar as condições de sucesso para cada estilo. Avaliam-se as qualidades dos líderes analisando-se os efeitos de seus estilos (comportamentos diante dos liderados) sobre os desempenhos das tarefas e dos êxitos obtidos pelos influenciados, sejam eles indivíduos ou grupos. Se os influenciadores se mostrarem satisfeitos e ao mesmo tempo apresentarem desempenhos satisfatórios, concluímos que os estilos são eficazes. Assim, entendemos que o trabalho em equipe está diretamente ligado à figura do líder. Entender melhor quem é este indivíduo irá nos ajudar em nossa pesquisa de campo, pois sabemos, conforme relatado pelos autores, que o comando e a participação são fundamentais quando do surgimento do líder, seja ele formal, imposto pelo cargo, ou inato. Em alguns momentos foram citadas

as questões dos líderes e dos liderados. De acordo com autores, percebemos o cuidado em deixar claro que os líderes orientam grupos ou pessoas. Este fato é relevante em nosso estudo, porque trabalharemos em nossa pesquisa com os dois tipos citados. Entendemos que esta forma de análise nos fornecerá subsídios para que possamos realizar a análise em nossa pesquisa de campo de forma efetiva, verificando possíveis características de lideranças ou sua falta presente na gestão das equipes de trabalho. A seguir, abordaremos o fator motivacional sob os critérios de alguns autores por nós selecionados. Dessa forma, pretendemos demonstrar outro tópico considerado por nós como importante, que é a motivação para a realização de uma tarefa, e sua relação com o trabalho em equipe.

14.4 Trabalhando em Equipe e a Motivação

O termo motivação é usado comumente em características do indivíduo isolado e que, na maioria dos casos, as pessoas posicionadas em cargos de chefia aprendem a orientar pessoas por intermédio de uma metodologia de trabalho aleatória e desordenada. Não existem regras para a condução de pessoas. Com bastante frequência, indivíduos conhecidos como bons chefes são pouco específicos ao configurar aquilo que mais facilitou seu sucesso no trato com as pessoas que dirigem. Bergamini (2019) revela que "o estudo da motivação tem sido aplicado em todos os ramos da atividade humana, tendo sido observado, em especial, que no campo organizacional foram colhidos os melhores resultados operacionais". Essa investigação procura conhecer as reais finalidades que levam os homens a trabalhar:

A motivação é resultado de desejos e de necessidades individuais que cada pessoa como ser único busca concretizar. O meio externo, as organizações não são a origem da motivação humana. A organização enquanto

meio social poderá facilitar ou barrar a realização dos desejos e a satisfação das necessidades. Na realidade, as frustrações constantes podem levar o indivíduo à apatia, ao descontentamento, à desmotivação. Ele não encontra, no meio social, as condições para a sua realização. Há, portanto, uma influência do meio externo no indivíduo. (Bergamini,2019).

O tema da motivação, nas organizações, tem sido abordado de formas distintas pelas diferentes escolas de pensamento. Assim, para os behavioristas[2], o que motiva o comportamento são as recompensas e punições decorrentes do comportamento passado do indivíduo. Os cognitivistas[3], ao contrário, sustentam que os indivíduos se empenham em atingir coisas atrativas e tentam se afastar das coisas negativas, pois, na interpretação de Bergamini (2019) "são os instintos humanos que fornecem fontes contínuas e fixas de estimulações, ou seja, os indivíduos podem aprender a atingir certos objetivos que os possibilitem a liberar tensões, mas nem sempre têm consciência de suas motivações reais".

Lewin (2008) entende que a palavra motivação, em termos genéricos, é usada com diferentes significados: abrange causas e motivos que impelem os seres humanos a agir sob determinados comportamentos, sejam eles quais forem. No campo da administração, pessoas motivadas normalmente representam alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. Diante dessas constatações, o trabalho em equipe, aplicado juntamente com fatores motivacionais, é de grande importância para os gestores, pois a partir desta compreensão é que são entendidos os fatores que podem provocar o estado de disposição que estimula os homens a realizar um trabalho.

2 É o conjunto de abordagens, nascidas nos séculos XIX e XX, que propõe o comportamento publicamente observável como objeto de estudo da psicologia.

3 Autores que estudam o modo como o indivíduo vê o mundo físico e social, incluindo todos os seus fatos, conceitos, crenças e expectativas.

As primeiras hipóteses sobre o que Lewin chamou de "conteúdo da motivação" reconhecem quatro tipos principais: a motivação do ganho material; a motivação do reconhecimento social; a motivação interior da realização pessoal; e o homem complexo.

A tabela 1, a seguir, demonstra a compilação das hipóteses sobre a motivação humana propostas por Lewin.

Tabela 1: Hipóteses sobre a Motivação Humana

HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA	
Homem econômico-racional	A motivação encontra-se na perspectiva do ganho; o motivo importante é ter bens materiais.
Homem social	A motivação é o grupo; o motivo importante é o reconhecimento dos colegas.
Homem autorrealizador	A motivação é a realização interior; o motivo importante é a satisfação íntima.
Homem complexo	A motivação não tem causa única; diversos motivos ou causas são importantes para prover o comportamento.

Fonte: BERGAMINI (2019)

Schein (2016) contribui para nossa análise, ao ressaltar as formas tradicionais de motivações que, de acordo com seu entendimento, melhor descrevem o assunto motivação:

a. **A motivação do homem econômico-racional.** A primeira hipótese importante a respeito da motivação estabelece que a felicidade resulta da posse de bens materiais. Portanto, o comportamento humano é acionado ou motivado pela perspectiva de ganho. Essa hipótese é importante no enfoque técnico da

Escola de Administração Científica, e encontra-se na base de muitos modelos de administração, especialmente planos de carreira, benefícios e incentivos usados na administração salarial. De acordo com esta hipótese, as recompensas materiais são as que oferecem maior atrativo para as pessoas.

b. **A motivação do homem social**. O reconhecimento público é outra tradução da ideia de felicidade. Algumas pessoas não dão muita importância aos bens materiais, porque gostam da glória, de serem cortejadas e da notoriedade (serem notadas). Em caso extremo, são vaidosas e gostam de ser vistas. As pessoas são seres sociais, que não podem viver sem convivência. Por necessidade de aceitação, ou por receio de rejeição, as pessoas agem e trabalham dentro dos padrões criados e respeitados pelos colegas.

c. **A motivação do homem autorrealizador**. Esta hipótese estabelece que as pessoas são motivadas pela satisfação intrínseca com a realização de objetivos ou interesse pessoais. O importante não é ganhar dinheiro nem o que pensam os outros; o motivo importante é a felicidade íntima que se alcança com a realização pessoal. Essa é a hipótese do homem auto realizador. Esta ideia encontra-se na base da teoria da motivação intrínseca, que estabelece que as pessoas preferem fazer aquilo de que gostam. De acordo com esta hipótese, recompensa que funciona é aquela que a pessoa julga importante.

d. **A motivação do homem complexo**. O reconhecimento de que o ser humano é complexo significa que não se pode dar uma única explicação para a motivação. A complexidade do comportamento humano torna praticamente interminável a busca de explicações sobre a motivação. Portanto, nenhuma das hipóteses anteriores pode ser aceita isoladamente. As pessoas são motivadas por inúmeras causas, em diferentes momentos e circunstâncias, até dentro da mesma organização. Assim sendo, cada uma das teorias da motivação oferece parte da explicação para o problema de entender o comportamento das pessoas.

