

**BENCHMARKING
INTERNACIONAL**

**45
EM
PREEN
DER** **50**

**“O EMPREENDEDORISMO
SÉNIOR NA EUROPA”:**
CASOS NOTÁVEIS
E RECOMENDAÇÕES

**BENCHMARKING
INTERNACIONAL**

**“O EMPREENDEDORISMO
SÉNIOR NA EUROPA”:
CASOS NOTÁVEIS
E RECOMENDAÇÕES**

Ficha Técnica

Título: "O Empreendedorismo Sénior na Europa" - Casos notáveis e recomendações para a Região Norte Portugal

Edição: Fundação AEP

Conceção do Estudo, Metodologia e Coordenação Editorial: Carlos Lacerda

Relator: Joel Nascimento

Consultor: João Carlos Freitas

Trainees: Cristina Freitas e António Rothes

Projeto Gráfico: Sílvia Pinto

Gestão de Projeto: Arabela Fabre

Coordenação: Lurdes Morais

Produção: KWL - Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda.

Cofinanciamento: Norte 2020, Portugal 2020, FEDER

ENQUADRAMENTO DO ESTUDO	3
1 O FENÓMENO DO “EMPREENDEADORISMO SÉNIOR”	6
1.1 Introdução	7
1.2 Conceito de “Empreendedorismo Sénior”	9
1.3 SWOT: Empreendedorismo Sénior (Europa)	14
2 EMPREENDEADORISMO SÉNIOR: O “MANUAL DE BOAS PRÁTICAS” DA COMISSÃO EUROPEIA	16
2.1 “Senior Entrepreneurship Laboratories”	18
2.2 MASTERhora	22
2.3 THE MENTOR HIVE (Ixion)	25
2.4 Trans eScouts	27
2.5 Vida Sostenible	30
2.6 Development of Entrepreneurial Skills in Cross Generation Teams	32
2.7 Big Bang Lab	34
3 EMPREENDEADORISMO SÉNIOR: CASOS NOTÁVEIS	36
Case Study 1: Best Agers (Países Bálticos)	37
Case Study 2: PRIME - Prince Initiative for Mature Enterprises (Reino Unido)	47
Case Study 3: ESF-AGE - Working Group II (Rep.Checa, Estónia, França, Alemanha, Itália, Holanda, Polónia, Espanha)	52
Case Study 4: Senior Enterprise (Irlanda - Parceria de Reino Unido e França)	59
Case Study 5: SCORE (E.U.A.)	64
Case Study 6: Programme 45+ (França)	67
Case Study 7: MAILLAGES (França)	70
Case Study 8: Associação E-SENIORS (Ille de France-França)	72
Case Study 9: “Perspective 45” (Luxemburgo)	74
Case Study 10: “Tarde Demais para Empreender?” (Portugal)	77
Case Study 11: “Fundo Bem Comum” (Portugal)	80
Case Study 12: mYm0 (Espanha)	82
4 POLÍTICAS EUROPEIAS DE APOIO AO EMPREENDEADORISMO SÉNIOR	84
4.1 Empreendedorismo Sénior: Desafios Societários	85
4.2 O Programa Grundtvig	92
4.3 Principais Políticas Europeias e Programas de Apoio a PMEs	94
5 CONCLUSÕES DO RELATÓRIO DE BENCHMARKING	100
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

En al ámbito público todavía estamos dedicando la mayorías de los esfuerzos a solucionar necesidades que cada vez están más vinculadas a las generaciones del pasado... pero las personas mayores de hoy son muy distintas.



Testemunho de Eleonora Barone,
CEO da Associação **mYmO** -Espanha

Enquadramento do Estudo

Este Relatório resume as principais conclusões de um trabalho de estudo comparativo (*benchmarking*) sobre “Empreendedorismo Sénior”, através de uma abordagem de casos notáveis e de uma metodologia que privilegiou essencialmente o levantamento de exemplos na Europa, assim como o levantamento da várias regulamentação e do conhecimento produzido sobre o assunto, concluindo com uma reflexão sobre a eventual aplicabilidade ao caso português.

Este trabalho insere-se num projeto de âmbito mais lato, que está a ser levado a cabo sobre esta temática e inserido no projeto “Empreender 45-60”, promovido pela Fundação AEP. O projeto pretende apontar caminhos para o desenvolvimento de estratégias de apoio ao empreendedorismo sénior em Portugal, estando interessado primordialmente

na aplicabilidade desta dinâmica à Região Norte de Portugal, podendo posteriormente servir de exemplo e despertar consciências para outras iniciativas, a nível nacional.

Os objetivos da intervenção e os princípios perseguidos pela Fundação AEP no “Empreender 45-60”

vão ao encontro das metas estabelecidas, em matéria de emprego, quer na Estratégia Europa 2020 quer no Plano Nacional de Reformas, no sentido de se alcançar uma taxa de emprego de 75% na faixa etária entre os 20 e os 64 anos, seja por via do emprego público e privado, seja pelo contributo adicio-

nal dado pelo empreendedorismo e pelo emprego por conta própria.

Para tanto, o projeto "Empreender 45-60" estabeleceu, ele próprio, alguns objetivos operacionais, que são os seguintes:

- 1 **Identificar e analisar estratégias de emprego implementadas em países pertencentes à União Europeia, direcionadas à população desempregada e qualificada, com idade superior a 45 anos, procurando identificar os principais *drivers* de sucesso;**
- 2 **Avaliar os principais constrangimentos do lado da oferta e da procura, que impedem o desenvolvimento de atitudes empreendedoras por parte deste grupo de população, na Região Norte do País;**
- 3 **Identificar as condições que favorecem o empreendedorismo sénior e propor modelos de atuação inovadores que contrariem os fatores inibidores de uma atitude empresarial pró-ativa;**
- 4 **Promover o debate em torno da temática, pela partilha dos resultados obtidos nas fases do projeto;**
- 5 **Desenvolver um conjunto de ações de capacitação dos principais agentes ligados ao empreendedorismo, promovendo o *networking* e a criação de redes de apoio que permitam minimizar os constrangimentos identificados;**
- 6 **Implementar um projeto-piloto de apoio ao empreendedorismo sénior com base num modelo de mutualismo de geração de ideias e criação de negócios, associado ainda ao empreendedorismo intergeracional, financiado pelo Portugal 2020.**

A metodologia adotada para a consecução do primeiro objetivo operacional assentou, como já se referiu, num estudo de *benchmarking*, que é corporizado no conteúdo deste Relatório. A sua elaboração pode ser traduzida em 3 pontos principais.

O primeiro ponto consistiu na recolha de informação relevante para a caracterização do "empreende-

dorismo sénior” com base em conteúdos incluídos em Relatórios de entidades internacionais e europeias (OCDE, Comissão Europeia, entre outros), em paralelo com a consulta, recolha e interpretação de artigos de investigação científica e dados de *estudos longitudinais*, que habitualmente monitorizam, no tempo e por país, os indicadores de evolução do emprego e empreendedorismo sénior.

O segundo ponto tentou identificar e estudar exemplos de boas práticas e iniciativas concretas *no terreno*, apresentando em simultâneo vários casos de sucesso - que por isso se consideraram notáveis - em termos de empreendedorismo sénior na Europa. A seleção destes casos teve na base um trabalho de reflexão e os contributos da equipa de projeto, que analisou e selecionou aqueles que, em termos de difusão mediática e *online*, se revestiam, aparentemente, de um maior interesse e curiosidade, num critério que, juntamente com o seu interesse científico e relação com a temática, albergava ainda um de dispersão geográfica (cobrindo diferentes realidades sociológicas, económicas e demográficas) e outro que privilegiou o carácter de atualidade, escolhendo iniciativas que ainda se encontram ativas ou que decorreram nos últimos 5 anos. Foi também selecionado um caso norte-americano, cujo pragmatismo justifica a sua inclusão, até porque esse mesmo exemplo era referido em diversas iniciativas levadas a cabo na Europa, como um paradigma a seguir. No resumo e descrição destes vários casos (12 no total), à medida que se consolidou a descrição e relato das características, atividades e resultados de cada caso, foi trabalhada e apresentada, no final, uma síntese das principais ideias a considerar, como contributo ao eventual desenvolvimento de atuações futuras, com impacto na Região Norte de Portugal. Nesta resenha, é feito o contraponto daquilo que, na opinião da equipa (ou nos próprios instrumentos de ava-

liação e auto-crítica dos Projetos] se identificam como resultados positivos que, conseqüentemente, poderão ser adotados e replicados, em confronto com os aspetos que se consideraram “principais barreiras” a ter em conta como “erros a evitar” em ações prospetivas. Para reforçar os critérios de validação das conclusões, a equipa teve a iniciativa de contactar diretamente as estruturas formais dos projetos estudados, através do pedido de resposta a um breve *survey* por parte de intervenientes diretos na conceção e implementação desses “*case study*”, trabalhando desta forma com *fontes primárias*. Recolheu-se, desta forma, informação complementar sobre a experiência vivida, enriquecendo-se a leitura dos casos através da partilha das perceções de “atores chave” de terreno, que por palavras suas ilustraram a aprendizagem do processo e formularam sugestões para atividades similares futuras.

Finalmente, no terceiro e último ponto, realizou-se uma descrição sobre as políticas Europeias adotadas e recomendadas através dos fundos disponibilizados para o Empreendedorismo Sénior nessas políticas, com destaque para o apelo formulado por Bruxelas aos Estados membros para que promovam e adotem políticas de sensibilização sobre o fenómeno do empreendedorismo e envelhecimento ativo, na criação de um “ecossistema do empreendedorismo europeu”, que integre a realidade do empreendedorismo sénior, um tema ainda “marginal” nas preocupações quer políticas, quer das Sociedades dos Estados membros da União.

O estudo de *benchmarking* tentou, desta forma, basear-se em fontes primárias e secundárias fidedignas, que sustentem e consolidem o carácter rigoroso da metodologia e da informação produzida.

O FENÓMENO DO “EMPREENDEDORISMO SÉNIOR”

1.1

Introdução

O empreendedorismo adquire nos nossos dias, e em particular na Europa, um lugar de prioridade nas agendas políticas e nas intervenções que têm na base apoios de Fundos Comunitários. Esta situação está diretamente relacionada com acontecimentos socioeconómicos e demográficos que definem o contexto atual em que vivemos.

As crises económicas recentes e as dívidas soberanas dos Estados, em paralelo com o desenvolvimento tecnológico, contribuíram para o aumento das taxas de desemprego nos países desenvolvidos, com o conseqüente aumento dos encargos sociais alocados aos subsídios, e provocando, em simultâneo, significativa diminuição das oportunidades dos mais jovens se integrarem -e entrarem- no mercado de trabalho. As empresas de grande dimensão e componente tecnológica de alta ou média intensidade são, regra geral, bastante apoiadas pelas políticas governamentais dos países onde operam, porquanto se considera que garantem a competitividade e a inovação desses países, ainda assim, o facto é que cerca de 2/3 do emprego privado na Europa continua a ser assegurado por PME (dados OCDE), sendo este um dos fatores que recomenda a adoção de políticas que assegurem a sustentabilidade e fomentem o empreendedorismo.

A esta situação, acresce o fator do envelhecimento da população em muitos países desenvolvidos, entre eles, os Europeus, associado ao aumento da esperança média de vida. Tal fator, tem contribuído para o reequacionamento do Estado providência (antes de mais, pela própria insustentabilidade do Modelo, desenhado sobre outras variáveis demográficas e de esperança de vida), apontando à necessidade da revisão das idades de reforma para a população ativa, e equacionando até o próprio valor de reformas e pensões a abonar pelos Estados a pessoas que se encontram aposentadas, inativas ou sem rendimentos.

O empreendedorismo surge, assim, como uma das alternativas dos Estados para fazer face a um conjunto de situações emergentes (desemprego, complemento de rendimentos, envelhecimento ativo, alguns dos **fatores push, que empurram para o empreendedorismo**) e como forma de contribuir, em certa medida, para o reequilíbrio de uma equação complexa que envolve multivariáveis dependentes como o emprego, a população inativa, a população reformada, o défice público, a despesa pública, a despesa de saúde ou a massa monetária da segurança social.

Por outro lado, grande parte das pessoas maduras e idosas a partir dos 45/50 anos (Seniores, tecnicamente acima da meia-idade) ou com mais de 65 anos (Seniores, tecnicamente na 3ª idade) encontram-se em condições (e com vontade) para estarem ainda ativas, apesar de grande parte delas não exercer qualquer atividade profissional por opção, ou por se encontrarem tecnicamente desempregadas. Outras encontram-se já na condição de tecnicamente reformadas, porque atingiram a idade de reforma ou porque beneficiaram de incentivos que conduziram à reforma antecipada.

Porém, parece certo que muitas destas pessoas inativas (por opção, por desemprego ou por reforma) desejam ter uma atividade de trabalho, voltar a ser ativas e explorar novas oportunidades, pois sentem-se ainda aptas e em condições de saúde física, mental e anímica para o fazer. Na verdade, fala-se hoje já de uma 4ª idade, porquanto muitos Seniores na 3ª idade se encontram ainda física e mentalmente capazes para desempenhar um papel e prestar um contributo positivo à sociedade e à economia, detendo, por sua vez, um acervo de experiência e *know how* que podem e devem ser aproveitados. Sobretudo, olha-se hoje cada vez mais com atenção para aquelas pessoas que tiveram uma carreira profissional profícua e bem-sucedida, e que, portanto, podem (e devem) partilhar essa experiência e competências, com outras pessoas e/ou gerações. Mais ainda, considera-se que a situação financeira estável e a capacidade de investimento dos Seniores europeus, são fatores que podem ser nalgum momento, um agente de dinamização do empreender (os chamados **fatores pull, que atraem para o empreendedorismo as pessoas com condições para o exercer**).

No entanto, importa frisar que neste ponto os Europeus são mais céticos em relação ao “empreendedorismo sénior” do que outros povos, como os Norte-Americanos ou Chineses, constituindo uma característica estrutural que não se altera de um dia para o outro.



1.2

Conceito de “Empreendedorismo Sénior”

O conceito de “empreendedorismo” nasceu no séc. XVII com o termo *entrepreneur* (Richard Cantillon) referindo-se àquele que assume risco e que inicia algo novo. Já em meados do séc. XX, Schumpeter introduz o conceito de “inovação” ligada ao empreendedorismo, referindo-se ao empreendedor como o agente que atua numa vertente prática, através de um processo de destruição criadora, que impulsiona a atividade económica.

Entende-se por “empreendedorismo” qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou de uma nova iniciativa económica (por exemplo o emprego próprio), uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, levada a cabo por um indivíduo, equipa de indivíduos ou negócios estabelecidos. Desta forma, empreender é também agregar e criar valor, ter um sonho, identificar oportunidades e ter capacidade de transformá-las em algo lucrativo.

Na literatura, o conceito de Empreendedorismo Sénior é recente e tem sido sobretudo estudado des-

de o início do século XXI. Tendo como referência as pessoas com 50 ou mais anos de idade que iniciam um negócio (Curran and Blackburn, 2001; Hart et al., 2004; Kautonen et al., 2008) foi um tema que ganhou pendor e relevância, em particular no período posterior à crise de 2008, e que passou a integrar uma das prioridades do discurso político europeu, traduzido no facto dos programas de apoio passarem a incluir um público-alvo com idade igual ou superior a 45 anos.

No presente trabalho o conceito de "Empreendedorismo Sénior" irá referir-se a **pessoas de 45 ou mais anos de idade que se envolvem na criação, desenvolvimento e apoio de um negócio novo / recente ou na continuidade e expansão inovadora de um negócio já existente.**

Porém, haverá que considerar que há diversas formas de Empreendedorismo Sénior, que se traduzem no envolvimento direto do sénior como empreendedor, mas que podem passar também pelo apoio que um sénior pode dar a outras entidades ou pessoas no desenvolvimento de um novo negócio, ou na continuidade ou expansão de um negócio já existente, seja sob a forma de mentor, seja de investidor ou de freelancer. Estas formas de apoio que constituem muitas vezes um autoemprego da pessoa sénior em questão (e uma atividade profissional) são também consideradas na diversa bibliografia sobre o assunto como "Empreendedorismo Sénior".

Existe também a expectativa de que, com o envelhecimento das populações -sobretudo em países desenvolvidos- surjam mais empreendedores seniores, em que o autoemprego constituirá uma opção de final de carreira, porque permite um maior equilíbrio vida-trabalho ou porque seja um meio de gerar rendimentos adicionais à reforma (**fatores pull**).

Adicionalmente, ajudando também a contornar o problema de que os empregados com uma faixa etária mais elevada têm mais dificuldade em manter o seu lugar e o seu *status* no mercado de trabalho, por um certo mecanismo de *trade off* que regula a oferta e a procura dessa faixa etária, surgindo então o empreendedorismo sénior como uma possibilidade (ou a alternativa) dos elementos dessa faixa etária se manterem ativos (**fatores push**).

Tipos de Empreendedorismo Sénior:

Os papéis desempenhados por Seniores enquanto Empreendedores são, de acordo com a Comissão Europeia, de 4 níveis diferentes e autoexplicativos:

1. EMPREENDEDORES
2. FREELANCERS
3. INVESTIDORES
4. MENTORES

Porém, a diversa investigação sobre o fenómeno "Empreendedorismo Sénior" conclui que os seniores apresentam-se estatisticamente menos predispostos a desenvolver uma atividade empreendedora, na comparação com gerações mais novas.

No Reino Unido, uma análise incluída no Monitor de Empreendedorismo Global (GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*) em 2003, concluiu que indivíduos com 50 ou mais anos apresentavam metade da propensão para se envolverem em atividades de empreendedorismo inicial, na comparação com indivíduos entre os 20 e 49 anos (Hart et al., 2004). Na Finlândia, entre 2000-2006, a taxa de criação de *startups* por parte do grupo de indivíduos com 50 ou mais anos foi também inferior em 50% à taxa verificada pelo grupo de 20 aos 49 anos (Kautonen, 2008). Sendo certo que estes dados, porque ocorridos antes da crise do *subprime* de 2008 e

dos fenómenos económicos mais recentes podem apresentar algum enviesamento relativamente à realidade atual, não deixam porém de ser significativos, se considerados no seu contexto.

O Eurobarómetro (***Flash Eurobarometer Survey on Entrepreneurship***) é um estudo que avalia as taxas de atividade de empreendedorismo e os efeitos do “potencial de empreender” em 35 países, com base num inquérito e realiza a comparação dos dados obtidos nas faixas etárias “20-49 anos” e de “50 ou mais anos”. Este barómetro exclui empreendedores em série (pessoas que já lançaram 1 ou mais negócios no passado) - os quais se pensa que possam representar até cerca de 40% do total, de acordo com outros dados, apurados num dos países estudados.

Neste estudo foram considerados 3 níveis de empreendedorismo para efeitos de estratificação e avaliação de respostas, a saber:

1. **nunca pensou empreender**
2. **está a pensar ser empreendedor**
3. **está envolvido numa atividade inicial de empreendedorismo**

Os resultados relativos ao inquérito realizado em 2009 são apresentados a seguir, sob o título “Tabela - Potencial Empreendedor por Grupo Etário” e são da responsabilidade de Teemo Kautonen, da Universidade de Turku (Finlândia) autor do *paper* “Senior Entrepreneurship” para o Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development da OCDE (2013) onde está incluída essa informação. A amostra que deu origem aos resultados do Barómetro baseou-se em 11.368 entrevistas, das quais 6.901 compunham a subamostra “20-49 anos” e 4.467 a subamostra “50-64 anos”.

