

ESCOLA DE EMPREENDEDORES

Professor

Álvaro Monteiro, (Doctor) PhD

“ Sempre a crescer, desenvolvendo talentos. “

*Série de artigos publicados no Caderno Management
Semanário Económico - 2003*

ESCOLA DE EMPREENDEDORES

por,

Professor Álvaro Monteiro, (Doctor) Ph.D.
*Doutorado em Ciências de Administração (Lond. UK);
Especializado Eng. Mkt & Bus. Management
MBA Europe/Management Adv. Program/AHInstitute
Professor Univ. Associado
Autor de NEGÓCIO IMOBILIÁRIO –
Marketing, Gestão de Vendas e Comercialização Imobiliária,
Vislis, Lisboa, 2002 e
DOMÍNIO DA VENDA IMOBILIÁRIA – Vislis, Lisboa, 2005.
Consultoria e Coaching Executivo – Management & Marketing
Marketing e Lançamentos Imobiliários*

“ A aprendizagem formal pode ensinar-nos muitas coisas, mas muitas das capacidades essenciais da vida são aquelas que temos de desenvolver individualmente. ” – Lee Iacocca (n.1924), fundador da Honda.

ALVO: GESTORES JUNIORES

Onde encontrar as imagens que a humanidade criou para dar a si mesmo uma direcção, um objectivo ao qual aspirar? São tantas as descrições de deuses, anjos, demónios e animais antropomórficos que aparentemente poderíamos usar como modelos mas que, em última análise, temos de recusar como irrelevantes. No entanto, a maior parte das imagens que as pessoas criam de si mesmas, tanto a nível individual, pessoal, colectivo e profissional, são num ou noutro aspecto impressões de poder, quer esse poder envolva influenciar terceiros, controlar o curso dos acontecimentos ou simplesmente fazer o que se quer. Claro que, de um ponto de vista evolutivo, esta é uma função importante que as imagens do eu devem proporcionar. Poder-se-ia dizer que fornecem objectivos, esboçam possibilidades de ser que nos empurram na direcção do futuro.

Mas...serão algumas imagens mais úteis do que outras para nos encaminharem nessa jornada? A corrente do ideal humano inspirado nas imagens propostas pelos meios de comunicação invadiu o nosso ambiente visual. Toda essa forma de representação claramente explorada do executivo viajando de jet, deslocando-se em um automóvel desportivo ladeado por uma flor de estufa que parecem estar a comemorar sucesso de carreira, ou ainda presidindo a um comité de gestão em um escritório de luxo rodeado de séniores é associar esse produto ou serviço a pensamentos ou sensações desejáveis, induzindo-nos a comprá-lo e, por consequência, aumentar a notoriedade ou quota de mercado.

O ideal de executivo que emerge destas imagens comerciais ostenta boa saúde animal e mental, contentamento sensual e uma ausência de quaisquer preocupações ou responsabilidades sobre o negócio ou empresa que possam interferir com o gozo da última moda no consumo de estímulos sensoriais. A mensagem destas imagens é que o mais alto dos objectivos é fazer uma vida de descuidado prazer e validar a identidade de executivo graças à posse de objectos. É claramente mais fácil para alguns imaginarem-se a viver entre melhores produtos do que entre melhores práticas, valores e seres humanos.

Mas o autêntico management não vive de imagens semianimadas, feiticismo e ninfas. É por esta razão que tenho necessidade de desenvolver uma série de artigos para a formação de futuros executivos que partilhe a crença no restabelecimento dos valores, na evolução dos comportamentos na gestão e direcção de negócios; definitivamente algo no género de uma realidade interdependente – treinar a mente a aperceber-se da rede de causas e efeitos em que determinadas atitudes e acções administrativas estão embebidas

oriundas de vícios, entropia psíquica e aprendizagens suspeitas, e treinar as emoções e a imaginação a responder adequadamente às consequências dessas acções. “

O sábio dá rédea solta aos seus desejos, segue as suas disposições espontâneas, e tudo o que ele controla está perfeitamente regulado. [...] Assim, a pessoa jen (pessoa que realiza a sua humanidade) percorre o Caminho sem propósito; o sábio percorre o Caminho sem esforço. “ – Hsun Tzu – 21.66-67.

A IMPORTÂNCIA DA MARCA PESSOAL DO GESTOR DE SUCESSO

A mensagem fundamental aqui é que as pessoas realmente empenhadas podem fazer seja o que for para criarem uma marca pessoal de gestores de sucesso. Autênticos defensores do jogo justo e gestores da sua marca se souberem aquilo que é esperado deles e se acharem que são considerados como membros legítimos de uma equipa de excelência contínua. Não se deixem enganar os gestores juniores por *pseudo-líderes* se ouvirem de genuínos mentores, a importância de cultivar a sensibilidade em relação à dignidade e valor pessoal e a exigência do empenho das equipas dentro da organização. O futuro valorizará cada vez mais o trabalhador da inteligência e não aquele que vai a reboque de imagens.

O desafio real é não desatar a correr para o pronto-a-vestir mais perto, transformando-se em executivo cinzentão fumando cigarrilha arrogância. Executivos engomadinhos carentes de inteligência e classe a comportarem-se desta maneira e executivas a vestirem-se de uma forma sensual arriscam-se a arcar com um preço alto.

