



CAPÍTULO 13

CAPÍTULO 13

O blended-learning aplicado à formação para o empreendedorismo nas indústrias criativas

Tiago Carrilho

Departamento de Ciências Sociais e de Gestão, Universidade Aberta, Rua da Escola Politécnica, 147, 1269-001 Lisboa, Portugal

Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações (CIEO/UAlg)

José António Porfírio

Departamento de Ciências Sociais e de Gestão, Universidade Aberta, Rua da Escola Politécnica, 147, 1269-001 Lisboa, Portugal

Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações (CIEO/UAlg)

RESUMO

O Projeto 'CINet – Redes para o empreendedorismo nas indústrias criativas' (Programa Leonardo DaVinci) baseia-se na experiência de Lace Market em Nottingham, uma comunidade de empreendedores criativos independentes que tem crescido significativamente devida à forte dinâmica das suas redes de colaboração. Neste sentido, o projeto começou por identificar as vertentes-chave de transferência de inovação com base no ambiente de aprendizagem formal e informal local, com o intuito de desenvolver uma rede de empreendedores criativos, adaptada à realidade encontrada nos países participantes: Portugal, Espanha e Grécia. Com esta base foi possível conceber e implementar o "Programa CINet de aceleração em rede do Empreendedorismo nas Indústrias Criativas" que foi promovido através do lançamento de uma formação desenvolvida na plataforma Moodle da Universidade Aberta, e assente na modalidade de *blended-learning* (*bLearning*). A ligação deste tipo de cursos a instituições vocacionadas para o apoio a empreendedores revela-se crucial dado que na construção do projeto empresarial deve ser incutida logo de início a predisposição para a ligação ao mercado e às diversas dimensões do ecossistema empreendedor.

Palavras-chave: *bLearning*; *eLearning*; empreendedorismo; indústrias criativas; redes.

ABSTRACT

The Project 'CINet – Networks for Entrepreneurship in Creative Industries' is based upon Lace Market experience in Nottingham, a community of independent creative entrepreneurs which foster collaborative networks. Lace Market has had an important role in creative entrepreneurship development in EU. The project identified the key building blocks of innovation transfer on the basis of local informal and formal learning environment, aiming the development of a creative entrepreneur's network in the participating countries, Portugal, Spain and Greece. This was the basis for conception and implementation of the training course 'Entrepreneurship in creative industries – network accelerating programme' was developed in the Moodle Platform of Universidade Aberta and based upon blended-learning (*bLearning*). The articulation of the course with specialized institutions for entrepreneur's support is crucial since project construction should be, from the very beginning, connected to market and the various dimensions of the entrepreneurship ecosystem.

Key-words: *bLearning*; *eLearning*; entrepreneurship; creative industries; networks.

1 | Introdução

O Projeto ‘CINet – Redes para o empreendedorismo nas indústrias criativas’ (Programa Leonardo DaVinci), tem como objetivo promover a aceleração em rede da criação e desenvolvimento de projetos empreendedores nas Industrias Criativas (ICs). O projeto recebeu a sua inspiração na experiência de Lace Market em Nottingham, uma comunidade de empreendedores criativos independentes que se desenvolveu sobretudo a partir da forte dinâmica verificada nas redes de colaboração entre empreendedores e instituições locais que contribui fortemente para a criação e desenvolvimento de novos negócios nesta indústria. Lace Market tem desempenhado um papel importante no desenvolvimento do empreendedorismo criativo não só a nível do Reino Unido, mas também a nível Europeu. O projeto identificou as vertentes-chave de transferência de inovação com base no ambiente de aprendizagem formal e informal local, com o intuito de desenvolver uma rede de empreendedores criativos nos países participantes na formação, Portugal, Espanha e Grécia. Com esta base foi possível conceber e implementar o “Programa CINet de aceleração em rede do Empreendedorismo nas Indústrias Criativas”. Atentas as características intrínsecas da formação em empreendedorismo, este programa foi promovido através do lançamento de uma formação desenvolvida na plataforma Moodle da Universidade Aberta, e assente na modalidade de blended-learning (*bLearning*), sendo primordialmente dirigido a jovens em situação formal de desemprego.

O presente capítulo assume, como principais objetivos os seguintes:

- 1) Sistematizar as principais vantagens e desvantagens do *eLearning* e do ensino presencial e os principais desafios pedagógicos e metodológicos do *bLearning*;

- 2) Explicar e refletir sobre a concepção e implementação do curso referido com o intuito de identificar os principais desafios do *bLearning* associados à formação em empreendedorismo nas indústrias criativas. Este objetivo é desenvolvido tendo por base as gravações das sessões presenciais via Google hangouts e a informação contida nos *fora* abertos no espaço criado na plataforma Moodle da Universidade Aberta para este programa.

