

Formação para o empreendedorismo nas indústrias criativas com base no blended-learning

Tiago Carrilho ¹, José António Porfírio ²

1) Departamento de Ciências Sociais e de Gestão, Universidade Aberta, Rua da Escola Politécnica, 147, 1269-001, Lisboa, Portugal ; CIEO – Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações

Tiago.mendes@uab.pt

2) Departamento de Ciências Sociais e de Gestão, Universidade Aberta, Rua da Escola Politécnica, 147, 1269-001, Lisboa, Portugal ; CIEO – Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações

Jose.porfirio@uab.pt

Resumo

Com base no Projeto ‘CINet – Redes para o empreendedorismo nas indústrias criativas’ (Programa Leonardo DaVinci) foi concebida e implementada uma formação desenvolvida na plataforma Moodle da Universidade Aberta, com base na modalidade de blended-learning (combinação entre ensino online e ensino presencial), sendo maioritariamente dirigido a jovens em situação formal de desemprego em Portugal, Espanha e Grécia. O bLearning apresenta desafios e vantagens que permitem enriquecer modelos pedagógicos de aprendizagem centrados nos formandos e nas comunidades colaborativas: a) a flexibilidade espaço-temporal constitui uma mais-valia para empreendedores que necessitam de melhorar e capacidade de gestão do seu tempo; b) a disponibilidade de recursos vídeo e de texto simples de apreender e virados para a prática; c) a possibilidade de partilhar informação e experiências com os colegas, bem como de clarificar dúvidas nos fora. As sessões presenciais e com base em videoconferência constituíram um complemento muito útil ao eLearning na medida em que permitiram marcar o ritmo do curso, esclarecer dúvidas relativas os objetivos de cada atividade em cada módulo, permitiram aos formandos contactar de forma síncrona com empreendedores das IC de outros países e com empreendedores incubados na DNA Cascais e refletir de forma crítica sobre vertentes-chave específicas dos seus modelos de negócio.

Palavras chave: Indústrias criativas, empreendedorismo, formação, redes.

1. Introdução

A formação para o empreendedorismo nas indústrias criativas (ICs) tem tido uma atenção crescente face as desafios colocados aos empresários e face à natureza específica deste tipo de indústrias (Penaluma & Penaluma, 2008 ; Carey & Naudin, 2006 ; Wilson, 2009 ; Rae, 2004, 2007 ; Potts et al., 2008 ; Felton et al., 2010 ; Granger & Hamilton, 2010 ; Lee, 2015). O *blended-learning* (*bLearning*) tem tido uma utilização crescente tendo em conta as vantagens que oferece

ao tirar partido da complementaridade entre o ensino presencial e o ensino a distância (Bliuc et al, 2007, Roy & Raymond, 2008 ; Kupetz & Ziegenmeyer, 2005 ; Motteran, 2006 ; Boyle, 2005).

O Projeto ‘CINet – Redes para o empreendedorismo nas indústrias criativas’ (Programa Leonardo DaVinci de Transferência de Inovação), teve como principal objetivo promover a aceleração em rede da criação e desenvolvimento de projetos empreendedores nas ICs. Este projeto, desenvolvido entre novembro de 2013 e outubro de 2015, recebeu a sua inspiração na experiência de Lace Market em Nottingham (RU), uma comunidade de empreendedores criativos independentes que se desenvolveu sobretudo a partir da forte dinâmica verificada nas redes de colaboração entre empreendedores e destes com as instituições locais. Foram identificadas as vertentes-chave de transferência de inovação com base no ambiente de aprendizagem formal e informal local, com o intuito de desenvolver o empreendedorismo nas ICs em países da Europa Mediterrânica (Portugal, Espanha e Grécia), a partir da formação e da criação de redes entre estes empreendedores. Um dos principais outputs do projeto foi o programa piloto ‘CINet de Aceleração em Rede do Empreendedorismo nas Indústrias Criativas’. Este programa foi promovido através do lançamento de uma formação desenvolvida na plataforma Moodle da Universidade Aberta, oferecido em Portugal com base na modalidade de *bLearning* (combinação entre ensino online e ensino presencial), maioritariamente dirigido a jovens em situação formal de desemprego.

Este artigo tem como objetivos 1) sistematizar os principais desafios inerentes à formação em rede para o empreendedorismo nas ICs e ao *bLearning*, com base na literatura académica e 2) sistematizar e refletir sobre a conceção e implementação do programa-piloto do ponto de vista das metodológicas educativas e do modelo pedagógico adotado. O segundo objetivo tem por base a informação contida nos fora disponibilizados na plataforma Moodle e nas gravações via Google hangouts das sessões presenciais.

Este texto está dividido em quatro partes:

1. Formação em rede empreendedorismo em indústrias criativas e desafios metodológicos; e pedagógicos do blended-learning;
2. Conceção do curso;
3. Implementação da formação;
4. Conclusões.