Projecte uma imagem profissional sustentada pelos exemplos dos antigos mentores, responsabilização, determinação, magnetismo, humildade, naturalidade, competências emocionais e disponibilidade. Serão estes os atributos que farão parte da sua marca de gestor de sucesso. Afaste a ideia de ganhar poder no escritório, inclinando-se para trás ou rodando na cadeira quando está a ouvir um elemento da equipa. Adapte logo de início uma postura de exemplo e aprenda a ouvir. Entusiasmo-o a pegar nesta prescrição e a despende algum tempo de qualidade a fazer uma revisão do colarinho para cima, se aguarda com ansiedade ouvir a confirmação no final dos primeiros meses de empresa como aquisição de sucesso para a organização que o contratou:

- Construa uma imagem de credibilidade e profissionalismo recorrendo diariamente ao seu consultor espelho de corpo inteiro, vestindo-se sem exageros para o sucesso e veja a si mesmo profissionalizar-se.
- Arrume a sua área de trabalho, reflectindo nela a sua imagem de marca.
- Coloque diariamente um ar acessível e entregue-se a atitudes positivas como a escuta activa e o aconselhamento pessoal a elementos da equipa, quando solicitado.

APTIDÃO PARA O AUTÊNTICO MANAGEMENT

O caso clássico do pior inimigo de si mesmo se optou por seguir o autêntico management diz respeito a não saber a diferença entre honestidade e tacto. A honestidade nos negócios pode ser abrandada e a verdade disfarçada de tal maneira que não seja nem insultosa nem autodestrutiva.

Agora dizer coisas que não pode sustentar e prometer coisas que possivelmente não conseguirá fazer, será encarado como um pseudo-gestor que não merece crédito e a impressão que fica é a de fraqueza. Como pretende começar a carreira de gestor de sucesso? Algumas aptidões gerais são necessárias para um desempenho do autêntico management. Iludidos por pseudo-líderes, gestores juniores ambiciosos acreditam que podem galgar posições porque são inteligentes, políticos, agressivos, ordinários quando em stress e orientados para evitar erros que possam manchar os seus currículos. Para manter o passado limpo, tendem a controlar as pessoas de perto, submetendo-as a avaliações constantes.

Estas pseudo-aptidões embora possam criar uma disciplina, rapidamente conduzem a um ponto que reduz o retorno, limitando o crescimento e a lealdade ao chefe. Ao contrário, o gestor júnior na posse de aptidões humanas, técnicas e conceptuais, utiliza algo mais poderoso: o seu conhecimento humano, a experiência, a informação e a compreensão das actividades e interesses da organização e como se inter-relacionam, não ameaçando as pessoas, mas actuando como líder e guia. Se deseja ser um gestor de sucesso, subir de júnior à posição de líder, é preciso ser adaptável. Com estas primeiras ideias frescas na sua cabeça, reconheça a sabedoria de um relacionamento menos como chefe e mais como orientador e colaborador.

ASSUMIR A DIRECÇÃO

“ Os jovens ambiciosos deveriam ser razoavelmente pacientes e considerarem o sucesso da empresa mais importante do que o seu próprio sucesso. ” – Sir John Egan (n. 1939), executivo britânico.

PERSONALIDADE E COMPORTAMENTO DIRECTIVO

Quando só dispomos de um tempo limitado para impressionar o nível superior, é humano querer mostrar a nossa melhor faceta. Mas, por vezes, os gestores juniores exageram. Estão tão empenhados a realçar os seus grandes feitos, que se esquecem de como pode ser angustiante chamar a atenção dos outros para uma ou duas coisas que lhes correram mal. Como seria refrescante para o jovem executivo a iniciar a carreira administrativa se, ocasionalmente, se referisse aos feitos que lhe correram mal e se, por exemplo, tivesse a coragem de dizer: “ Dediquei-me tanto ao projecto de lançamento do novo produto e, no dia seguinte, a sede inviabilizou o lançamento no mercado ibérico. ”

Esta qualidade de auto-anulação é válida em todas as actividades, quer seja um gestor de topo ou um jovem candidato a entrar na estrutura directiva. Se trazer à mesa da directoria assuntos que correram mal, onde cometeu erros, as pessoas a um nível superior estarão mais predispostas a acreditar na descrição dos seus sucessos.

Lembre-se que a franqueza gera confiança, não suspeita e entre todas as suas vitórias gloriosas repetidas ao balcão do bar ou na esplanada para a população ouvir, não se esqueça de mencionar com humor, também alguns dos seus fracassos.

Jeffrey Pfeffer, Professor da Universidade de Stanford e autor do livro " The Knowing-Doing Gap " indica: " As pessoas têm medo de perder o seu emprego, de dizer aos seus chefes coisas que eles não querem ouvir. Isso é irónico, porque a única forma de aprender, como empresa ou como indivíduo, é fazer coisas novas nas quais não é bom e cometer erros no processo. "

O temor aumenta a lacuna directiva entre o conhecimento e a acção porque, para gerir de acordo com o que se sabe, é necessário que o indivíduo, neste caso um jovem promissor gestor ou executivo tenha a convicção de que não será penalizado. Pfeffer comenta ainda o seguinte: " Para poder avançar, é necessário a cultura do perdão, na qual se aceita que, quando os indivíduos, e aqui se incluem os gestores e executivos juniores, tentam fazer coisas novas, algumas delas vão dar certo, e outras não. A AES Company (www.aes.com) que opera fábricas de energia em todo o mundo, tem feito um trabalho magnífico de construir uma cultura na qual os indivíduos sabem que têm essa liberdade de provar. " A proliferação de gestores juniores com MBA's sugere que os executivos de hoje são mais treinados do que os anteriores, mas as escolas de negócios e administração desenvolvem mais analistas de negócios do que executivos entusiasmados na sua reestruturação cognitiva, desenvolvimento do poder positivo, na gestão do síndrome do choque da realidade, na resolução de conflitos e na gestão do stress. Fica claramente demonstrado a importância e necessidade de olhar primeiro para a personalidade e reestruturação cognitiva, comportamento directivo e novas assunções muito antes de explorar as funções do gestor na organização.