Cada uma das hipóteses citadas procura explicar que tipo de recompensa (ou felicidade) as pessoas procuram. O mecanismo que torna as recompensas mais ou menos atraentes é complexo porque depende de muitos fatores. Entre esses fatores mais importantes estão as necessidades humanas. Neste trabalho, procuraremos entender os fatores motivacionais e comportamentais dos trabalhadores de IES a partir da teoria proposta pelos autores pesquisados, pois são os que, em nosso entendimento, mais se aproximam dos princípios gerais das Gestões Participativas. Em suma, trabalhar em equipe e gerir participativamente pressupõem que os indivíduos estejam motivados a trabalhar. Não é possível que qualquer organização tente implementar processos de trabalho sem a real contribuição de seus funcionários. Conforme visto, não apenas as recompensas financeiras e materiais fazem com que o trabalhador se sinta motivado. Entendemos que o papel dos gestores é fundamental para gerar motivação e, consequentemente para que se possa gerar um clima confortável e se opte por aplicação em larga escala de processos de gestão e trabalho em equipes.

14.5 Dinâmica em Grupo

Com o objetivo de desenvolver estratégias para gestão de equipes e colocar em prática os conceitos desenvolvidos neste capítulo, propomos uma dinâmica que pode ser realizada à distância ou presencialmente onde os participantes são instigados a vivenciar a perspectiva de representantes de grupos de interesse implicados direta ou indiretamente por questões, dilemas e conflitos presentes no cotidiano do empreendedor.

Dinâmica: Dividindo o PLE (Participação nos Lucros da Empresa)

Imagine que você faz parte de uma equipe de representantes comerciais. A Empresa, utilizando o conceito de trabalho em equipes, optou em dividir o valor financeiro do PLE de sua força de vendas de modo ponderado, ou seja, não poderia ser igual para todos e para tanto, decidiu que iria utilizar 3 (três) quesitos de análise.

1. Fatores numéricos reais: desempenho individual de cada componente no grupo em relação as vendas totais da empresa;
2. Fatores subjetivos: Cada membro da equipe dará uma nota de 0 até 5 para cada um dos integrantes sendo que 0 pouco colaborativo e 5 extremamente colaborativo;
3. Fatores comportamentais: Relação pessoal de cada membro do grupo com os colegas, ou seja, quem do seu trabalho você gostaria que estivesse trabalhando com você daqui a 1 ano.

Esta atividade é uma ferramenta importante para avaliar a situação atual do clima e desempenho dos colaboradores em uma equipe de trabalho. Nesse ambiente, ao mesmo tempo em que o gestor busca classificação por parte dos próprios colaboradores, esta atividade gera também um clima de competitividade, o qual pode dirimir conflitos e criar maior empatia, sinergia e intercolaboração entre os seus membros.

Como realizar – para realizar este exercício (que pode ser realizado virtualmente), você precisará colocar a todos os participantes, a situação-problema da divisão do PLE. Todos os membros terão que avaliar todos os colegas e, desta forma, consolidar a ideia de que quem decide os valores a serem recebidos é o próprio grupo de trabalho e não o gestor. Perguntas-chaves como:

a. Se você tivesse que escolher um membro da equipe para trabalhar com você em uma missão internacional, quem do grupo você gostaria que estivesse com você lá?

b. Se tivesse que organizar um evento ou uma festa importante, qual dos seus colegas gostaria que te ajudasse nesta empreitada?

c. Se ganhasse uma viagem de cruzeiro com três acompanhante, quem do grupo você escolheria para ir contigo?

A Dinâmica: reúna o grupo (virtualmente ou presencialmente), o início se dá distribuindo as perguntas com as questões para cada um responder individualmente e, de preferência, sem que o colega veja o que escreveu. Para que todos se sintam confortáveis, explique que não é necessária

a identificação e ressalte também que os participantes da dinâmica podem responder o que quiser, pois as respostas são confidenciais.

Por fim, compile todos os envelopes com as respostas e some os resultados individuais de cada um dos profissionais que participaram do exercício. Depois, além de dar os feedbacks, em particular, para cada um sobre a sua qualificação na dinâmica do PLE, os resultados devem ser utilizados pela gestão para promover ações de melhoria continua nas relações interpessoais e na comunicação da equipe.

REFERÊNCIAS

BACIGALUPO, Margherita et al. *EntreComp:* The entrepreneurship competence framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitacker. *Liderança: administração do sentido*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ETIZIONI, Amitai. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos.* 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 05 de janeiro de 2021.

LEWIN, Kurt. *Problemas da dinâmica de grupo*. São Paulo: 12. ed. São Paulo: Ed. Cultrix, 2008.

MARAMALDO, Dirceu. *Teoria da competitividade total: conceituação e prática.* 4. ed. Campinas: Alínea, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 10. ed. São Paulo: Futura, 2019.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Administração: as formas atuais, suas implicações e tendências*. **Anais** do Seminário sobre o Sistema Universitário e a Sociedade Brasileira. Brasília,1978.

SELZNICK, Philip. *Leadership in administration: a sociological interpretation.* New Orleans: Quid Pro Books, 2011.

SCHEIN, Edgar. *Organization Culture and Leadership.* 15. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2016.

TRAGTENBERG, Mauricio. *Burocracia e ideologia. 4.ed.,* São Paulo: Ática, 2004.

WEBER, Max. *Economy and society*. 15. Ed. New York: Book Kindle 7, 2009.

15

APRENDENDO ATRAVÉS DA EXPERIÊNCIA

Clayton Alves Cunha[1]

Um dos grandes desafios para os empreendedores atuais é o aprendizado. Muitos empreendedores ainda não possuem um processo interno que lhe permita desenvolver as competências empreendedoras tão importantes para a criação e manutenção de empresas que criam valor econômico e social. Empreendedores de alto desempenho desenvolvem a competência de refletir sobre os resultados alcançados, aprender a aprender, mesmo que isso signifique ressignificar o conceito de aprendizado que trazemos desde a infância, bem como estabelecer um processo de avaliação dos resultados em busca de ter algum tipo de dividendo de toda e qualquer situação ou oportunidade de aprendizado que se apresente.

1 Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul; Especialista em Marketing pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Bacharel em Administração pela Universidade Cidade de São Paulo. Professor Titular da FATEC-SEBRAE, coordenador adjunto dos CSTs em Marketing e Gestão Comercial da Universidade Cidade de São Paulo. Possui experiência de mercado em grande banco de varejo, bem como, em empresas de telecomunicações, também é Gestor Institucional (Marketing Esportivo) do Corinthians 3x3, equipe feminina de basketball 3x3 vinculada ao Sport Club Corinthians Paulista.

Objetiva-se, neste capítulo, apresentar a competência de aprendizado através da experiência, destacada como a última das competências estudada no modelo referencial do EntreComp.