2. Formação em rede no empreendedorismo em indústrias criativas e desafios metodológicos e pedagógicos do blended-learning

Na discussão sobre os vários atributos dos indivíduos criativos, salienta-se que o seu

comportamento não é ditado por estruturas rígidas mas pelas exigências da interação com os domínios em que estão a trabalhar e pela variedade de experiências de aprendizagem, tais como ‘incorporação’ em estudos de caso, recomendações para o conteúdo da formação, ou integração em atividades específicas de outros empreendedores com mais experiência e que funcionem como ‘modelos’ a ter em conta) (Csikszentmihalyi, 1999).

Com base num questionário dirigido em 2006 a 184 estudantes de um curso de comunicação criativa no módulo ‘estudos profissionais’ no Instituto Superior de Swansea, foi possível concluir que o desenvolvimento de capacidades de trabalho de equipa, mesmo em ambiente de *freelancers*, é essencial, sobretudo em termos das capacidades de negociação com clientes e para conseguir integrar recursos e capacidades específicas na equipa de um projeto (Penaluma & Penaluma, 2008). O contacto com ex-alunos empreendedores de sub-setores específicos das ICs constituiu uma aprendizagem rica pois permitiu aos estudantes conhecer os fracassos e os sucessos dos empresários e discutir como é que reagiriam se estivessem no seu lugar (idem ; Carey & Naudin, 2006).

A aprendizagem baseada em projetos criativos permite focar a atenção no alcance de um objetivo ou conjunto de objetivos e encorajar formas de aprendizagem ‘incrementais’ muito viradas para a prática e baseadas numa lógica de projecto: os formandos passam por diversas fases, cada uma com objetivos e tarefas precisos e com feed-back por parte dos pares (em certa medida para simular as relações/negociações com futuros clientes) (Wilson, 2009 ; Carey e Naudin, 2006).

A ‘aprendizagem contextual’ pode ser dinamizada através do reconhecimento de oportunidades por via da ‘imersão’ e participação cultural nas ICs. A aprendizagem é frequentemente direcionada para a resolução de problemas, técnica e funcional para adquirir experiência, e para desenvolver capacidades e ‘treinar’ os contactos ‘sociais’ num subsector específico. As oportunidades são reconhecidas através da rede social, com a identificação de clientes potenciais, problemas e necessidades específicas (Rae, 2004).

Na ‘aprendizagem baseada na curiosidade’ os formandos são encorajados a colocar questões sobre o conteúdo e a implementação da formação e, através de negociação cuidada, o formador procura ajustar vários aspetos do estudo às necessidades dos formandos, o que implica alguma flexibilidade face ao planeamento habitualmente mais formal dos cursos (Rae, 2007). O conteúdo mais generalista é evitado, e cada atividade ou módulo é associado a um assunto ou tópico específico (idem).

A formação para o processo criativo trabalha também as condições informais de rede e de acesso ao mercado que incluem a ‘imersão’ social, a procura incerta, a elevada especificidade da qualificação laboral necessária à formação das equipas, as trocas frequentes de informação e

recursos e as tarefas complexas sob pressão intensa (Wilson, 2009).

As redes sociais nas ICs podem ser associadas ao conjunto de agentes num mercado caracterizado pela adoção de ideias novas em redes de produção e consumo que geram valor com um certo grau de incerteza e novidade inerentes às escolhas efetuadas através dessas redes (Potts et al., 2008).

As redes sociais neste tipo de indústrias têm raízes em espaços específicos onde a proximidade favorece a produção e consumo culturais. As oportunidades surgem baseadas em mentores, troca de informações ou contactos face-a-face (Chapain & Cummunian, 2010 ; Heebels & Aalst, 2010 ; Lange, 2008). A importância da rede social está associada à fase do negócio: no início os empreendedores procuram apoio, para além de família e amigos, de outros empreendedores das ICs que por vezes funcionam como mentores. (Heebels & Aalst, 2010 ; Mould et al., 2008).

Os trabalhadores criativos revelam convergência ao longo da cadeia de valor, entre sub-setores e através de múltiplos papéis em diversos sub-setores. Por exemplo, é frequente o sub-setor ‘design’ aceitar trabalhadores de outros sub-setores, ou fornecer mão-de-obra a outros sub-setores. As oportunidades de rede baseiam-se em organizações informais (com acesso livre como princípio – por exemplo, comunidades de práticas – , espaços e tempos múltiplos e flexíveis) ou em organizações formais (fixas no espaço e no tempo) (Chapain & Cumunian, 2010 ; Granger & Hamilton, 2010). As redes locais ‘comerciais’ tendem a ser menos intensas e mais verticais (contratação de mão-de-obra ou subcontratação de empresas por outras) enquanto as redes locais ‘artísticas’ tendem a ser mais intensas e horizontais (relações próximas entre empreendedores) (Felton et al., 2010).

A presença forte de instituições públicas na ‘escala superior’ formal pode gerar um efeito de bloqueio para os trabalhadores *freelancers* que interagem de forma intensa com a ‘escala inferior’ informal (Granger & Hamilton, 2010). Os ‘porteiros’ podem facilitar os contactos entre alguns atores e proporcionar condições favoráveis para manter relações a longo-prazo. No entanto, outros atores podem ser marginalizados e desconetados da rede ‘central’ impedindo o reconhecimento de oportunidades em alguns sub-setores específicos como o cinema (Chapain & Cumunian, 2010), para clientes potenciais em zonas urbanas periféricas (Felton et al., 2010) ou em iniciativas para a procura de conhecimento (Lee, 2014 ; Bathelt et al, 2004).