Após a introdução, e com base na literatura existente, começamos por apresentar uma breve síntese dos desafios pedagógicos e metodológicos que se colocam à formação em regime de *bLearning* (muito por comparação com o *eLearning*); passamos depois a um ponto mais prático, relacionado primeiro com os desafios que se colocam ao desenvolvimento de um programa de formação na área do empreendedorismo, para falar de seguida do trabalho concreto desenvolvido com a concepção e desenvolvimento do Programa CInet, de aceleração em rede do empreendedorismo nas Indústrias Criativas. Posteriormente, num terceiro tópico, apresentamos de forma sucinta o que aprendemos com esta experiência a propósito da formação em empreendedorismo nesta modalidade de ensino; e apresentando no final uma breve síntese e conclusões do trabalho desenvolvido até ao presente com este programa, ligando-o aos objetivos do capítulo.

2 | *bLearning*: Desafios Pedagógicos e Metodológicos

Como ponto de partida consideramos o *bLearning* como um conjunto de atividades de aprendizagem que implica uma combinação sistemática de interações presenciais com interações a distância, geralmente assíncronas e mediadas por tecnologia, envolvendo professores/tutores, estudantes/formandos e recursos de aprendizagem. As várias definições de *bLearning* salientam dimensões fundamentais deste tipo de ensino. Definições específicas centram a atenção na combinação de diferentes meios de interação ou de diferentes modelos pedagógicos (Oliver & Trigwell, 2005), no ‘mix’ de diversas formas de apresentação dos conteúdos (apresentação oral face-a-face, vídeos, textos) ou em diferentes métodos didáticos (aprendizagem colaborativa, aprendizagem ‘para a descoberta’) (Kerres & De Witt, 2003).

Tendo em atenção uma perspectiva organizacional o *bLearning* pode apresentar diversas combinações: de tecnologia ‘instrutiva’ com as tarefas desenvolvidas no local de emprego pelos estudantes, de tecnologia ‘instrutiva’ com o ensino presencial como elemento-chave impulsionador da dinâmica, de várias abordagens pedagógicas (ex: cognitiva e comportamental) e de várias formas de tecnologia baseada na web (Driscoll, 2002). Adotando uma perspectiva ‘histórica’ o *bLearning* pode igualmente ser considerado como a combinação das vertentes-chave de duas formas de ensino que até recentemente tinham estado separadas, ou seja, o ensino tradicional presencial e o ensino a distância, com ênfase nas tecnologias de informação e comunicação (Graham, 2006; Rosenberg, 2008).

O ensino *online*, como um tipo de ensino específico no âmbito do ensino a distância, tem permitido dinamizar a própria educação a distância e 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 na flexibilidade espaço-temporal que permite ao aluno gerir e controlar o seu percurso e ritmo de estudos. Num inquérito dirigido a 26 líderes académicos e pedagógicos em Portugal o *eLearning* 'garante aprendizagens sólidas e credíveis' (cerca de 75% das respostas) embora a mesma questão colocada sobre o ensino presencial apresente resultados ainda mais favoráveis (Dias et al., 2015: 47) e 36% defende conceções similares ao *bLearning* (idem: 55). Jelfs et al. (2004), com base na experiência da Open University no Reino Unido, concluem que os estudantes beneficiam se os conteúdos de suporte *online* incluírem múltiplas oportunidades e várias formas de 'media' para melhorar o trabalho autónomo, e se tiverem uma grande variedade de recursos de aprendizagem, tendo em atenção, no entanto, que os recursos têm de ser disponibilizados em momentos-chave para não sobrecarregar os estudantes. São ainda salientados os custos baixos (Blüme et al., 2007), a flexibilidade para a participação nas atividades (Bersin, 2004) e a flexibilidade espaço-temporal (So & Bush, 2008). No entanto, chama-se igualmente a atenção para algumas limitações do ensino *online* relativas nomeadamente à integração dos estudantes menos ativos e autodisciplinados, bem como às necessidades sentidas por alguns alunos relativamente à interação presencial com professores e colegas. A título de exemplo são salientadas a fraca interatividade estudante-estudante, estudante-professor e estudante-conteúdos e a falta de feedback dos tutores em determinados contextos de aprendizagem (Salmon, 2004).

As metodologias *bLearning* têm tido um uso crescente com o intuito de ultrapassar algumas das limitações do ensino *online* e de explorar várias estratégias educativas e metodologias pedagógicas. Vários autores chamam a atenção para as vantagens e os desafios deste tipo de ensino.