Neste sentido, avaliamos os quesitos que devem ser analisados para o desenvolvimento da competência (reflexão, aprender a aprender e aprender através da experiência), a importância do processo de informações para o desenvolvimento da aprendizagem e também visitamos algumas teorias referentes à aprendizagem através da experiência (Politis, Kolb e Struijt), para elucidar as possíveis maneiras de acumular o conhecimento através da experiência.

15.1 ENTRECOMP – Aprendendo Através da Experiência

Segundo Spruijt (2017), é muito mais fácil aprender empreendedorismo do que ensiná-lo. Isso se deve ao fato de haver uma diferença entre o Empreendedorismo e o Pensamento Empreendedor. O autor ressalta que a diferença básica entre eles está no fato de que o Pensamento Empreendedor reside no campo de atitudes e crenças e o Empreendedorismo em si diz respeito a ações e intenções.

A ocorrência do pensamento Empreendedor é mais comum do que a ocorrência do empreendedorismo (SPRUIJT, 2017), se trouxermos para o cenário nacional do Empreendedorismo podemos afirmar que grande parte do empreendedorismo brasileiro é resultado do *Pensamento Empreendedor* e não do *Empreendedorismo*, pois grande parte dos empreendedores brasileiros acabam por adotar práticas mais próximas às suas crenças pessoais, bem como tomam atitudes que, por vezes, por falta de informação e conhecimento, se demonstram não as mais acertadas.

Dada a dificuldade de aprendizado apresentada entre as citadas definições entre Empreendedorismo e Pensamento Empreendedor que de certa maneira dificultam o ensino do empreendedorismo, surge o EntreComp, desenvolvido pela União Europeia com a missão de se tornar referência para qualquer iniciativa no ensino de empreendedorismo dos cidadãos valor (BACIGALUPO et al. 2016; 2020). O EntreComp é dividido em três áreas em que as competências são interrelacionadas a seguir: "Ideias e Oportunidades", "Recursos" e "Ação", que após serem detalhadas em 5 competências cada uma, formam um alicerce para o ensino e a compreensão do empreendedorismo, bem como das atitudes empreendedoras para seu desenvolvimento.

O presente capítulo visa abordar uma das competências desenvolvidas e estudadas pelo EntreComp dentro de "Ação", a terceira área, e trata-se de Aprender com a Experiência" (*learning through experience*, do termo em inglês), que aborda o empreendedor que consegue refletir sobre os sucessos e também fracassos dele próprio e de outros empreendedores; de aprender a aprender, ou seja a reflexão acera dos caminhos de aprendizagem necessários para empreender; bem como, aprender com a experiência, quadro 1, quando o empreendedor reflete sobre seu próprio aprendizado nas atividades criadoras de valor.

Quadro 1: Características do Aprender com a Experiência

1	Usar todas as iniciativas para a criação de valor como uma oportunidade de aprendizagem.
2	Aprender com os outros, incluindo com os pares e os mentores.
3	Refletir e aprender tanto com o sucesso como com as falhas (do próprio ou de outros).

Fonte: Adaptado de EntreComp (BACIGALUPO et al. 2016; 2020 p. 15).

O EntreComp parte da proposta de estimular o aprendizado do empreendedorismo de forma progressiva. Para mensurar o aprendizado, o modelo do EntreComp apresenta quatro níveis de proficiência de suas competências para orientar tanto estudantes quanto facilitadores, mesmo sabendo que nem todos os envolvidos no aprendizado tem interesse no desenvolvimento pleno das competências do modelo. Os níveis de proficiência são: i) fundamental, ii) intermediário, iii) avançado e iv) expert.

Para cara um dos níveis de proficiência, o modelo traz diferentes progressões no aprendizado das competências que são detalhadas, a seguir:

- **Fundamental:** A característica básica do presente nível é "Contar com o apoio dos Outros", ou seja, neste nível temos a participação de supervisão direta, para que os estudantes possam DESCOBRIR as competências ou com reduzido apoio e até certa autonomia EXPLORAR as competências estudadas.
- **Intermediário:** No nível intermediário, os estudantes são levados a "Construir a independência", e para tanto devem Sozinhos ou com seus pares EXPERIMENTAR o desenvolvimento das competências e também OUSAR a partir de assumir as responsabilidades, bem como compartilhá-las com seus pares.
- **Avançado**: Para alcançar o nível avançado, os estudantes devem assumir a responsabilidade em cada uma das competências do modelo para que com alguma ajuda e em conjunto com outros possam MELHORAR e também REFORÇAR a competência ao assumir a responsabilidade da tomada de decisões.

- **Expert:** O nível mais elevado de aprendizado no modelo do EntreComp é o de expert ou especialista. Ao desenvolver as competências do modelo, neste nível espera-se que os estudantes possam impulsionar a transformação do meio, bem como a inovação e o crescimento. Para tanto, os estudantes devem assumir a responsabilidade e contribuir para o desenvolvimento de uma área em específico, ou seja, EXPANDIR e também efetivamente realizar a contribuição na área, ou seja, TRANSFORMAR.

No quadro 2, temos os níveis de proficiência de acordo com a competência "Aprender com a Experiência"

Quadro 2: Níveis de Proficiência para o Aprender com a Experiência

i) Fundamental	Os estudantes/aprendentes sabem reconhecer os conhecimentos adquiridos através da participação em atividades criadoras de valor.
ii) Intermediário	Os estudantes/aprendentes sabem refletir sobre suas conquistas e seus erros, avaliá-los e aprender com isso.
iii) Avançado	Os estudantes/aprendentes sabem melhorar as suas capacidades para criar valor a partir das experiências anteriores e da interação com os outros.
iv) Expert	Os estudantes/aprendentes elevam a equipe ou empresa ao alto rendimento através dos aprendizados a partir das experiências.

Fonte: Adaptado do EntreComp (BACIGALUPO et al. 2016; 2020 p. 20).

Ao abordarmos o "Aprender com a Experiência", certas atitudes são esperadas de acordo com os níveis de proficiência detalhados anteriormente e que estão presentes no EntreComp (BACIGALUPO et.al., 2016). A seguir temos o detalhamento de tais atitudes:

Refletir

- **Descobrir e explorar:** espera-se que o empreendedor seja capaz de encontrar exemplos de grandes falhas que de alguma forma criaram valor, bem como de falhas temporárias que, ao

serem detectadas e corrigidas através do aprendizado, levaram as empresas a grandes conquistas.

- **Experimentar e ousar:** O empreendedor desenvolve a capacidade de refletir sobre os fracassos (próprios ou de exemplos), identificar as causas e aprender com tais falhas. Em caso de sucessos, desenvolve a capacidade de avaliar como conseguiu atingir tais objetivos e a avaliação do desempenho pode gerar novos aprendizados para novos projetos.
- **Melhorar e reforçar:** o empreendedor desenvolve a competência de reflexão sobre as próprias realizações e também das falhas encontradas durante o processo, à medida que as coisas se desenvolvem, de modo a melhorar a própria capacidade, bem como da equipe que o rodeia de criar valor.
- **Expandir e transformar:** Espera-se que o empreendedor leve sua equipe e sua empresa ao mais elevado nível de desempenho, com base nas críticas construtivas, nos processos e nas lições aprendidas tanto nas conquistas, quanto nos fracassos.