No âmbito do ‘Observatório da Qualidade do Ensino a Distância’ da Universidade Aberta, segundo o inquérito dirigido em 2015 a 26 líderes académicos e pedagógicos em Portugal, o *eLearning* ‘garante aprendizagens sólidas e credíveis’ (cerca de 75% das respostas) ; a mesma questão colocada sobre o ensino presencial apresenta resultados ainda mais favoráveis (77%) e 36% defende conceções similares ao *bLearning* (Paulo Dias et al., 2015). Efetivamente, com base neste tipo de inquéritos, constata-se que o ensino a distância tem vindo a ganhar credibilidade e

aplicabilidade em Portugal, não apenas no ensino universitário, mas também no ensino politécnico e na formação profissional, ainda que a base do ensino continue a ser presencial. O *bLearning* tem tido uma aplicação mais recente com menor experiência acumulada, o que explica, em parte, a percentagem de respostas mais reduzida.

O ensino *online* tem contribuído para aumentar as oportunidades de estudo de um número crescente de alunos com origens geográficas muito variadas. As vantagens do ensino *online* centram-se principalmente na flexibilidade espaço-temporal que permite ao aluno gerir e controlar o seu percurso e ritmo de estudos.

Por exemplo, com base na experiência da Open University no Reino Unido (Jelfs et al., 2004), conclui-se que os estudantes beneficiam se os conteúdos de suporte online incluírem múltiplas oportunidades e várias formas de ‘media’ para beneficiar o trabalho autónomo, e se tiverem uma grande variedade de recursos de aprendizagem. No entanto, os recursos têm de ser disponibilizados em momentos-chave para não sobrecarregar os estudantes. São ainda referidos os custos baixos (Bliuc et al., 2007) e a flexibilidade para a participação nas atividades (Bersin, 2004).

Num inquérito realizado em 2015 aos estudantes do 1º ciclo da Universidade Aberta (12 licenciaturas) 93% dos estudantes estavam satisfeitos com a plataforma Moodle, 91% estavam satisfeitos com o ensino a distância e 78% manifestaram a sua satisfação com a interação docente-estudante. No entanto, 67% estavam satisfeitos em termos da interação com os colegas. Ou seja, a experiência numa Universidade vocacionada para o ensino a distância favorece a adaptação dos estudantes, ainda que a interação com os colegas seja menos conseguida. De referir a situação específica nos 1ºs ciclos onde a avaliação é maioritariamente realizada através do envio de relatório e da realização de exame presencial, ou seja, a participação nos fora não é objeto de avaliação, o que não acontece nos 2º e 3ºs ciclos e também nos cursos de Aprendizagem ao Longo da Vida nos quais a participação nos fora é valorizada.

Alguns autores (por exemplo Salmon, 2004) chamam a atenção para algumas limitações do ensino *online* relativas nomeadamente à integração dos estudantes menos ativos e autodisciplinados, às necessidades sentidas por alguns alunos relativamente à interação presencial com professores e colegas, e à fraca interatividade estudante-estudante – sobretudo em modalidades de avaliação em cursos com muitos alunos.

As metodologias *bLearning* têm tido um uso crescente com o intuito de ultrapassar algumas das limitações do ensino *online* e de desenvolver novas estratégias educativas e metodologias pedagógicas. Vários autores chamam a atenção para as vantagens e os desafios deste tipo de ensino (Bliuc et al, 2007, Roy & Raymond, 2008 ; Graham, 2006 ; Kerres & De Witt, 2003 ;

Khine & Lourdsamy, 2003 ; Kupetz & Ziegenmeyer, 2005 ; Motteran, 2006 ; Oliver & Trigwell, 2005 ; Boyle, 2005 ; Boyle et al., 2003 ; Ausburn, 2004 ; Aspden & Helm, 2004 ; Schweizer et al., 2003 ; Rovai, 2002). Os desafios são inerentes à combinação da maior flexibilidade do ensino online com as vantagens práticas habitualmente associadas ao ensino presencial: responder a um leque alargado de necessidades dos estudantes, melhor organização das tarefas para cada atividade, possibilidade de trabalhar com múltiplas questões quando um problema é multifacetado; este sistema de ensino também possibilitar uma ‘transição suave’ entre temas mais familiares e temas novos, envolvimento dos formandos na definição de resultados associados a necessidades reais, autonomia na ‘gestão’ da aprendizagem e dos ‘trajetos’ e dinamização de comunidades de aprendizagem ativa e colaborativa; o *blearning* apresenta ainda melhores resultados quando as tarefas se centram na partilha e troca de ideias para atingir uma solução coletiva e oferece um maior leque de oportunidades para os estudantes interagirem com o professor e com os colegas.