Khine & Lourdsamy (2003) concluem sobre a reação positiva de 250 estudantes no final do curso em termos da experiência baseada neste tipo de ensino e da qualidade dos conteúdos disponibilizados. Kupetz & Ziegenmeyer (2005) salientam a utilidade deste tipo de ensino para melhorar a capacidade de conceber cursos capazes de responder a um leque alargado de necessidades dos estudantes, enquanto Motteran (2006) destaca estruturas de cursos que permitem estudar módulos com base na disponibilidade de tempo dos estudantes, uma melhor organização das tarefas em torno de cada atividade e um aumento da autonomia no estudo. Por seu lado Boyle (2005) e Boyle et al. (2003) concluem que as principais vantagens do *bLearning* são a possibilidade de lidar com múltiplas questões quando um problema é multifacetado, permitir uma ‘transição suave’ entre temas mais familiares e temas novos, e também a possibilidade de reutilizar os mesmos ‘objetos’ de aprendizagem em diferentes combinações desenhadas para vários objetivos pedagógicos. Adotando uma linha semelhante, Ausburn (2004) conclui sobre as seguintes vantagens: relevância em termos de aprendizagem pessoal, envolvimento na definição de resultados baseados em necessidades reais, autonomia na ‘gestão’ da aprendizagem e dos ‘trajetos’ e também a construção de uma comunidade de aprendizagem ativa e colaborativa. Aspden & Helm (2004) chamam a atenção que a eficácia deste tipo de ensino depende da participação ativa dos envolvidos (estudantes, professores, pessoal administrativo) e também da escolha dos parceiros relevantes para o processo de aprendizagem. Na comparação com o ensino *online*, Schweizer et al. (2003) concluem que o *bLearning* apresenta melhores resultados quando as tarefas se centram na partilha e troca de ideias para atingir uma solução conjunta, e Rovai (2002) chama a atenção que esta forma de ensino está associada a um

maior leque de oportunidades para os estudantes interagirem com o professor e com os colegas, que por sua vez resulta numa maior socialização em torno de uma comunidade de aprendizagem e numa melhor dinâmica de construção do conhecimento através do 'discurso'. A convergência dos sistemas de ensino permite combinar a flexibilidade e a eficiência mais favoráveis do ensino *online* com as práticas mais vantajosas habitualmente associadas ao ensino presencial (Roy & Raymond, 2008).

3 | Conceção e Implementação do programa CInet de Aceleração em Rede do Empreendedorismo nas Indústrias Criativas

Até há poucos anos atrás, a formação em empreendedorismo tinha como principal objetivo o desenvolvimento do plano de negócio assente em visões da gestão das organizações ainda muito influenciadas pelo 'mainstream' da Gestão, ou seja, numa vertente de ensino sobretudo virada para empresas já estabelecidas, numa lógica de estudo de mercado, de desenvolvimento temporalmente alargado do produto, de 'trade-off' entre minimização de custos e diversificação e, portanto, centrada na construção do plano financeiro.

Considerando a especificidade da formação a desenvolver, considerou-se que este programa deveria desenvolver nos seus membros (empreendedores atuais e/ou potenciais) o pensamento crítico sobre os seus negócios e a capacidade de resolução de problemas assente em pedagogia baseada nos estudos de caso e na avaliação pelos pares, no sentido de desenvolver verdadeiras comunidades de aprendizagem colaborativa. Em matéria de conteúdos, foram analisados os desenvolvimentos mais recentes a nível das teorias de criação e desenvolvimento de startups. Assim, para a conceção deste curso podemos dizer que nos baseámos em abordagens que privilegiam a componente prática no apoio aos potenciais empreendedores e que se integram na gestão de startups. No contexto económico e tecnológico atual, as startups e as empresas já estabelecidas desenvolvem as suas atividades em ambientes de grande incerteza relativamente à dinâmica das transformações tecnológicas e à rapidez na mudança das preferências dos consumidores. Neste sentido o enquadramento alterou-se consideravelmente nas últimas décadas colocando desafios às organizações empresariais e à formação em Gestão. As novas abordagens adaptaram-se a este novo contexto valorizando

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 (Fur & Dyer, 2014; Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder et al., 2014; Ries, 2011). As ferramentas utilizadas são fundamentalmente as interativas, ou seja, é possível ao empreendedor integrar os diversos ‘exercícios’ de forma a identificar o grau de coerência entre estes. Por exemplo, a componente ‘clientes’ do modelo de negócio¹ tem tradução na ferramenta ‘value proposition canvas’². Apela-se igualmente ao feedback iterativo entre as ferramentas. No mesmo exemplo, após os primeiros ‘testes’ com os clientes potenciais a construção do ‘value proposition canvas’ pode gerar alterações em componentes-chave do modelo de negócio como as formas de relacionamento com os clientes ou a política de preços. A formação começa com a formulação da ideia inicial de negócio, a apreensão preliminar sobre o que ‘o que é ser empreendedor’ e a sistematização da apresentação do formando através da ferramenta ‘business model you’³. Seguidamente a estratégia ‘oceano azul’⁴ possibilita a base para um exercício preliminar sobre a questão ‘porque é que o meu negócio é único e se

¹ O modelo de negócio é o plano implementado por uma organização com o objetivo de gerar receitas e obter resultados da sua atividade. Este modelo inclui de forma clara e concertada as diferentes componentes e funções da atividade, bem como as fontes de receitas e a origem dos custos das mesmas.