Table 1 - Entrepreneurial potential in prime age (20-49 years) and thir age (50-64 years)

Country	Never Thought		Thinking			Early-stage activity		
	Prime	Third	Prime	Third	Third/Prime	Prime	Third	Third/Prime
Belgium	85.6	96.9	7.7	2.0	26%	6.8	1.2	18%
Czech Republic	72.7	81.9	16.9	9.6	57%	10.5	8.4	80%
Denmark	56.6	76.4	35.5	21.1	59%	7.9	2.4	30%
Germany	65.9	85.7	18.7	6.9	37%	15.4	7.4	48%
Estonia	63.8	82.2	18.9	9.9	52%	17.3	7.9	46%
Greece	51.3	77.2	31.7	14.0	44%	17.1	8.8	51%
Spain	74.9	91.3	16.2	3.8	23%	8.9	5.0	56%
France	66.3	89.3	22.2	8.0	36%	11.4	2.7	24%
Ireland	62.8	73.1	21.6	18.0	83%	15.5	9.0	58%
Italy	74.0	90.4	10.8	2.6	24%	15.2	7.1	47%
Cyprus	57.5	82.9	18.9	2.6	14%	23.6	14.5	61%
Latvia	46.0	75.6	46.8	18.6	40%	7.1	5.8	82%
Lithuania	61.8	86.8	21.8	7.2	33%	16.4	6.0	37%
Luxembourg	79.3	90.4	14.5	3.5	24%	6.2	6.1	98%
Hungary	58.3	87.3	32.9	7.7	23%	8.8	5.0	57%
Malta	81.0	91.7	13.5	2.8	21%	5.6	5.5	98%
Netherlands	68.2	86.2	14.6	3.6	25%	17.3	10.3	60%
Austria	71.7	93.7	16.5	2.5	15%	11.8	3.8	32%
Poland	48.2	76.1	32.8	10.2	31%	19.0	13.6	72%
Portugal	75.9	92.2	8.6	1.7	20%	15.5	6.2	40%
Slovenia	60.2	90.4	28.3	7.7	27%	11.5	1.9	17%
Slovakia	71.8	79.9	20.8	13.6	65%	7.4	6.5	88%
Finland	54.7	87.5	8.5	4.2	49%	36.8	8.3	23%
Sweden	50.5	71.0	28.6	17.2	60%	21.0	11.8	56%
United Kingdom	67.0	87.0	19.6	5.8	30%	13.5	7.1	53%
Bulgaria	43.8	74.7	44.8	17.6	39%	11.4	7.7	68%
Croatia	74.2	86.7	15.9	7.8	49%	9.9	5.6	57%
Romania	52.3	66.7	29.2	19.4	66%	18.5	14.0	76%
Turkey	55.6	73.2	22.0	17.9	81%	22.4	8.9	40%
Norway	64.9	87.5	18.2	6.3	35%	16.9	6.3	37%
Switzerland	57.3	81.9	32.1	8.3	26%	10.7	9.7	91%
Iceland	51.4	53.0	26.8	25.8	96%	21.8	21.2	97%
United States	46.9	59.9	24.7	18.4	74%	28.4	21.8	77%
South Korea	47.6	71.2	33.0	7.6	23%	19.4	21.2	109%
Japan	84.4	88.5	9.4	2.1	22%	6.3	9.4	149%
China	28.6	83.6	24.5	1.5	6%	46.9	14.9	32%
Total (N)	62.6	83.6	21.5	8.5	40%	15.9	8.0	50%
	(4323)	(3732)	(1484)	(378)		(1094)	(357)	

Fonte: https://www.dcu.ie/sites/default/files/agefriendly/senior_bp_final.pdf

Para o caso português constata-se, em termos relativos:

- / uma alta taxa de indivíduos que responde que “nunca pensou empreender”, principalmente no grupo de 50 ou mais anos (92,2%);
- / uma baixa taxa de indivíduos que afirmam “estar a pensar em ser empreendedor”, em especial no grupo de 50 ou mais anos (1,7%), correspondendo a este grupo de respostas um peso de 20% do total das respostas positivas;
- / uma taxa média de indivíduos na condição de empreendedor em início de negócio, que regista 6,2% no grupo de 50 ou mais anos, apresentando 40% do total daquilo que se considera “atividade empreendedora em fase inicial”.

Em **Portugal** são muitas as pessoas com “50 ou mais anos” que “*nunca pensaram criar um negócio*” e poucas aquelas que “*estão a pensar fazê-lo*”, existindo uma baixa predisposição para o empreendedorismo na Senioridade. Portugal está no *Bottom 3* dos países estudados no Eurobarómetro (2009) com Seniores *menos predispostos a empreender*.

Porém, a percentagem de portugueses com “50 ou mais anos” que afirmam “*estar envolvidos numa atividade inicial de empreendedorismo*” é maior. Portugal está, neste outro caso, no *Bottom 10* dos países estudados no Eurobarómetro (2009) com Seniores *menos envolvidos em atividades iniciais de empreendedorismo*.

Estes números evidenciam que, em Portugal, a atitude empreendedora das pessoas com “50 ou mais anos” é tradicionalmente baixa. O país está sempre no quartilho inferior na predisposição para empreender, da mesma forma que no envolvimento em *atividades iniciais de empreendedorismo* na senioridade.

Se considerado em termos de fatores “pull” do empreendedorismo sénior, a vontade que os seniores portugueses demonstram em se tornarem empreendedores é tipicamente baixa. Por outro lado, se considerado em termos de fatores “push”, verifica-se que há relativamente mais Seniores que são “empurrados” para *atividades iniciais de criação de um negócio*. Ainda assim, mesmo neste segundo caso, a apetência empreendedora pode considerar-se baixa, no comparativo com outros países.

Em síntese, o empreendedorismo sénior em Portugal é pouco planificado, e acontece normalmente como fruto de oportunidades casuísticas que surgem numa fase da vida ou por mudanças imprevistas no contexto da vida laboral dos indivíduos. Decorre daí que os fatores “push” são significativos, como razão principal para os portugueses seniores empreenderem, não havendo uma predisposição ou vontade intrínseca que despolete um planeamento prévio, de preparação para cenários de “empreendedorismo sénior”, ideia que está pouco enraizada na mente dos portugueses desta faixa etária alvo.

1.3

SWOT: Empreendedorismo Sênior (Europa)

Pontos Fortes

- Os seniores detêm fortes redes de contactos
- Os seniores detêm experiência de trabalho, de indústria e de vida
- Os seniores apresentam nível de competências técnicas e de gestão mais elevados
- Existem mais indivíduos seniores com uma posição financeira estável ou forte

Pontos Fracos

- A cultura de bem-estar na Europa reduz atratividade ao autoemprego sênior
- O susto de oportunidade é mais elevado e o tempo de retorno do investimento é desmotivador
- A vontade de criar postos de trabalho por parte de empreendedores seniores é baixa
- Inexistência de ferramentas específicas direcionadas ao Empreendedorismo Sênior

Oportunidades

- Existe espaço para Programas que promovam a interconetividade e intergeracionalidade
- Está disponível formação técnica em plataformas tecnológicas e meios sociais
- Existência de jovens à procura de emprego que podem ser parceiros na procura de oportunidades e fundos de apoio - existência de potencial de sinergia e complementaridade
- Estão disponíveis novos fundos direcionados ao empreendedorismo

Ameaças

- Estigmas e preconceitos sociais em relação ao empreendedorismo dos mais velhos
- Os seniores são encarados como potenciais concorrentes dos jovens na procura de oportunidades e na tomada de fundos de apoio
- Risco associado ao empreendedorismo em geral e baixa taxa de sucesso dos novos negócios
- Falta de informação e complexidade dos procedimentos de acesso a fundos

**EMPREENDEDORISMO
SÉNIOR: O “MANUAL
DE BOAS PRÁTICAS”
DA COMISSÃO
EUROPEIA**

A Comissão Europeia editou, em 2016, um “Manual de Boas Práticas do Empreendedorismo Sénior” (*“Senior Entrepreneurship Good Practices Manual”*, Project number 2016.6154, European Union, co-financiado pelo Programa COSME) com o objetivo de apresentar algumas das iniciativas já implementadas ao nível da Europa, estudando 24 projetos desenvolvidos em toda a União, em redor desta temática.

E, em simultâneo, estruturar conclusões e análises, partilhando-as com “atores chave” interessados ou envolvidos em projetos que incidem sobre esta problemática. Sejam estes, destinatários finais (pessoas com 45 ou mais anos, os chamados *Seniores*), mas também os intermediários e os tomadores das políticas europeias e iniciativas direcionadas ao grupo-alvo (empresas, instituições financeiras, ONGs, instituições públicas, académicos) e -como não?- os decisores políticos nos vários países da UE.

O contexto de pessoas mais seniores se envolvem ou ajudam à criação de negócios com outros intervenientes mais jovens não é novo. Contudo, a relevância que o mesmo assume no contexto atual, tem de ser enfatizada e passada à sociedade em geral, eventualmente através da criação de políticas de apoio ao empreendedorismo sénior e ao envolvimento de todos os agentes que possam apoiar o seu desenvolvimento.

O objetivo subjacente à criação do Manual está pois centrado no incentivo e na sensibilização dos potenciais *stakeholders* do empreendedorismo sénior, de modo a que se interessem e se motivem neste tipo de iniciativas, explicando a sua envolvente, pontos débeis e virtualidades, e a importância das mesmas no contexto atual. Mas, por outro lado, na disponibilização de informação relevante, que pode ajudar os “atores chave” a utilizar melhor os recursos existentes, a criar novas sinergias e oportunidades de cooperação e a identificar falhas no atual panorama, no que concerne ao apoio dado aos seniores, em projetos de empreendedorismo. Nas páginas seguintes é feita uma resenha das principais ações que resultaram no “Manual de Boas Práticas do Empreendedorismo Sénior”, assim como das atividades inerentes a cada ação, e as lições para a Região Norte de Portugal, na visão dos autores deste Relatório.

2.1

“Senior Entrepreneurship Laboratories”

Promotor/Financiamento: Fundos da Comissão Europeia (EASME/COSME/2014) para “Empreendedores Seniores: intercâmbio das melhores práticas” (Fonte: Comissão Europeia).

Países envolvidos: Todos os países da EU

Sinopse

Ciclo de dois Laboratórios, que decorreram em Londres (Julho de 2015) sob o título “*Seniors as mentors Laboratory*” e em Barcelona, (Setembro de 2015) sob o título “*Seniors as Entrepreneurs Laboratory*”, que juntaram respetivamente 54 e 55 *key actors*, com objetivo de permitir uma primeira categorização das diferentes áreas de atuação do empreendedorismo senior, a identificação das ferramentas disponíveis, dos desafios a enfrentar, assim como a compilação de várias práticas já implementadas e existentes na Europa.

Descrição da Iniciativa

Os *Laboratórios* juntaram pessoas com mais de 50 anos, envolvidas de forma direta, quer em atividades empreendedoras, na condição de liderança das mesmas, quer em atividades de apoio e aconselhamento a outros empreendedores.

O evento consistiu num ciclo de *workshops* que reuniu 54 seniores ligados ao *mentoring* intergeracional (Londres, Jul.15) e 55 seniores empreendedores (Barcelona, Set.15), envolvidos ativamente em projetos em curso nos diversos países da Europa. O formato destes dois *workshops* incentivava os seniores a falar acerca das suas atividades e a partilhar as suas experiências, permitindo assim recolher informação útil para reflexão e aprendizagem, numa espécie de grupo focal alargado. A iniciativa foi denominada "Laboratórios de Empreendedores Seniores" e integrou-se nas atividades promovidas pela Comissão Europeia direcionadas ao estudo da problemática dos "Empreendedores Seniores: Intercâmbio das Melhores Práticas" (Fonte: Comissão Europeia).

https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/seniors_en
http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=7734&lang=en&tpa_id=0&title=Senior-Entrepreneurs:-Best-practices-exchange

Conclusões do Workshop "Seniors as mentors Laboratory" (Londres)

No Laboratório de Mentores, os 54 participantes abordaram e aprofundaram o valor e as dimensões do impacto do *mentoring* de seniores para jovens empreendedores. Desde logo, emergiram alguns pontos de análise crítica em relação à elaboração de iniciativas que fomentem o aconselhamento em projetos de empreendedorismo.

A primeira conclusão do Laboratório de Londres foi a de que não é exato estabelecer uma relação de causa-efeito, e assumir que o facto de se incentivar o aparecimento de mais mentores tenha por si só uma repercussão direta no aumento do número de empreendedores.

Mas, por outro lado, concluiu-se que é benéfico para os empresários jovens poderem usufruir de conselhos de mentores seniores, em particular, naquelas empresas ainda na fase de consolidação, e que lutam pela sobrevivência. Esta relação intergeracional "mentor sénior - novo empreendedor jovem" acaba por ser positiva em termos de resultados, pois a experiência e a curva de aprendizagem (tentativa/erro) fornecida por elementos seniores que vivenciaram nalgum momento da sua vida profissional situações semelhantes, pode conduzir ao sucesso das empresas de jovens, que passam pelas dificuldades próprias do *startup*.

O tipo e qualificação de mentores devem ser considerados na definição políticas de incentivo ao *mentoring* desmotivando, através dessas políticas, as pessoas apenas interessadas no retorno financeiro. As políticas de incentivo ao *mentoring* devem também apontar a uma correta adequação de treino e experiência do mentor às necessidades dos Empreendedores.

Finalmente, as políticas de incentivo devem ser desenhadas para ajudar os potenciais mentores a estabelecer as etapas de progressão da sua carreira rumo ao *mentoring*, especialmente na fase de transição da condição laboral ativa para a condição de reforma.

Conclusões do Workshop "Seniors as Entrepreneurs Laboratory" (Barcelona)

No Laboratório de Empreendedores Seniores (*Seniors as Entrepreneurs Laboratory*) os 55 participantes presentes em Barcelona foram incentivados a desconstruir a ideia de "Empreendedorismo Sénior", incidindo sobretudo nas suas conotações negativas. Fizeram um pouco de "*storytelling*" que tornou óbvia a necessidade de se promover a mu-

dança na atitude e na forma como a Sociedade percebe os seniores, associando conotações e estigmas que diminuem o potencial do empreendedorismo sénior, enquanto ativo social e económico.

Por um lado, foram reconhecidas as características intrínsecas positivas do empreendedor sénior - como a sua rede de contactos desenvolvidos ao longo do tempo, que não devem ser desperdiçados - e reconheceu-se um certo efeito de "legado" presente na atuação destes empreendedores. Este traduz-se na aprendizagem e conhecimento que os seniores se sentem na "obrigação" de transmitir, deixando o seu legado (e frequentemente o seu negócio) às gerações seguintes. Foi sublinhado também o cariz "*make sense*" (*fazer sentido*) da procura de racionalidade em cenários complexos - como aqueles que os empreendedores enfrentam hoje em dia -, que é traduzida pela capacidade de interpretação que é detida pelos empreendedores seniores, decorrente da perspetiva de evolução histórica e económica resultado da sua própria vivência.

Também foram consensuais as áreas do empreendedorismo sénior que necessitam de ser desmistificadas, com destaque para as novas tecnologias (em que é necessário contrariar a ideia sobre a incapacidade dos seniores se adaptarem às IT's e às novas tecnologias) e a necessidade de educar a sociedade para acarinhar o empreendedorismo sénior, uma questão de cultura e de atitude que na Europa influi gravosamente como condicionante do empreendedorismo sénior, mais do que propriamente a falta de competências.

A identificação de oportunidades de negócio e a procura de instrumentos financeiros de apoio constituem também áreas em que os empreendedores seniores ou os potenciais empreendedores necessitam de ajuda. Outra conclusão foi a de que

o *mentoring* faz sentido no empreendedorismo sénior (relação mentor sénior - novo empreendedor sénior) em particular no apoio à transição de emprego e fim de carreira *formal*.

Os participantes neste segundo *workshop* registaram ainda que é de vital importância a Europa inverter algumas ideias pré-concebidas em relação ao empreendedorismo em geral (como o risco elevado e índice de insucesso) ou o discurso repetidamente utilizado de que "ser empreendedor é uma decisão pessoal que apenas depende do sistema de valores e vontade-própria de quem empreende". Ou seja, destacar e relevar a importância dos ecossistemas de empreendedorismo, e em particular, do empreendedorismo senior.

Em simultâneo, os participantes assumiram que é importante fomentar a aceitação do processo de aprendizagem baseado na "tentativa-e-erro" do empreendedor, através da partilha de histórias contextualizadas, como forma de transmitir experiências e criar redes de apoio, que comecem na família e encorajem o ato de empreender, aceitando o insucesso como parte do processo, não devendo ser por isso um facto estigmatizante ou socialmente condenável.

Estruturação por Tipos de "Boas Práticas"

Tendo em conta os tipos de papéis tipicamente desempenhados por empreendedores seniores, as "Boas Práticas" a considerar como objeto de estudo e análise, na sequência dos Laboratórios, foram estruturadas em 3 principais áreas de interconexão:

1 Seniores como empreendedores

Iniciativas que encorajam os seniores a manterem-se ativos no mercado, através da criação de um negócio próprio ou estabelecendo-se como consultores estratégicos, técnicos ou investidores. Nesta dimensão, devem considerar-se 4 áreas para atuação: educação/formação de competências empreendedoras, *mentoring* individual de seniores, promoção de *senior networking*, e a investigação e pesquisa sobre o Empreendedorismo Sénior.

2 Seniores prestando apoio aos negócios

Iniciativas que se caracterizam pelo apoio dado por seniores ao desenvolvimento de negócios de outros, desenvolvendo atividades de aconselhamento, *mentoring* e formação, a empresários mais jovens, sendo a maioria delas numa vertente pro-bono. Nesta área temos 5 dimensões a ser consideradas na atividade de *mentoring*: apoio de startups, apoio à sustentabilidade das PME, apoio à empregabilidade, gestão de talentos seniores, investimento.

3 *Mentoring* como profissão

A atividade de *mentoring* tem um papel crítico no apoio ao empreendedorismo jovem e sénior, pelo que pode ser definida como a atividade profissional desempenhada por muitos seniores. Encontram-se identificadas 4 sub-categorias de mentores como profissão: treino para mentores, programa de *mentoring*, promoção de relacionamento entre mentores, consultores e empreendedores, quadro de competências.

2.2

MASTERhora

Temática: Portal de networking, trabalho e *outsourcing* para +50 anos

Promotor/Financiamento: Projeto Privado, parceria com a Deutch Messe AG

Países envolvidos: Alemanha

Sinopse

Rede de Negócios, Gestão do Conhecimento, *HR Analytics*, trabalho para especialistas 50+, Especialista *Senior Interim Management*, Especialista *Senior Short Working*, Rede de profissionais e gestores altamente especializados, Gestão de Envelhecimento. Plataforma *online* de *networking Senior*, de trabalho temporário em projetos, conferências, ensino superior. *Mentoring* e trabalho social, em Fundações dedicadas ao empreendedorismo.

Descrição da Iniciativa

O **MASTERhora** (www.masterhora.de) é uma iniciativa desenvolvida em Frankfurt, Alemanha, que consiste numa plataforma *online* que agrega diferentes tipos de atores, tipicamente Seniores reformados, especialistas seniores com mais de 50 anos, e empreendedores ou organizações. A plataforma define-se a si própria através destas palavras: *MASTERhora é a rede de negócios e do conhecimento para peritos de alto nível, especialistas altamente qualificados e gestores +50. É também*

o portal de trabalho para Projetos provisórios de curta duração e o Fórum Expert 50plus.

Embora sendo uma iniciativa local, o MASTERhora conseguiu reunir um amplo portefólio de parceiros por toda a Alemanha e ainda na Áustria e na Suíça.

Trata-se de um Portal de Emprego Temporário, altamente especializado, que permite as seguintes funcionalidades: vagas existentes em projetos temporários que requerem pessoas +50 altamente qualificadas; fornecimento de *Curricula Vitae* de especialistas seniores a empresas de trabalho temporário; divulgação de perfis de seniores altamente especializados, para produzir palestras em conferências e/ou seminários de especialidades; divulgação de perfis altamente especializados de pessoas +50 junto da imprensa técnica e científica, em busca de artigos técnicos e de pesquisas sobre temas específicos; difusão, junto de Universidades, para realização de leitorados em matérias técnicas ou altamente especializadas; colocação de seniores como mentores, consultores, *business angels* ou empreendedores; promoção de *senior networking*; *mentoring* pago - promoção de relacionamento entre mentores, consultores e empreendedores.

Cada pessoa pode criar um perfil com foto, *Curricula Vitae* e campos com descrição de interesses e *hobbies*, que é partilhado depois com quem visita a plataforma, promovendo o encontro procura-oferta. Há seniores que são convidados pela MASTERhora para serem mentores de acordo com a sua experiência e competências, sendo pagos pelo tempo que trabalham como mentores. A plataforma contém ainda intranets com o nome de "Campus", desenvolvidas especificamente para colocar em contacto as empresas em geral com seniores reformados ou mesmo ex-trabalhadores da empresa, garantindo

que as organizações não perdem o "conhecimento" que por vezes desaparece com a partida de pessoas experientes. A plataforma garante ainda que os seniores possam informar-se acerca das inovações e das novas maneiras de funcionamento das empresas, mantendo-se atualizados.

Objetivos

A plataforma MASTERhora pretende promover a empregabilidade temporária e reunir informação útil para gestores com 50 ou mais anos (seniores), altamente qualificados, sobre ofertas de trabalho, educação, projetos e saúde.

Meios Utilizados

Plataforma online e *intranets* específicas, com notícias colocadas nos sites dos organizadores e parceiros, envio de *newsletters* e informações nas redes sociais. O projeto promove ainda *webinars* e *workshops* presenciais, estando ainda presente em eventos considerados relevantes para a audiência sénior.

**LIÇÕES
PARA O
CASO
"REGIÃO
NORTE
PORTUGAL"**

Um excelente exemplo de transferência e partilha de conhecimento geracional, contornando a maior dificuldade na contratação de peritos altamente especializados: o seu elevado preço!