No entanto, os autores concluem também que o sucesso do *bLearning* exige autodisciplina por parte dos estudantes e flexibilidade para conjugar as duas modalidades de ensino. Alguns alunos estão muito habituados ao ensino presencial e têm dificuldades de adaptação ao ensino *online* ou então temos a situação de alunos com pouca disponibilidade de tempo para assistir às sessões presenciais/videoconferência. Conclui-se que o sucesso deste tipo de ensino depende também da escolha dos parceiros relevantes para o processo de aprendizagem.

3. Conceção do curso

Tradicionalmente a formação em empreendedorismo teve como principal foco o plano de negócio com base em visões do ensino da gestão das organizações ainda muito influenciadas pelo ‘mainstream’ da Gestão, ou seja, sobretudo viradas para empresas já estabelecidas e centradas na construção do plano financeiro.

No entanto, tendo em atenção a especificidade do curso a desenvolver, considerou-se que este programa deveria incutir nos formandos (empreendedores atuais e/ou potenciais) a reflexão crítica sobre os seus modelos de negócio, a capacidade de resolução de problemas com base em estudos de caso e na avaliação por outros empreendedores, mentores, *advisers* e investidores potenciais e também a dinamização de comunidades de aprendizagem colaborativa.

Em matéria de conteúdos para a conceção do curso, considerámos os desenvolvimentos recentes de abordagens que privilegiam a componente prática no apoio aos potenciais empreendedores e que se integram na gestão de startups (Fur & Dyer, 2014 ; Osterwalder & Pigneur, 2010 ; Osterwalder et al., 2014 ; Ries, 2011 ; Kim & Mauborgne, 2015).

As novas abordagens valorizam conceitos e ferramentas que possibilitam aos empreendedores maior flexibilidade e capacidade de reação aos diversos obstáculos e oportunidades que vão surgindo ao longo da existência de uma startup e também nas fases subsequentes de ‘aceleração’ do negócio.

A formação começou com a formulação da ideia inicial de negócio, a reflexão sobre a importância da criatividade nos processos de aprendizagem, a apreensão preliminar sobre o que ‘o que é ser empreendedor’ e a sistematização da apresentação do formando através da ferramenta ‘business model you’. No módulo 2, a estratégia ‘oceano azul’ possibilitou a base para um exercício preliminar sobre a questão ‘porque é que o meu negócio é único e se diferencia da concorrência mais próxima?’. Com base nesta ideia, procurou-se no módulo 3 promover a construção da primeira versão do modelo de negócio e o conhecimento de ferramentas básicas da gestão financeira que, mais tarde, suportaram o plano de negócio. A melhoria do modelo de negócio foi trabalhada no módulo seguinte com a implementação dos primeiros testes junto dos potenciais clientes, com o objetivo de definir e fundamentar a ‘proposta de valor’. No último módulo foi privilegiada a construção preliminar do plano de negócio e do respetivo plano financeiro.

Cada módulo integrou recursos de vídeo sobre casos de empreendedores em indústrias criativas no início do seu negócio. Estes recursos foram especificamente produzidos para o projeto CINet, com base num guião. O debate na primeira atividade de cada módulo baseou-se neste tipo de recursos, com o intuito de incentivar a reflexão dos formandos sobre as práticas dos empresários nas seguintes vertentes:

- ‘Background’ do empreendedor em ligação com a geração da ideia inicial e com as formas de contacto preliminares com os clientes potenciais;
- Definição da estratégia;
- Evolução do modelo de negócio;
- Primeiros testes junto dos clientes;
- Construção do plano de negócio em ligação ao modelo de negócio;
- Dificuldades sentidas, por exemplo no financiamento.

A discussão centrada nos casos e experiências reais dos empreendedores, teve como objetivo motivar os formandos para efetuarem a ‘ponte’ com o seu negócio em termos das suas necessidades.

A segunda atividade de cada módulo integrou recursos de vídeo e texto específicos a cada temática. A componente teórica foi apresentada sem grande peso formal. Não se pretendeu que os formandos despendessem muito tempo com a leitura e visionamento dos recursos, mas que

fizessem a gestão do tempo sobretudo para refletir e concretizar as diversas fases da construção do seu negócio adaptando os conhecimentos e as ferramentas às suas necessidades. Por exemplo, de que forma é que a definição da estratégia ‘oceano azul’ ajuda o formando a focar a atenção no que é único no seu negócio?

As ferramentas utilizadas na formação são interativas dado que foi possível ao formando integrar os diversos ‘exercícios’ de forma a aperceber-se do grau de coerência entre estes. Por exemplo, as componentes ‘proposta de valor’ e ‘segmentos de clientes’ do modelo de negócio trabalhadas no módulo 4 foram objeto de desenvolvimento na ferramenta ‘proposta de valor canvas’ do módulo 5.

No curso, a rede foi desenvolvida em duas componentes-chave: uma primeira componente integrou a rede nacional entre os membros do programa, desenvolvida com base no modelo pedagógico da UAb assente na aprendizagem colaborativa; uma segunda componente esteve ligada à promoção da rede europeia, nomeadamente com os pares espanhóis e gregos acompanhados pelas instituições parceiras nestes países, mas também com a ligação à comunidade empreendedora de Nottingham, com base na participação do parceiro britânico no programa.