² Esta técnica permite apresentar numa grelha sistematizada (canvas) a tradução do modelo de negócio relativamente às várias formas de acrescentar valor para o cliente nos diversos produtos / serviços oferecidos pela organização.

³ Esquema das capacidades, competências e características de um indivíduo que permitem acrescentar valor no seio de uma equipa ou ideia de negócio.

⁴ A estratégia Blue Ocean foi desenvolvida por Kim & Mauborgne (2015) e representa uma forma alternativa à competição pura de abordar os negócios. Com a Blue Ocean Strategy, em vez de promover negócios que entram diretamente em competição com os existentes, procura-se desenvolver produtos / serviços ou a forma de os oferecer, de modo inovador e que permita desenvolver o negócio sem a competição (pelo menos imediata) dos concorrentes.

diferencia da concorrência mais próxima?’. A partir desta ideia, procura-se promover a construção da primeira versão do modelo de negócio canvas⁵ e o conhecimento de ferramentas básicas da gestão financeira que, mais tarde, suportarão o próprio Plano de Negócios. A melhoria do modelo de negócio é posteriormente promovida com a abordagem do Lean StartUp como base para o desenvolvimento dos primeiros testes junto dos potenciais clientes, com o objetivo de definir e fundamentar o ‘value proposition canvas’ nas suas componentes-chave: o ‘perfil do consumidor’ e o ‘mapa do valor’. Finalmente, com base na síntese de todo o trabalho desenvolvido até aqui, na última temática é privilegiada a construção preliminar mas fundamentada, do plano de negócio e do respetivo plano financeiro.

Cada módulo temático inclui recursos de vídeo sobre casos de empreendedores em indústrias criativas com o seu negócio já iniciado. Estes recursos foram especificamente produzidos, no âmbito do projeto, para o programa CINet, com base num guião que visa explorar as diferentes componentes do percurso pedagógico acima referido. A discussão inicial em cada módulo baseia-se neste tipo de recursos com o intuito de incentivar a reflexão dos formandos sobre as práticas dos empresários em cada uma das fases do negócio, as dificuldades sentidas por exemplo no financiamento, o ‘background’ do empreendedor em ligação com a geração da ideia inicial e as formas de contacto preliminar com os clientes potenciais, a definição da estratégia, a evolução do modelo de negócio, os primeiros testes junto dos clientes ou a construção do plano de negócio em ligação ao modelo de negócio. Pretende-se que a discussão

⁵ Técnica desenvolvida por Osterwalder & Pigneur (2010) de apresentar de forma esquemática numa grelha (canvas) as diversas componentes fundamentais de um modelo de negócio: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relações com clientes, fontes de receitas, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave e estrutura de custos.

centrada nos casos e experiências reais dos pares, motive os formandos para efetuarem a 'ponte' com o seu negócio em termos das suas necessidades. Cada módulo integra igualmente recursos de vídeo e texto específicos a cada temática. Houve a preocupação de escolher recursos apelativos e motivadores para este tipo de formandos e dada a natureza desta formação. Toda a componente teórica é apresentada sem grande peso formal. Ao invés de começar pela teoria para a aplicar na prática, apresentam-se situações práticas que, a partir do desenvolvimento do pensamento crítico, se promove a aplicação dos conhecimentos adquiridos numa lógica de resolução de problemas nos *business case* dos próprios membros do programa. Não se pretende que os formandos despendam muito tempo com a leitura e visionamento dos recursos mas que o utilizem sobretudo para refletir e concretizar as diversas fases da construção do seu negócio adaptando os conhecimentos e as ferramentas às suas necessidades. Apenas no final, se procura sistematizar os conhecimentos adquiridos com a disponibilização de literatura e outros recursos que permitam aos membros do programa enquadrar teoricamente o trabalho desenvolvido, dando-lhes ferramentas para as etapas seguintes do seu percurso formativo e para memória futura. 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?

O curso está igualmente centrado no trabalho em rede dos empreendedores. Nos diversos subsectores das indústrias criativas a produção e o consumo estão muito próximos e estreitamente interrelacionados numa lógica de rede. Por seu lado há evidência empírica (Granger & Hamilton, 2010; Lee, 2015; Potts et al., 2008) que as redes de empreendedorismo facilitam o desenvolvimento dos negócios nas suas diversas fases, ou seja, afigura-se central o contacto entre

empreendedores e dos empreendedores com mentores, familiares e amigos, investidores potenciais, entre outros atores do ecossistema empreendedor.