Um exemplo de inclusão e sustentabilidade sénior, ao permitir aos seniores 50+ manterem-se em contacto com o "estado da arte" da sua especialidade, permanecerem em contacto com os outros especialistas seniores (e não se sentirem "fora do mercado!"), trabalhar em rede com outros especialistas também seniores 50+, da sua ou de outras áreas de especialidade, poder atualizar-se e continuar a consultar relatórios e trabalhos técnicos e científicos da sua especialidade, mantendo atuais as suas *skills*.

Uma lição retirada desta iniciativa é que se devem separar as Associações e as ONGs, de outras organizações com fins lucrativos, pois enquanto as primeiras estão particularmente interessadas na intervenção social de fundo, as segundas moldam-se no desenvolvimento de um Modelo de Negócio, como no caso deste portal, com impactos e resultados diferentes.

Diversas dificuldades foram sentidas na implementação desta iniciativa, sendo que os principais desafios colocados prendem-se com a dificuldade dos destinatários entenderem a importância dos benefícios e do valor do *know how* e *skills* disponibilizados para contratação temporária, por algum *deficit* na divulgação pública da iniciativa, entretanto ultrapassados.

2.3

The Mentor Hive (Ixion)

Temática: Mentoria

Promotor/Financiamento: Projeto Privado, promovido pela holding IXION, entidade sem fins lucrativos originalmente fundada pela Anglia Rusking University. Esta entidade tem inúmeros contratos celebrados com o Governo Inglês nas áreas de Emprego, Empreendedorismo e Formação. É também financiada por diversos fundos comunitários nas áreas assinaladas.

Países envolvidos: Reino Unido

Sinopse

Portal de Empreendedorismo Sénior, direcionado ao *mentoring* voluntário.

Descrição da Iniciativa

A Ixion trabalha diretamente para o governo Britânico em programas contratados e, num deles - programa "Permissão à Nova Empresa" (intervêm diversos parceiros e fornecedores) - ajuda os desempregados a desenvolverem um negócio próprio.

A iniciativa THE MENTOR HIVE “*mentoring* voluntário”, cara-a-cara ou *online*, consiste num projeto de cariz não lucrativo que mobiliza mentores voluntários, selecionados atendendo à sua vontade em dar o seu contributo gratuito e de trabalhar a par com outros conselheiros de desenvolvimento de negócio, estes pagos. A Ixion criou e autonomizou uma plataforma em que desenvolve a atividade de *mentoring online*, com recurso às mais recentes tecnologias (a exemplo do caso americano SCORE), segmentada por indústria ou área de mentoria, como ponto de encontro entre mentores e mentorados.

A iniciativa promove portanto a colocação de seniores na prestação de apoio aos negócios - apoio a

startups e apoio à empregabilidade. Abrange ainda a temática de “*Mentoring* como profissão” através do treino para mentores e promoção do quadro de competências, na disponibilização de ferramentas de mentoria pré-formatadas, na promoção de serviços e na seleção cuidada da qualificação dos mentores

Meios Utilizados

Informação disponibilizada *online* através das páginas das organizações envolvidas. <http://www.ixionholdings.com/individual-learners/enterprise/the-mentor-hive>

LIÇÕES PARA O CASO “REGIÃO NORTE PORTUGAL”

A principal originalidade do caso em estudo reside no facto desta entidade realizar uma integração, em termos de campos de atividade, cruzando os seus trabalhos e serviços nas áreas de Formação, Emprego e Empreendedorismo (dos vários campos em que atua) com as atividades de *mentoring* e apoio a *startups*.

Os resultados são aferidos pelo número de empresas criadas pelos beneficiários do programa, bem como pela taxa de sobrevivências dessas organizações.

As replicações do projeto necessitam de investimento local ou nacional das autoridades do país, sendo integrados nos fundos ou incentivos de suporte a desempregados à procura de trabalho ou à criação de negócios.

2.4

Trans eScouts

Temática: *Empowerment* de e-facilitadores para o diálogo intergeracional

Promotor/Financiamento: D-O-T (Espanha) financiado através do Programa *Lifelong Learning* da Comissão Europeia.

Países envolvidos: Bulgária, Alemanha, Itália, Polónia e Espanha, com extensões posteriores a Croácia, Letónia e Lituânia

Sinopse

Projeto que visa promover a inclusão sócio digital das pessoas idosas e de jovens, melhorando a vida das comunidades locais, através do diálogo entre as gerações e apoio mútuo (círculos de aprendizagem).

Descrição da Iniciativa

Este projeto integra-se no programa "Vida mais Longa" da Comissão Europeia (*EC Lifelong Programme*) e assenta na transferência de uma metodologia inovadora de sucesso, concebida em Espanha, já testada em 6 países (Espanha, Alemanha, Itália, Bulgária, Polónia e Reino Unido), e agora aplicada à Croácia, Letónia e Lituânia. O objetivo da iniciativa é o de promover o diálogo e apoio mútuo entre seniores e jovens, facilitando a inclusão socio-digital inter

geracional. As temáticas identificadas pelos jovens e pelos seniores servem de suporte à adequação de relacionamento entre mentores seniores e jovens.

A metodologia ILBES (*Intergenerational Learning Blended Environments and Spaces*) usada no projeto, segue a metodologia-teste do seu antecessor (*e-scout*), sendo as atividades e aprendizagem realizadas em "espaços mistura" - onde a combinação de ambiente físico e virtual criam uma experiência de espaço novo e livre - como telecentros, livrarias públicas e ONGs.

Os eFacilitadores são os educadores sociais que promovem a inclusão, constituindo o fator-chave do projeto, e sendo os intermediários entre jovens e seniores. O processo prévio de transculturização de parceiros (tradução e localização adaptadas ao país e idade de acordo com uma análise de contexto) permitiu chegar aos seniores, implementando um sistema de aprendizagem informal que engloba jovens e seniores em trabalho social, digital e inclusivo, fomentando a coesão social e a aprendizagem intergeracional.

Meios de Promoção

Presença em eventos relevantes direcionados a uma audiência informada, media *online* com notícias e informação nas páginas de organizações parceiras, social media, *newsletters* e em sessões, *workshops*, encontros ou conferências.

O círculo de aprendizagem intergeracional baseia-se em 5 módulos:

- M1** Treino de Facilitadores da Intergeracionalidade;
- M2** Treino de Jovens (realizado pelos Facilitadores);
- M3** Treino Digital de Seniores (realizado por Jovens);
- M4** Treino de Seniores (realizado por Facilitadores);
- M5** *Mentoring* de Jovens (realizado por Seniores).

A experiência teste já realizada anteriormente, revelou que a adaptação ao contexto social, quer dos participantes quer do país, exige 3 Círculos ILBES. Os dois fatores críticos apontados para o êxito do Projeto são: o perfil dos e-Facilitadores e a metodologia ILBES (Jovens para Seniores, Seniores para Jovens).

**LIÇÕES
PARA O
CASO
"REGIÃO
NORTE
PORTUGAL"**

A contextualização do *design* do programa de aprendizagem como este é desde logo imprescindível, implicando uma análise de contexto e, como é óbvio, a implementação de um processo transcultural. Para tal, as linhas de orientação e recomendações já levantadas e produzidas para os projetos implementados, devem ser levadas em conta na eventual adaptação deste projeto a Portugal.

Os principais desafios detetados na implementação deste programa passam por:

- **1** saber valorizar o papel do *mentoring* por parte de quem beneficia deste apoio;
- **2** conseguir assegurar um número de mentores competentes;
- **3** definir convenientemente e saber realizar o enquadramento das competências de *mentoring* e de treino;
- **4** dispor de fundos para treinar um número de mentores adequado e aumentar assim os benefícios do programa;
- **5** conseguir gerir eficazmente a comunicação com a sociedade, motivando para a importância do diálogo intergeracional e do potencial da mentoria, como forma de reintegração de seniores na sociedade ativa.

O sucesso do projeto baseia-se na escolha criteriosa dos beneficiários-alvo, dos serviços que adequam procura-oferta, na seleção e qualificação dos mentores, na duração do projeto, no grupo de parceiros adequados e na rede de contactos.

2.5

Vida Sostenible

Temática: Melhoria e Aperfeiçoamento de Profissionais Seniores

Promotor: Seniors Vida Sostenible ONL, Alicante (Espanha)

Países envolvidos: España (Comunidade Valenciana)

Sinopse

Projeto que visa o apoio na Gestão da Idade (Envelhecimento Ativo) e ao Empreendedorismo Senior com base nos Princípios Éticos e do Bem Comum.

<http://www.vidasostenible.info/tu-profesion/>

Descrição da Iniciativa

Esta iniciativa (Seniores Vida Sustentável) foi desenvolvida em Alicante - Espanha, por uma Organização Não Lucrativa, consistindo num projeto de *mentoring* que é prestado através de um *training* de 6 meses, com supervisão até que o beneficiário esteja a operar como empreendedor independente e de acompanhamento contínuo aos seniores não trabalhadores-independentes. Este projeto é direcionado, assim, quer a profissionais seniores independentes ou empregados por conta de outrem, com o objetivo de melhorar / aperfeiçoar a sua situação ativa. O projeto está profundamente balanceado na Sustentabilidade e nos princípios da Ética e do Bem Comum.

Meios Utilizados

O projeto é essencialmente desenvolvido por via *online*, através de *posts* de notícias e informações nas páginas da Organização, e também com recurso a media sociais e *newsletters*, e através de algumas sessões informativas presenciais.

LIÇÕES PARA O CASO "REGIÃO NORTE PORTUGAL"

A grande inovação deste projeto consiste na tentativa de desenvolver uma iniciativa de Empreendedorismo Senior, tendo por base um quadro de Valores de Ética e de Economia socialmente Justa.

Os maiores desafios do projeto, até hoje, estiveram relacionados com a sua escassa notoriedade pública, com a falta de compreensão do valor do *mentoring* ético por parte dos beneficiários e de mentores competentes, com a falta de um quadro de competências de *mentoring* e treino, que se reveja nos princípios da Ética e da Economia Justa, e dos escassos fundos disponíveis para a contratação e treino de mentores.

Duma iniciativa como esta, torna-se importante sublinhar que até hoje raramente a perspetiva do Empreendedorismo Sénior tem sido encarada e desenvolvida a partir de uma visão holística, preparando-o para essa mudança.

Para que esta abordagem holística funcione no Norte de Portugal, tem de ser entendido e interiorizado que as mudanças da sociedade atual são perenes e estruturais, e como tal, um Projeto de Empreendedorismo Sénior tem que basear-se muito mais nessa perspetiva não conjuntural (em 2030, a população portuguesa com mais de 45 anos representará a grande maioria, seja 59% da população) em que os valores da Ética, Solidariedade e Economia Socialmente Justa e Sustentável se sobreponham aos princípios ultraliberais da produtividade e do lucro, gerado frequentemente na destruição de Emprego.

Todas estas considerações devem conseqüentemente ser incorporadas no *design* de projetos de Empreendedorismo Sénior, independentemente da sua maior ou menor carga ideológica ou política.

2.6

Development of Entrepreneurial Skills in Cross Generation Teams

Temática: Desenvolvimento de Competências Empreendedorismo Intergeracional

Promotor: Comenius University in Bratislava (Eslováquia), Faculty of Management

Países envolvidos: Eslováquia

Sinopse

Apoio na cooperação intergeracional e ao Empreendedorismo Senior com base na inserção em ambiente Universitário.

Descrição da Iniciativa

O objetivo principal desta iniciativa foi incentivar o intercâmbio de conhecimento, experiência e competências entre jovens estudantes e seniores, num processo voluntário de criação de projetos de aliança e cooperação inter-geracional, fomentando o empreendedorismo em equipas, onde os mais jovens e os seniores são colegas, no *background* de um ambiente universitário. O projeto é único, porque combina a mentoria de seniores com a aquisição de conhecimento por parte destes, sobre as técnicas mais recentes de empreendedorismo, em ambiente universitário.

Este projeto foi desenhado por Professores do De-

partamento de Estratégia e Empreendedorismo da Faculdade de Gestão, da Universidade Comenius em Bratislava - Eslováquia, com o objetivo de criar um ambiente *cross*-geracional para o Curso de Desenvolvimento de Competências de Empreendedorismo. Os Seniores incluídos nesta iniciativa provinham de uma Universidade Senior, tendo o programa estabelecido propósitos a 3 níveis: [1] desenvolver o espírito empreendedor; [2] promover a aprendizagem de técnicas básicas de aplicação à criação de alianças; [3] aconselhar jovens estudantes em áreas em que os Seniores são especialistas, auxiliando os processos de desenvolvimento de microempresas/negócios.

Os seniores participam durante 1 semestre nas aulas da Universidade direcionadas ao desenvolvimento de competências de empreendedorismo e fazem parte das equipas que irão gerar micronegócios, em parceria mentor/mentorado.

Meios Utilizados

A promoção e difusão desta iniciativa ocorreu através de notícias e informação online nos media sociais da organização, e também pelo envio de *newsletters*, conferências e encontros, e abordagem direta de Seniores na Universidade para a 3ª Idade.

LIÇÕES PARA O CASO "REGIÃO NORTE PORTUGAL"

Inovações do Projeto: envolver as Universidades Seniores e simultaneamente levar o tema e a praxis de formação em empreendedorismo intergeracional para dentro dos muros da própria Universidade.

Foram apontados como fatores condicionantes do sucesso da iniciativa, os seguintes: a duração do programa e o número de voluntários que pretendem fazer parte do projeto. As métricas estabelecidas para avaliação de sucesso foram: o número de empresas iniciadas pelos beneficiários do projeto e o número de jovens estudantes envolvidos.

Após uma certa dificuldade inicial em conseguir afirmar o conceito, a resposta ocorreu quando a iniciativa foi apresentada em conferências e *workshops* na Eslováquia e na República Checa, com muitas pessoas motivadas, e vários interessados em replicar o projeto.

Principais desafios: o maior obstáculo residiu em encontrar mentores com experiência e com potencial para empreendedorismo sénior, refletindo a realidade social da Eslováquia, existindo poucos seniores empreendedores ou com vontade de o ser. O outro desafio foi a falta de um quadro formal de competências de mentoria e formação, e a escassez de fundos para contratar ou treinar mentores. A formação em técnicas de empreendedorismo consistiu, muitas das vezes, em treinar os jovens e os seniores ao mesmo tempo, o que metodologicamente se veio a considerar inadequado.

2.7

Big Bang Lab

Temática: Autoconhecimento e Criatividade
Intergeracional

Países envolvidos: Reino Unido

Sinopse

Aprendizagem e *empowerment* intergeracional através do desenvolvimento de competências tecnológicas.

Descrição da Iniciativa

O objetivo principal desta iniciativa consistiu no desenvolvimento de competências na utilização dos meios digitais, como forma a incentivar a comunicação interpessoal e as dinâmicas em grupos heterogéneos, integrando jovens e seniores, através do recurso ao vídeo e à verbalização oral de histórias.

Este projeto multidisciplinar deixou em aberto os temas a abordar, que eram decididos pelos próprios grupos, em que os tópicos abordados e as competências apreendidas não eram meramente técnicas. Tratou-se de um conceito de "*empowerment*" cívico, em que as ferramentas usadas - meios digitais e *website* do projeto - permitiram uma aprendizagem mútua intergeracional. As memórias do passado eram estimuladas como forma de responder a problemas atuais, e esta metodologia de dinâmica dos grupos permitiu um equilíbrio na intervenção intergeracional para resolução de problemas futuros.

Nas técnicas de grupo utilizadas, podiam-se fazer "uploads" de vídeos, mas também procurá-los *online*, havendo sempre uma componente de história por detrás do uso técnico [a construção de vídeos, por exemplo].

O projeto Geração Criativa (*Creative Generation*) foi criado no Reino Unido e, após uma fase piloto bem-sucedida, evoluiu para o projeto Sabedoria Geracional (*Generation Wisdom*) que continua em funcionamento.

Meios Utilizados

O projeto foi promovido através de notícias e informação publicada nas páginas *online* do projeto, em media sociais e através de *newsletters* enviadas à comunidade. Foram organizados eventos presenciais para falar sobre o projeto à Comunidade - pessoas, empresas e organizações locais.

O impacto foi medido pelo número de empregos gerados nas empresas beneficiárias do projeto, e no número de seniores que ocuparam papéis de liderança na comunidade.

LIÇÕES PARA O CASO "REGIÃO NORTE PORTUGAL"

O que ressalta desta iniciativa é a importância em selecionar e envolver membros da comunidade local num projeto desta natureza, promovendo o sentido de pertença e a ligação do (ao) grupo.

O sucesso do programa depende, em grande parte, da adequação dos serviços proporcionados pela iniciativa, aos seus beneficiários. O empreendedorismo e a intergeracionalidade têm de ser necessidades sentidas e interiorizadas pela comunidade e pelos participantes. Neste projeto, jovens e seniores, pertenciam à comunidade local, e beneficiavam, de forma diversa, com o projeto.

Dificuldades que deverão ser acuteladas desde o início: envolver membros da comunidade local pode ser bastante difícil se não se explicar o fim, o alcance e os resultados que se pretendem alcançar.

Os beneficiários não compreendem, muitas vezes, a importância do *mentoring*, a falta de enquadramento e definição das competências dos mentores e de treino, a falta de fundos para contratar e treinar mentores, a débil divulgação pública e impacto social, a falta de enquadramento da aprendizagem realizada e partilhada entre jovens e seniores, são outras questões relevantes a ter em conta.

Fatores críticos: convencer uma organização local com responsabilidade social (IPSS ou similar) para que se constitua como parceiro do projeto, ressaltando a importância da ação intergeracional em grupos cívicos e outros coletivos com força e poder para promover a mudança, ao nível local. Fator crítico fundamental: construir a confiança entre os participantes.

EMPREENDEDORISMO SÉNIOR: CASOS NOTÁVEIS

Case Study 1

Best Agers (Países Bálticos)

No dia 21 de novembro de 2012, após três anos de intensa cooperação e trabalho, chegou ao seu término o projeto transnacional *Best Agers*.

A conferência final teve lugar em Kiel, Alemanha, sob os auspícios da *Academy of Economics Schleswig-Holstein*, onde 19 parceiros da região do mar Báltico apresentaram as várias conclusões, sobre as suas formas de lidar com o problema do envelhecimento da população de uma forma pró-ativa.

A noite anterior tinha já sido especial, com a estreia do documentário "*Best Agers - Meeting Demographic Change*", que retrata a realidade de quatro *best agers* da Letónia, Suécia, Dinamarca e Alemanha, que se mantiveram economicamente ativos já depois dos 60 anos. A problemática da participação e empregabilidade dos seniores é um tema cada vez mais fraturante na sociedade, exigindo por isso respostas e medidas extraordinárias. É necessária capacidade para enfrentar os desafios do envelhecimento da população Europeia e a iminente diminuição da mão-de-obra. Infelizmente, a sociedade não reconhece ainda as mais-valias das faixas etárias superiores.

O programa *Best Agers* surgiu em 2010 como tentativa de resposta a este problema, apresentado uma ideia inovadora e desafiante. O problema constituiu parte da solução: apesar de haver uma grande parte da população envelhecida, é também verdade que este grupo nunca esteve tão bem preparado e educado, advindo daí o nome de *Best Agers*. Os *Best Agers* definem-se como sendo profissionais com mais de 55 anos e com provas dadas de experiência e competência, tentando esbater a ideia enraizada na sociedade, de que esta fatia populacional está já ultrapassada e é incapaz de acrescentar valor ao mundo empresarial e à Economia.

Para tanto, congregaram-se 19 parceiros espalhados por 8 países da Região Báltica: Dinamarca, Estónia, Alemanha, Letónia, Lituânia, Polónia, Suíça e Reino Unido - estando a coordenação a cargo da *Academy of Economics Schleswig-Holstein*. O orçamento estabelecido foi de 4,4 milhões de euros e o financiamento proveio do "INTERREG IV B Baltic Sea Region Programme 2007-2013", que tem como objetivo estimular a coesão e o estreitamento de laços na Região Báltica. Adicionalmente, a iniciativa foi também financiada pelo "Federal Transnational Cooperation Programme of the German Federal Ministry for Transport, Building and Urban Development".

Como principais objetivos destacam-se a sensibilização dos empregadores públicos e privados, dos legisladores e do público em geral, no sentido de ultrapassar uma certa mentalidade discriminatória e de facilitar a entrada e adaptação dos seniores no/ao mercado de trabalho. O propósito é motivar os seniores a manterem-se ativos, em vez de optarem pela reforma antecipada, a dedicarem um pouco do seu tempo e energia a voluntariar-se no aconselhamento, tanto a empresas como a estudantes e, ao mesmo tempo, melhorarem as suas competências para o desenvolvimento de ideias de negócio pró-

prias. O processo inicial passou por analisar e recolher dados do mercado de trabalho dos diversos países participantes, detalhando as necessidades específicas de cada um deles. Subsequentemente foram definidas preocupações gerais que se constatam existir em toda a região do Mar Báltico, e desenvolveram-se 13 iniciativas no sentido de as combater.