Edgar Schein, Professor do MIT Sloan School of Management descreveu três modos pelos quais um indivíduo pode reagir aos esforços da organização para forçar a obediência aos seus valores e expectativas:

- **Conformismo** – o indivíduo aceita completamente todas as normas e valores da organização. Neste caso o promissor executivo perde o seu senso de identidade e iniciativa, enquanto a organização perde acesso à diversidade de opiniões e de ideias necessárias ao seu bom funcionamento a longo prazo. Nos pressupostos de Schein encontramos “ a natureza da natureza humana “: as organizações são diferentes da natureza humana nos seus pontos de vista. Algumas são defensoras da teoria X de McGregor e trabalham de acordo com o princípio que as pessoas não irão fazer o trabalho se conseguirem evitá-lo. Outros vêem os indivíduos de forma positiva e tentam permitir que estas preencham o seu potencial, para o benefício de ambas as partes.
- **Rebelião** – o indivíduo rejeita completamente os valores e as expectativas da organização. O indivíduo rebelde e extremamente individualista pode provocar uma mudança na organização, pode deixar voluntariamente a organização, ou ainda, pode ser despedido. Edgar Schein descobriu que num prazo de cinco anos a maioria das empresas perde mais de metade dos recém-formados que admite. Schein atribui essa alta rotatividade ao choque entre as expectativas dos diplomados e as realidades da organização. Na sua ansiedade para conseguir emprego na estrutura directiva, os candidatos a executivos tendem a exagerar as suas capacidades e a subestimar as suas necessidades, deixando de fazer uma avaliação e pesquisa que é crucial, de si próprios e sobre a organização para a qual estão concorrendo.

- **Individualismo criativo** – o indivíduo aceita os valores importantes e construtivos da organização e despreza os que sejam triviais ou inadequados. Violando normas, o indivíduo mantém a integridade, a independência e um senso pessoal de satisfação, enquanto a organização tem acesso a ideias novas e aos pontos de vista objectivos de que necessita. O estilo de vida e de direcção tornou-se a base da carreira cada vez mais importante. À medida que as atribuições dos jovens gestores ficam mais desafiadoras e as promoções sinalizam um reconhecimento dos seus esforços, estes obtêm uma satisfação maior com os seus empregos de executivos. Segundo Ross A. Webber, PhD, Professor de Management da Warton School, eles também começam a sentir ansiedades com o crescente comprometimento com a empresa. A interdependência e a integridade que valorizavam quando eram estudantes ou jovens gestores algumas vezes entram em conflito com as exigências cada vez maiores que lhes são feitas em cargos de nível mais alto. O modo pelo qual vão resolver este conflito irá representar um papel importante no desenvolvimento das suas carreiras de executivos. " *Aquilo que sempre gostei foi do meu próprio processo de aprendizagem, descobrir coisas novas para pensar e de voltar a pensar em temas antigos com novas abordagens. Eu aprendo bastante a partir daquilo que as pessoas fazem e através da sua observação.* " - Edgar Schein (n. 1928), psicólogo social, professor do MIT Sloan School of Management. Revejo-me nesta atitude.

RESTRUTURAÇÃO COGNITIVA E DILEMAS DE INÍCIO DE CARREIRA

A visão teórica sobre certas características da personalidade e da conduta e sobre os seus distúrbios separa a abordagem racional-emotiva no que refere a pontos significativos da teoria subjacente à maior parte das outras abordagens à psicoterapia. Na administração, os dilemas de início de carreira, Ross Webber destacou algumas classes de problemas que tipicamente assolam os gestores no início da vida profissional e uma delas é de facto a ansiedade pessoal, que em igualdade de importância com outros problemas, são complicados pelo conflito de papéis e pelo stress. A ansiedade provém da repetição interior da seguinte proposição: “ Eu não gosto do meu comportamento relacional-directivo e gostaria de mudar. ”

A reestruturação cognitiva cujo objectivo principal é identificar monólogos internos relacionados com um facto, um evento, um momento de stress, a avaliação das reacções e distúrbios emocionais no indivíduo, a sua racionalidade e influência no comportamento para então dar lugar à reestruturação cognitiva – deixarmos de ser vítimas de ideias e auxiliá-los a encontrar formas de superar todas as manifestações intensas de depressão, dor, desvalorização e ódio. Sendo uma das novíssimas abordagens sobre a mudança comportamental proposta desenvolvida pelo psicoterapeuta Albert Ellis, PhD (www.rebt.org) advoga que tal ansiedade é desnecessária, segundo a terapia racional-emotiva. O indivíduo pode ser ajudado a perceber que sentenças assim, imprecisas e irracionais, são falsas armadilhas autopunitivas por ele adquiridas.

A terapia racional-emotiva argumenta que os indivíduos não necessitam ser aceites e amados, muito embora isto seja algo a desejar no início de carreira. Os programas de educação executiva não abordam estes dilemas, mas números e no início de carreira de executivo, é preciso compreender certos eventos, estar preparado para enfrentá-los e para assumir um papel proactivo na gestão das suas próprias carreiras com reestruturação cognitiva – assunções, percepções e sensações.

DIRECÇÃO COM COMPROMISSO

“ A marca distintiva da responsabilidade executiva é que requer não meramente adaptação a um complexo código moral mas também a criação de códigos morais para outros. ” – Chester Barnard (1886-1961), executivo e autor.

ASSUMIR A DIRECÇÃO

Ser-se sempre autoritário é o estilo de direcção mais fácil. Funciona aos níveis mais baixos de gestão, na fase de criação da carreira e da empresa ou em muitas situações em que os objectivos estão claramente definidos e a resolução relativamente simples – ao nível intelectual se não comportamental. Mas um autoritarismo constante será desastroso num ambiente competitivo e em mutação em que o sucesso da empresa depende da capacidade de utilizar as diferentes capacidades dos intervenientes. Obviamente que os candidatos a líderes empreendedores têm de saber quando é que o seu estilo de direcção deve ser participativo ou autoritário. Nestas circunstâncias, o diálogo tem de ser dado por terminado e passar-se à acção; e quando o consenso não é possível, a reestruturação cognitiva toma a palavra final: assunções, percepções e sensações. Por palavras simples, a reestruturação cognitiva é estruturar as nossas percepções, observando, vendo como os outros trabalham e dirigem e procurar padrões e comportamentos cíclicos.