Aprender a Aprender

- **Descobrir e explorar:** objetiva-se que o empreendedor consiga fornecer exemplos que mostrem como as habilidades e competências desenvolvidas aumentaram de acordo com as experiências vivenciadas, bem como o mesmo possa prever que suas habilidades e competências crescerão após vivenciar sucessos e fracassos.

- **Experimentar e ousar:** O empreendedor desenvolve a capacidade de reflexão sobre a relevância de sua aprendizagem para alicerçar as escolhas e oportunidades futuras, bem como ficará à procura de oportunidades de desenvolver os seus pontos fortes e compensar os seus pontos fracos.
- **Melhorar e reforçar:** Nesse nível, o empreendedor sabe encontrar oportunidades para superar os seus pontos fracos ou os pontos fracos de sua equipe, bem como desenvolver ainda mais os pontos fortes de ambos, ou seja, dele mesmo e de sua equipe.
- **Expandir e transformar:** O empreendedor desenvolve a competência de identificação de oportunidades para aperfeiçoamento para sua empresa dentro da organização, bem como fora dela *(behchmarking)*, além de utilizar as boas práticas de forma estratégica no próprio empreendimento com o objetivo de continuar a gerar valor.

Aprender Através da Experiência

- **Descobrir e explorar:** O empreendedor reconhece seu aprendizado a partir da participação das atividades que criam valor, bem como reflete sobre sua experiência na participação de tais atividades.
- **Experimentar e ousar:** Neste nível, o empreendedor reflete sobre sua interação com outros agentes do meio, bem como sobre sua aprendizagem com eles, sejam colegas ou mentores. Também é capaz de filtrar as críticas recebidas dos outros e

lucrar de alguma forma com isso, ou seja, retirar algum aprendizado de acordo com as críticas proferidas.

- **Melhorar e reforçar:** o empreendedor desenvolve a competência de integrar os aprendizados ao longo da vida com a sua própria estratégia de crescimento, e também ajuda aos membros de sua equipe na reflexão sobre suas interações e a retirar dividendos de tais interações.
- **Expandir e transformar:** o empreendedor desenvolve processos de monitoramento e avaliação de seu próprio desempenho, bem como de seu empreendimento, de maneira a estabelecer padrões de mensuração para a implementação de processos de aprendizagem constante na organização.

15.2 Desafios do Aprendizado Através da Experiência

15.2.1 O Processo de Informação

Levando em consideração os grandes desafios do empreendedorismo para o século XXI, uma das maiores causa mortis das empresas é a falta de acesso à informação ou a falta de seu correto levantamento, sejam informações sobre o mercado, concorrentes e fornecedores, bem como sobre os aprendizados necessários sobre o empreendedorismo em si (SEBRAE, 2014).

A falta de informação faz com que os empreendedores não desenvolvam seus processos de planejamento de básicos, o que fatalmente leva as empresas e seus idealizadores a não lograrem êxito em seus empreendimentos, ou seja, temos a predominância do Pensamento Empreendedor, frente ao empreendedorismo conforme nos relata Spruijt (2017).

Sendo assim, acreditamos que um dos desafios da aprendizagem empreendedora bem como da aprendizagem empreendedora através da experiência começa na correta compreensão do processo de informações empresariais; e, a partir de tal análise, podemos desenvolver os aprendizados de acordo com as competências do Modelo referencial do EntreComp.

Para Wurman (1995), o termo informação pode ser aplicado àquilo que leva à compreensão de algum fato ou experiência, que quando organizadas de forma significativa pode levar ao desenvolvimento de ações ou estratégias.

Davenport e Prusak (1998) conceituam o processo de informações completo sendo composto por três dimensões diferentes: Dados, Informação e Conhecimento, tendo a intervenção humana e a análise, a síntese e a contextualização como seus agentes transformadores.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998)

Neste sentido, em conformidade com Davenport e Prusak (1998):

- **Dados**: Os dados são simples observações sobre o estado do mundo. A qualquer momento somos bombardeados por dados que não necessariamente possuem relevância para nós. Podemos exemplificar os dados através de todas as mídias que somos "alvo" diariamente, seja pela internet que não conseguimos processar pela sua falta de importância, acontecimentos corriqueiros ou de pouca ou nenhuma importância.
- **Informações**: São dados dotados de relevância e propósito. Aqueles dados que nos chamam a atenção, que podem gerar algum tipo de "gatilho" para que algo mais significativo aconteça, ou seja, são dados que através de nossa análise, síntese e contextualização ao ambiente ou situação se tornam referência para tomada de decisão e consequentemente ações a partir de sua utilização.
- **Conhecimento**: Com a reflexão realizada através das informações obtidas, decisões de vida, estratégicas e empresariais são tomadas. Tais decisões geram ações que de acordo com sua implementação podem gerar resultados positivos (sucesso), ou negativos (fracasso).

Assim, levando-se em consideração o modelo de aprendizagem através da experiência adotado pelo EntreComp, podemos notar que os conceitos de "Reflexão", "Aprender a Aprender "e "Aprender Através da Experiência" possuem uma relação direta com o processo de informações que

acabamos de estudar, pois todo o processo é baseado em atitudes e aprendizagem através da experiência (ações e resultados das ações em conhecimento), sendo o processo de informações uma importante base para a aprendizagem através da experiência.

15.2.2A Aprendizagem Empreendedora

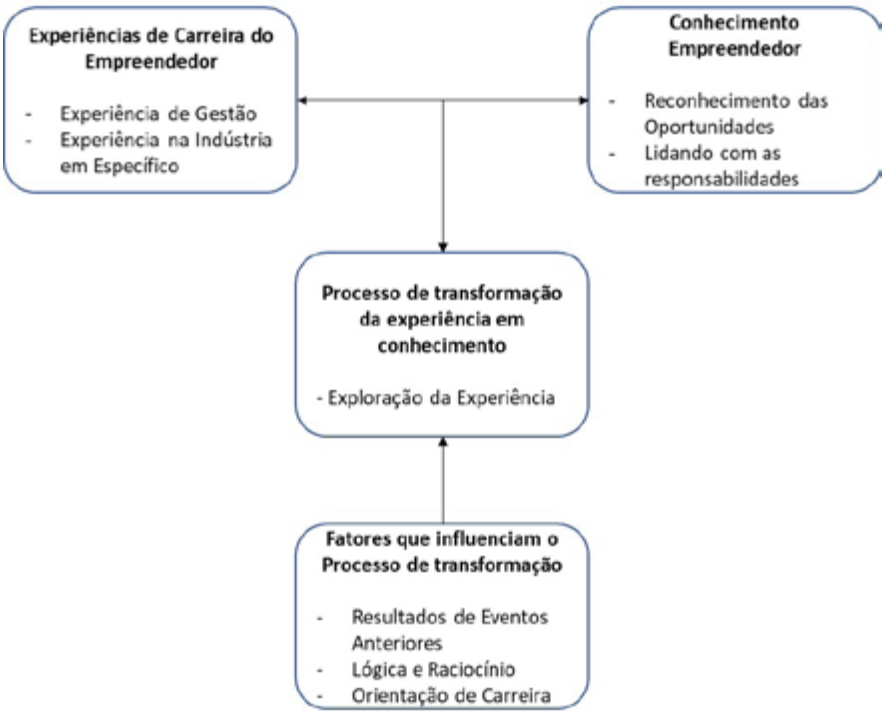
Algumas teorias sobre a aprendizagem empreendedora propriamente dita, bem como teorias de aprendizagem através da Experiência serão tratadas a seguir:

Politis (2005) define a aprendizagem empreendedora como um processo contínuo que visa facilitar o desenvolvimento dos conhecimentos necessários para a criação e o gerenciamento eficaz de novos negócios.