As preocupações mais generalizadas dividiram-se em quatro subtópicos: as barreiras formais, as condições do mercado do trabalho, a prolepse das mulheres em sair do mercado de trabalho mais cedo, e por último, as atitudes negativas.

As barreiras formais dizem respeito à legislação em vigor, que não apoia a extensão da continuidade no mercado de trabalho dos seniores. Quer sejam sistemas de pensões que previnem - e até em alguns casos penalizam - as pessoas mais idosas de continuar a trabalhar a partir de certa idade, o acesso mais dificultado à educação e, até mesmo, a discriminação que alguns idosos sofrem quando pretendem iniciar o seu próprio negócio, é inegável que existem impedimentos em relação à participação no trabalho por parte da população mais envelhecida. É necessário um escrutínio do sistema legal, de forma a eliminar toda a discriminação laboral relacionada com a idade.

Por outro lado, as condições do mercado de trabalho impossibilitam, em muitos casos, que os seniores continuem a trabalhar até a idade de reforma prevista na lei. De forma a combater esta situação, é necessário criar condições de trabalho adequadas a todos os grupos etários, incluindo os seniores. As iniciativas neste sentido passam por implementar práticas de aprendizagem para a vida, mas também pela adoção de um sistema de saúde laboral nos locais de trabalho que harmonize esta vertente.

Na totalidade de países do Mar Báltico as mulheres tendem a retirar-se do mercado de trabalho mais cedo, quando comparadas com a população masculina. Há diversos motivos que podem explicar este paradigma: as mulheres não conseguem dar resposta às necessidades de trabalho, à medida que avançam na sua idade; os fatores culturais podem implicar que a mulher se ausente mais cedo do mercado de trabalho por razões familiares e o facto de, em alguns países, a idade de reforma referente às mulheres ser mesmo inferior à dos homens. Inverter esta tendência podia contribuir, em muito, para resolver o problema do envelhecimento ativo da população, permitindo assim às mulheres manterem-se como trabalhadores ativos por períodos mais longos.

O quarto, e último tópico, diz respeito às atitudes negativas prevalentes na sociedade perante os trabalhadores mais idosos. Esta discriminação tanto provém dos empregadores, dos gestores, dos colegas de trabalho como da sociedade e do próprio governo. As principais críticas são motivadas pela idade avançada que, segundo dizem, afeta tanto as capacidades mentais como físicas, desregando as mais-valias que os seniores possuem: as competências, a experiência, a rede social e o saber. É esquecido, no entanto, que a idade é um pobre indicador da capacidade de trabalho. Mudar mentalidades é uma tarefa árdua. É necessário encorajar os governos no sentido de promoverem programas que apoiem o trabalho sénior.

Um dos exemplos mencionados no trabalho é o caso da Noruega. Em janeiro de 2011, entrou em vigor uma nova reforma laboral que abolia a idade obrigatória de reforma. Isto significa que qualquer empregado pode manter a sua posição e continuar a trabalhar até aos 75 anos.

Tendo definido os quatro pontos de ação, o programa evoluiu então para a propositura de 13 iniciativas concretas, agrupadas em três grandes grupos:

- 1. Coaching and Experts for Business**
- 2. Tutors for Startups, Students and Pupils**
- 3. Raising Motivation, Improving Skills and Using Intergenerational Transfer of Knowledge**

Irá realizar-se de seguida uma explicação mais detalhada de cada um destes grupos e das iniciativas incluídas em cada um deles.

1. Coaching and Experts for Business

O primeiro tema, que tal como o nome indica, está relacionado com a utilização dos seniores como *experts* e mentores na área empresarial, teve quatro iniciativas.

A primeira consistiu no desenvolvimento de programas de mentoria. O objetivo era manter os *best agers* como parte da população ativa, ao remunerá-los pela mentoria dada a empresas, bem como incentivar o voluntariado dos mesmos no sector social. O projeto foi testado na Dinamarca e na Alemanha, ainda que com *target groups* diferentes. Na Dinamarca, através do projeto '*Company Mentors*', o *target group* primário eram trabalhadores já com vasta experiência, que demonstrassem interesse em marcar a diferença e vontade em ser uma peça-chave na alteração do mercado de trabalho. Já na Alemanha, o projeto '*Citizen Coaches*', apontava para um *target group* de homens e mulheres, de idade já avançada que, tendo já deixado o seu trabalho, estivessem interessados em voluntariar-se. A implementação foi conseguida através do estabelecimento de laços com os Centros de Emprego locais e com instituições de ensino e educação.

Vários desafios foram encontrados na implementação de ambos os projetos: na Dinamarca, foi proble-

mático conciliar as horas de trabalho e a disponibilidade das empresas para autorizar os trabalhadores a participar neste tipo de programas; na Alemanha os problemas prenderam-se com a falta de infraestruturas para a promoção de trabalho voluntário. Nas suas conclusões, o projeto Dinamarquês sugere que o melhor modelo de *training* consiste em 3 dias de treino básico, com a opção adicional de extensão de mais um dia para cobrir temas mais específicos. Já o modelo alemão reitera a necessidade de respeitar e valorizar os esforços dos seniores que, de livre vontade, estão dispostos a contribuir com a sua experiência e competência para ajudar através do voluntariado.

A segunda iniciativa focava-se na criação de uma *network* de organizações envolvidas em *mentoring*. Acreditava-se que a interligação e conectividade proporcionada por esta rede impulsionariam a partilha de conhecimento e experiências próprias de cada organização da rede, estimulando assim melhores-práticas entre as organizações. O *target group* focava-se em trabalhadores pertencentes ao mais variado tipo de organizações (PMEs, ONGs, institutos públicos etc.), que se assumia possuírem já conhecimento e experiência prévia do assunto. O projeto-piloto ocorreu na Polónia, através de vários *workshops* e conferências no sentido de sensibilizar os participantes em relação à utilização dos *best agers* em projetos de mentoria e das respetivas vantagens. Infelizmente, e devido à ideia do *mentoring* estar ainda pouco disseminada na Polónia, encontraram-se algumas dificuldades em arranjar mentores mas, no entanto e contrariamente ao esperado, vários jovens mostraram-se interessados no tema. No geral, e devido ao contexto particular em que o projeto ocorreu, não se pode afirmar que tenha sido uma iniciativa bem-sucedida. A sua repetição seria no entanto benéfica, uma vez que há necessidade de divulgar e implementar as práticas de *mentoring*.

O problema da sucessão de empresas é um fenómeno bem caracterizado a nível mundial. A terceira das iniciativas deste grupo incidiu nesta questão, e mais precisamente num território em específico, o Reino Unido. Esta escolha não foi inocente, quando atentarmos para os dados: nas empresas familiares britânicas, apenas um terço chega à segunda geração, sendo que esse valor se reduz para um décimo quando analisado o número de empresas que chegam à terceira geração familiar. Como *target group* foram definidos os negócios de base rural, uma vez que, há, tendencialmente, mais negócios familiares neste âmbito. O objetivo era utilizar os *best-agers* como guias e assistentes dos processos de sucessão. Inicialmente foram contactadas 100 negócios familiares de base rural. Destes 100 contactos, 25 resultaram em entrevistas, tendo sido entrevistadas duas gerações da família, bem como um trabalhador externo. Com base nesta pesquisa, foram criados então oito questionários diferentes destinados aos negócios familiares, com o objetivo de se ter uma visão mais profunda e esquemática do processo de transmissão geracional nestas empresas. O grande problema com que o projeto se deparou, foi a dificuldade de contacto e abertura das empresas familiares, tradicionalmente as mais *fechadas*. Devido à falta de tempo, o projeto não conseguiu o objetivo proposto, ficando assim por realizar a integração dos *best agers* como tutores, tendo parado na fase de *survey*. Independentemente desta ocorrência estabeleceu-se, todavia, uma base forte para pesquisa futuras.

A quarta iniciativa - e última deste primeiro grupo - propunha-se desenvolver estratégias de gestão de idade, para as PME's da Região do Mar Báltico.

Este projeto envolveu todos os países participantes no programa *Best Agers*, com a inclusão, ainda, da Finlândia e da Noruega. A metodologia assentou

numa profunda análise estatística, recorrendo aos mais relevantes indicadores sociodemográficos e económicos. Estes dados foram então cruzados com uma pesquisa *online* e estudos empíricos sobre o assunto, como método secundário de análise. Compilando todos estes resultados, redigiu-se um questionário *online* que foi enviado a mais de 300 especialistas e instituições. No entanto, verificou-se uma taxa bastante reduzida de respostas, o que motivou a intensificação da cooperação com projetos similares. Os resultados do estudo foram apresentados numa mesa redonda em Bruxelas, em Outubro de 2012. As recomendações principais que emergiram do estudo prendem-se com a necessidade de se criarem programas, quer a nível nacional como regional, que incentivem a população mais idosa e estabeleçam pontes com o mundo empresarial, bem como uma reforma do sistema de pensões, de molde a incentivar, e a permitir aos seniores trabalhar confortavelmente até atingir a idade da reforma.

2. *Tutors for Startups, Students and Pupils*

O segundo grande grupo de propostas, de seu nome '*Tutors for startups, students and pupils*', tinha como objetivo mobilizar os *best-agers* a apoiar e suportar jovens empresários e *startups*, com as suas competências e conhecimento. Tentou ainda fazer a ponte, através de tutoria, dos estudantes que estejam no período de transição entre a escola/universidade e o mercado de trabalho. Neste sentido foram desenvolvidos 6 projetos-piloto.

A iniciativa inaugural tinha por objetivo envolver os *best-agers* nas atividades de inovação, promovidas por gerações mais jovens. Como é sabido, ao mesmo tempo que os jovens são uma importante fonte de inovação, é também verdade que muitas vezes possuem limitações objetivas - falta de capital, ine-

xistência de rede de contactos, desconhecimento dos mercados, incapacidade de promover o seu produto - que os impedem de se tornarem empresários bem-sucedidos. Uma vez que estas competências apenas se desenvolvem com o tempo, é pertinente juntar as duas gerações: de um lado os *best-agers* a fornecer o conhecimento e experiência necessária e, do outro, os jovens com ideias inovadoras e potenciais negócios. Para tal incorreu-se numa análise da situação corrente incidindo nas necessidades e interesses dos grupos visados (*stakeholders*) ou seja, jovens empresários, companhias inovadoras e *best-agers*. Esta análise foi desenvolvida em 10 países: Dinamarca, Estónia, Finlândia, Alemanha, Letónia, Lituânia, Polónia, Rússia, Suécia e Reino Unido. No entanto, talvez devido à ambiciosa rede de países envolvidos, o estudo não conseguiu produzir resultados concretos, sendo que a definição de 'inovador' recorreu a diferentes critérios, o que também não ajudou na generalização dos resultados. A posterior aplicação do estudo à realidade também não aconteceu, deixando assim espaço para futuras iniciativas neste âmbito.

Ainda que a intenção de unir diferentes grupos etários com o intuito de colaboração fosse alegadamente positiva, a verdade é que essa interação não teve por base uma estrutura formal.

É neste sentido que surge a segunda iniciativa, que tentou promover um maior fluxo de comunicação entre as diferentes gerações, de forma a facilitar a troca de boas práticas, conhecimentos e experiência. Para tal, foram organizadas visitas e contactos entre jovens empreendedores e *best-agers*. O projeto acabou por se deparar com imensas dificuldades em termos de reunir *feedback* acerca das experiências acontecidas, uma vez que os participantes não se envolveram tanto quanto era espe-

rado, ficando os principais objetivos por cumprir. O projeto concluiu por isso que o que deveria ter sido feito, na realidade, era a criação de uma plataforma de *networking* que garantisse uma comunicação registável e acessível em qualquer lugar, facto que não aconteceu.

A terceira iniciativa propôs-se utilizar o vasto conhecimento detido pelos *best-agers*, -especialmente por aqueles com experiências relevantes na área económica e de negócios-, e transmiti-lo a estudantes e jovens. Para tal, foram organizadas diversos *webinars*, que contaram com cerca de 220 participantes. Os *webinars* seguiam geralmente uma estrutura sequencial: havia uma sessão inicial de preparação, seguida de cinco sessões de desenvolvimento. Várias plataformas foram testadas, sendo que a que demonstrou melhor fiabilidade e relação custo-benefício foi a Edudip. O marketing dos *webinars* ficou confiado às universidades de Gdansk, Estocolmo e Letónia. O modelo de sessões que teve mais sucesso foi aquele em que os *webinars* tiveram a duração aproximada de uma hora, com a inclusão de um espaço de perguntas e respostas. Foi recomendado também que a sessão inicial fosse dedicada à ambientação e familiarização com o tema e com a plataforma. Um dos grandes desafios encontrados foi a manutenção da interatividade entre o palestrante e os intervenientes - muitas vezes os *webinars* tinham a presença de mais de 20 pessoas, o que dificultava a comunicação.

Como já foi referido, a criação de uma *network* era uma necessidade crucial. Por isso, a quarta iniciativa surgiu com esse propósito, reunindo dois grupos de participantes, os especialistas e o grupo alvo. Os especialistas eram os denominados *best agers*, indivíduos que detêm experiência relevante e educação apropriada na área dos negócios. Era também sugerido que os especialistas tivessem

mais de 50 anos, havendo no entanto algumas exceções. O público-alvo era integrado essencialmente por jovens, *startups*, empresários, etc. A *network* foi organizada para que os especialistas providenciassem consultoria específica em áreas escolhidas pelo público-alvo. Nos seus comentários, o projeto refere que os principais motivos que levariam os especialistas a querer participar neste projeto eram: a oportunidade de partilhar experiência e conhecimentos com outros públicos; a oportunidade de estar envolvidos em atividades de negócios, já não como empregados, mas antes como mentores; os novos contactos que tinham a oportunidade de estabelecer e a possibilidade de colaborar com outros especialistas de diferentes áreas.

Concretizar uma ponte entre as universidades - e os respetivos estudantes - e os *best agers* era a proposta da quinta iniciativa deste grupo. A intenção passava por integrar os seniores como treinadores vocacionais dos vários jovens que pretendessem desenvolver competências e adquirir informações no sentido de iniciar um negócio próprio. Esta iniciativa deu lugar a um estudo inicial '*Entreprise development and support*' onde foram recolhidas informações sobre as motivações dos estudantes; as competências necessárias a desenvolver; a atitude perante o *mentoring* sénior e o perfil ideal para os *best agers*. Os dados do inquérito - respondido por 966 pessoas da Lituânia, Polónia e Reino Unido - revelaram que mais de 42% dos jovens pretendem criar uma empresa nos próximos cinco anos, mas que se sentem limitados em relação à experiência, conhecimentos e rede de contactos. Estes estudantes afirmaram também que uma pessoa já com uma larga experiência na área, na qual pudessem confiar e obter conselhos, seria extremamente útil. Era óbvio que havia espaço de manobra para *casar* os interesses dos estudantes com a vontade dos seniores de ajudar e direccionar quem precisa. No

entanto, e por motivos que não são conhecidos, o projeto acabou por não passar da fase do estudo. "Seria interessante num futuro próximo dar seguimento a este estudo com um projeto concreto e bem-definido", é referido pela iniciativa.

Para encerrar este segundo grupo, a sexta e última iniciativa, ocorreu em São Petersburgo entre o dia 6 e 9 de Outubro de 2010. O conceito introduzido - bastante inovador - consistia num *forum* tecnológico no qual os júris são *best-agers* e os participantes são jovens empresários tecnológicos, equipas de negócio e gestores de projeto. Os seniores, para além de júris, foram também integrados nas diversas equipas concorrentes no sentido de providenciarem aconselhamento e tutoria. Durante os 3 dias, nos quais participaram 13 universidades e organizações de 6 países da Região Báltica, houve troca de ideias, apresentações de projetos e de oportunidades de colaboração. O primeiro dia foi marcado pela utilização de métodos inter-geracionais, onde se recorreu ao jogo de negócios '*Chamomile*'. A manhã do segundo dia foi pautada por três mesas redondas, onde se deu a discussão dos mais variados temas, desde a inovação à aprendizagem inter-geracional. Da parte da tarde, os participantes funcionaram em pequenos grupos combinados de *best agers* e jovens de diferentes idades e nacionalidades. Apesar do evento ter sido considerado um sucesso, fica ainda por determinar como toda esta discussão e partilha de ideias se pode concretizar em cenários reais. É necessário a criação de mecanismos que incentivem os contactos e interações posteriores.

3. Raising Motivation, Improving Skills and Using Intergenerational Transfer of Knowledge

Como já foi marcadamente referido, os *best agers* possuem um vasto conhecimento e experiência adquirida durante a sua vida de trabalho, que pode

- e deve - ser utilizado no mercado de trabalho. Infelizmente tal facto nem sempre se traduz em realidade tangível, e o terceiro e último grupo, pretendia atuar sobre esta situação. Os diversos parceiros envolvidos no projeto *Best Agers* começaram então por realizar um outro estudo "*55+ people and entrepreneurship*", conduzido em 5 países diferentes. Este estudo foi cruzado com diversos perfis de autoavaliação e motivação dos *best agers* e o resultado foi o desenvolvimento de três ferramentas, bem como quatro projetos-piloto, que se passam a detalhar:

O primeiro foi o desenho e desenvolvimento de uma ferramenta para motivar e incentivar os *best agers* a utilizarem o seu tempo livre em trabalho voluntário.

Neste sentido foram conduzidas mais de 200 entrevistas individuais na Alemanha, Polónia, Letónia, Lituânia e Estónia. Da análise, resultaram uma série de recomendações para as organizações e instituições interessadas, sob a forma e o sentido de captarem o interesse dos *best agers*. Uma vez mais, esta ferramenta demonstrou ser pouco útil, eventualmente porque a sua pretensa utilização em diversos países, com mercados de trabalho muito específicos, resultou numa série de resultados bastante díspares. Ainda que possam ser feitas recomendações específicas, a verdade é que cada caso estudado se revelou um caso diferente, não sendo possível fazer-se generalizações.

Muitos dos *best agers*, apesar de se encontram em situação de reforma, continuam a manter o desejo de fazer algo de novo na sua vida. Uma das maneiras de prolongar a vida ativa dos mesmos, será o incentivo ao empreendedorismo. Uma das grandes vantagens de ser empresário é o controlo sobre a atividade que é desenvolvida - que se assume ser

de interesse próprio- e o controlo que lhes é permitido ter sobre os horários e cargas horárias - uma mais-valia para as faixas etárias superiores. A metodologia desta segunda ferramenta desenvolvida pelo Projeto foi semelhante à usada na primeira, tendo sido conduzidas entrevistas na Alemanha, Letónia, Lituânia, Polónia e Suécia. O resultado foi então compilado e dele resultaram diversas recomendações: é necessário sensibilizar os principais intervenientes sobre o empreendedorismo sénior; fornecer mais informações (quer sejam legais, logísticas, financeiras, etc.) no sentido de apelar ao interesse dos *best-agers*; alimentar a ideia e sublinhar a importância de ter um negócio próprio; providenciar tutoria aos seniores na sua área de negócios - tutoria essa que pode recorrer também a outros *best-agers* e, finalmente, desenvolver competências focadas na criação de empresas.

Se rememorarmos o primeiro grupo de iniciativas desenvolvidas no âmbito deste projeto já anteriormente apresentadas, houve um grupo específico alemão, o '*Citizen Coaches*', que foi criado com o intuito de incentivar os *best-agers* a participarem no mercado de trabalho como mentores voluntários. Um dos grandes problemas com que essa iniciativa se deparou foi a falta de infraestruturas para desenvolver o trabalho voluntário. Assim, na terceira e última iniciativa deste grupo de propostas, o projeto voltou a abordar a questão da falta de estruturas físicas, mas antes as estruturas formais. E assim concluiu que faltava uma estrutura própria que reunisse o conhecimento, que motivasse projetos futuros, que providenciasse consultoria e aconselhamento, que servisse, em suma, como padrão de organização e pilar estrutural. O caso da Alemanha é bastante relevante para explicar esta necessidade: apesar de haver inúmeras pessoas seniores, de haver inúmeros projetos e iniciativas, falta uma

base que faça a ligação entre tudo isso, não deixando morrer as iniciativas na intenção. É necessário planejar e estudar a implementação de projetos, de *networks*, de associações e modelos de atração de financiamento. A ferramenta desenvolvida conclui então com uma série de princípios e de métodos de implementação dessa estrutura formal. Os princípios, sendo simples e sem aparentemente trazerem nada de novo, reafirmam que a cooperação é o recurso mais importante; as *networks* têm de ser promovidas conjuntamente; tem de haver participação voluntária e igualitária de todos os atores, entre outros aspetos. Os métodos propostos são porém bastante limitados e sugerem, de forma bastante simplista, a organização de *workshops*. Ainda que a ideia inicial tenha sido bastante positiva (a necessidade de criação de uma estrutura formal), do nosso ponto de vista, a sua concretização, aparentemente, não o foi.