É ver as coisas muito antes de acontecerem; reduzir o complexo a modelos, esquemas e diagramas simples de explicar a outros indivíduos intensificando assunções e reforçando a tona emocional para uma sensação emergente do problema ou evento; se o modelo explicativo não conduzir a uma maior clareza do problema ou a um melhor desempenho, quer nosso ou de um colaborador, esquecemo-lo e elaboramos outro.

A modificação comportamental foi uma abordagem comum no passado para a mudança do estilo de direcção, mas ignorou-se o papel da cognição e percepção. E a percepção tem de estar no centro da direcção com compromisso. Tomemos um exemplo ilustrativo: a crítica constante de um típico dirigente autoritário é percebida de maneira distinta por diferentes indivíduos. Para os jovens candidatos a dirigentes, a crítica funciona como uma “ punhalada ” incondicional diária na personalidade, não no comportamento mas provocando estados de ansiedade e medo de falhar sempre que colocado perante a presença do chefe, originando um desenvolvimento gradual dos seus estados mentais.

Mas onde nos leva tudo isto? A reestruturação cognitiva ajuda a lidar com estas dificuldades e a preparar um conjunto de capacidades cognitivas/perceptivas para a direcção com compromisso:

- **Identifica os pensamentos, crenças e valores que causam efeitos negativos e comportamentos.**
- **Avalia esses mesmos pensamentos, crenças e valores numa atitude antecipada para o julgamento da sua validade.**

- **Substitui qualquer crença irracional e solta por uma base mais racional. O nível de ansiedade fica reduzido e o jovem candidato à direcção está preparado para não repetir os comportamentos do seu chefe na sua carreira de empreendedor e líder.**

Percebemos, compreendemos e interpretamos o ambiente organizacional que nos rodeia e agora precisamos fazer algo para conseguir o que queremos.

- **O que fazer? Como fazer? Quando fazer?**
- **É preciso mesmo fazer algo ou podemos deixar as coisas acontecerem?**
- **Será melhor procurar informação? Ou será melhor dizer alguma coisa? Em que tom de voz?**

COMUNICAR AS NOVAS ASSUNÇÕES

Guiados pela reestruturação cognitiva, os jovens administradores encontram base de inteligência emocional para saberem do que serão capazes, as acções possíveis em cada situação, do que é provável que funcione e do que com certeza não vai funcionar. Fica completa a importância da reestruturação cognitiva para uma assunção da direcção com compromisso:

- **Modifica a atitude psicológica para uma dada situação.**
- **Desenvolve o poder positivo e as habilidades de influência.**
- **Gere o stress.**
- **Facilita a resolução de conflitos.**

Este desenvolvimento cognitivo e objectivo para se alcançar competências administrativas esquecido nos programas de educação executiva de jovens dirigentes é um " must ": escolha duas ou três relações complicadas dentro do trabalho. Reveja mentalmente o cenário que conduziu à ruptura.

- **Quais os factores que provocaram o seu distanciamento, decadência da relação com a chefia directa?**
- **Porque será que a relação deteriorada possui valor suficiente para continuar a produzir ocasionais interacções?**
- **Que maneira escolhe para evitar o contacto com a chefia?**

Descreva as razões que estão por detrás da deterioração da relação:

- **O que é que o faz continuar a preferir a deterioração da mesma em vez de a consertar?**
- **O que pensa da sua capacidade para gerir os desacordos ou conflitos?**

Estude o erro que está a cometer. Analise-o. Coloque-a sob o seu microscópio intelectual. Examine todas as feridas, todos os ataques furiosos, as punhaladas, os mimos amargos, todas as decisões de perpetuar a relação conflituosa com elementos da equipa ou departamentos. Opte pela reestruturação cognitiva para consertar essa relação profissional ou mesmo doméstica/pessoal.

- **Quais são as dez coisas que poderá fazer para avançar no sentido de um resultado pessoalmente satisfatório?**

Poderá descobrir que fez tudo o que lhe era possível. Poderá ter de esquecer o passado e ultrapassar as limitações impostas por essa relação tão disfuncional. Todavia, ainda não sabe isso. Portanto dê o primeiro passo. Dê o primeiro passo na reestruturação cognitiva.

As competências de direcção traduzir-se-ão na capacidade de assumir rapidamente o seu papel de líder orientador, formar a equipa, estabelecer as suas diferenças e conseguir compensação e apoio para as suas falhas. O período de tempo entre assumir a direcção da empresa, as funções de líder e ser avaliado tem vindo a reduzir-se de forma dramática.

Enquanto no passado recente se esperava que o líder e a equipa administrativa de uma empresa moribunda a salvasse em cinco anos, actualmente espera-se que o faça em doze meses. Por esta razão a formação de gestores e líderes em práticas do autêntico management e mudança do estilo de direcção é um negócio cada vez mais em ascensão. A minha esperança é que esta educação escrita numa página o fará avançar fielmente desde a primeira até à última letra. Que irá adquirir não só uma compreensão e apreciação substanciais em relação ao seu passado cognitivo mas também uma mente revitalizada e um interesse renovado em relação à introspecção, auto-avaliação e auto-definição. A propósito, se se sente mesmo com coragem para avançar na reestruturação cognitiva, identifique os seus cinco principais pontos fortes e as cinco áreas que mais gostaria de desenvolver. Depois marque uma reunião com o seu chefe directo, partilhe as suas ideias e, em conjunto com ele, vise áreas específicas a melhorar. Esta rampa de desenvolvimento fornece-lhe um instrumento para lhe facilitar a ascensão à carreira da administração de topo. Ajuda-o a olhar para si mesmo em termos da sua experiência e capacidades de direcção e liderança. E para si, que gaba-se de dizer que tem mais de vinte anos de dirigente, identifique as capacidades que utilizou para somar anos de direcção com compromisso.