Seu estudo teórico, ilustrado na figura 1, indica a importância da experiência no aprendizado de qualquer empreendedor, e identificou ao menos três fases de aprendizado ou três fases da experiência do empreendedor que são:

1. Experiências de carreira do empreendedor.
2. O processo de transformação da experiência em conhecimento.
3. Conhecimento Adquirido.

Figura 1 – Teoria de Diamanto Politis (*The Process of Entrepreneurial Learning: a conceptual framework, 2005*).



Fonte: Adaptado Politis (2005)

Vale ressaltar que para Politis (2005), a fase de transformação da experiência de carreira em conhecimento adquirido sofre influência dos resultados de eventos anteriores (experiência), além da lógica e do raciocínio e da orientação de carreira do empreendedor, mais uma vez aqui a experiência. Logo, podemos entender que a experiência obtida através das práticas e resultados de carreira dos empreendedores influenciam diretamente, através de informações armazenadas a aprendizagem empreendedora.

Kolb (1984), em sua célebre obra sobre aprendizagem através da experiência, propõe um modelo em que o conhecimento pode ser gerado a partir da evolução da experiência em conhecimento através da reflexão que as pessoas desenvolvem a partir disso.

De forma sintetizada, Kolb (1984) faz a descrição do processo de aprendizagem através de um ciclo contínuo de 4 etapas com o claro objetivo de gerar a reflexão como ferramenta básica para a construção do aprendizado. A seguir o processo sintetizado de Kolb:

- **Ação (Experiência Concreta**): o autor descreve que ao propor atividades práticas, sejam elas quais forem, as pessoas absorvem novas experiências concretas, o que ocorre também com as experiências anteriores vividas pelas mesmas pessoas. Com isso as pessoas tendem a tratar as situações de uma forma mais prática, através das observações e dos sentimentos do que somente em âmbito teórico e sistemático.
- **Reflexão (Observação Reflexiva):** Após a aplicação da ação, as pessoas tendem a refletir sobre a atividade desenvolvida, bem como sobre a experiência real vivida. A reflexão se dá a partir da análise dos sentimentos, desentendimentos e as circunstâncias em que as experiências ocorrem/ocorreram.
- **Conceitualização**: Momento em que as teorias são aplicadas ao processo de aprendizado. Com e reflexão do estágio anterior passa-se a desenvolver o pensamento mais sistemático em que o entendimento e a aplicação da aprendizagem por experiência se dá através da compreensão intelectual das situações vividas.

- **Aplicação:** A partir da reflexão e da compreensão das experiências vividas, pode-se utilizar as teorias para a resolução prática dos problemas, ou seja, coloca-se a teoria em prática, buscando exercitar o aprendizado de maneira ativa.

Um terceiro viés de aprendizagem baseada em experiências, realizado por Spruijt (2017), a seguir, propõe um conjunto de paradoxos como objetivos de ensino/aprendizagem:

1. Paradoxo da Incerteza: A partir desse paradoxo faz-se necessária a compreensão de que as oportunidades empresariais são complicadas pela incerteza que geram e que sem essa incerteza tais oportunidades simplesmente não existiriam (LEWIN, 2011 apud SPRUIJT, 2017).
2. Paradoxo Estratégico: Tal paradoxo está relacionado à dificuldade entre a investigação e a exploração das oportunidades. O Empreendedor precisa se concentrar na obtenção de informações para ter uma estratégia sustentável de longo prazo, porém não pode se esquecer da estratégia de curto prazo baseada nas informações existentes. (RIES, 2011 apud SPRUIJT, 2017).
3. Paradoxo da Oportunidade: Descrição de como os empreendedores podem reconhecer as oportunidades que surgem. Por um lado, as oportunidades podem ser descobertas, através da análise das informações, bem como podem ser criadas e exploradas. (LEWIN, 2011 apud SPRUIJT, 2017).

4. Paradoxo da Experiência: Basicamente o empreendedor não tem experiência suficiente para sempre tomar suas decisões baseadas em sua própria experiência. Faz-se necessário o acúmulo de novas experiências e aprendizados, mesmo que seja através da experiência de novos agentes (parceiros ou mentores).

5. Paradoxo do Momento: Para tomar uma decisão que se apresenta complexa surgirá o dilema sobre o momento correto da tomada de decisão. A tomada de decisão sempre sofrerá influência do momento em que ela é tomada ou não. Ou pode ser cedo demais, na hora correta, ou tarde demais.

6. Paradoxo da Generalização: Ainda existe certa generalização sobre o comportamento dos empreendedores no momento em que são confrontados com determinadas situações. Sendo assim, sempre há a necessidade de lembrar que determinadas características são únicas e que o processamento dos dados e informações sofre influência das interpretações, situações e tipos de lições que podem ser aprendidas, logo, o empreendedor deve se perguntar se ele deve aprender com as melhores práticas de outros empreendedores, ou se ele deve aprender com outros empreendedores de forma a não copiar as práticas adotadas por eles.

7. Paradoxo da Tomada de Decisão: Tanto a limitação de orçamento, bem como a limitação de tempo influenciará diretamente toda e qualquer decisão que um empreendedor pode tomar.

8. Paradoxo do Impacto: Esse paradoxo trata diretamente da luta contínua que os empreendedores travam para tentar criar impacto tanto econômico quanto social de seus empreendimentos.

9. Paradoxo de Risco: Todo e qualquer empreendedor deve realizar a análise de risco de seus negócios e decisões ou o risco das decisões em seus negócios. Basicamente deve-se refletir e analisar se os riscos valem a pena ou não.

10. Paradoxo do Conhecimento: Trata do "hiato do conhecimento" em que normalmente os empreendedores devem escolher entre aprender novas coisas ou fazer as coisas que podem estar pendentes.

11. Paradoxo da Confiança: Os empreendedores não conhecerão tudo. Basicamente esse paradoxo trata do nível de confiança das informações recebidas por eles. Passam por esse paradoxo as informações recebidas de fora, seja por colaboradores, clientes, fornecedores e até mesmo de mentores. Esse paradoxo é uma das grandes dificuldades enfrentadas pelo empreendedorismo em dias atuais.

Ainda segundo Spruijt (2017), o empreendedorismo em si não pode ser ensinado de maneira totalmente teórica, dadas as características diferentes entre as pessoas. Porém, esse modelo pautado em paradoxos pode ajudar a ensinar o empreendedor a tolerar a ambiguidade e com isso desenvolver a autorreflexão necessária para o desenvolvimento do conhecimento e do pensamento empresarial.