Podemos afirmar que, pela arquitetura de construção do curso, a rede é desenvolvida em duas componentes-chave: uma primeira componente ligada à rede nacional entre os membros do programa, e desenvolvida a partir do modelo pedagógico da UAb assente na aprendizagem colaborativa e cooperativa (e, assim, no desenvolvimento de uma efetiva comunidade de aprendizagem); uma segunda componente 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 própria comunidade empreendedora de Nottingham, conseguida pela intervenção do parceiro britânico no programa.

Em termos práticos, a arquitetura e logística deste programa, assente na plataforma Moodle da UAb, pode ser sistematizada da seguinte forma:

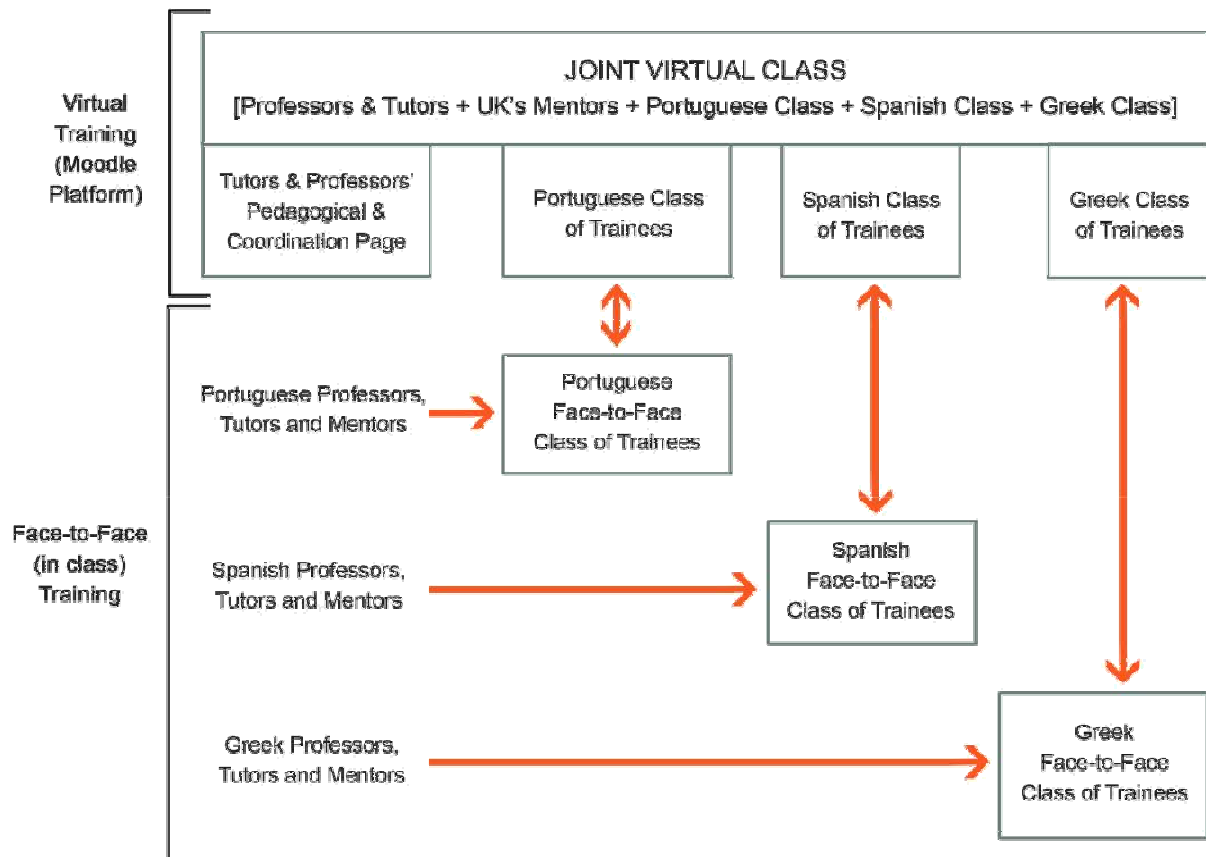


Figura 1 – Arquitetura formativa do Programa CINet (elaboração própria)