Mas, não equacione tempo no trabalho de direcção com o nível de competência. Alguns executivos possuem quinze anos de experiência enquanto que outros têm apenas um ano que vale por quinze. Ai, que esta incorrigível liberdade de raciocínio não me deixa calado.

PERFIL DE EMPREENDEDOR

“ Há uma linha fina entre a mente delinquente de um empreendedor e a de um louco. O sonho do empreendedor é quase uma espécie de loucura e é sempre igualmente solitário. Quando vemos algo de novo, a nossa visão não é em geral partilhada pelos outros. A diferença entre um louco e o empreendedor bem sucedido é que este último pode convencer os outros a partilhar a sua visão. A força de vontade é fundamental para o empreendedor. ” – Anita Roddick (n. 1943), fundadora da Body Shop.

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER EMPREENDEDOR *PROCESS*

É pensar evolução, transformação, diferença positiva e atitude. O sucesso do jovem candidato a empreendedor não consiste apenas na aquisição de know-how, de habilidades específicas em finanças, marketing, produção, recursos humanos, legislação fiscal, tecnologias de informação, entre outros saberes; envolve auto-consciência, sentido do timing, visão e principalmente a criatividade e intuição. Existe uma confusão reinante entre o que é ser empreendedor e o que é ser empresário ou administrador. O empreendedorismo está intimamente ligado a uma realização pessoal e profissional. Estudiosos do comportamento humano afirmam que o indivíduo não vive no mundo que o cerca, mas sim numa representação deste mundo, por ele criada a partir da percepção e do processamento daquilo que está à sua volta. O empreendedor não precisa fundar a sua própria empresa ou negócio. Ele pode participar do negócio de outras pessoas, mas numa forma pró-activa e, antes de tudo, deve sentir-se realizado por assim proceder.

Parece fácil, então ser empreendedor, não? Pablo Picasso dizia: "*Todas as crianças são artistas. O problema é o que fazer para que elas permaneçam artistas depois de se tornarem adultas*". A conclusão do estudo "The Global Entrepreneurship Monitor, Portugal 2001" revelou que falta iniciativa, fraco desenvolvimento pessoal, problemas de comunicação, baixo nível de autoconfiança e dificuldade em trabalhar em grupo aos jovens recém-licenciados e, pior ainda, falta de projecto de vida. Segundo Joseph A. Schumpeter, "*o empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que acciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros*". É ao tomar consciência do seu *process*, ao aperceber-se, por exemplo dos sinais anunciadores de uma crise, que a pessoa pode tomar as rédeas da sua própria evolução, efectuar as transformações necessárias e ganhar maturidade.

Para Peter Drucker, os empreendedores são pessoas que inovam. "*A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente*". Segundo Drucker, o empreendedor está sempre procurando a mudança, reage a ela e explora-a como sendo uma oportunidade.

Numerosos psicólogos estudaram as características das diferentes fases da vida, as passagens de uma idade para a outra e a forma como o indivíduo constrói a sua identidade ao longo dos principais acontecimentos e provações da sua vida.

O estudo publicado em 1964 por Collins e Moore's e Zalerznik's baseado em entrevistas e testes psicológicos com empreendedores bem sucedidos do sexo masculino do sector de produção de Michigan, fundamentado na teoria psicanalista oferecem uma compreensão para os aspectos comportamentais relacionados ao empreendedor – a acção do empreendedorismo é uma acção imitada dos modelos copiados na infância. O ponto chave das características dos empreendedores descoberto pela pesquisa foi a sua alta necessidade de autonomia, independência e auto-confiança. Neste estudo o empreendedor era visto como impulsionado por conflitos não resolvidos originados da maneira como eram estabelecidas as relações de autoridade com os pais na infância.

Esta relação era caracterizada por uma forte ambivalência envolvida com a autoridade parental, a qual não era bem aceite nem rejeitada por eles. Os pais eram tipicamente ausentes, não davam amparo e as mães, por sua vez, eram sofredoras e devotadas aos filhos, prontas a confiar nos filhos mais do que, na figura paterna. Havia também uma correspondente inabilidade em resistir à autoridade ou a aceitar um padrão previamente estabelecido.

Em termos práticos, isto justificaria o desconforto que alguns empreendedores sentem ao trabalhar em organizações burocráticas, a menos que as dirijam.

As características que o candidato a empreendedor bem sucedido, deve apresentar, ou ter que desenvolver ou apenas aprimorar são:

- **Procurar oportunidades.**
- **Preservar.**
- **Comprometer-se.**
- **Actuar com qualidade.**
- **Correr riscos calculados.**
- **Estabelecer metas objectivas.**
- **Procurar informações.**
- **Planear e treinar de forma sistemática.**
- **Persuadir e manter contactos.**
- **Ter confiança e independência.**

O líder empreendedor *process* tem assim, como primeiro instrumento, um " *pensar diferente* ". O pensar *process* em empreendedorismo é uma perspectiva mais criadora, que dá vontade de se medir pelas suas realizações e a sua capacidade de conduzir o projecto com os outros. O indivíduo que raciocina em termos de *process* não se lamentará dos seus fracassos, fazendo de vítima e de incompreendido, mas procurará antes o que as provações conseguiram ensinar-lhe, as qualidades que foi levado a desenvolver – coragem, tenacidade, faculdade de observação...