Na prática, a estrutura e logística deste programa, assente na plataforma Moodle da UAb, está esquematizada na figura 1:

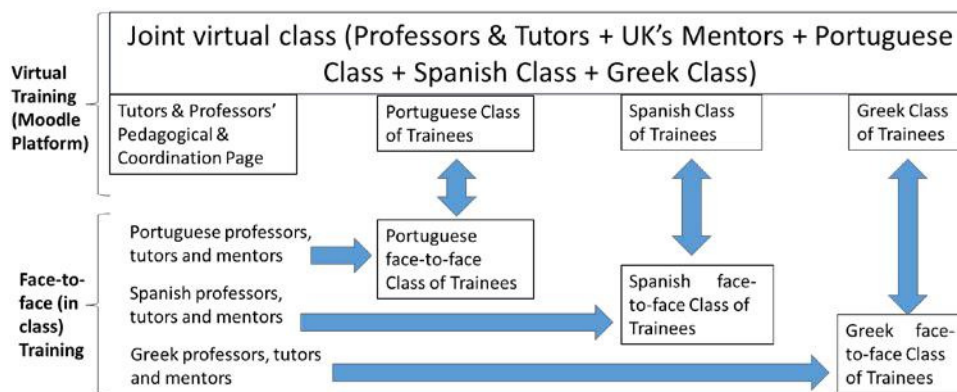


Figura 1 - Arquitetura formativa do Programa CINet (elaboração própria)

Como decorre da figura 1, pretendeu-se que a formação em regime de *bLearning* permitisse tirar partido das vantagens associadas a ambas as formas de ensino (*online* e presencial).

A formação presencial ou por videoconferência apostou no apoio e motivação dos estudantes em momentos-chave da formação. Nas sessões presenciais foi fundamental ter a colaboração de mentores e empresários de sub-setores específicos das ICs que pudessem ajudar na motivação e

apoio aos formandos.

Na plataforma Moodle da Universidade Aberta foram disponibilizados os recursos de leitura e recursos vídeo, para dinamizar fora de debate e fora de acompanhamento e suporte a atividades específicas como o Business Model You ou o Modelo de Negócio. Foram também utilizados fora para desenvolvimento da rede entre os participantes dos três países envolvidos.

Para esta dinâmica foram muito importantes os parceiros não universitários do projeto. Um dos parceiros foi a MediaDeals, uma organização franco-alemã de Business Angels com larga experiência no investimento em negócios dos diversos subsectores das ICs, apoio na construção dos projetos e no desenvolvimento e dinamização de redes de colaboração entre empreendedores de vários países europeus. O outro parceiro foi a DNA Cascais, uma incubadora resultante de iniciativa municipal, com prioridade na intervenção no concelho de Cascais mas com atividades que se estendem praticamente por todo o território nacional, sobretudo na formação para o empreendedorismo e apoio aos empreendedores da incubadora (e de outros empreendedores integrados na incubadora virtual) na validação do modelo de negócio e do plano financeiro e na implementação e avaliação da estratégia de mitigação dos vários riscos de negócio.

4. Implementação da formação

Dos 20 formandos que iniciaram este programa em Portugal, com idades compreendidas entre os 23 e os 35 anos, apenas 5 concluíram a totalidade dos módulos, posicionando-se para a apresentação dos seus projetos num concurso final que teve lugar em Barcelona. Estes formandos estavam na situação de desempregados formais, condição para integrar a formação de acordo com a candidatura ao programa Leonardo DaVinci. Vários formandos não conseguiram concluir a totalidade dos módulos dado que entretanto conseguiram emprego e deixaram de ter disponibilidade para se dedicar à formação. O curso teve a duração de 5 meses.

A sessão presencial inicial foi realizada também por videoconferência com participação dos dois parceiros referidos (DNA e MediaDeals) e dos formandos das turmas de Portugal, Grécia e Espanha. Nesta sessão foram apresentados os objetivos do projeto em ligação à experiência de Lace Market em Nottingham, o modelo pedagógico da Universidade Aberta, a plataforma Moodle e o guia do curso.

Uma vez que os formandos nunca tinham trabalhado na plataforma (os formandos espanhóis do programa apenas tinham tido experiência com a plataforma da UOC, com características diferentes), as intervenções dos coordenadores e dos formadores valorizaram a explicação das vantagens das duas formas de ensino nas fases-chave do curso e o incentivo aos formandos para os trabalhos práticos e para a resolução de problemas inerentes à construção e implementação

inicial do negócio, combinando o trabalho individual com o trabalho colaborativo na plataforma, nas turmas de cada país e na turma europeia conjunta. Na apresentação do Guia de Curso, onde consta todo o percurso de aprendizagem, deu-se ênfase aos objetivos, às atividades, aos recursos e à respetiva calendarização de cada módulo. Nesta primeira sessão, dois empreendedores incubados na DNA Cascais centraram a apresentação do seu negócio (uma App aplicada ao sector automóvel) e focaram a atenção na relação com os clientes e nos primeiros resultados financeiros. Tendo em atenção as intervenções dos formandos podemos registar uma boa participação em termos do seu interesse no *bLearning*, no conteúdo no guia de curso e no contacto com empresários já com o seu negócio implementado.