Como decorre do esquema acima apresentado, pretende-se que a formação em regime de *bLearning* permita tirar partido de ambas as formas de ensino (*online* e presencial). A formação presencial aposta em sessões para apoio e motivação dos estudantes em momentos-chave da formação, ou seja, na apresentação preliminar da ideia de negócio, na procura de eventuais colaborações entre os participantes nas diversas fases da criação de uma startup, na definição da estratégia 'oceano azul', colaboração síncrona em rede, na conceção iterativa do Business Model Canvas e do Value Proposition Canvas, e na construção e apresentação preliminares do plano de negócio. Nas sessões presenciais procurou igualmente contar-se com a colaboração de

mentores e empresários do setor que pudessem, presencialmente ajudar na motivação e apoio aos formandos. A plataforma Moodle da Universidade Aberta é utilizada para disponibilizar os recursos de leitura e recursos vídeo, bem como para a dinamização de fora de debate e de fora de acompanhamento e suporte a atividades específicas como o Business Model You, o Business Model Canvas, ou o Plano de Negócio. O plano de formação inclui também sessões assíncronas via Moodle para dinamização da rede entre os participantes dos três países envolvidos, bem como sessões síncronas, por sistema de videoconferência, para dinamizar a rede internacional entre os formandos e para obter comentários, críticas e sugestões às suas ideias de negócio e às diferentes componentes do seu *business case*. Para a 'riqueza' destas sessões revela-se crucial todo o background e informação que os membros do programa já trazem, como resultado das atividades desenvolvidas *online*. Para esta dinamização foram muito importantes os parceiros não universitários do projeto. Um dos parceiros do projeto é a MediaDeals, uma organização de Business Angels com ampla experiência na área das indústrias criativas em termos do investimento em negócios dos diversos subsectores da indústria, apoio na construção dos projetos e na dinamização de redes de colaboração entre empreendedores de vários países europeus. O outro parceiro é a DNA Cascais, uma incubadora de iniciativa municipal, com intervenção prioritária no concelho de Cascais mas com atividade que se estende praticamente por todo o território nacional, designadamente ao nível da formação para o empreendedorismo e no apoio aos empreendedores da incubadora na validação do modelo de negócio, no plano financeiro e na implementação da estratégia de mitigação dos vários riscos de negócio (financeiros, operacionais, clientes, equipa).

4 | Alguns ASpetos Concretos da Experiência Obtida com este Programa, até ao momento

Iniciaram a formação 17 membros do programa. A sessão presencial inicial foi realizada por videoconferência com participação dos dois parceiros referidos e dos membros das turmas de Portugal, Grécia e Espanha. Foi apresentado o modelo pedagógico da Universidade Aberta, a plataforma Moodle e o guia do curso. Dado que os formandos nunca tinham trabalhado na plataforma (os membros espanhóis do programa apenas tinham tido experiência com a plataforma da UOC, com características diferentes), as intervenções dos coordenadores e dos formadores foram no sentido de explicar as vantagens das duas formas de ensino nas fases-chave do curso e de incentivar os formandos para uma forma de trabalho muito virada para a prática e para a resolução de problemas ao longo da construção e implementação inicial do negócio, intercalando o trabalho individual com o trabalho cooperativo e colaborativo na plataforma, dentro de cada país e na turma europeia conjunta, bem como explicando o sentido e objetivos das sessões presenciais preconizadas no programa. Foi colocada uma ênfase importante na análise do Guia de Curso, onde consta todo o percurso de aprendizagem pensado para os membros do programa, e onde são definidos os objetivos, as atividades, e a respetiva calendarização.

Logo nesta primeira sessão, com o intuito de demonstrar aos membros do programa o cariz prático do que se pretende com este programa, estiveram presentes dois empreendedores incubados na DNA Cascais que centraram a apresentação do seu negócio (uma App aplicada ao sector automóvel), na relação com os clientes e nos primeiros resultados financeiros. Face às diversas intervenções podemos registar uma boa participação dos formandos relativamente ao seu interesse no *bLearning*, no conteúdo no guia de curso e no contacto com empresários já com o seu negócio implementado.

Mais duas sessões presenciais foram organizadas com cada turma no sentido de marcar o ritmo do curso e de esclarecer dúvidas sobre os módulos até à altura abertos. Estas sessões constituíram uma oportunidade para exercitar a participação dos estudantes no uso da plataforma Moodle esclarecendo dúvidas sobre o conteúdo dos recursos, os objetivos de cada módulo e os critérios do *feedback* aos relatórios produzidos pelos alunos. Em qualquer das sessões a tónica das intervenções dos coordenadores/formadores foi mais uma vez no sentido de aproveitar a oportunidade para fazer a ‘ponte’ com o negócio de cada formando no sentido de adaptar os desafios propostos em cada módulo às necessidades dos formandos. Por exemplo, a reação dos formandos ao exercício do *Business Model You* permitiu-lhes enriquecer a sua apresentação perante os colegas do curso e, também, ajudou a prepará-los para qualquer apresentação do projeto a realizar a potenciais investidores que, como se sabe, na falta de background empresarial, valorizarão as características pessoais dos empreendedores. Já na definição da estratégia do oceano azul as reações foram no sentido de considerar relevante a clarificação das potencialidades de cada negócio face aos concorrentes próximos.