Dadas as características da aprendizagem através da experiência e suas teorias descritas acima, podemos entender que o grande desafio para o ensino e aprendizagem em empreendedorismo está intimamente ligado ao processo de informações. Logo, o modelo referencial do EntreComp se pauta no desenvolvimento das competências empreendedoras de maneira a fazer com que os empreendedores aprendam através da experiência, que pode ser adquirida tanto pela experiência pessoal, como pelos materiais didáticos que se bem aplicados favorecerão o aprendizado e o acúmulo de experiência.

Por fim, nesse livro, que finalizamos com esse capítulo 15, apresentamos diversas dinâmicas desenvolvidas de maneira bem didática em sua aplicação. Essas dinâmicas, ao serem aplicadas em empreendedores ou possíveis empreendedores, enriquecerão o ensino e a aprendizagem, tão importantes atualmente, em mundo no qual o empreendedorismo é a maior oportunidade de inovação. Assim, apliquem as dinâmicas aqui desenvolvidas, mãos à obra! Bons estudos!

REFERÊNCIAS

BACIGALUPO, Margherita; KAMPYLIS, Panagiotis; PUNIE, Yves; et al. **EntreComp**: the entrepreneurship competence framework. LU: European Union - Publications Office - Joint Research Centre, 2016. Disponível em: <https://data.europa.eu/doi/10.2791/593884>. Acesso em: 28 mar. 2021.

_____. **EntreComp**: Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo. Trad. Sara Dias-Trindade, José António Moreira; Jacinto Jardim. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/341618015_ENTRECOMP_Quadro_de_Referencia_das_Competencias_para_o_Empreendedorismo_traducao_para_portugues_Originalmente_publicado_em_ingles_como_EntreComp_The_Entrepreneurship_Competence_Framework_Autores_Margh>. Acesso em: 28 mar. 2021.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresaria**l. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 237p.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

POLITIS, D. **The process of entrepreneurial learning**: a conceptual framework. Entrepreneuship Theory anc Pratice, v.29, n.4, p. 399-424, jul. 2005.

SEBRAE. **Causa Mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida, 2014. Disponível em: <https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf>. Acesso em 31 mar. 2021

SPRUIJT, Jan. **Paradoxes of entrepreneurial thinking**: why entrepreneurship can hardly betaught, 2017. Disponível em: file:///C:/Users/patyc/Downloads/SSRN-id2969895.pdf.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação**: como transformar informação em compreensão. 5. ed. São Paulo: Cultura Editores, 1995. 380p.

Posfácio

EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

Nunca se falou tanto em empreendedorismo, inovação e criatividade quanto nos dias de hoje. Temos cursos, revistas, blogs, programas no rádio, na TV e na internet, entidades e vasta literatura a respeito dos temas. Mas empreender, inovar e criar são competências tão antigas quanto a presença do homem na Terra. O mundo evolui por meio de projetos desafiadores, inovadores, criativos e que permitem melhores condições de vida a todos. Empreender é tudo.

Espaços e condições para empreender estão disponíveis em grande escala no Brasil. Temos visto, a cada dia, mais e mais jovens empreendedores dando início a seus próprios negócios, sejam com fins lucrativos ou não, sejam com recursos próprios ou com recursos advindos de financiamento de instituições governamentais. Motivação e perseverança não faltam aos jovens brasileiros.

Nesta obra, podemos ver como jovens alunos conseguem transformar ideias em novos processos e em negócios prósperos. Projetos que se tornam realidade e que se tornam referências técnicas e bibliográficas. Os leitores poderão se deliciar com as diversas manifestações reais de empreendedorismo reveladas pelos autores.

Como ex-aluno da FATEC, fico muito feliz em ver os alunos dessa conceituada instituição de ensino superior começarem as suas trajetórias profissionais com esse nível de qualidade. Seus textos são leves e fáceis de compreender e se tornarão, certamente, uma grande referência à educação empreendedora brasileira. Um livro que estará em minha biblioteca!

Francisco Carlos Tadeu Starke Rodrigues[1]

1 Doutor em Ciências pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) em 2013. Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Finanças Corporativas na Universidade Presbiteriana Mackenzie em 2008. É Pró-Reitor Administrativo e da Qualidade, Coordenador Geral dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu e de Pós-Graduação Lato Sensu do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo.

Organizadores

Caio Flavio Stettiner

Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo (2013). Pós Graduado em Docência do Ensino Superior SP (2008) e em Logística das Operações Comerciais (2009). Graduado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1991) e Professor do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - FATEC-SEBRAE. Leciona nos Cursos de Gestão de Negócios e Inovação na Disciplina de Empreendedorismo e Inovação. Experiência relevante como Empreendedor na área de Comércio Exterior. Ministra Aulas como professor convidado nos Cursos Presenciais de Pós Graduação e MBA da FIA-Fundação Instituto de Administração, Universidade do Oeste de Santa Catarina e Universidade Cidade de São Paulo assim como orienta monografias nos cursos MBA EAD USP-ESALQ.

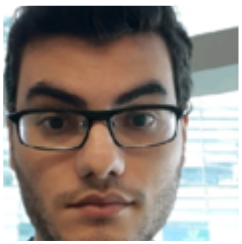
Clayton Alves Cunha

Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul; Especialista em Marketing pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Bacharel em Administração pela Universidade Cidade de São Paulo. Professor Titular da FATEC-SEBRAE, coordenador adjunto dos CSTs em Marketing e Gestão Comercial da Universidade Cidade de São Paulo. Possui experiência de mercado em grande banco de varejo, bem como, em empresas de telecomunicações, também é Gestor Institucional (Marketing Esportivo) do Corinthians 3x3, equipe feminina de basketball 3x3 vinculada ao Sport Club Corinthians Paulista.

Autores

Ana Carolina Gomes da Silva Fernández

Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec-Sebrae. Empreendedora no ramo de tecnologia, Especialista em *Customer Experience*, com foco em comércio exterior e em gestão de negócios.



Anderson Luan Comar Ribeiro

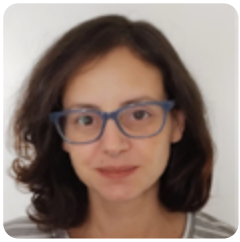
Graduando em Gestão de Negócios e Inovação na FATEC-SEBRAE e formado em Engenharia Eletrotécnica pela Universidade São Judas Tadeu. Trabalhou três anos na Samsung como auxiliar técnico administrativo na parte de celulares e notebooks.

Anderson Luiz Santos Silva

Anderson Luiz Santos Silva é empreendedor especializado em qualidade e desenvolvimento de projetos. Fundador e CEO (Chief Executive Officer) da Amei Soluções, startup que atua no mercado de Microempreendedores Individuais, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Ainda, CIO (Chief Information Officer) da startup UP Adv. Analista Desenvolvedor de Sistemas e Gestor de Negócios e Inovação, com 7 certificações ágeis, somando 7 anos de atividade profissional na área de tecnologia, atuando com Qualidade de Software, Projetos, Suporte, Implantação e Desenvolvimento. Iniciou suas atividades como empreendedor gerenciando a abertura e controle de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços na Zona Norte de São Paulo.