As iniciativas-piloto desta proposta focaram-se no desenvolvimento das competências dos seniores. Ainda que muitos possuam vasto conhecimento, a verdade é que por vezes não têm competências para o ensinar e partilhar. Assim, o projeto teve início com um seminário onde o perfil e currículo dos *best-agers* foram analisados por diversos gestores de PME e vários outros participantes. Seguidamente, houve lugar para vários *workshops* e *webinars* de preparação e desenvolvimento de competências, em domínios como o *coaching*, *mentoring* e desenvolvimento de negócios. Como principais recomendações da avaliação de resultados, foi sublinhada a necessidade de este tipo de eventos estar ajustado à idade avançada dos participantes. Nesse sentido, a duração que se mostrou mais benéfica e eficiente, é a organização de eventos singulares de um ou dois dias no máximo.

A segunda iniciativa-piloto desta proposta tinha como objetivo promover a interação entre investigadores e *best-agers*. Inicialmente, elaborou-se, em parceria com diversas faculdades, um programa de desenvolvimento conceptual. Este programa traduziu-se em anúncios e publicações de *motivação para o mentoring*. Já com os candidatos escolhidos e inseridos em equipas de cooperação, deu-se então início ao programa de atividades de campo. A intenção passava por usar os seniores como mentores no desenvolvimento de planos de negócio. No total havia 11 mentores e 12 interessados, o que resultou em 10 planos de negócio nas mais variadas áreas: desporto, hotelaria, moda, aplicações móveis, etc. A grande dificuldade desta iniciativa-piloto residiu no encontrar mentores disponíveis para participar em mentoria por longos períodos de tempo, sendo que esta limitação em muitos casos acabou por ser ultrapassada pelo entusiasmo partilhado e pelo leque de interesses comuns ao mentor e mentorados.

Apesar de existirem já diversas *networks* disseminadas no mundo sénior, não existia, ainda, uma *network* que visasse os inventores seniores. Um terceiro projeto-piloto desta terceira iniciativa focou-se, portanto, neste tema, tendo por base a Letónia. No início dos trabalhos reuniram-se diversos inventores seniores letões, que participaram em fóruns internacionais, de forma a estabelecer uma rede de contactos. Foi também estabelecido, em cooperação com a Associação Letã de Inventores, o dia anual do inventor. É de destacar ainda a organização da primeira feira internacional de invenções do país, que ocorreu em 2012. Ainda no âmbito deste projeto-piloto surgiu também uma iniciativa, com base permanente, que consiste na realização de *workshops* nos quais os inventores trabalham conjuntamente com terceiras pessoas no desenvolvimento de protótipos de invenções

ou ideias. Ainda que a iniciativa tenha tido bons resultados, é claro e notório que a iniciativa dos *workshops*, de âmbito algo restrito, beneficiaria se num futuro próximo, viesse a transformar-se numa incubadora de ideias, de carácter permanente.

Um dos grandes problemas de diversos países pequenos é a concentração da atividade económica junto dos grandes centros urbanos, deixando o restante território do país com problemas de esvaziamento populacional (territórios de baixa densidade) e desfasamentos no nível de desenvolvimento. A Letónia constitui um bom exemplo deste cenário, sendo que, na capital e suas redondezas, Riga, vive cerca de 1 milhão de pessoas do total de 2 milhões de habitantes do país. Neste sentido, a quarta iniciativa-piloto, teve como público-alvo jovens entre os 17-19 anos residindo longe dos centros urbanos, com o objetivo da sua sensibilização para o empreendedorismo e para a criação de empresas, com envolvimento de *best-agers*. Tal permitiria, segundo o projeto, combater não só a migração deste grupo etário para as cidades, como também criar valor e permitir o desenvolvimento das zonas remotas e territórios de baixa densidade. A implementação do projeto recorreu a diversas palestras, nas quais participaram 200 jovens letões, e onde diversos seniores debatiam a importância do empreendedorismo e do desenvolvimento de negócios ao nível local. As palestras estavam divididas em quatro módulos: desenvolvimento da ideia; planeamento de negócios; princípios de marketing e financiamento. A sua duração, tendo em conta o público-alvo, estava estruturada em duas aulas semanais, de hora e meia, num período total de 4 semanas. A principal dificuldade desta quarta iniciativa foi conseguir reunir palestrantes disponíveis.

Aspetos de relevância a reter, na comparação para Portugal

Todas estas iniciativas, bem como as recomendações específicas para cada um dos países participantes, foram compiladas num relatório intitulado: *"The Labour Market and the Demographic Change in the Baltic Sea Region. Study Results and Recommendations of the Best Agers Project"*. Ainda que muitas iniciativas do projeto tenham sido bem-sucedidas, é verdade que outras alegadamente não o foram, embora isto corresponda a uma observação dos autores deste estudo de *Benchmarking*, meramente empírica e opinativa. Para trás ficou um esforço louvável dos países participantes e parceiros envolvidos, bem como a abertura e disponibilidade de todos os intervenientes, no desenvolvimento desta problemática.

No contexto português, especificamente da Região Norte Portugal, seria interessante concretizar a ideia do envolvimento dos seniores com as universidades, mais concretamente nas incubadoras, de forma a fazer-se uso da sua experiência e competências, no apoio a quem delas precisa. As faculdades portuguesas (como, por exemplo, o caso da UP-TEC) têm incubadoras já com bastante relevância e potencial e, a sua ligação quer às universidades seniores, quer a mentores seniores individuais só viria potenciar mais ainda esse sucesso. Hoje em dia, cada vez mais é possível localizar jovens detentores de boas ideias mas que, por falta de experiência, capacidade ou rede de contactos, não conseguem levar por diante os projetos empresariais que têm em mente. O casamento de interesses entre estes dois grupos seria benéfico não só para os próprios, mas também para a Região Norte e para o país.

De acordo com a opinião de quem esteve diretamente envolvido na implementação do projeto

Best-agers, a criação de "Notoriedade" é crucial para o sucesso. É necessário, para tal, contar com o apoio de todos os parceiros envolvidos no projeto, em particular na divulgação pública, ativa, planeada e conjunta das principais iniciativas desenvolvidas. Os formadores devem ser seniores, e a formação deve incidir sobre aquilo que os seniores sabem e acreditam e não sobre competências que outros indicam ser importantes. É fundamental fazer um esforço de criação de uma rede formal de "Seniores Empreendedores" (*Best Agers*, no caso), que funcione e que promova o contacto permanente entre as partes, mesmo depois do término do *mentoring* e formação.

Case Study 2

PRIME - Prince Initiative for Mature Enterprises (Reino Unido)

Uma das tendências que se tem vindo a popularizar, especialmente desde a crise financeira de 2008, é a criação de negócios próprios. Os números são disso prova, e tanto o número de trabalhadores independentes, como a sua quota em relação ao total de empregados, tem vindo a aumentar constantemente ao longo dos últimos 15 anos, em toda a Europa.

No Reino Unido, a realidade confirma a tendência e, se é verdade que este número diminuiu no final da década de 90, com um mínimo registado de 3.2 milhões em 2000, desde então tem vindo a crescer continuamente. Em 2016, eram já 4,7 milhões de trabalhadores independentes, com os níveis de emprego independente a aumentar em 730 000 entre 2008 e 2015 - recordando que 2008 marcou o início da crise financeira. Destes 4,7 milhões de empreendedores, mais de 40% tem idades superiores a 50 anos, em para muito também contribuiu a iniciativa PRIME.

O Prime é uma iniciativa de caridade, criada em 1999, pelo Príncipe de Gales, como forma de repos-

ta às várias cartas que o príncipe recebia de pessoas mais velhas a queixarem-se da falta de trabalho e da discriminação sofrida devido à sua idade. Assim, a iniciativa tinha como principal objetivo ajudar a faixa etária superior a 50 anos a tornar-se independente e a criar o seu próprio negócio.

A metodologia usada pelo programa estava assente em quatro grandes pilares:

- 1. Recursos online**
- 2. Cursos e workshops**
- 3. Mentoring**
- 4. Financiamento**

Relativamente aos recursos *online*, o Prime disponibilizava no seu *website* - entretanto desativado - acesso a informação essencial no sentido de promover a criação de negócios pela população sénior. Por sua vez, os recursos estavam também subdivididos em cinco secções, denominadas: "*Starting your own business*"; "*Money matters*"; "*Marketing and Online Support*"; "*Legal*" e "*Social Media Support*".

A primeira secção ("*Starting your own business*") de iniciação ao negócio, continha 5 subtítulos. O primeiro consistia numa série de *dicas* providenciadas pelo famoso apresentador de televisão Martyn Lewis, onde se estabeleciam os 6 mandamentos capitais para qualquer negócio a ponto de iniciar atividade: testes de mercado, domínio das matérias legais, um *website*, uma rede de contactos, a importância dos *cash flows* e o planeamento de decisões. A estratégia de utilizar uma figura pública e reconhecida pelos ingleses era sem dúvida inteligente, na medida em que transmitia uma maior imagem de confiança e transparência à mensagem. Já o segundo subtítulo focava a importância da redação de um *business plan* (plano de negócios) como forma essencial de planeamento. O terceiro aspeto dizia respeito ao registo de uma

empresa, descrevendo passo-a-passo os requisitos e procedimentos necessários. O quarto subtítulo deste recurso, semelhante ao terceiro, retratava os diferentes tipos de sociedades comerciais existentes no Reino Unido, aconselhando a criação de uma '*Community Interest Companies*', que limita a responsabilidade dos sócios e está submetida a um regime legal diferente. Por fim, no último subtítulo, era fornecida uma série de conselhos sobre *accountability* com o contributo da ICAEW - organização mundial de contabilistas - que se disponibilizou a redigir diversos artigos no apoio à criação de negócios.

A segunda secção, denominada '*Money Matters*', tal como o próprio nome indica, cobria o aspeto financeiro dos negócios. Estruturada em cinco subtítulos diferentes, iniciava com uma breve introdução às finanças, seguindo com uma série de sugestões sobre possibilidades alternativas de financiamento, tais como o financiamento através de '*business angels*' e do '*crowdfunding*'. O terceiro título desenvolvia uma série de conselhos em relação aos impostos envolvidos na criação e atividade de uma empresa. Já o quarto título cobria o funcionamento do sistema multibanco, os benefícios e custos de 'pagamento com cartão' num negócio. Finalmente era ainda disponibilizada a indicação de um portal *alternativebusinessfunding.co.uk* para quem estava à procura de formas alternativas de financiamento.

A terceira secção, denominada '*Marketing and Online Support*', iniciava-se com um capítulo que sublinhava a importância da redação de um plano de marketing, no planeamento da estratégia da empresa, contendo também outras sugestões. Seguia-se um capítulo que abordava a criação de um *website* - a importância deste mesmo *website* tinha sido já mencionada na primeira secção pelo

Martyn Lewis - e o título final, mais uma vez, acentuava a importância da presença *online* das empresas, num mundo cada vez mais global.

Os aspetos legais eram analisados na quarta secção (*"Legal"*). Esta estava estruturada em quatro capítulos, iniciando com a importância dos seguros e providenciando um guia, redigido pela Associação Britânica de Seguros, que cobria os aspetos necessários para a proteção de um negócio. Seguiu-se um capítulo onde eram dissecados os aspetos legais ligados à criação de um negócio, aspetos tão variados quanto a necessidade de licenças de atividade até às obrigações legais para com os trabalhadores. No terceiro capítulo era mencionada a legislação aplicada à presença *online*, que muitas das vezes é descurada e que abrange três tópicos: a proteção de dados, a proteção do consumidor e a propriedade intelectual. Esta secção encerrava com um capítulo direcionado às empresas que trabalham e processam informações pessoais dos consumidores e referia a importância da sua correta e adequada proteção, cuja prevaricação é fortemente penalizada pela legislação britânica.

Por fim, a última secção do recurso *online* do projeto (*"Social Media Support"*) cobria a utilização das redes sociais como ferramenta de negócio. Nesta secção começava-se por explicar a importância das redes sociais e eram dados conselhos acerca da rede social na qual o negócio deve estar inserido. Por exemplo, num negócio B2C onde as transações são entre a empresa e o consumidor final, era recomendada a presença em redes sociais como o *Facebook* e o *Twitter*, que permitem uma interação fácil e rápida com o consumidor, já se a empresa operar numa base B2B era recomendado o *LinkedIn* por ter um tom mais profissional e ser mais utilizado pelas empresas. O segundo capítulo cobria cada uma das redes sociais individualmente, com

conselhos próprios de como atingir o público-alvo e o tipo de conteúdo que deve ser publicado. Seguiu-se um capítulo onde era relatada a importância do *LinkedIn* como forma de *networking* e estabelecimento de contactos, que podem levar a eventuais negócios futuros. O quarto e último capítulo, explicava que o investimento de tempo nas redes sociais demora a colher os seus frutos mas, nunca deve ser abandonado, e que o conteúdo deve ser constantemente atualizado, para dar uma imagem de preocupação e profissionalismo da empresa. O site providenciava ainda uma secção de casos de estudo, dedicada apenas a relatar histórias individuais de empresários que singraram na criação dos seus próprios negócios.

Descrito que está o conjunto de recursos *online* disponibilizados pela iniciativa PRIME, passamos ao relato da oferta disponibilizada a nível de *workshops*. Esta caracterizava-se tanto por ser variado a nível de conteúdo como de localização, tendo sido realizados inúmeros *workshops* por toda a Inglaterra. O ciclo de seminários contava com 2 cursos-base estruturados, o primeiro, denominado *'Introduction to Setting Your Own Business'*, um curso de um dia que cobria vários domínios e tópicos, nomeadamente, os benefícios da criação de um negócio e da conversão de uma ideia num projeto concreto. Em complemento, era também oferecido o seminário *'Preparing to Run Your Own Business'* cuja intenção era dotar os participantes com conhecimentos e competências-chave de forma a desenvolver os seus negócios. Este segundo curso tinha a duração de três dias, cobrindo tanto temas teóricos como a aplicação prática, onde os participantes eram solicitados a desenvolver planos de negócios e de marketing. No final, havia ainda a possibilidade de os integrantes obterem o certificado de acreditação pela SFEDI (*Small Firms Enterprise Development Initiative*), culminando

este processo num evento de *networking* que dava lugar a celebrações e à troca de contactos.

Já as iniciativas do projeto, em termos de *mentoring*, passavam por encorajar pessoas que tivessem pelo menos 5 anos de experiência na área de negócios, seja qual fosse o domínio, desde vendas, planeamento, estratégia, contabilidade, legal, etc, a partilhar a sua experiência e conhecimento de formar a ter um impacto positivo e ajudar a mobilizar os seniores, no sentido de iniciarem a sua caminhada na criação de um negócio próprio. Aos mentores requeria-se a disponibilidade de quatro horas por mês, bem como a conclusão de um curso reconhecido de *mentoring*.

Em termos cronológicos, e após 15 anos de atividade, em 2014, a iniciativa Prime foi fundida com o programa *Business in the Community*, uma outra iniciativa do grupo de obras sociais do Príncipe Carlos, com objetivos de alguma similitude, e que se entendeu fazia sentido prosseguir com os objetos do Programa Prime, a partir dessa altura: na promoção de cidadania, da responsabilidade social e corporativa, do voluntariado e do empreendedorismo. Nessa mesma data o *website* do programa Prime foi encerrado e qualquer tentativa de contacto era respondida com uma mensagem automática a informar que o programa já não se encontra ativo, redirecionando para o novo site www.bitc.org.uk.

Aspetos de Relevância a Reter, para a Região Norte de Portugal

Uma vez que foi criada sob o modelo institucional de "iniciativa de fins caritativos", o programa Prime, ao contrário de muitos outros financiados pela UE, tinha como principais contribuintes as grandes corporações britânicas, tais como o Barclays Bank, o Banco da América e o grupo BT; contava ainda

com algum financiamento público e várias doações. No seu último ano, como iniciativa independente, em 2014, o financiamento do Prime provinha de fundos públicos em 50%.

Para permitir aos seniores a possibilidade de explorar e desenvolver as suas ideias de negócio, a iniciativa assentava em três domínios-chave: (1) providenciar formação e serviços; (2) desenvolver e fazer *lobbying* na melhoria das políticas públicas; (3) providenciar financiamento aos potenciais empresários.

A sua estrutura governativa era liderada por Nick Bunting (CEO) que, por sua vez, contava com o apoio de 15 membros de *staff*. A instituição contava ainda com um conselho de administradores, composto por 9 pessoas, que acompanhava as atividades desenvolvidas, através de quatro reuniões anuais do conselho, três teleconferências no mesmo espaço de tempo e pela comunicação pessoal entre todos os membros do *staff* e do conselho, para além da habitual assembleia geral.

O programa prestou ajuda a 28.000 pessoas, estimando-se estado na origem da criação de 1.500 novos negócios, que contribuiriam com um valor acrescentado para economia britânica de cerca de 43 milhões de libras. Para além da poupança que representou em termos de mecanismos sociais, ficam também algumas lições importantes a reter: as pessoas mais velhas vêm-se vítimas de discriminação no mercado de trabalho e a criação de negócios pode ser uma forma positiva de combater esta situação; as PME são o pilar da economia do Reino Unido, e como tal, podem retirar grandes benefícios da experiência dos seniores e, para finalizar, resta referir que a iniciativa Prime não só ajudou à criação de novos postos de trabalho, como disseminou também a ideia de que é possível mu-

dar de vida e carreira e não ficar preso nas malhas do desemprego, ainda que se seja sénior.

Muitos dos temas abordados pela iniciativa Prime estão agora a ser tratados pela campanha *Age in the Workplace*, lançada pelo *Business in the Community* (BITC). Com três focos de ação, o *Age in the Workplace* define: a prevenção da saída precoce dos trabalhadores; a necessidade de apoiar os trabalhadores seniores e a promoção de ambientes de trabalho, que envolvam diversas gerações sendo que, para isto, é necessário haver uma gestão cuidada e atenta às variadas necessidades de cada faixa etária.

Esta campanha, à semelhança do que já ocorria com a iniciativa Prime, oferece inúmeros recursos *online*, nomeadamente *toolkits* de avaliação e análise de condições do trabalho, bem como uma série de *case studies* e pesquisa empírica. No entanto, e agora no sentido oposto ao que acontecia com o Prime, a campanha falha em providenciar um incentivo específico à criação de empresas. Porém, a estrutura do BITC tem uma resposta às críticas formuladas no *case study* anterior, sobre a inexistência de estruturas formais e físicas para o desenvolvimento de programas, ao deter uma extensa rede de escritórios de apoio (muito deles em espaços rurais) e contar com uma *staff* de mais de 400 pessoas empenhadas nos objetivos sociais e benéficos do programa.

Case Study 3: ESF-AGE - Working Group II (Rep. Checa, Estónia, França, Alemanha, Itália, Holanda, Polónia, Espanha)

O ESF-Age consistiu na criação de uma *network*, que envolveu 14 entidades públicas de diferentes países e regiões da União Europeia, que se propunham trabalhar em conjunto para a criação e idealização de estratégias para mais eficazmente gerir e combater a problemática do envelhecimento da população.

Já em 2010, aquando da criação desta iniciativa, a parcela de população acima dos 65 ou mais anos era significativa nos países em apreço e as estimativas previam que esta tendência iria continuar a aumentar ao longo dos anos. Havendo uma proporção cada vez maior de população idosa relativamente à população em idade ativa, considerava-se crucial a criação de uma rede que, unindo forças, pudesse apresentar propostas para dar resposta a esta tendência.

Desta forma, o objetivo primordial deste projeto em rede era incorporar estratégias, políticas e instrumentos inovadores nos programas ativos e procedimentos do Fundo Social Europeu (FSE) de forma a maximizar o seu impacto e eficácia.

Durante o período de 2010-2013 o projeto foi financiado pela Comissão Europeia, no âmbito da linha orçamental do FSE 2007-2013 para redes de Aprendizagem para a Mudança.