O líder empreendedor *process* faz da sua experiência um negativo a revelar, do qual sabe, que depois de passar pela câmara escura, se tornará, suceda o que suceder numa imagem positiva que apela a outras criações. Já não acredita que exista uma verdade universal, nem sequer uma verdade permanente para um mesmo indivíduo no decurso da sua vida.

A verdade é mutável, porque o olhar que deitamos sobre ela é *process*. Nas últimas décadas, algumas constatações têm sido confirmadas pelos estudos realizados. Uma delas é que a família é um dos factores mais decisivos na formação de indivíduos empreendedores. Manfred Kets de Vries, Psicanalista e Professor do INSEAD, acredita que são seis os principais elementos constituintes da personalidade empreendedora:

- **Meio ambiente turbulento.**
- **Esquiva em relação às normas autoritárias dos pais.**
- **Sentimento de rejeição.**
- **Sentimentos dolorosos de raiva, hostilidade e culpa.**
- **Identidade confusa.**
- **Adopção de modelos relativos para sentimentos dolorosos – culpa, rebelião e impulsividade.**

EDUCAÇÃO DE ANALISTAS OU LÍDERES EMPREENDEDORES *PROCESS?*

A possibilidade de educar para o empreendedorismo ou para a motivação empreendedora abre uma ampla, sempre actual e sempre envolvente discussão – educar o homem empreendedor e despertar-lhe o motivo para empreender.

Os programas de Administração são orientados mais para a formação de analistas e solucionadores de problemas do que estrategos e profissionais de visão a longo prazo – de empreendedores *process*:

- **Despertar a atenção dos estudantes para a interpretação da informação.**
- **Desenvolver a dimensão do coração e competências individuais.**
- **Estimular a fantasia intuitiva.**
- **Encorajar a participação.**
- **Auto-conhecimento.**
- **Auto-consciência para o empreendedorismo.**

Não basta ter uma família disposta a fazer a vontade ao menino ou à menina, entrar numa faculdade, tirar um curso de administração, prosseguir para uma pós-graduação em empreendedorismo e...temos um líder empreendedor *process*. Mesmo com o ânimo, preparação e motivação empreendedora do professor, se a humildade, motivação, coragem, o aceitar os erros, a reestruturação cognitiva, o projecto de vida, a perseverança, a capacidade de iniciativa, o conhecimento dos talentos e limitações e outras características não fizerem parte do tecido nada feito. É a famosa pergunta de Sócrates ao seu interlocutor: “ O que aprendeu com a experiência de hoje? ”

RUMO À ACÇÃO

“ Sempre que alguém lhe perguntar se pode realizar determinado trabalho, responda: É claro que posso! Depois, não perca tempo e descubra como se faz. ” – Theodore Roosevelt (1858-1919), 26º presidente americano.

DESEJO VERSUS CAPACIDADES EMPREENDEDORAS

Estágios bem diferentes, mas já lá vamos. Nos artigos anteriores preocupei-me em educar transmitindo de forma vincada àqueles que têm ambições empreendedoras, os benefícios do esforço para criar uma marca pessoal de gestor de sucesso, exigência necessária para o autêntico management e as capacidades para melhorar uma unidade organizacional. Mais tarde, reaparei para iniciar outra mudança (porque o empreendedorismo é mesmo assim, é um fenómeno descontínuo, surgindo para iniciar as mudanças e desaparecer em seguida para mais tarde voltar) demonstrando que nunca é tarde ou inconveniente demais para um indivíduo se imaginar como um empreendedor, procurando chegar a um “ retrato falado ” para a identificação de um perfil de direcção ou os factores psicológicos e sociológicos do estilo e facetas do comportamento do candidato à carreira administrativa de topo; digamos, o despertar para empreendedor *process*.

Mudar o perfil psicológico é impossível. É preciso entender que alguns indivíduos definitivamente não servem para actuar como realizadores e não existe especialização ou treino que mude isso. Por fim, a assunção da direcção com compromisso e o verdadeiro empreendedor *process*.

Agora pergunto a quem acompanhou este aprendizado: basta para fundar ou melhorar um negócio ou unidade organizacional? Certo que não. As atitudes em si não fazem um empreendedor. O fogo do empreendedorismo aquece mas é necessária a modéstia de aceitar que podem faltar capacidades e experiência, independentemente dos recursos que se tem à mão.

Diz Karl Vesper (kvesper@u.washington.edu) Professor da Universidade de Washington que, para quem deseja ser um empreendedor também precisa ter acesso a capital e a outros bens de produção, contactos pessoais e tempo suficiente para criar uma empresa a partir do zero. Ao se desenvolver uma teoria comportamental da capacidade empreendedora, ela é definida por algo que vai além de um mero conjunto de características individuais e é diferente de uma função económica. Isto é, a capacidade de tomar a iniciativa, procurar soluções inovadoras e agir no sentido de encontrar a solução para problemas económicos ou sociais, pessoais ou de outros, por meio de empreendimentos. É nesse sentido que estou a falar aqui com maior ênfase. Existe grande diferença entre se ter o desejo de iniciar um negócio e possuir a competência para competir eficazmente.

Esta perspectiva desejo versus capacidade empreendedora desdobra-se em dois rumos de acção distintos e enfatiza uma falsa dicotomia: a distinção entre capacidade empreendedora dentro e fora da empresa.