As duas sessões presenciais seguintes constituíram uma oportunidade para exercitar os estudantes no uso da plataforma Moodle esclarecendo dúvidas sobre as regras para a participação nos fora, o conteúdo dos recursos, os objetivos de cada atividade e os critérios de feed-back aos relatórios produzidos pelos alunos. Estas sessões possibilitaram também a adaptação das atividades de cada módulo às necessidades dos formandos. Por exemplo, no exercício do Business Model You possibilitou aos formandos enriquecer a sua apresentação perante os colegas do curso e também tendo em vista potenciais investidores que, na falta de background empresarial, valorizam as características pessoais dos empreendedores.

Foram dinamizadas também duas sessões síncronas com videoconferência nas quais participaram formandos portugueses, espanhóis e gregos, os coordenadores e formadores, a representante da MediaDeals e empresários de subsectores das indústrias criativas de Nottingham. Estes empresários tiveram oportunidade de falar sobre a sua experiência e sobre o ecossistema empreendedor de Lace Market.

Cada formando apresentou o seu negócio com base no exercício de dois dos módulos (as vertentes-chave do modelo de negócio e da proposta de valor). Registamos que as sessões foram dinâmicas e úteis para os formandos tendo em atenção que os empresários ingleses e a representante da MediaDeals (dada a sua larga experiência na área) teceram comentários críticos e fizeram sugestões que os formandos consideraram relevantes para a apresentação do projeto e para a melhoria e desenvolvimento do seu modelo de negócio, designadamente nas seguintes vertentes:

- A necessidade de focar a apresentação sobretudo na proposta de valor, desenvolvimento da relação com os clientes, conhecimento e acesso d(a)o mercado e sustentabilidade financeira;
- Procurar evitar uma apresentação demasiado técnica;

- Necessidade de clarificar a resposta às seguintes questões: ‘como é que o negócio é único’, ‘como vender’ e ‘como gerar lucro’;
- Falta de resposta relativamente às fontes de receita;
- Necessidade de explicar como vai ser desenvolvido o trabalho de equipa para o conhecimento e acesso d(a)o mercado;
- Dificuldades relativas à segmentação dos clientes e respetiva identificação de qual(quais) o(s) segmento(s) te(ê)m mais potencial em termos de retorno financeiro;
- Sugestões para o desenvolvimento das redes em termos, por exemplo, de partilha de capacidades e serviços;
- Sugestões para o desenvolvimento da relação com os clientes, por exemplo, serviços grátis no início, eventos ‘Dias Felizes’, estratégias de preços, e alargamento da base de clientes através de contactos com empresas privadas.

Estas duas sessões constituíram um embrião para o desenvolvimento da rede de empreendedores entre os três países. Os formandos tiveram oportunidade de iniciar contactos entre eles e com os agentes externos (empresários ingleses e representante da MediaDeals) no sentido da partilha de informações, ideias, experiências e dificuldades na construção e melhoria do modelo de negócios.

A utilização da plataforma Moodle para este tipo de dinâmica entre os três países, ficou, por agora, aquém das expectativas. No entanto, de registar que na turma portuguesa os alunos utilizaram os fora de cada módulo para a troca de informações e experiências conforme a temática em estudo/discussão. Por seu lado, estamos a trabalhar para tirar melhor partido do *site* do projeto CINet, que inclui uma área de partilha de informação e de experiências, bem como de apoio ao acesso ao financiamento e ao contacto com potenciais clientes – contamos que esta área venha a ser dinamizada pela MediaDeals e pela DNA Cascais, eventualmente contando com o financiamento de outros projetos em candidatura no âmbito do H2020.

Após a ambientação inicial à plataforma Moodle, os formandos foram melhorando a qualidade das suas intervenções nos diversos fora de cada módulo.

A discussão com base em casos reais permitiu aos formandos fazerem a ‘ponte’ com o seu projeto, tecendo reflexões críticas sobre o que tinham desenvolvido até à altura no seu negócio, bem como traçar linhas de atuação para o futuro próximo. Por exemplo, a discussão sobre a evolução do modelo de negócio de cada caso empresarial possibilitou uma ilustração da adaptação dinâmica face aos desafios e incertezas específicas ao subsector em que o empresário se situa.

Nos fora de apoio e acompanhamento esclareceram-se dúvidas e foram apresentados feedbacks aos relatórios trabalhados pelos formandos. A partilha de informação entre os formandos foi

efetuada de várias formas: síntese de outros recursos de texto não disponibilizados na plataforma, outros casos de empresas das ICs, outros links ligados a cada atividade e partilha de experiências no tocante às diversas fases de construção de um projeto empresarial.