Os principais parceiros desta rede eram as autoridades que gerem o FSE ao nível nacional ou regional e os ministérios de 14 Estados Membros e regiões (não é conhecido o motivo pelo qual Portugal não participou):

- / Ministério dos Assuntos Sociais e do Emprego (Holanda)
- / Agência Flandres FSE, Bélgica (Flandres)
- / Agência FSE, Bélgica
- / Ministério do Trabalho e Assuntos Sociais (República Checa)
- / Ministério dos Assuntos Sociais (Estónia)
- / Ministério da Economia, Indústria e Emprego (França)
- / Ministério Federal do Trabalho e Assuntos Sociais (Alemanha)
- / FGAW, Estado da Turíngia, Alemanha (Turíngia)
- / ISFOL, Instituto para o Desenvolvimento da Formação Profissional dos Trabalhadores (Itália)
- / Província de Trento, Itália (Trento)
- / Ministério do Trabalho e Política Social, Polónia
- / Ministério do Emprego, Espanha
- / Serviço Andaluz de Emprego, Espanha (Andaluzia)
- / Birmingham City Council (Reino Unido)
- / ILC, Fundação Internacional Centro de Longevidade (Holanda)
- / EIPA, Instituto Europeu de Administração Pública

Operacionalização

O desenvolvimento deste programa passava por duas grandes áreas, uma centrada no desenvolvimento do emprego sustentável e nas competências de trabalho da população mais velha, e a outra centrada na transição do desempregado para o

mercado de trabalho. Desta forma, o programa de trabalhos do FSE-Age foi dividido em dois Grupos de Trabalho (*Working Groups*): o **Working Group I** dedicado ao emprego sustentável e competências de trabalho e o **Working Group II** focado na transição do desemprego para o mercado de trabalho. Estes grupos de trabalho tinham como principais orientações melhorar a utilização eficaz do FSE e dos fundos nacionais com um foco na questão da **gestão da idade** e contribuir positivamente para os resultados das políticas da EU, através da partilha de informação com outras redes, sobre a operacionalização de políticas aplicada, localmente, a partilha de experiências e as melhores práticas nesta área.

Para que tal fosse possível, foi necessário concretizar um trabalho conjunto entre as autoridades políticas e o FSE, no sentido de aumentar a conscientização para estes temas, através de eventos de promoção, criação de manuais e outras ferramentas de apoio. Para além disso, os grupos de trabalho e a divulgação dos seus resultados foram um instrumento fulcral para o estudo das melhores práticas e de outros projetos bem-sucedidos.

Ambos os grupos de trabalho tinham objetivos em comum, que passavam por identificar intervenções reais, eficazes e de sucesso, que pudessem servir de base para outros projetos, ou seja, que para além do carácter de sucesso individual tivessem também um potencial grau de transferibilidade, para que eventualmente pudessem vir a ser aplicados noutros países e/ou regiões. Para além disso, era também objetivo destes grupos de trabalho promover um espaço para a troca de conhecimentos, experiências e discussão, no que toca a políticas e intervenções relativamente à temática.

Working Group II

Como referido, cada crupo de trabalho focou uma área de intervenção específica, que incidiria sobre diferentes selecionados pelos membros da rede. No caso do **Working Group II**, destaca-se uma primeira reunião prévia e introdutória realizada em Erfurt, em Novembro de 2010, onde foram discutidos, e mais tarde escolhidos, três subtemas a tratar, que abrangiam: prevenção do desemprego acima de 45 anos; empreendedorismo sénior e serviços públicos de emprego.

Em sessões posteriores, durante o ano de 2011, uma das tarefas principais destes grupos de trabalho passou pela identificação dos casos de sucesso e de boas práticas. Para tal, a rede apoiou-se num estudo conduzido pelo EIPA (Instituto Europeu de Administração Pública) de 2011, que destacava e caracterizava alguns casos de sucesso.

Este estudo provou ser uma peça crucial na seleção de casos, sendo que providenciou uma boa primeira base de pesquisa.

Aquando da escolha dos casos, foram utilizados dois critérios principais: a transferibilidade dos programas locais em apreço e a validade dos respetivos impactos. No entanto, ambos os critérios são de difícil definição, o que constituiu um desafio para a rede, que desta forma teve de definir e clarificar os métodos de validação dos mesmos.

Durante o resto do ano 2011 o **Working Group II** operacionalizou-se na concretização de três reuniões onde foram reunidas evidências e exemplos de boas práticas dos três subtemas acima referidos, que culminaram na seleção de 8 exemplos de boas práticas, a seguir explicitados:

Prevenção do desemprego

- / *Outplacement* (Bélgica / Flandres)
- / *Reconversion Units* (Bélgica / Valónia)
- / *Regional Nabilito Centres* (Holanda)

Empreendedorismo sénior

- / *Estonian Labour Insurance Fund and "Older Workers, a Valuable Resource for the Labour Market"* (Estónia)
- / *Senior Enterprise* (Irlanda)
- / *National Agency for Women Startups and Entrepreneurs* (Alemanha)

Serviços públicos de emprego

- / *Talent 45+* (Holanda)
- / *Perspective 50plus* (Alemanha)

Após a seleção dos 8 casos de sucesso propostos, foi então necessário proceder à escolha de metodologias de análise, que se aplicaria nas reuniões. Tendo em consideração as orientações inicialmente definidas para as reuniões, foram delineadas cinco fases.

Como primeiro ponto de cada reunião, seriam apresentados e caracterizados os casos (projetos) previamente selecionados, que depois seriam analisados em subgrupos e sob diferentes perspetivas, fomentando desta forma uma análise mais pormenorizada e profunda, que seria posteriormente partilhada com toda a audiência para discussão aberta.

Um dos principais objetivos destas reuniões era a aprendizagem mútua e a troca de experiências, e desta forma, a divisão de diferentes perspetivas por pequenos grupos mostrou ser crucial para que todos os participantes tivessem oportunidade de intervir e participar ativamente. Estes grupos integravam na sua composição: peritos da área de

emprego, com opiniões críticas; indivíduos mais velhos e com experiência e indivíduos mais focados numa análise empírica e nos fatores de sucesso. Outro grupo estava focado no género e igualdade de género, e por fim outro grupo, estava dedicado à análise de transferibilidade dos casos.

Outro ponto que terá sido particularmente relevante nestas reuniões foi a intervenção de especialistas, que nas suas declarações contribuíram com uma visão geral sobre as diferentes variáveis em análise e aplicabilidade nos estados membros. Algumas destas declarações eram realizadas no início das reuniões, a título de introdução, e outras no final. A vertente de análise e comparação entre as boas práticas era também um elemento importante destas reuniões.

Por fim, as reuniões terminavam com uma discussão geral e aberta sobre os casos trabalhados, onde eram identificados os pontos-chave de cada caso. De salientar que a estrutura das reuniões não foi sempre fixa, refletindo o desejo da *network* para que houvesse espaço a um trabalho de melhoria contínua e que pequenas mudanças fossem introduzidas nesse sentido. Um exemplo disso terá sido a junção, em cada apresentação, de um pequeno testemunho por parte de beneficiários dos programas discutidos, no sentido de enriquecer a análise, obtendo-se desta forma, uma perspetiva diferente de quem esteve de facto em contacto com o programa. Para além disso, em todas as reuniões, modelos e orientações de apresentação eram cedidas aos intervenientes, como forma a padronizar o estudo crítico das mesmas e potenciar os resultados da discussão.

Resultados

Um dos principais objetivos deste *Working Group II* era de que os três subtemas abrangidos fossem discutidos e representados em casos de sucesso, que cumprissem as orientações iniciais. Desta forma, os resultados dos grupos de trabalho foram também analisados por subtema.

Prevenção do Desemprego

A discussão das boas práticas neste subtema iniciou-se com declarações feitas por peritos como Susanne Marx da (G.I.B.) e Ton Wilthagen, professor na Universidade de Tilburg. No que toca a esta subtemática foi concluído que os programas e iniciativas diferem em grande escala de país para país, quer a nível de estruturação quer de implementação do sistema, tanto ao nível de intervenientes, como do público-alvo. Sendo certo que é necessário adotar diferentes abordagens consoante as diferentes situações, se em risco de perder emprego ou já em situação de desemprego, o grupo reconheceu que nesta última, a preocupação recai essencialmente sobre a vertente do desemprego de longa duração.

Foi também possível concluir que os programas estudados (belga e holandes) não são os únicos da União Europeia, e que outros países têm também adotado soluções nesta vertente, que devem ser consideradas. No entanto, os casos belga e holandes foram considerados casos de sucesso, embora com a ressalva de que existem muito poucos dados relativamente aos resultados alcançados, numa perspetiva de avaliação quantitativa.

Empreendedorismo Sénior

Este subtema contou também com a intervenção de peritos e outras entidades, que tiveram a oportunidade de comentar e partilhar a sua experiên-

cia e opinião, relativamente aos casos discutidos. Foi destacada a elevada importância de iniciativas deste género, que vêm não só dinamizar o mercado de trabalho e prolongar a idade ativa, como também contribuir ativamente para o combate do desemprego. Uma diferença entre “empreendedorismo sénior” e “género” foi também encontrada, sendo que apesar de as mulheres terem maior percentagem de participação nos cursos de formação em empreendedorismo, acabam por representar índices mais baixos de iniciativa empreendedora.

Um tópico em destaque nesta discussão, foram os fatores limitativos para o empreendedorismo sénior, quer da perspetiva dos empreendedores, quer na perspetiva dos *stakeholders*. Esta atitude negativa para com o empreendedorismo sénior foi destacada como sendo o maior obstáculo para iniciativas com este foco.

No entanto, todos os programas analisados terão sido considerados casos de sucesso, apesar de cada um incidir de maneira diferente sobre a problemática. O programa alemão **BGA** terá sido destacado pelo facto da sua estrutura abrangente, enquanto que o programa **Senior Enterprise**, da Irlanda, foi considerado pelos aspetos que constituem um exemplo em termos de organização e implementação.

Serviços Públicos de Emprego

Tendo por base os bons resultados obtidos pelas intervenções dos peritos nas outras vertentes, foi também desejo da rede incluir neste último subtema as declarações de outros intervenientes e peritos externos ao grupo. Anne Sonnet, economista sénior da Diretoria de Emprego, Trabalho e Assuntos Sociais da OCDE e Líder de Equipa de Revisão Temática sobre Trabalhadores Mais Velhos, foi uma

das intervenientes, que afirmou que “os programas nos países da OCDE focados nos indivíduos mais velhos divergem ainda muito de país para país”. Para além disso, acredita que os maiores obstáculos nesta área são o ter de lidar com uma diversidade de públicos e a conseqüente necessidade de construir soluções adaptadas aos diferentes casos, o que exige uma abordagem focada no ciclo de vida e do trabalho específico de cada país ou região, que apoie e assista na transição da escola para o mercado de trabalho, dos jovens e, mais tarde, dos mais velhos.

Como resultado desta discussão foram analisadas e destacadas as principais semelhanças e diferenças entre os programas analisados, bem como questões importantes para o futuro sucesso de novos programas a criar.

Aspetos de Relevância a Reter, para a Região Norte de Portugal

O objetivo desta iniciativa não pretendia selecionar as melhores práticas em toda a Europa, mas sim focar-se num determinado número de casos chave que tivessem sido bem-sucedidos e cujas características possibilitassem a transferência e réplica dos mesmos programas, em outros países e regiões. Os projetos apresentados foram, na sua maioria, complexos e muito adaptados à situação ou ao país onde se inseriam, o que constituiu um grande desafio para a análise nos grupos de trabalho. No entanto, graças ao trabalho e dedicação dos elementos envolvidos nos *Working Groups*, foi possível identificar os conceitos principais e os instrumentos adotados nos vários casos de sucesso estudados.

Fomentar um **processo de aprendizagem mútua** era um dos principais desejos da rede, que também veio a ser cumprido. Durante as reuniões, mui-

tos foram os temas discutidos e retiradas muitas conclusões, algumas delas comuns aos três subtemas.

Uma das principais conclusões relaciona-se com a necessidade de **haver uma maior consciencialização para estas temáticas** e mudança de mentalidades relativamente a este grupo etário mais envelhecido, cujas capacidades são muitas vezes subestimadas. Investir em **campanhas de consciencialização** e em sistemas de apoio deverá ser uma prioridade, sendo que estes podem ter um grande impacto aos mais diversos níveis.

Para além disso, é importante reconhecer que tanto ao nível etário como laboral este é um grupo heterógeno e com **diferentes necessidades**, fatores que deverão consequentemente ser tidos em conta por parte dos serviços e programas nacionais ou regionais direcionados a trabalhar esta temática.

A importância da **criação de redes** (*networks*) a nível local, foi também destacada como um fator potenciador e impulsionador de sucesso. Grande parte das medidas e programas discutidos nos grupos de trabalho, requerem um elevado envolvimento e cooperação entre diferentes intervenientes e entidades locais. Ter o apoio político mostrou ser importante para qualquer programa, quer numa fase inicial quer numa reta final. Desta forma, futuras propostas de **programas de políticas nestas áreas** deverão ser **claros e estar sustentados em objetivos claros**, para possibilitar um melhor apoio e compreensão política.

A criação de **cláusulas e obrigações legais mais flexíveis**, em termos laborais, e/ou que incentivem de alguma forma as soluções que incidam nas temáticas abordadas, foi outra das sugestões que surgiu destes grupos de trabalho.

Acrescentando a estas conclusões gerais, o grupo identificou três outras áreas que considerou serem cruciais para futuros projetos.

A primeira passa pela **promoção da igualdade de género** em programas de combate ao desemprego sénior, visto que algumas desigualdades foram identificadas em alguns dos programas.

Uma segunda preocupação identificada está relacionada com a **avaliação quantitativa** dos impactos, sendo que em muitos dos casos analisados se detetaram fragilidades neste aspeto e, por último, uma preocupação relativa à transferibilidade das boas práticas, para que possam ser facilmente aplicadas a diferentes países e/ou regiões.

Por fim, foi importante analisar o sucesso deste Grupo de Trabalho II, medindo os termos em que este conseguiu responder aos seus objetivos iniciais. Para tal foram recolhidas avaliações, por parte dos diferentes participantes, ao longo das diferentes reuniões. Desta forma, tendo por base as avaliações realizadas, conclui-se que o grupo de trabalho foi mais bem-sucedido na sua vertente da criação de um fórum de discussão e troca de conhecimento, do que propriamente na vertente de produção de informação válida e pertinente, onde já houve alguma margem de dúvida. Tal pode ter-se ficado a dever ao facto de **haver pouca informação** relativamente aos resultados e avaliação objetiva dos diferentes casos estudados, elemento este que foi destacado como um ponto a melhorar em futuros programas. O grupo salienta a importância de fazer uma análise detalhada dos resultados dos programas, bem como da sua divulgação.

Foi ainda aconselhada, por quem esteve diretamente ligado ao projeto no terreno, a criação de **"centros de recursos"** que deem apoio permanen-

te aos empreendedores, durante toda a sua carreira futura, mesmo quando eles já têm experiência, pois o sucesso ou a falta dele, depende da troca de experiências e da recolha de *feedback*. Em paralelo, deverão ser introduzidas medidas **políticas adaptadas em cada momento** às necessidades dos empreendedores, considerado o contexto de grande dinâmica e contínua mudança da envolvente do emprego sénior.

Case Study 4

Senior Enterprise (Irlanda - parceria de Reino Unido e França)

O **Senior Enterprise** consistiu numa iniciativa transnacional financiada pelo programa INTERREG IVB North-West Europe da União Europeia, que decorreu entre 2010 e 2013. Este projeto teve como principal objetivo fomentar e incentivar uma atitude empreendedora na população acima dos 50 anos de idade.

A iniciativa foi criada com o intuito de dar resposta a um dos novos desafios que emergem na União Europeia, fundamentados no crescente envelhecimento da população e na necessidade de aumentar os níveis de produtividade. Com o aumento da esperança média de vida e o consequente envelhecimento da população, expectava-se que as taxas de incidência da população idosa fossem também aumentar.

Desta forma, o *Senior Enterprise* teve como principal Missão fomentar o aumento dos níveis de participação dos indivíduos desta faixa etária nas dinâmicas do empreendedorismo, quer através de criação de negócios próprios, quer através de investimento em outros projetos ou até mesmo através no apoio à criação de outros negócios.

Esta iniciativa teve como líder e promotor a *Mid-East Regional Authority* (Irlanda) e contou ainda com a parceria de outras duas organizações: a *Inno TSD* (França) e a *PRIME* (Reino Unido), assumindo assim um carácter transnacional e permitindo a sua candidatura a financiamento junto do *INTER-REG IV B-Noroeste da Europa*.

Sobre os Parceiros do Projeto

1. A *Mid-East Regional Authority* é uma das oito Autoridades Regionais da República da Irlanda (a exemplo das portuguesas "Comissões de Coordenação Regional") e abrange três regiões: *Kildare*, *Meath* e *Wicklow*. Estas autoridades têm como objetivo definir e coordenar áreas prioritárias de investimento para as regiões onde se inserem, sendo uma das suas principais funções acompanhar a implementação de medidas abrangidas pelos Fundos Europeus.
2. A *Inno TSD* é uma empresa privada do grupo *Inno*, sediada em França, com especialização em consultoria de gestão. Esta entidade é responsável pela gestão do maior centro de negócios para *startups* da Bretanha, que conta com 50 empresas hospedadas, e tem como principal missão apoiar os seus clientes no desenvolvimento e acesso ao financiamento europeu para Investigação e Inovação. A *Inno TSD* presta diferentes serviços em diversas áreas, em nome das autoridades locais de *Saint Briec*, e como tal, o Projeto "senior enterprise" enquadrou-se nas suas atividades habituais de prestação de serviços de empreendedorismo, incubação, *research* e apoio à comercialização.
3. A *PRIME* ("The Prince's Initiative") já referido neste Estudo, foi um programa de caridade com sede no Reino Unido, que já foi convenientemente tratado em capítulo anterior.

Para além destas parcerias formais, houve ainda dez outras organizações do Noroeste da Europa, que integraram o projeto na qualidade de observadores, formando desta forma, uma comunidade de interesses partilhados. Estas entidades eram:

- / *Wicklow County Enterprise Board* (Irlanda)
- / *Conseil Général des Cotes d'Armor* (França)
- / *Perspective 45 a.s.b.l.* (Luxemburgo)
- / *Meath County Enterprise Board* (Irlanda)
- / *Federal City of Bonn* (Alemanha)
- / *Colm O'Gorman* (Irlanda)
- / *Kildare County Enterprise Board* (Irlanda)
- / *Provincial Government of Gelderland* (Holanda)
- / *PRIME Cymru* (Reino Unido)
- / *Ministry of Health, Equality, Care and Ageing* (Alemanha)

Plano de Intervenção

Tendo por base a Missão atrás referida, esta iniciativa teve como objetivo intervir a quatro diferentes níveis:

1. *Consciencialização* (*Raise Awareness*);
2. *Iniciativa e Parcerias* (*Starting and Partnering*);
3. *Investimento e Aquisição* (*Investment and Acquiring*);
4. *Apoio e Inovação* (*Advising and Innovation*).

Eixo 1: *Raise Awareness*

A um primeiro nível, o *Senior Enterprise* pretendeu fomentar a consciencialização da comunidade para esta temática, informando os interessados e os *stakeholders* para o potencial do grupo etário 50+, para as diferentes possíveis formas de intervenção, bem como para os benefícios que podem advir para a sociedade do desenvolvimento deste tipo de iniciativas.

No leque de intervenientes foram incluídos os próprios indivíduos acima dos 50 anos, entidades com elevado grau de influência (como instituições financeiras e agências) e os decisores políticos a nível regional, nacional e europeu. Neste sentido foram também recrutados empreendedores seniores já estabelecidos, na qualidade de **exemplos de sucesso**, que desempenharam papel importante no apoio ao programa, alguns dos quais acabando por se tornar embaixadores do projeto.

Eixo 2: *Starting and Partnering*

Para além de educar e informar, este eixo do programa pretendia fomentar iniciativas e impulsionar parcerias no público-alvo. Muitos indivíduos com idades acima dos 50 anos, têm o desejo de empreender e de iniciar uma atividade por conta própria, tornando-se economicamente independentes. Nesta fase da vida, têm oportunidade de o fazer, ainda que apenas alguns deles avancem. Neste sentido, o *Senior Enterprise* pretendia atuar nesta vertente, através do lançamento e promoção de diferentes **cursos adaptados ao grupo etário acima dos 50**, onde se exploravam os aspetos associados à criação de um negócio próprio, ao nível pessoal, financeiro e comercial.

A promoção de parcerias foi também objeto de atenção neste Eixo, propondo aos seniores o seu envolvimento com empreendedores mais jovens, para que estes pudessem beneficiar da experiência, conhecimento e redes de contacto dos seniores, numa metodologia já por diversas vezes tratada ao longo deste estudo.

Eixo 3: *Investing and Acquiring*

Outro nível de atuação do *Senior Enterprise* foi o encorajamento ao Investimento & Participação, que se focava no empreendedorismo sénior na qualidade de potencial Investidor, tomando participações, de carácter parcial ou total, em negócios "em ideia" (numa posição idêntica a *business angels*) ou adquirindo negócios já lançados, necessitando de um sócio sénior.

Ao investir num negócio que potencialmente domina e que é do seu conhecimento profissional, o empreendedor sénior terá teoricamente a oportunidade de contribuir para o negócio não só do ponto de vista financeiro (tornando menos arriscado o seu investimento), mas também pondo ao serviço da empresa da qual se tornou acionista, todo o seu nível de conhecimentos e experiências no setor.