Numa quarta sessão foi dinamizada uma sessão síncrona com videoconferência na qual participaram, para além dos coordenadores/formadores e da MediaDeals, empreendedores de subsectores das indústrias criativas de Nottingham. Cada formando apresentou o seu negócio com base no exercício de um dos módulos, as vertentes-chave do modelo de negócio. Registamos que a sessão foi dinâmica e útil para os formandos dado que os empreendedores ingleses e a representante da Media Deals teceram comentários críticos e fizeram sugestões que os formandos consideraram relevantes para a melhoria

e desenvolvimento do seu modelo de negócio, designadamente nas vertentes da relação com os clientes potenciais (e em alguns casos efetivos) e da viabilidade/sustentabilidade financeira e económica do seu negócio.

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

A discussão com base em casos reais permitiu introduzir as matérias em estudo para cada módulo, fazendo apelo à capacidade de apreensão de vertentes--base da realidade empresarial para centrar a atenção aos aspetos práticos de cada caso. Foi ainda possível aos formandos fazerem a 'ponte' com o seu projeto, tecendo considerações críticas sobre o que tinham desenvolvido até à altura no seu negócio, bem como aprender com os casos para traçar linhas de atuação para o futuro próximo. Por exemplo, a discussão sobre a evolução dos modelos de negócio de cada caso empresarial possibilitou uma ilustração do que é desejável na gestão de uma startup, ou seja, uma adaptação dinâmica do modelo de negócio face aos desafios e incertezas específicas ao subsector em que o empreendedor se situa; a forma como as empresas objecto de estudo definiram o 'perfil do cliente' possibilitou igualmente chamar a atenção para a importância deste instrumento na política de marketing dos negócios dos formandos.

Nos fora de apoio e acompanhamento foi possível esclarecer dúvidas e apresentar feedback dos relatórios apresentados pelos formandos. As dúvidas prenderam-se com a explicação de conceitos, clarificação da forma de utilização dos diversos instrumentos e do conteúdo dos relatórios a apresentar. Registamos ainda a partilha de informação entre os formandos relativamente

à síntese prévia de recursos de texto, outros casos empresariais, *links* ligados a cada temática e partilha de experiência relativamente às diversas fases de construção de um projeto empresarial. O *feedback* providenciado pelos coordenadores/formadores centrou-se na correção na aplicação de determinada técnica, na solicitação de maior clarificação/desenvolvimento de vertentes específicas dos exercícios de cada módulo, na introdução de questões para reflexão sobre determinada fase específica na construção do negócio. Por exemplo, a definição da estratégia do oceano azul implicou uma clarificação da forma como os negócios dos formandos se diferenciam perante a concorrência mais próxima; a construção do ‘value proposition canvas’, para alguns formandos, exigiu um primeiro ‘teste’ junto dos clientes potenciais (um dos formandos inclusivamente considerou relevante, após o exercício preliminar, diferenciar dois segmentos de mercado, quando inicialmente considerava apenas um); para outros formandos os inquéritos previamente realizados junto de clientes antes do início do curso foram objeto de autocrítica com o objetivo de ‘refinar’ a construção do ‘perfil do cliente’ e do ‘mapa de valor’; alguns formandos sentiram necessidade de partilhar com os colegas e coordenadores/formadores uma segunda versão do seu ‘business model you’ após o primeiro feedback, com o intuito de melhorar a sua forma de apresentação perante os colegas da turma portuguesa e também perante os colegas das outras turmas.

De notar finalmente, a receção de um feedback muito positivo por parte dos formandos que nos informaram que, fazendo parte de uma equipa de vários elementos que, não estando presentes na formação eram componente essencial da equipa dos respetivos projetos, quando discutiam com esses colegas de

projeto o que aprenderam e as sugestões que receberam, e procuravam ver as implicações dessa informação no desenvolvimento da sua ideia de negócio, os restantes colegas de equipa recebiam geralmente com muito bom agrado essas sugestões e introduziam-nas no respetivo *business case*.

5 | Conclusão e Pistas de Investigação Futuras

O presente capítulo traduz a visão da Universidade Aberta, enquanto parceira e coordenadora do projeto CINet, na implementação do seu programa de aceleração em rede do empreendedorismo nas indústrias criativas. Esta visão baseia-se na modalidade escolhida para ministrar este programa, assente no regime de *bLearning*.