Em termos do feedback dos formadores de referir alguns exemplos que ilustram a sua utilidade para a dinâmica da formação:

- Partilha com os colegas e coordenadores/formadores de uma segunda versão do ‘business model you’ (após o primeiro feed-back), com o objetivo de melhorar a sua forma de apresentação perante os colegas da turma portuguesa e também perante os colegas das outras turmas;
- Após um primeiro teste (entrevistas exploratórias) junto dos clientes potenciais, um dos formandos considerou relevante, após o exercício preliminar, diferenciar dois segmentos de mercado, quando inicialmente considerava apenas um;
- Para alguns formandos, os inquéritos realizados junto de clientes antes do início do curso serviram como base para ‘refinar’ a construção do ‘perfil do cliente’ e do ‘mapa de valor’;
- Vários formandos fazem parte de uma equipa de vários elementos que, não estando presentes na formação, são componente essencial da equipa dos respetivos projetos empresariais. De notar a receção de um feedback muito positivo por parte dos formandos que nos informaram que, perante as críticas e sugestões, procuraram na equipa ver as implicações no desenvolvimento da ideia de negócio; os restantes colegas de equipa receberam de forma geral com agrado assinalável essas sugestões e introduziram-nas no respetivo projeto.

Na fase final da formação os 5 formandos enviaram os seus planos de negócio e receberam feedback relativamente sobretudo às previsões de custos e de vendas a médio prazo.

Finalmente foram organizadas mais duas sessões síncronas por videoconferência para selecionar os dois melhores projetos em cada turma. Para além dos formadores e dos formandos, estiveram presentes *advisers* com experiência de apoio a empreendedores nas IC. De acordo com o planeado, os formandos que terminaram o programa integrariam uma *short list* por país, das quais seriam dois escolhidos para fazer uma apresentação do seu projeto numa sessão de *pitching*, de acordo com *guidelines* propostos pela MediaDeals e receber críticas e sugestões dos formadores e *advisers*.

Na primeira sessão os formandos apresentaram o projeto e o plano de negócios e foram sugeridas as seguintes melhorias:

- A necessidade de tirar melhor partido do primeiro minuto da apresentação para captar a atenção dos investidores potenciais;
- Novamente a necessidade de clarificação da proposta de valor e dos segmentos de clientes (duas das vertentes nas quais os formandos tiveram de efetuar mais reformulações);
- Melhor construção do plano de negócios para ‘convencer’ os investidores que o projeto vai gerar retorno para eles.

Na segunda sessão os formandos fizeram a apresentação do projeto e do plano de negócio reformulados e foram sugeridas as seguintes linhas de trabalho:

- Melhor identificação do problema em termos da relação com os clientes;
- A necessidade de mostrar mais ‘paixão’ pelo negócio;
- Uma melhor gestão do tempo da apresentação para focar no que interessa aos investidores potenciais;
- Melhor justificação dos segmentos de clientes em termos de retorno financeiro;
- Evitar o foco excessivo na oferta e providenciar mais informação sobre quais são os benefícios para os clientes;
- Melhor formulação do plano de negócio em termos de previsão de vendas.

Os seis melhores projetos selecionados (dois de cada país participante), foram apresentados num Workshop final em Barcelona perante um júri formado por representantes da MediaDeals, da DNA Cascais, do Babson College e da Clemson University dos EUA. De registar que os projetos portugueses ficaram nos dois primeiros lugares.

5. Conclusões

Tendo sido promovida propositadamente a oferta do programa em três modalidades distintas, de acordo com cada uma das intenções dos três países envolvidos, podemos concluir que o *bLearning* (modalidade seguida em Portugal) apresenta desafios e vantagens que possibilitam enriquecer modelos pedagógicos e metodologias educativas de aprendizagem do empreendedorismo, necessariamente focados nos formandos e nas comunidades colaborativas. Destacamos, assim, as seguintes vantagens percebidas para esta modalidade:

- Flexibilidade espaço-temporal enquanto mais-valia essencial para empreendedores que necessitam de melhorar a capacidade de gestão do seu tempo;
- Disponibilidade de recursos vídeo e de texto simples de apreender e virados para a prática, tirando partido da interatividade proporcionada pela plataforma e pelas sessões presenciais para dinamizar a reflexão crítica;

- Possibilidade nos fora e nas sessões presenciais de partilhar informação e experiências com os colegas, bem como de esclarecer dúvidas.

As sessões presenciais e com base em videoconferência constituíram inquestionavelmente um complemento de grande utilidade para o *eLearning* dado que permitiram apoiar a ambientação à plataforma Moodle, marcar o ritmo do curso, esclarecer dúvidas relativas aos objectivos e conteúdos de cada atividade em cada módulo, manter a motivação dos formandos, permitir-lhes contactar de forma síncrona com empreendedores das IC nacionais e de outros países, e refletir de forma crítica sobre as ‘traves-mestras’ dos seus modelos de negócio.

A ambientação à plataforma Moodle e a ‘apreensão’ e ‘absorção’ do modelo pedagógico constituem dois dos principais desafios inerentes a formandos que, na sua maioria, estão habituados a ambientes presenciais de aprendizagem.

6. Agradecimentos

Este artigo é financiado por Fundos Nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto UID/SOC/04020/2013.