- **O que torna uma pessoa empreendedora?**
- **Quais são os elementos essenciais da capacidade empreendedora?**

- **Quem são estes empreendedores com uma competência especial e um fogo empreendedor para dar partida num negócio ou a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalha, dedica-se entusiasticamente em transformá-la em negócio de sucesso?**
- **Como os reconhecemos?**
- **Existem em quantidade limitada?**
- **Nascem ou são formados?**
- **Será que o espírito intraempreendedor é um atributo ensinável, que pode ser adquirido com tempo, experiência e esforço ou será uma vocação que nasce com o indivíduo?**

Muitas pessoas preparam-se a vida inteira...e nunca realizam nada. Outras julgam-se despreparadas a vida inteira e também nunca realizam; para não falar das que morrem de um elevado desejo de um dia virem a ser detentoras de qualquer negócios, mas isso é para armação social. Há, por outro lado, aquelas que se lançam de modo aventureiro, sem nenhuma preparação, a um empreendimento de risco. Tudo isso quer dizer que o julgamento do grau de preparação é subjectivo e individual. Ele requer uma reflexão devida do indivíduo, com maturidade e consciência, para uma decisão sensata. Às vezes o grau de preparação é pequeno, mas a pessoa avalia bem e vê que os riscos também são pequenos, e decide partir para a acção.

Outras vezes, embora havendo uma preparação elevada, no fundo do coração o indivíduo, embora sendo sensato e corajoso, sente que ainda não é chegada a hora - e deve seguir a sua intuição.

Reflicta, pense bem, converse, analise os factos, ouça as suas vozes interiores: encontra-se detentor do potencial para poder decidir qual é a hora certa? Ainda não, é a sua resposta.

UMA CAPACIDADE E PADRÃO PARA O EMPREENDEDORISMO

Qualquer indivíduo candidato a empreendedor enfrenta o chamado escadote do desespero de sete degraus:

- **Idealismo** – “ desejo tudo, posso ser tudo, quero ter tudo “.
- **Optimismo** – vive só para o desejo empreendedor.
- **Utópico** – pára de pensar na ideia, no projecto e começa a ver tudo como uma grande utopia.
- **Realismo** – desperta para a realidade financeira e na viabilidade do negócio.
- **Pessimismo** – retrocede, concluindo que será um fracasso.
- **Cepticismo** – a ideia de vir a ser negócio falhado, torna-o descrente.
- **Indiferença** – abandona, adia ou larga tudo no estágio em que ficou.

Ao se desenvolver um padrão de comportamento para o empreendedorismo, ele é definido por algo que vai além do simples conjunto de características individuais e é diferente de uma função analista, financeira, económica ou técnica. É um padrão coerente e mensurável de comportamento directivo e administrativo – estratégia, negociação e comunicação.

O empreendedor impelido pela sua percepção e nunca limitado pelos recursos disponíveis, reconhece a necessidade de examinar o ambiente que o rodeia, movido pela criatividade e inovação, procura as oportunidades onde estão os seus recursos ou uma nova maneira de associar velhos conceitos, nunca de partilhar antigos mas abordar com criatividade abordagens tradicionais. É esta disposição e comprometimento com a oportunidade e os recursos necessários para a explorar que levou à reputação de empreendedor auto-confiante e defensor do autêntico management.

NA SENDA DAS OPORTUNIDADES

A questão é a criação de valor. O que isto significa? Fugir da fixação que a oportunidade tem de ser um produto ou serviço competitivo em custos ou de custo mais baixo. Se o negócio vem preencher um vazio, o mercado está disposto a pagar, mas nunca dar o preço como autêntico valor a oferecer, mas um estilo de vida ou uma possibilidade de satisfazer as necessidades melhor do que actualmente são. O que se observa, é que as oportunidades de negócios costumam estar ligadas a experiências passadas dos empreendedores. É raro que surja um candidato a empreendedor que tenha uma inspiração do nada e identifique uma nova oportunidade num campo de actuação com o qual não está familiarizado. E pior ainda, surgindo de um jovem na procura de recursos para a sua ideia de negócio colocada na mesa de um comité de apreciação ou investidores exclusivamente habituados a mercados de crescimento bem documentados.

As oportunidades nem sempre vêm daí. Por outras palavras, as ideias para negócios vêm de dentro do domínio do nosso conhecimento existente e geralmente resultam da nossa mente, ligando ideias ou conceitos desconexos.

Fica a lição para os jovens empreendedores e o lembrete para os investidores: capturem a imaginação do investidor, documentem-se dos elementos necessários e trabalhem na ideia do negócio de modo a observarem as ligações e a aprender como funciona. Eu fico por perto para assessorar.

ATRAIR, ENTRAR E FLORESCER

“ Quando uma porta se fecha abre-se outra porta; mas tantas vezes olhamos tão longamente e com tanto pesar para a porta fechada que não vemos as que estão abertas para nós. ” – Alexander Graham Bell (1847-1922), inventor.

EMPREENDEDORISMO DE OPORTUNIDADE: Como entrar no mercado?

Suponha que tem uma ideia sobre um produto ou um serviço. Alcança capacidade para achar num repente o seu potencial de mercado? Consegue colocar numa folha de papel, a lista do perfil dos potenciais consumidores, quem são, idade, média dos rendimentos anuais, distribuição geográfica? O produto ou serviço é algo com muitas aplicações em potencial ou necessita da conexão a outros para se tornar uma realidade de negócio? Quão de rentável traz essa oportunidade? Afinal, sem consumidores que estejam preparados para comprar o produto ou serviço, não há possibilidade de negócio. Impossibilitado de poder encontrar resultado para este teste, tem felicidade na ideia e nunca um mercado pela frente.