Beatriz Ladislau

Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC SEBRAE e graduada em Relações Internacionais pela UFRRJ.



Beatriz Siqueira Lobo Vianna

Beatriz Siqueira Lobo Vianna – Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec-Sebrae. Product manager, especialista em desenvolvimento de produtos digitais e gestão de equipes de tecnologia.

Bruno Martins Ferrari

Formando do curso de Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. É coordenador comercial, atua há 10 anos no desenvolvimento de novos negócios, Inside Sales e Business Development. Formado em Neurolinguística (SBN) e Comunicação não violenta, Master Coach. Especialista em estratégias de negociação e comercialização de serviços (SPIN selling, Challenger). Graduado em História (Unifieo) e Gestão Comercial (Centro Universitário SENAC).

Cinthia Sayuri

Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC-SEBRAE, graduada em Marketing pela FATEC-SEBRAE.

Clayton Alves Cunha

Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul; Especialista em Marketing pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Bacharel em Administração pela Universidade Cidade de São Paulo. Professor Titular da FATEC-SEBRAE, coordenador adjunto dos CSTs em Marketing e Gestão Comercial da Universidade Cidade de São Paulo. Possui experiência de mercado em grande banco de varejo, bem como, em empresas de telecomunicações, também é Gestor Institucional (Marketing Esportivo) do Corinthians 3x3, equipe feminina de basketball 3x3 vinculada ao Sport Club Corinthians Paulista.

Ebraim Martins de Andrade

Formando do curso de Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE, é graduado em sistemas de informação (FIB), especialista em administração de empresas (FGV) com experiência em pesquisa aplicada ao desenvolvimento de modelos de negócios e soluções tecnológicas. Profissionalmente, dedica-se à coordenação e gerenciamento de programas e projetos de tecnologia da informação, responsabilidade social e ambiental, governança, gestão de riscos e *compliance*.

Elzio Angeluti Neto

Graduando do Curso de Gestão de Negócio e Inovação da FATEC-SEBRAE de São Paulo. Técnico de seguros e previdência formado pelo Centro Paula Souza. Atuo no mercado securitário, ex-administrador da CW Transpores de Passageiros Ltd; cofundador da Foxcor Corretora de Seguros.

Emerson José Pirolo

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Cofundador do Instituto Missionários da Redenção e Diretor Administrativo da empresa Próton Energia Solar e Elétrica.

Erick Calixto Carneiro

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC-SEBRAE.

Felipe Oliveira da Silva

Formando do curso de Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Graduando em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Paulista. Eletrotécnico pela ETEC Guaracy Silveira, mecânico industrial de SENAI, administrador de redes, consultor de tecnologia e telecomunicações.

Gabriel Ferreira Baron

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec-Sebrae. Professor de Espanhol e Inglês (FCE quadro europeu, nível B2). Coordenador de eventos e assistência em seguro-viagem.

Guilherme Irineu de Souza Rodrigues

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Tecnólogo em Segurança do Trabalho e Proteção Industrial pela Faculdade Estácio e Técnico em Segurança do Trabalho pelo CEFET-RJ. Atualmente exerce função como empregado público a serviço da Marinha do Brasil em atividades voltadas ao emprego da energia nuclear (Programa Nuclear Brasileiro – PNB e Programa Nuclear da Marinha – PNM), com experiência em gestão de SSMA no setor de comissionamento de gás natural, hospitalar e farmacêutico.

Janiele Pereira da Silva

Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC-SEBRAE, atua há mais de sete anos na área administrativa e financeira de instituições do 3º Setor e Bacharel em Ciências Econômicas pela PUC-SP (2014).

Jessica Hanae Kanashiro Oseki

Graduanda no curso de Gestão de negócios e Inovação. Técnica de Comunicação Visual pela ETEC Carlos de Campos e curiosa sobre as áreas de finanças e investimentos. Investidora da bolsa de valores.

João Ricardo Lopes Doro

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE e turismólogo formado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

Kelly Mayumi Ishida

Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Bacharel em Produção Editorial e em Letras Português, ambas na Universidade de São Paulo. Editora de texto com experiência em gestão, coordenação e produção de conteúdos didáticos, digitais e impressos, da Educação Básica.

Leonardo Maiello Silva

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação pela Faculdade de Tecnologia SEBRAE. Atua no setor de Projetos Comerciais para a empresa Camil Alimentos S.A.

Liney Borges

Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Paulista. Possui ampla experiência na área financeira, com ênfase em gestão, pagamentos, fluxo de caixa, conciliação bancária, relatórios gerenciais e fechamento de câmbio.

Lucas Machado do Livramento

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação na FATEC-SEBRAE e formado como Técnico em Logística. Atualmente é analista do Customer Service na Daqui Pra Fora, empresa que prepara estudantes para os processos seletivos de universidades no exterior.

Marcelo de Paula Domingos

Marcelo de Paula Domingos é advogado formado em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, especialista em Direito Empresarial e Direito Tributário pela Faculdade Damásio Educacional e pela Escola Brasileira de Direito (EBRADI), respectivamente. Além disso, é graduando pela FATEC-SEBRAE em Gestão de Negócios e Inovações. Certificado internacionalmente em aplicação de metodologias ágeis de trabalho e construção de soluções pela ItCerts Inc. Fundador do Escritório MPD Advogados e da startup UP Adv., sendo esta última, atuando no mercado do marketing jurídico.

Mário Pereira Roque Filho

Doutor em Ciências Sociais (2011) - Sociologia do Trabalho pela PUC-SP. Mestrado Interdisciplinar em Administração, Educação e Comunicação pela Universidade São Marcos (2005); Especialização em Administração de Empresas pela PUC-SP (2003); Graduação Bacharelado em Administração de Empresas pelo ILBEC (1999); Experiência como coordenador dos cursos de Tecnologia em Logística e Bacharel em Administração de Empresas, bem como, professor titular nas categorias EAD e presencial das disciplinas de TGA e Marketing no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (FATEC). Diretor da Unidade FATEC-SEBRAE do Centro Paula Souza.

Matheus de Oliveira Nicesio

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE e Administrador de Empresas pela Universidade São Judas Tadeu. Cofundador e Diretor de Operações da Liga da Gestão-USJT.
Experiência profissional em Finanças e Operações Logísticas Administrativas.

Maya Shikida

Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Graduada em Tecnologia de Produção Gráfica pela Faculdade de Tecnologia SENAI. Sócia Proprietária da Digilabel Rótulos Adesivos.

Pedro de Assis Castro

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE, formado em Técnico em Edificações pela ETEC Guaianases, Compositor e Produtor musical.

Rauf Lodowik Nascimento de Brito

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Graduado em Gestão Financeira pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU. Atualmente colabora no apoio à Micro e Pequenas Empresas em função do Sebrae SP.

Roberto Padilha Moia

Doutor em Administração pela USCS (2019). Mestre em Educação, Administração e Comunicação pela Universidade São Marcos (2007), Mestre em Administração pela Universidade São Marcos. Pós-graduado em Administração de Comércio Exterior, graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Santana (1993). Coordenador e Professor do Curso de Marketing na FATEC-SEBRAE. Coordenou os cursos tecnológicos em gestão e negócios - Uniradial. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Empreendedorismo e Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, vendas, motivação, logística, gestão das pequenas e médias empresas, empreendedorismo e comércio eletrônico. Professor das disciplinas de Administração Geral, Marketing, Administração de Vendas, Empreendedorismo.