Eixo 4: *Advising and Innovating*

Por fim, mas não menos importante, esta iniciativa pretendia incentivar também os processos de *mentoring* senior, de apoio à inovação empresarial em duas vertentes: numa delas, convidando indivíduos acima dos 50 anos como fontes de partilha de experiência e atuação como potenciais mentores de outros empresários (ou potenciais empresários). Numa outra vertente, mobilizando para a iniciativa, indivíduos ou entidades interessadas pelo tema, para o apoio a empreendedores 50+.

Operacionalização

O programa contou com uma plataforma *online*, onde era possível obter todas as informações relativamente a Programas, Atividades e Eixos do projeto. Esta plataforma contava também com um espaço de casos exemplares e de estudo, dedicado à partilha de experiências, onde era possível

consultar o perfil e experiências de casos bem-sucedidos de outros empreendedores acima dos 50 anos, bem como dos (entretanto) participantes no programa. Desta forma, qualquer interessado tinha a oportunidade de consultar casos de sucesso, que constituíam, não só uma fonte de informação e conhecimento, mas também funcionavam como fonte de inspiração e motivação.

A divulgação das iniciativas foi realizada maioritariamente *online*, através da citada plataforma e das redes sociais, mas também contou com um conjunto de conferências e eventos que visavam apresentar e divulgar o projeto junto da comunidade.

A operacionalização do projeto *Senior Enterprise* consistiu essencialmente na realização de sessões de formação em gestão de competências empresariais e também em processos de *mentoring*, onde os empreendedores tinham a oportunidade de, durante as sessões, trabalharem em conjunto com mentores experientes nos seus projetos. No total, foram realizados 4 ciclos de formação, cada um deles com 72 horas, incluídas num total de 16 sessões.

Aspetos de Relevância a Reter, para a Região Norte de Portugal

O *Senior Enterprise* provou ser um projeto altamente inovador na sua abordagem a esta problemática que é transversal a toda a Europa, ao focar-se na **transformação das desvantagens recorrentemente associadas ao grupo etário 50+** em vantagens e mais-valias para o empreendedorismo.

Ao reconhecer e fazer notar que este coletivo é um grupo altamente diferenciado e heterogéneo, e ao não restringir a iniciativa, mas antes focar-

-se simultaneamente em **diferentes áreas de intervenção** (tais como o fomento de parcerias, o investimento e aquisição, o *mentoring* a terceiros ou o desenvolvimento do próprio negócio) o *Senior Enterprise* abrangeu uma **maior franja de público-alvo** o que contribuiu positivamente para os resultados do projeto.

Outro fator positivo da operacionalização do *Senior Enterprise* foi a **estratégia** de envolver, não só os indivíduos seniores, mas também várias organizações e entidades relevantes nesta área, no sentido de **fazer prolongar os impactos** do programa, como forma de tornar o projeto **autossustentável**, para além da data limite do seu financiamento por fundos Europeus.

O *Senior Enterprise* foi globalmente considerado um projeto bem-sucedido, tanto ao nível da implementação, como dos resultados. Em resultado deste projeto, houve um **claro incremento** no lançamento de negócios por empreendedores acima dos 50 anos, e no reconhecimento do potencial deste grupo. O principal indicador de sucesso do projeto foi o **número de empresas criadas** pelas diversas iniciativas, que até ao presente ultrapassam as 1.000 empresas, tendo superado as expectativas inicialmente idealizadas.

O *Senior Enterprise* foi também **reconhecido por outras entidades**, como a OCDE, que destacou esta iniciativa no Manual de Boas Práticas de Empreendedorismo Sénior e a Comissão Europeia, que referenciou o projeto como "exemplo a seguir", no seu Plano de Ação Empreender 2020. O projeto teve ainda direito a destaque, num programa televisivo da cadeia de televisão nacional irlandesa (RTE) exclusivamente dedicado à iniciativa e aos seus resultados.

Maiores Desafios do Projeto

Foram apontados como “maiores desafios do projeto” a falta de consciencialização relativamente a esta problemática, bem como os impactos positivos que este tipo de iniciativas pode ter.

Já em termos de financiamento, a maior dificuldade relacionou-se com a falta de meios financeiros para a contratação de mentores.

Pode concluir-se que o *Senior Enterprise* foi um projeto bem-sucedido e que, independentemente dos desafios, os resultados foram nitidamente positivos. A iniciativa, ainda que formalmente terminada (por termo do financiamento INTERREG) deu passos para a sua **continuidade**, através da criação de uma **Associação Empresarial Sénior**. Esta Associação tem por missão reunir e apoiar todos os interessados em promover os objetivos estabelecidos pelo *Senior Enterprise*, procurando envolver organizações e instituições, públicas ou privadas, que queiram aliar-se à causa.

Os elementos diretamente envolvidos na implementação “em campo” do projeto, referem **algumas recomendações**, que vale a pena considerar. Uma delas, refere-se à importância em promover uma alteração na “opinião pública” acerca dos seniores. As entidades políticas e legisladoras da Europa têm que alterar a forma como tratam a questão da senioridade, deixando de olhar para os seniores como uma barreira ao crescimento e passando a **encará-los como recursos valiosos** a aproveitar, detentores de relevante sabedoria e experiência.

Por outro lado, este grupo etário tem **grande interesse e necessidade de comunicar entre si**, discutindo os seus projetos de empreendedorismo, numa atmosfera de apoio mútuo e de face-a-face. Estas comunidades de seniores devem ser incen-

tivadas e estimuladas à formação de uma “rede de contactos” que funcione para além do período de formação associada ao programa.

O acompanhamento futuro deste tipo de comunidades seniores constitui uma prioridade de intervenção, sendo um ponto fundamental para que se construa um “**ecossistema do empreendedorismo sénior**” europeu consistente.

Finalmente, os recursos formativos devem ser altamente **envolventes**, integrando também uma certa componente social, direcionada aos **casos específicos e pessoais** dos empreendedores seniores, que estão a receber a componente formativa.

Usar o **exemplo** como “modelo” pode ajudar a estratégia de comunicação com o grupo.

Deve passar-se a ideia que é possível iniciar um projeto de empreendedorismo e realizar a sua planificação, usando o tempo livre que as pessoas de 45 ou mais anos habitualmente dispõem, ou propondo uma dedicação ao projeto em part-time, encorajando o empreendedorismo sénior através de atividades mais amplas, de autoemprego, de tornar-se investidor de outros projetos ou de transformar-se em mentor/coacher profissional.

Case Study 5

SCORE (E.U.A.)

SCORE ou *The SCORE Association* é o anagrama de **Service Corps of Retired Executives**, também vulgarmente conhecida nos Estados Unidos como *SCORE*, "*Counselors to America's Small Business*".

É uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1964, que desde então fornece serviços gratuitos de *mentoring* de negócios para empreendedores nos Estados Unidos. A organização também assegura a realização de *workshops* e seminários sobre temas de gestão e de negócios mediante um *fee*.

Os serviços de *mentoring* (aconselhamento de negócios) são fornecidos por executivos, tanto ativos como reformados, assim como por empresários que doam o seu tempo e experiência como mentores a título gratuito, como forma de ajudar novas empresas ou PME's já estabelecidas. O SCORE é parceiro da "*U.S. Small Business Administration*", entidade da Administração Pública americana para o Apoio às PME's. A Associação tem sede em Hurdon, na Virgínia. Segundo a própria associação, a sua Missão é "dedicar-se à educação de empreendedores e à formação, crescimento e sucesso das pequenas empresas em todo o país". Tenta alcançar esse objetivo "fornecendo recursos e conhecimentos para maximizar o sucesso das pequenas e médias empresas existentes e emergentes".

Na década de 1970 a SCORE iniciou a abertura de escritórios e filiais por quase todo o território americano, expandindo rapidamente os seus serviços de *mentoring* e de seminários sobre temas de gestão e negócios. Atualmente, é uma organização viva e dinâmica, com mais de 370 escritórios, apoiada por 11.200 voluntários. Em muitos Estados, o próprio escritório sede (estadual) promoveu a abertura de escritórios locais, apostando claramente numa política de proximidade. Até hoje, a SCORE apoiou mais de 8,5 milhões de PME's americanas nos seus primeiros passos de estabelecimento e desenvolvimentos de negócios.

Em 1996, a SCORE iniciou o processo de *mentoring* via email, acompanhando a evolução das tecnologias de informação. Em junho de 1997, lançou o seu "Small Business Web Site" e inaugurou os serviços de *mentoring online*, conhecidos como AskSCORE que, só nos 3 primeiros meses já tinha registado mais de 1,6 milhão de *hits*, e aberto 3.000 processos de consulta e aconselhamento *online* (*case studies*). Nessa altura o *site* contava com a colaboração de 140 mentores *online*, sendo que hoje em dia são mais de 1.400.

Em 2002, o serviço de Consultadoria *online* tinha em curso mais de 90.000 processos de apoio e aconselhamento de negócio para PME's. Em 2005 atinge os 7 milhões de "clientes" e apenas 3 anos depois, contava 8 milhões de empreendedores apoiados.

Em 2006, a SCORE criou a sua Comunidade Online, apoiada na plataforma de *intelligence* e negócios *PartnerUp* (da *Deluxe Corp*, um dos seus *sponsors*), que conta atualmente com mais de 100.000 membros ativos que partilham entre si informações, ferramentas de gestão e experiências sobre o arranque de negócios. Na sua página de *mentoring*,

a SCORE publica os currícula de dezenas de Consultores, que podem ser consultados pelos candidatos a mentoria, na rubrica "Search for a mentor".

Em Dezembro de 2016, o portal disponibilizava os CV de 1621 mentores, organizados por "Idioma", "Expertise" e "Indústria" (expressão americana para "Setor"). Todos estes Consultores foram sujeitos a um processo prévio de Certificação, atribuída pela "Deluxe Mentoring Methodology". O portal disponibiliza também os seus *Case Study's* de sucesso, divididos em duas secções: "Em negócio" e "Em preparação".

Aspetos de Relevância a Reter, para a Região Norte de Portugal

Na relação de mentoria promovida e controlada pela SCORE, o mentor não está autorizado a cobrar pelos seus serviços, nem de qualquer outra forma sugerir, promover ou angariar serviços de consultadoria e *mentoring* junto da empresa apoiada. Os mentores **estão obrigados a firmar um compromisso de *resignation*** e a subscrever um código de ética que os inibe de qualquer prestação de serviços posterior à mentoria.

Um dos formatos mais vulgarizados dos *workshops* SCORE consiste num seminário que ensina a desenvolver e a elaborar um Plano de Negócio (*Business Plan*) aos empreendedores e participantes nessas ações. O objetivo é incutir nos participantes uma cultura de "partir para um negócio da forma correta" antes de iniciar a atividade. Nos seminários são lançadas as bases dos "Business Plan", que posteriormente são desenvolvidos e acompanhados *online* por mentores adstritos a cada *case study*. A SCORE organiza também seminários e *workshops* sobre Marketing, em que são aprofundados sobretudo os aspetos de segmentação e *advertising*.

Outros dois tipos de seminários também muito procurados pelos candidatos a empreendedores incidem em temas da área Financeira, nomeadamente, como elaborar um Balanço e como gerir a Tesouraria.

Nas atividades que desenvolve atualmente, a SCORE produz diversas ferramentas impressas e interativas e gere um Portal para PME's com *templates* de Gestão, que podem ser utilizados pelos inscritos, e ainda outras formas de comunicação e difusão que passam, por exemplo, por *blogs*, *newsletters* e programas de rádio difundidos localmente pelos escritórios associados, em vários Estados.

Desde há algum tempo, a SCORE também passou a desenvolver ferramentas e *mentoring* específico em espanhol, para apoiar o empreendedorismo da vasta franja hispânica dos US.

Os formatos de apoio *standard* da SCORE foram adaptados e estruturados em **seis segmentos específicos**, que se considerou irem ao encontro dos segmentos de empreendedores na sociedade americana: O Empreendedorismo Feminino; Empreendedorismo das Minorias; O Empreendedorismo Jovem; Empreendedorismo Rural; Empreendedorismo Encore (pessoas mais de 50 anos); Empreendedorismo Veterano (destinado a pessoas seniores).

Recursos e informações, aqui:

<http://www.business2community.com/strategy/10-great-resources-starting-business-50-01274586#GcEPzFhcUmM6kghi.97>

Case Study 6

Programme 45+ (França)

Tendo na base os fundos de Inovação INITIATIVE FRANCE (público, com fundos do Horizonte 2020) e AG2R LA MONDIALE foi lançado em França, em setembro de 2013, um programa de acompanhamento de empreendedorismo sénior, conhecido como “Programme 45+”, que tinha por objetivo ajudar esta faixa etária na criação de uma nova empresa ou no reinício/recuperação de um negócio já iniciado, com a condição de que este fosse detido maioritariamente por pessoas com mais de 45 anos.

O “programa 45+” tem como campo de trabalho a promoção e a facilitação da criação de negócios por pessoas com 45 ou mais anos, que estão reformadas, próximas da reforma ou em situação de desemprego.

Esta iniciativa tem uma filosofia de “pacote integrado” que inclui, formação, *mentoring*, ajuda no desenvolvimento de planos de negócio e eventualmente um financiamento inicial ao arranque do negócio.

O programa funciona através de módulos e *workshops* que são ativados em função do perfil dos candidatos e das suas necessidades - numa espécie de projeto "*tailor made*" - que se inicia pela avaliação das competências do indivíduo-candidato e a análise aos seus recursos financeiros disponíveis (poupança, receitas, imóveis, seguros, etc.), desenhando-se então um "pacote individual". Como componentes deste "pacote" a iniciativa disponibiliza/recomenda/exige, conforme o caso, a participação em *workshops* específicos, em painéis coletivos, acompanhamento individual, angariação de patrocínios, treino e aconselhamento de negócio (*mentoring* e *coaching*), proporcionando ainda a conveniente assistência para o desenvolvimento de competências pessoais e rede de contactos, como condição *sine qua non* do arranque do projeto ao abrigo do programa.

Na fase de preparação do negócio, o empreendedor tem acesso a seminários sobre planos de negócios e novas tecnologias. Quando o negócio está já na fase de arranque, o beneficiário tem acesso a cursos e conhecimentos mais aprofundados nas áreas de recursos humanos, contabilidade e finanças, e a um instrumento específico de financiamento.

Em datas anunciadas, são abertas candidaturas ao programa (*calls*) com um número limitado de vagas para cada concurso, existindo um júri de seleção que vai realizar uma triagem e escolher os projetos que serão acolhidos pelo programa. O critério principal para os seniores serem aceites no programa 45+ é, antes de tudo, a sua motivação. Os estudos indicam que em França, 64% das pessoas com 50 ou mais anos, encara o emprego por conta própria como um complemento interessante das poupanças que conseguiram efetuar.

O programa 45+ é responsável, em França, pelo acompanhamento de 35% dos seniores, que se encontram apoiados ao abrigo do horizonte 2020. Isso significa que existem atualmente 5.300 *dos-siers* já financiados no âmbito desta iniciativa, que promove o empreendedorismo sénior. O financiamento dos projetos ao abrigo deste programa (incluído no programa francês mais vasto de Apoio ao Empreendedorismos, financiado pelo Horizonte 2020) concede uma majoração de 20% na subvenção ao investimento, pelo facto de se tratar de empreendedorismo sénior.

Aspetos de Relevância a Reter, para a Região Norte de Portugal

A **participação de uma instituição financeira** foi considerada como um ponto crítico para o sucesso do sistema (em França foi a AG2R).

O apoio financeiro garante a iniciação do processo de *startup* mas tem associado o *mentoring* ao longo de todo o projeto, uma prática que é **mandatória** (só há financiamento se houver abertura à participação no programa de *mentoring*). A prática francesa sugere a procura e eventual envolvimento de uma instituição financeira comercial, mas que tenha uma postura de **responsabilidade social**, para parceira de programas deste tipo.

Outro aspeto interessante a reter deste exemplo francês é o **estabelecimento prévio do perfil de empreendedor sénior** e a determinação das suas necessidades específicas, pelo que uma avaliação e a adaptação do programa aos indivíduos e projetos em causa é seguramente outro ponto-chave de sucesso de programas deste tipo.

Como exemplo: se os seniores que apresentam candidaturas forem técnicos ou ex-assalariados que detêm um “saber-fazer” assente na prática, são normalmente instados a desenvolverem as competências de gestão, sendo que é no desenvolvimento destas *soft skills* que irá incidir essencialmente o programa e esforço de formação, treino e mentoria, desenhado para acompanhar todo o projeto.

A plataforma de acompanhamento deve ter também um certo grau de liberdade na sua forma de estruturação e como tal o projeto de acompanhamento assume uma filosofia de **segmentação por “módulos”**, devendo os módulos ajustar-se não somente aos perfis dos empreendedores, mas também aos parceiros locais potencialmente interessados no negócio.

A **exigência** da implementação desta tipologia de intervenção é muito elevada, pois a metodologia é construída no “caso a caso”, sendo um tipo de projeto e *approach* inovador, no que se refere a um Sistema de Apoio ao Empreendedorismo Sénior.

Case Study 7 MAILLAGES (França)

Esta iniciativa, nos anos 2005-2007, esteve em fase de teste nas regiões francesas de Rhone-Alpes e Midi-Pyrénées e depois disso, o “Maillages intergeracional”, funcionou já num regime de serviço à Sociedade e, nos 5 anos subsequentes foi alargado também à Região Pays de Loire e outras regiões, com integração na oferta de serviços de apoio da rede de escritórios “Réseau des Boutiques de Gestion” (rede de lojas de gestão ou network de “lojas Start’up” - BGE, escola de empreendedorismo) em França.

Partindo com um indicador que perseguia o objetivo de alcançar 900 beneficiários do projeto, o programa Maillages intergeracional, tinha como parceiros principais a Agência para a Criação de Empresas (APCE), o Centro de Jovens Dirigentes, o Instituto Nacional de Estudo e de Orientação Profissional (todos em França) entre alguns outros parceiros, incluindo internacionais. De referir a presença na rede de parceiros de um parceiro internacional português, o CRER - Criação de Empresas em Espaço Rural.

O projeto Maillages (cofinanciado pelo EQUAL) consistiu numa experiência que visava encorajar a criação de “pares de negócio” entre pessoas de 45 ou mais anos, que procuravam empreender (porque estavam desempregadas ou que tinham a perspetiva de terminar a sua carreira profissional no curto/médio-prazo) e jovens recém-licenciados que consideravam tornar-se empreendedores face à perspetiva de desemprego.

A parte principal do programa - Maillage Intergeneracional - promovia, por um lado, a constituição de pares de empreendedores na criação de um novo negócio conjunto, e numa outra vertente, incentivava jovens a assumirem a liderança de negócio antigo já existente, na condição de sucessores de alguém senior que se pretendia retirar.

Outra parte relevante do projeto - antecipação, gestão de transição e *mentoring* - consistia no apoio dado à transição profissional de pessoas que trabalhavam ainda por conta de outrem, mas que por falta de perspetivas ou extinção do posto de trabalho, tinham de preparar a sua saída, procurando através da criação de um negócio próprio, uma alternativa à situação laboral de iminente desemprego. Nestes casos, o Maillages proporcionava apoio na antecipação da transição, ajudando as pessoas mais seniores a estabelecerem, passo a passo, as etapas para a mudança rumo ao autoemprego.

Aspetos de Relevância a Reter, para a Região Norte de Portugal

As “lojas de gestão” do tipo das adotadas no projeto “Maillages” desempenham um papel-chave na implementação de projetos deste género, porquanto facilitam a identificação e o contacto dos empreendedores potenciais, pessoas jovens e seniores que procuram trabalho numa dada região.

Por exemplo, na região de Toulouse cerca de 300 pessoas por ano pretendem iniciar um negócio sendo que 30 delas são jovens empreendedores e as outras 30 são empreendedores seniores. Ao serem identificados como empreendedores, são analisados os respetivos perfis e objetivos, e prefigurados os “pares de empreendedores intergeracionais” potenciais para serem formados. É proposta a ambos a celebração dessa parceria (*matchmaking*) e é facultada formação sobre criação de empresas/empreendedorismo, **de acordo com as competências** dos jovens e seniores identificados, e as tarefas de cada um são repartidas, com o objetivo e na perspetiva da mútua associação. O par é colocado em contacto, sendo apoiado e acompanhado durante 6 meses, fornecendo o projeto um modelo de supervisão na definição dos papéis e responsabilidades.

Na outra vertente (substituição geracional), potenciais empreendedores jovens são colocados em contacto com empreendedores seniores existentes, com o objetivo de **assegurar a sucessão** ou então, como foi feito em Rhone-Alpes, são colocados em contacto (*matchmaking*) os empreendedores jovens e os seniores para um eventual arranque e desenvolvimento de um negócio conjunto a partir do zero.