Pior para o empreendedorismo de oportunidade são as armadilhas escondidas ou potenciais. Encontre primeiro resposta para as perguntas:

- **Quem são os genuínos consumidores para o produto ou serviço?**
- **Onde estão localizados?**

- **Quão de inovador é o produto/serviço para alterar hábitos de consumo, preferências imediatas, desejos não revelados?**
- **Consegue convencer no imediato ou quanto tempo e dinheiro terá de investir para que as pessoas se tornem conscientes de que precisam do produto/serviço?**
- **Que cultura de inovação tem a organização ou quão sou eu de inovador no meu papel de empreendedor?**
- **A forma de organização interna está de acordo com a pretensão de entrada? Existe necessidade de uma estrutura própria? Quanto é necessário em investimento humano, técnico e financeiro?**
- **Quais são os custos prováveis do negócio? A que preço poderá vender o produto/serviço para um resultado viável? Quanto espaço de manobra tem se as estimativas originarem uma viragem negativa financeira?**
- **Tenho uma verdadeira equipa de talentos para agarrar a oportunidade e lutar pelo florescimento?**
- **Representa realmente uma ameaça?**
- **Terão outros identificado a mesma necessidade que pretende satisfazer com o produto/serviço?**
- **Existem empresas no campo de actuação com possíveis recursos para o perseguir? Têm sobrevivido a tempos de incerteza e a colapsos económicos?**
- **Qual a capacidade de resposta? Como no passado responderam a outras entradas? Quem são os seus clientes? Onde estão localizados?**

É preciso questionar tudo isto e pensar sobre os caminhos para entrar no mercado. O momento oportuno para entrar no mercado, a equipa que irá trabalhar a decisão de entrada e uma forte liderança administrativa é chave para o florescimento futuro. Se compreende realmente o mercado e é realista sobre as possibilidades, encanta decerto investidores. Agora numa dimensão individual e de menor capacidade empreendedora, estará, para o caso de não dar certo, com espaço de manobra financeiro, profissional e social e psíquico para voltar ao antigamente? Quanto isso poderá custar? É necessário no empreendedorismo de oportunidade, pensar o que pode dar certo ou errado e que custo isso trará se não bater certo o negócio. Ficou clara a importância de pensar na " formiguinha " ?

ATRAIR NA VITRINA E FAZER ENTRAR O INVESTIDOR

O empreendedor deve dedicar a sua atenção à escolha dos consumidores certos para o produto/serviço ainda antes de entrar no mercado. Escolher as vitrinas (os locais) beta correctos para testar as primeiras versões do produto, seduzir com uma ideia de serviço inovador é fundamental para atrair a atenção e fazer entrar o investidor e claro, o êxito final desse produto/serviço. Ora cada possível vitrina beta tem as suas características próprias e únicas e gente com olhares distintos. Decidir para uma ou outra vitrina é logo partida de posicionamento e se a decisão não perseguir os propósitos e consumidores certos para o produto, pode-se mais tarde encontrar sérias dificuldades em vender para outro mercado. Esta capacidade de decisão verdadeiramente estratégica e inteligente, chama a atenção do investidor que viu nela a força futura da liderança de mercado do empreendedor.

Surpreende o raciocínio, não? Pois é assim que deve-se estar em empreendedorismo e assim falar-se em sala a futuros empreendedores. Para atrair investidores para um empreendimento de oportunidade, é preciso fazer interessar pela informação:

- **Acredita na oportunidade?**
- **O seu modelo de competidor está ao nível da oportunidade?**
- **Existe autêntico encaixe das peças e a informação é credível? O plano de negócios está claramente articulado e convincente?**
- **Os riscos foram identificados e contempla-se alguma forma de intervenção operacional imediata e estratégica?**
- **A lucratividade prevista é suficiente em remuneração para o risco suportado pelo empreendedor e investidor?**
- **É visível um clima de inovação, entrega, optimismo e determinação na equipa de gestão do negócio?**
- **Em tamanho, localização e necessidades financeiras, o empreendimento surpreende os investidores?**
- **O plano de negócio capta a imaginação do investidor? Está dirigido para o tipo de investidor?**
- **A mensagem e a apresentação sugere que o negócio viverá sempre uma cultura de inovação?**
- **O investidor consegue sem esforço ver a oportunidade?**

Os investidores trazem consigo para a reunião de análise do empreendimento, critérios que para alguns empreendedores poderão ser novidade, questões assustadoras, mas correctas para se avaliar empreendimentos de oportunidade.

A partir de agora sempre que estiver com investidores não entre em desacordo e espere para ver os critérios de avaliação que trazem para o seu empreendimento de oportunidade. Surpreenda-os com respostas como de um investidor se tratasse; e considere-se um investidor em potencial sempre que tenha uma oportunidade de mercado pela frente.

FLORESCER PARA DAR LUGAR A OUTRAS OPORTUNIDADES

O florescimento de um negócio original, um empreendimento lucrativo e criador de valor leva a novas oportunidades. Mas o florescimento também tem o seu ciclo de vida. Precisa de encontrar outras para ocupar o " terreno " da original.

- **Por quanto tempo se pode explorar a oportunidade? Se é uma questão tecnológica, qual a previsão do ciclo?**
- **A oportunidade original serve uma necessidade firmada ou simplesmente é uma associada para produtos/serviços existentes?**
- **Mesma como complemento a outros produtos/serviços, proporciona uma vantagem competitiva?**
- **Existe forte possibilidade de criar uma barreira temporal de entrada de substitutos?**

O florescimento em lucro e valor da oportunidade original aumenta a capacidade geradora de novas ideias e o desenvolvimento de competências na equipa de gestão ou individualmente no empreendedor. Para florescer não parta da ideia errada de fazer com que o mercado se adapte ao seu negócio e conveniências; ele por si só, não se adapta às conveniências de ninguém.

Para isso, ande na rua, percorra os lugares comerciais, compre o seu jornal com o caderno de management preferido e procure neste artigo mais aprendizado para o seu forte conceito de negócios e avalie correctamente a oportunidade.

am.consulting@netcabo.pt

www.profam.no.sapo.pt

**Artigos do autor publicados no Semanário Económico – Caderno
Management – N^{os} 857 – 859 – 861 – 863 – 869 – 871 de Junho, Agosto e
Setembro – Ano 2003
Lisboa, Portugal**