7. Referências

- Ausburn, L. J. (2004). Course design elements most valued by adult learners in blended online education environment: an American perspective. *Educational Media International*, 41(4), 327-337.
- Bathelt, H. et al. (2004). Clusters and Knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1): 31-56.
- Bersin, J. (2004). *The blended learning book: best practices, proven methodologies and lessons learned*. San Francisco: Pfeiffer.
- Bliuc, A. et al. (2007). Research focus and methodological choices in studies into students’ experiences of blended learning in higher education. *Internet and Higher Education*, 10, 231-244.
- Boyle, T. (2005). A dynamic systematic model for developing blended learning. *Education, Communication and Information*, 5(3), 221-232.
- Boyle, T. et al. (2003). Using blended learning to improve student success rates in learning to program. *Journal of Educational Media*, 28(2-3), 165-178.
- Carey, C. & Naudin, A. (2006). Enterprise curriculum for creative industries students – an exploration of current attitudes and issues. *Education and Training*, 48(7): 518-531.

- Chapain, C. & Comunian, R. (2010). Enabling and inhibiting the creative economy: the role of the local and regional dimensions in England. *Regional Studies*, 44(6): 717-734.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). A system perspective on creativity. In J. Henry (ed.) *Creative management*. London: Sage.
- Dias, P. et al. (2015). *Educação a distância e eLearning no ensino superior público. Observatório da Qualidade do Ensino a Distância eLearning*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Felton, E. et al. (2010). Making connections: creative industries networks in outer-suburban locations. *Australian Geographer*, March, 41(1):57-70.
- Fur, N. & Dyer, J. (2014). *The innovator's method – bringing the lean startup into your organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Granger, R. C. & Hamilton, C. (2010). Re-spatializing the creative industries: a relational examination of underground scenes, and professional and organizational lock-in. *Creative Industries Journal* 3(1): 47-60.
- Graham, C. R. (2006). Blended learning systems. Definitions, current trends and future directions. In C. J. Bonk & C. R. Graham (eds.), *The Handbook of blended learning: global perspectives, local designs* (pp. 3-21). San Francisco: Pfeiffer.
- Heebels, B. & Aalst, I. V. (2010). Creative clusters in Berlin: entrepreneurship and the quality of place in Prenzlauer Berg and Kreuzberg. *Human Geography*, 92(4): 347-363.
- Jelfs, A. et al. (2004). Scaffolding students: suggestions on how to equip students with the necessary skills for studying in a blended learning environment. *Journal of Educational Media*, 29(2), 85-95.
- Kerres, M. S. & De Witt, C. (2003). A didactical framework for the design of blended learning arrangements. *Journal of Educational Media*, 38(2-3), 101-113.
- Khine, M. S. & Lourdasamy, A. (2003). Blended learning approach in a teacher education: combining face-to-face instructions, multimedia viewing and online discussion. *British Journal of Educational Technology*, 34(5), 671-675.
- Kupetz, R. & Ziegemeyer, B. (2005). Blended learning in a teaching training course: integrated interactive eLearning and contact learning. *Re-CALL*, 17(2), 179-196.
- Lange, B. (2008). Accessing markets in creative industries – professionalization and social-spatial strategies of culturepreneurs in Berlin. *Creative Industries Journal*, 1(2): 115-135.
- Lee, M. (2015). Fostering connectivity: a social network analysis of entrepreneurs in creative

- industries. *International Journal of Cultural Policy* 21(2): 139-152.
- Motteran, G. (2006). 'Blended' education and the transformation of teachers: a long-term case study in postgraduate UK higher education. *British Journal of Educational Technology*, 37(1), 17-30.
- Mould, O. et al. (2008). Realizing capabilities – academic creativity and the creative industries. *Creative Industries Journal*, 1(2): 137-150.
- Oliver, M. & Trigwell, K. (2005). Can 'blended learning' be redeemed? *ELearning*, 2(1), 17-26.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: Wiley.
- Osterwalder, A. et al (2014). *Value proposition design*. New Jersey: Wiley.
- Penaluma, A. & Penaluma (2008). Business paradigms I Einstellung: harnessing creative minds, a creative industries perspective. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(2): 231-250.
- Potts, J. D. et al. (2008). Social network markets: a new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics* 32(3): 166-185.
- Rae, D. (2004). Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. *Education and Training* 46(8/9): 492-500.
- Rae, D. M. (2007). *Entrepreneurship: from opportunity to action*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. London: Penguin.
- Roy, A. & Raymond, L. (2008). Meeting the training needs of SMEs: is eLearning a solution? *Electronic Journal of eLearning*, 6(2), 89-98.
- Rovai, A. P. (2002). Development of an instrument to measure classroom community. *Internet and Higher Education*, 5(3), 197-211.
- Salmon, G. (2004). *E-moderating: the key to teaching and learning online*. London: Routledge Falmer.
- Schweizer, K. et al. (2003). Blended learning as a strategy to improve collaborative task performance. *Journal of Educational Media*, 28(2-3), 211-223.
- Wilson, N. (2009). Learning to manage creativity: an occupational hazard for the UK's creative industries. *Creative Industries Journal*, 2(2): 179-190.