Com base na nossa experiência na conceção e implementação deste curso, podemos concluir que o *bLearning* apresenta desafios e vantagens que permitem enriquecer modelos pedagógicos de aprendizagem centrados nos formandos e nas comunidades colaborativas. A flexibilidade espaço-temporal constitui uma mais-valia para empreendedores que necessitam de melhorar a capacidade de gestão do seu tempo. A disponibilidade de recursos vídeo e de texto simples de apreender e virados para a prática e a dinamização de *fora* assíncronos possibilitou aos formandos tirar partido de uma das vantagens mais importantes do *eLearning*. A possibilidade de partilhar informação e experiências com os colegas, bem como de clarificar dúvidas nos *fora* permitiu uma experiência da aprendizagem colaborativa em ambiente Moodle. As sessões presenciais com base em videoconferência constituíram um complemento muito útil ao *eLearning* na medida em que permitiram apresentar o guia de curso, explicar o modelo pedagógico, marcar o ritmo do curso, esclarecer dúvidas relativas aos objetivos de cada atividade em cada módulo, contactar de forma síncrona com empreendedores das indústrias criativas de outros países e com empreendedores incubados na DNA Cascais e refletir de forma crítica sobre vertentes-chave específicas do modelo de negócio dos formandos. A ambientação à plataforma Moodle e a ‘apreensão’ e ‘absorção’ do modelo pedagógico afigura-se como um dos principais desafios, face a

formandos que estão habituados a ambientes presenciais de aprendizagem. A ligação deste tipo de cursos a instituições vocacionadas para o apoio a empreendedores revela-se crucial nas diversas temáticas dos módulos na medida em que na construção do projeto empresarial deve ser incutida logo de início a predisposição para a ligação ao mercado e às diversas dimensões do ecossistema empreendedor, designadamente os testes preliminares com os clientes potenciais, a obtenção de meios financeiros e a sustentabilidade financeira e económica do modelo de negócio em face das incertezas e dos desafios específicos a cada subsector das indústrias criativas.

A riqueza da aprendizagem manifesta-se, finalmente, ao nível da diversidade dos parceiros que foram envolvidos na transmissão de conhecimentos e na análise e resolução dos *business case* desenvolvidos pelos membros do programa. No caso concreto do projeto CINet, atenta a natureza dos seus parceiros, que agregam entidades tão distintas como Universidades, Centros de Investigação, Business Angels, uma incubadora, e duas ONGs ligadas ao mundo do trabalho e da formação, procurou-se tirar o máximo partido do *know-how* aportado por cada uma destas entidades, desde a conceção do programa, até à sua implementação e, segue-se, a respetiva avaliação.

Verificamos que, quer as Universidades (com o Centro de Investigação), quer a ONG ligada à formação foram cruciais para a conceção do curso. Já as Universidades Online (UAb e a UOC) revelaram-se cruciais para a definição dos conteúdos (aqui fortemente suportadas pela empresa de *Business Angels* e pela incubadora) e definição dos métodos pedagógicos e forma de entrega do programa.

No decurso da formação, um papel crucial foi atribuído aos formadores das duas universidades e do centro de investigação envolvido, sendo os contributos

da empresa de *business angels* e da incubadora, essenciais para a adequada formatação das ideias e dos planos de negócio, com as sugestões e críticas apresentadas ao longo das sessões presenciais ou por videoconferência, de networking.

Para culminar o programa, afigura-se crucial o papel da empresa de *business angels* e da própria incubadora, para algum sucesso que se venha a verificar na implementação dos modelos de negócio e a construção dos respetivos planos de negócio, a que se seguirá a obtenção e negociação de potenciais financiamentos para a aplicação das ideias.

Considerando que fundamentalmente os parceiros espanhol e grego seguiram modalidades distintas para ministrar este programa (quase exclusivamente *online* no caso espanhol; e quase exclusivamente presencial no caso grego), importará em breve fazer uma comparação destas metodologias, e analisar se as conclusões obtidas para o *bLearning* se podem estender aos demais casos. Importará igualmente aprofundar a análise em cada módulo, e comparativamente, os pontos fracos e fortes de cada tipo de aprendizagem. Finalmente, será importante analisarem-se as diversas fases de criação e desenvolvimento da rede.

6 | Referências

- Asplen, L. & Helm, P. (2004). Making the connection in a blended learning environment. *Educational Media International*, 41(3), 245-252.
- 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.
- 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.
- 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.
- Driscoll, M. (2002). *Blended learning: let's get beyond the hype*. *Learning and training innovations*. Download a 4 de junho de 2015 <https://www07.ibm.com/services/pdf/blended_learning.pdf>.
- 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.
- 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. & Lourdusamy, 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.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kupetz, R. & Ziegemeyer, B. (2005). Blended learning in a teaching training course: integrated interactive eLearning and contact learning. *Re-CALL*, 17(2), 179-196.

- 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.
- 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.
- Potts, J.D. et al. (2008). Social network markets: a new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*, 32(3), 166-185.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. London: Penguin.
- Rosenberg, M.J. (2008). Technology euphoria? *T&D Magazine*, 6, 24-27.
- 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.