Tatiane Alves Suares de Souza

Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC-SEBRAE. Atua com atendimento à pessoa jurídica. Tem interesse em ciências ou políticas econômicas.

Tatiana Lima Rocha

Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Arquiteta e urbanista graduada pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Dedica-se à criação de projetos, gerenciamento e execução de obras residenciais e comerciais.

Thamiris de Aquino Barbosa

Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Formada em Processos Fotográficos pela ETEC Carapicuíba, artesã e estagiária na área de gestão de negócios.

Vitória de Almeida Beraldi

Graduanda em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC-SEBRAE. Possui ampla experiência na área de formalização de contratos, investigação, gestão de risco e estratégias, com foco em prevenção a fraudes.

A arte de empreender na economia criativa: Pensar, Compreender e Agir

Hoje vivenciamos um mundo modificado pelas tecnologias onde novas carreiras estão surgindo a cada instante. Com isso, as instituições de ensino se renovam, constantemente, para formar alunos empreendedores e profissionais para o futuro. Considerar que futuro é agora, o futuro é hoje, plante a semente para colher a oportunidade, o resultado.

Evoluir, ser competitivo, obter perspectivas e vencer as diferenças. Esses aspectos passaram a ser inevitáveis no mundo contemporâneo. Uma nova forma de garantir ao jovem um ensino que lhe dê autonomia e empregabilidade.

Empreendedorismo é o resultado do aprendizado informal (prático) e o formal (teoria), pois o conhecimento pleno vem da conjugação equilibrada destes dois aprendizados. Assim, chegamos na economia criativa, sendo a economia uma ciência e a criatividade outra.

No **capítulo 1**, a importância do saber para empreender. Empreender é buscar o novo e resolver problemas na sociedade. Empreender é trazer o belo e também o útil, é encantar. Em síntese, empreendedorismo é combinar arte com ciência e com o conhecimento. É o que objetiva o estudo "**empreender na economia criativa: o processo de combinar arte com conhecimento**" apresentado pelos autores **Leila Rabello** e **Miguel Arab.**

Busca-se entender em tempos hiperconectados de como é feita a utilização do empreendedorismo para ascender jovens nas profissões do futuro, bem como, a aplicação da economia criativa como suporte para desenvolver a criatividade na formação do aluno. Neste sentido **o capitulo 2 "empreendedorismo na educação superior: como formar criativos na era digital" aponta para a importância do empreendedorismo no ensino superior"** de autoria de **Patricia Cardim e Flavia Rodrigues.**

Discutir as origens, os desafios e perspectivas no papel das escolas de negócio na formação da cultura empreendedora, bem como, a necessidade de que este empreendedor tenha um olhar para o futuro é o intuito do autor **Yuri Cunha,** no **capítulo 3, "escolas de negócios, empreendedorismo e o olhar para o futuro".**

Com a compreensão de que a compra guiada tem grande impacto no consumo e na imagem pessoal, as autoras **Jessica Lopes** e **Jo Souza**, no **capítulo 4**, "**empreender como personal shopper: a importância da curadoria na compra guiada com o consumidor**" destaca o papel do profissional *Personal Shopper,* como um empreendedor personalíssimo, ou seja, o qual proporciona uma curadoria de estilo e torna a escolha o processo de compra.

Entender sobre a relação entre empreendedorismo e a comunicação, e a importância que a comunicação exerce nessa relação é a reflexão trazida pelos os autores, **Luciana Antunes** e **Renato Teixeira**, no **capítulo 5**, intitulado "**comunicação no empreendedorismo: novas perspectivas de comunicação corporativa**".

A modernidade líquida é um fato, e o mundo está a cada dia mais exigente, mais conectado é o que destaca o autor **Rodrigo Lima de Amorim**, no **capítulo 6 "empreender na modernidade líquida: nada se cria tudo se transforma".**

Estudar o papel dos indivíduos no campo do empreendedorismo, por intermédio do filme "*A Felicidade não se Compra"*, produção de 1946, dirigida pelo cineasta Frank Capra, é o que objetiva **Sidney Ferreira Leite**, no **capítulo 7**, com o estudo "**como seria o mundo sem você? Indivíduos fazem a diferença: uma análise de a felicidade não se compra".**

Um convite especial para uma jornada criativa e empreendedorismo com a sua própria história é o que sugere o **capítulo 8**, intitulado, "**atitude empreendedora para transformar uma ideia em oportunidade de negócio"**, de autoria de **Dario Vedana**.

O **capítulo 9,** intitulado **"Desenhando e validando o modelo de negócios**" de autoria de **Nei Grando**, faz uma pequena introdução ao d*esign thinking,* apresenta de forma resumida a modelagem de negócios usando-se como ferramenta o *Canvas,* as duas primeiras etapas do processo do modelo de desenvolvimento do cliente, que ajudam a validar as hipóteses do modelo de negócios, buscam o ajuste do problema à solução, e o ajuste do produto e/ou serviço ao mercado.

Por fim, essa obra "*A arte de empreender na economia criativa: pensar, compreender e agir"* auxiliará aos interessados na área Empreendedorismo, pois empreender é aprender com a experiência passada, bem como, com a atual e com o olhar para o futuro, tendo em vista a inovação que se deseja realizar.

Livros da Série Economia Criativa

Pós Graduação do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

"Num momento em que a consciência mundial é direcionada para a biosfera, a Educação Empreendedora pode ser considerada como uma das principais aliadas para que tenhamos uma visão econômica sustentável e adequada às realidades continentais e regionais. É com esse olhar que tive a grata surpresa de ler o livro "Marco Zero Empreendedor" que, além de um guia de apoio, apresenta ideias inovadoras de profissionais empreendedores, dirigentes, professores e educandos que, ao apresentarem suas experiências, propiciam a tomada de consciência sobre a importância de temas como criatividade, valorização de ideias, pensamento ético e sustentável, resiliência, mobilização de pessoas, liderança... e muito mais.

Recomendo a obra para aqueles que reconhecem que a Educação Empreendedora é essencial em todos os níveis educacionais para um país como o Brasil, com sua extensão geográfica e cultural inigualável".

Profª Drª Celi Langhi

"O ciclo empreendedor envolve desenvolvimento constante, principalmente no que diz respeito à capacidade de gestão do empreendedor. Cabe ao empreendedor identificar oportunidades para criar e desenvolver um negócio sustentável, de acordo com as necessidades do mercado atual e futuro.

A leitura do livro "Marco Zero Empreendedor" oferece aos leitores ótimas oportunidades para reflexão a respeito de questões criativas, modelos de planejamento e gestão, mobilização de recursos econômicos, gestão de pessoas e demais componentes necessários para a qualidade e sucesso de um novo empreendimento".

Profª Drª Marília Macorin de Azevedo

ISBN: 978-65-994956-0-1
CDL
9 786599 495601

BA online
EDUCAÇÃO DIGITAL
BELAS ARTES