Case Study 8

Associação E-SENIORS (Ille de France-França)

Trata-se de um caso de estudo diferente dos dois projetos franceses anteriores, na medida em que não se refere diretamente a uma iniciativa para a promoção do empreendedorismo sénior, mas antes a uma iniciativa que atua no “ecossistema do empreendedorismo” e no fornecimento de *soft skills* aos elementos que integram essa faixa etária. Referimo-nos à iniciativa da **Associação E-Seniors**.

Esta associação foi criada em 2011 em Paris, com o objetivo de lutar contra a exclusão tecnológica a que os seniores estão supostamente votados, nas sociedades atuais. A desmistificação desta ideia é um trabalho que tem de ser feito pela Sociedade Civil, no sentido da aproximação de uma geração “não digital” a um mundo cada vez mais tecnológico.

A E-SENIORS fornece acesso e treino a seniores e a outras pessoas excluídas nas áreas ligadas às tecnologias de informação e comunicação. Os programas de formação e treino são desenhados e promovidos com o objetivo de:

1. diminuir o *gap* geracional desconstruindo a ideia da tecno-exclusão;
2. lutar contra o isolamento dos seniores;
3. abrir novos horizontes e ajudar a tornar os seniores mais ativos na sociedade.

Metodologias Utilizadas

Cursos de Grupo em Tecnologias de Informação e Comunicação (ITCs) em locais específicos da Ille-de-France que, com o passar do tempo, se foram disseminando por toda a região, de forma a criar a proximidade com a população-alvo, tendo em conta o ritmo, os interesses e as necessidades dos beneficiários.

O programa disponibiliza cursos básicos de escrita, cálculo e procura de informação na internet. Para alunos mais avançados, o projeto promove cursos para utilização de imagens e som ou de mensagens e *chats* interativos.

Aspetos de Relevância a Reter, para a Região Norte de Portugal

O conceito de “**Cyber Senior Club**”, que promove a socialização entre seniores e a troca de ideias e experiências com utilização das IT's é um conceito com aplicabilidade na Região Norte Portugal, tendo em mente que a base do programa é lutar contra a exclusão digital ou e-exclusão.

A **socialização** de seniores a um nível informal, pode ser a antecâmara para que estas pessoas se sintam **confiantes e predispostas** a tornarem-se ativas, eventualmente dando início a projetos de empreendedorismo sénior. Em acréscimo, a busca de **competências tecnológicas promove o encontro intergeracional**, que deve ser incentivado em projetos de empreendedorismo sénior, juntando

pessoas de faixas etárias diversas e diferentes visões do mundo, experiências e competências.

A **responsabilidade social** destes projetos de empreendedorismo senior deve estar sempre presente, porquanto constitui uma componente importante, que aumenta a sua valoração e notoriedade junto da comunidade, podendo potenciar a atração de parceiros para a iniciativa.

Neste sentido, o programa E-Seniors apresenta uma vertente direcionada a outro tipo de excluídos, como por exemplo, pessoas com mobilidade reduzida (aliás facto recorrente na terceira idade). Nestes caso, é dado treino em casa das pessoas, e fornecida ajuda na escolha, compra e instalação de material informático em casa, sendo disponibilizada ainda uma linha de apoio (*helpdesk*) remoto e vídeo, com base numa *extranet*, que liga a casa a serviços externos de prevenção, gestão, etc., garantindo uma ligação do indivíduo ao mundo (família, amigos e outros). Este tipo de apoio remoto suportado em *wifi* é ainda dado a doentes em cadeiras de rodas, ou acamados (como por exemplo, doentes com *Parkinson* ou *Alzheimer*), em que uma série de jogos apropriados estão disponíveis, em soluções que não envolvem o uso do teclado ou rato.

Case Study 9

“Perspective 45” (Luxemburgo)

O governo Luxemburguês implementou um conjunto de iniciativas com vista a modificar a sua conjuntura do emprego e a favorecer a manutenção e a reinserção no mundo do trabalho a pessoas com mais de 45 anos.

Nesse sentido, surgiu a oportunidade e foi fortemente encorajada, a criação de uma associação sem fins lucrativos, posteriormente declarada de interesse público, que se denominou **“Perspective 45”**, com sede na capital do grão-ducado. Na sua própria declaração de princípios, a associação começa por sublinhar que nasceu no seio do entorno da **“iniciativa ativa dos empregadores”** e declara que pretende **“ser um vetor favorecedor da comunicação das boas práticas das empresas**, levando à prática iniciativas que respondam de forma positiva à problemática do emprego acima dos 45 anos, para além de poder ser um elemento de diálogo e comunicação com as autoridades, e participar em parcerias com o governo e com as administrações públicas”, visando essa problemática.

A Associação sem fins lucrativos **“Perspective 45”** foi constituída em Abril de 2008 por pessoas motivadas e provenientes da área empresarial. Esta iniciativa nasceu como forma de contribuição adicional ao esforço requerido aos empregadores de manterem nos seus quadros e em atividade profissionais com 45 anos ou mais.

A iniciativa "Perspective 45" sublinha que **as boas práticas empresarias e a responsabilidade social** inerente a qualquer empresa, que opere ativamente como tomador no mercado de trabalho, e esteja inserida na sociedade Luxemburguesa, devem ser um objeto de preocupação e constituir uma prioridade.

O **reconhecimento** e a **valorização da experiência dos empregados** por parte das empresas e empregadores é o ponto central na génese desta Associação que, entre outras, desenvolveu iniciativas e **ações de sensibilização** chamando atenção para a relevância do *mentoring* que as pessoas de 45 ou mais anos **podem fornecer** e devem corporizar, nas empresas atuais. Em conformidade, desenvolveu um programa de formação e de acompanhamento, valorizando a transmissão de conhecimento, saberes e competências de trabalhadores experientes, escolhidos para mentores dos mais jovens, dentro das próprias empresas.

O fomento da ideia de **um emprego a meio-tempo** e o estabelecimento de uma fórmula de **reforma antecipada parcial** antes dos 65 anos, foi outra das iniciativas que a "Perspective 45" desenvolveu junto dos poderes políticos, sociedade civil e da opinião pública. A associação propôs ao Presidente da Caixa Nacional de Seguro de Pensões (segurança social luxemburguesa) a possibilidade da antecipação de 50% do valor da reforma e da manutenção do emprego atual por parte dos candidatos a esta medida ou outro esquema de emprego de pré-reforma, em horário parcial.

A Associação está também envolvida na promoção de um Programa de Empreendedorismo Sénior dentro de um projeto internacional, mobilizando várias organizações relacionadas com o tema, com objetivo de **difundir informação e incentivar iniciativas para este grupo-alvo**. Os donativos privados

destinados a este projeto são objeto de desgravação, para efeitos de deduções fiscais.

A Associação "Perspective 45" tem tido também o papel de **Parceiro Social** em relação ao financiamento de projetos ou aplicação de fundos comunitários destinados ao fomento do Emprego e do Empreendedorismo, endereçando sugestões tanto ao setor público, como ao privado na mediação de algumas medidas de salvaguarda para os interesses dos seniores, das empresas e da comunidade em geral.

Outro dos seus campos de atuação foi o desenho e implementação de um Programa de **ajuda à reinserção**, que passa pela concessão de fundos de emprego para que um trabalhador +45 em risco de despedimento, para que se mantenha no posto de trabalho, mas sendo reclassificado num nível inferior ao anterior, mantendo durante 4 anos 90% da remuneração que tinha.

Outra das medidas inspiradas e fomentadas pelo "Perspective 45" foi a atribuição de **benefícios fiscais** às empresas que recrutem desempregados seniores, inscritos nos Centros de Emprego do país há 3 meses ou mais. Esta bonificação fiscal também pode ser auferida pelos empregados, que foram reclassificados num nível inferior, no âmbito da medida anteriormente descrita.

No caso dos seniores desempregados contratados por uma empresa (assim como no caso de recrutamento de desempregados de longa duração), os empregadores têm também a possibilidade de aceder a um mecanismo de recuperação dos descontos para a segurança social, parte do empregador e parte do segurado, na contratação de pessoas nestas condições.

Aspetos de Relevância a Reter, para a Região Norte de Portugal

Em síntese, o interesse e a originalidade deste caso luxemburguês é sinalizar um tipo de Associação, que intervém numa ótica **da sociedade civil**, para a resolução do problema do Emprego Sénior +45, mas que também **tem em conta os interesses económicos dos empregadores**, desempenhando assim um papel de quase-parceiro social, propondo e **negociando com as Autoridades Públicas** medidas ativas de Emprego, e contrapartidas para a preservação de condições de empregabilidade de pessoas com mais de 45 anos, por parte dos empregadores.

Como se depreende, a Associação tem uma **posição próxima e uma capacidade de diálogo com as entidades empresariais** que importa destacar, porque se assume declaradamente como pertencendo a esse entorno/origem, e tendo como tal, um grau de aceitação elevado junto do patronato e empresários luxemburgueses.

Case Study 10

“Tarde demais para empreender?” (Portugal)

Este projeto, com início em dezembro de 2013 e conclusão um ano depois, teve como proponente uma instituição portuguesa, o **SOCIUS/ISEG-UL**, e foi claramente assumido como um projeto de investigação na área da Sociologia.

A equipa que desenvolveu este projeto era constituída pelos docentes Maria João Nicolau Santos (SOCIUS/ISEG-UL), Fernando Ribeiro Mendes (SOCIUS/ISEG-UL), Catarina Seco Matos (Doutoranda ISEG), Miguel Amaral (IST/ IN+) e Rui Baptista (IST/ CEG) e contou com a participação e contributo de muitos outros académicos e sociólogos. O projeto definiu-se a si mesmo através de uma frase: **“Tarde Demais para Empreender?” é um projeto de investigação que procura compreender o fenómeno do empreendedorismo em pessoas com mais idade (sic)**”.

O projeto desenvolveu-se unicamente no território nacional, não tendo sido identificadas ações ou iniciativas em parceria com outras instituições de outros países. Apesar de ter uma página na rede social *Facebook* que lhe permitia chegar a todo o país, as iniciativas concretas e presenciais foram sempre realizadas na grande Lisboa (<https://www.facebook.com/Projeto-Tarde-Demais-para-Empreender-610349459014880>). O **“Tarde Demais para**

Empreender?" foi financiado ao abrigo do Programa Operacional Assistência Técnica, cofinanciado pelo FSE, e visava conhecer as intenções dos indivíduos com idade igual ou superior a 50 anos em relação ao empreendedorismo, conhecer os indivíduos que se tornaram empreendedores depois dos 50 anos e as suas empresas em concreto, bem como as motivações e barreiras que estes empreendedores encontraram no processo. O grupo etário em estudo dos +50 foi analisado em comparação com o de 20-49 anos, de forma a melhor se perceberem as semelhanças e diferenças entre esses dois segmentos de empreendedores.

O projeto contemplou três objetivos específicos:

- / Caracterizar e analisar o impacto da opção do empreendedorismo após os 50;
- / Propor linhas de ação para as políticas públicas de suporte ao empreendedorismo sénior;
- / Sensibilizar os seniores ativos e a sociedade em geral para o potencial contributo económico e social dos empreendedores seniores.

No decorrer do projeto que se baseou essencialmente no desenvolvimento de investigação e na promoção de *workshops* e seminários, centralizados na grande Lisboa, não se identificaram iniciativas relevantes que abrangessem geograficamente outras regiões. Todavia, o projeto tentou construir algumas pontes com outros projetos e organizações nacionais, que promovem igualmente iniciativas no apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo sénior, mantendo uma atividade interessante nas redes sociais, noticiando também muitas das iniciativas neste domínio que se vão desenvolvendo um pouco por todo o país, mas que não têm tido capacidade de repercussão ou de notoriedade por si só. Valerá a pena consultar a sua página do *Facebook* e realizar um relance sobre toda a informação de iniciativas e instituições aí contida.

Uma dessas instituições é a **Associação Rh+50 - Associação Quadros Seniores** (<http://rhmais.comunidades.net/>) uma **ONG Portuguesa**, que tem como missão sensibilizar a sociedade para a relevância deste grupo etário na construção do futuro das novas gerações. O modelo de atuação da **Rh50+** suporta-se numa lógica de integração das diversas vertentes, de modo a poder intervir com ganhos de escala e sinergias, promovendo a mudança e a maximização do impacte. Nos seus objetivos programáticos pode ler-se que a **Associação Rh50+** pretende aproximar gerações, partilhando saberes e experiências, servir a sociedade valorizando a experiência profissional dos associados, disseminar as boas práticas **das empresas que não discriminam a idade**, prolongar a vida ativa, apoiar a atividade económica através do acompanhamento dos micro/pequenos empresários com conhecimento facilitador do empreendedorismo e do investimento. A Rh+50 tem desenvolvido um conjunto de projetos, orientados para a integração e a promoção das capacidades dos jovens, por via do apoio e da experiência de uma equipa de seniores.

Um dos seus projetos foi desenvolvido em 2013 e tinha como missão a "**Redução do Abandono Escolar-Uma Meta a Prosseguir**". Era um projeto intergeracional cujos objetivos se focavam em contribuir para a redução do **abandono escolar**, em motivar jovens em risco (de saída antecipada), apelando à intervenção da comunidade de quadros seniores em intervir no desenvolvimento pessoal e social destes jovens.

Este projeto contou com o apoio da linha POAT/FSE do QREN e foi desenvolvido em parceria com duas entidades de ensino público - ES Seomara da Costa Primo e Agrupamento de Escolas Frei Gonçalo de Azevedo. Outra das iniciativas desta Associação Rh50+ foi a inserção de jovens na vida ativa, com

recurso a uma metodologia especificamente compilada para facilitar a inserção dos jovens na vida ativa e testada nas escolas parceiras, cuja implementação decorreu em três instituições de ensino público - Seomara da Costa Primo, Agrupamento de Escolas Frei Gonçalo de Azevedo e Agrupamento de Escolas de Odivelas.

Um outro projeto também referenciado pelo **"Tarde Demais para Empreender"** é a iniciativa apoiada pela Fundação Gulbenkian denominada **InSocial-Change**, também promovido pela Rh50+ em que basicamente se promove o *mentoring* e o *coaching* para jovens em risco, incidindo sobre 50 jovens de uma escola pública problemática, da Amadora. Este projeto integra-se num horizonte mais vasto de contorno europeu, que conta com financiamentos de um fundo de ajuda (EEA Grants) dos governos da Noruega, Islândia e Lichenstein.

É ainda mencionado **o Projeto R**, sendo que este incide mais sobre questões de envelhecimento ativo, não tanto vocacionado para o empreendedorismo sénior, cidadania e responsabilidade social das empresas. Aliás, o projeto associou-se também ao "Fórum de Envelhecimento Ativo", que decorreu na Figueira da Foz, em setembro de 2014.

O projeto **"Tarde Demais para Empreender"** foi formalmente encerrado com a realização de um seminário final, que decorreu no dia 1 de julho de 2015.

Aspetos de Relevância a Reter, para a Região Norte de Portugal

Em síntese, a valia e originalidade deste projeto reside em ser pioneiro na tentativa de federar iniciativas e informação relativa à temática do Empreendedorismo Sénior em Portugal; em desenvolver uma grande dinâmica nos *social media*, que até aí

não tinha ocorrido; e em promover a reflexão sobre o tema, fazendo uma chamada de atenção para a problemática do assunto, através de um trabalho de investigação muito centrado na área da Sociologia.

Case Study 11

“Fundo Bem Comum” (Portugal)

Este fundo foi promovido e lançado em 14 de Outubro de 2010 pela Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE), com o alto patrocínio do Professor Cavaco Silva, à data Presidente da República Portuguesa.

O “**Fundo Bem Comum, FCR**” é regulado pela CMVM como um fundo de capital de risco, atuando nos termos do Decreto-Lei n.º 375/2007, de 8 de Novembro. (<http://www.bemcomum.pt/>).

O Fundo, atualmente presidido por Nuno Fernandes Thomaz, gerido pela Bem Comum, Sociedade de Capital de Risco, S.A. (“Bem Comum, SCR”), dispõe de um capital de 2.500.000,00 € subscrito por 3 investidores principais e dois investidores complementares, a saber:

- / Caixa Geral de Depósitos, S.A., com 32%
- / Montepio Geral - Associação Mutualista, com 32%
- / José de Mello, SGPS, S.A., com 32%
- / ACEGE - Associação Cristã de Empresários e Gestores, com 2%
- / João Luís Ramalho de Carvalho Talone, com 2%

Os projetos acolhidos para análise de financiamento pelo Capital de Risco da “Bem Comum” devem obedecer a 4 critérios de base, um dos quais se refere explicitamente à obrigação de ser apresentado por um **empreendedor sénior**. Os critérios objeti-

vos, tal como anunciados pelo Fundo são:

1. Demonstrar solidez económica nos pressupostos em que se fundamenta a sua conceção;
2. Apresentar potencial futuro de desenvolvimento e sustentabilidade;
3. Ser proposto por um desempregado ou por alguém em risco de perder o emprego, com evidente capacidade empreendedora **e com mais de 40 anos**;
4. Cumprir os requisitos éticos identificados no Código de Ética da ACEGE.

Ainda segundo os critérios de investimento do Fundo referidos no seu *website*, os projetos deverão possuir uma capacidade diferenciadora e vantagens competitivas no mercado e estar focados na criação de uma estrutura independente do seu promotor. Assim, face a esses critérios, ficariam excluídas as iniciativas nas áreas da restauração e do *franchising*, negócios de comércio e distribuição, pequenos gabinetes profissionais ou projetos cujo investimento essencial fosse concentrado no imobiliário. Os projetos candidatos deverão sempre representar investimentos superiores a 50.000 €.

Aspetos de Relevância a Reter, para a Região Norte de Portugal

Nos primeiros quatro meses de implementação do Bem Comum foram efetuados cerca de mil contactos por candidatos a empresários, os quais resultaram em quase duzentas candidaturas submetidas. Cinco projetos passaram à fase de apreciação para execução, cujo investimento global ascendia a cerca de três milhões de euros e nos quais o Fundo previa investir 750 mil euros. Este valor representava um esforço potencial de afetação de cerca de trinta por cento dos recursos do "Fundo Bem Comum". As candidaturas que se encontravam em análise teriam uma capacidade de geração de cerca de trinta postos de trabalho, no acumulado.

Entre 2010 e 2013 o fundo andou sempre bastante ativo em iniciativas (seminários) públicas e divulgação de notícias. Desde essa data, não se registou mais atividade relevante que mereça destaque. No entanto, constitui um projeto que continua ativo e a receber candidaturas. Nomeadamente, aparece disponível e é promovido como um dos produtos financeiros intermediados pela Caixa Geral de Depósitos.

No *site* do Fundo, apesar disso, o único projeto apoiado, no qual o Bem Comum tem uma participação de capital é o *MESBoardgames* ocorrido em 2010. Informação aliás confirmada pela informação da CMVM referente a 2014, na qual se refere que o Fundo tem "um projeto financiado" e que a dimensão de FCR é de 900 mil euros (fonte: CMVM - Relatório Anual da Atividade de Capital de Risco, 2014).

Não existe mais informação sobre outros projetos apoiados ou em relação ao tipo e número de projetos que estão, neste momento, em análise.

Case Study 12 mYmO (Espanha)

O Projeto **mYmO** ("Memory in motion between Young and Old"), teve início a 16 de setembro de 2013, em Espanha. O projeto é corporizado numa Associação, entidade especialista em Talento Sénior e na Gestão da Idade, capaz de desenvolver projetos personalizados para que as instituições, públicas e privadas, possam aproveitar o valor do talento sénior nas suas organizações e apostar numa gestão da sua diversidade geracional, servindo como um eixo estratégico na sua gestão.

A Associação tem por lema: "*Adultos mayores protagonistas para un nuevo liderazgo compartido*" ("**Os seniores como protagonistas de uma nova liderança partilhada**").

O conceito da entidade, liderada por uma arquiteta, professora universitária da Catalunha, apresenta também algum traço inovador, nomeadamente, quando propõe "**aproveitar a oportunidade de conjugar a tradição e a inovação, promovendo a cooperação entre jovens e adultos, em prol de uma memória coletiva que seja dinâmica**". A **mYmO** assume-se como um **agente de inovação social**

com o foco nas iniciativas intergeracionais, corporizadas através de:

1. **Sensibilização** das organizações e da sociedade para o valor da experiência e do talento sem idade;
2. **Oferta de ferramentas e metodologias** de trabalho para a convivência intergeracional (programas e projetos de Diversidade Geracional e Gestão de Idade);
3. **Apoio a projetos** de Inovação Social.

A **Associação mYmO** desenvolveu diferentes tipos de propostas e de programas, que são adaptados às necessidades das empresas, entidades Públicas e organizações em geral, mas trabalha especialmente sobre três áreas principais:

1. Entidades públicas e privadas:
Programa de retransmissão geracional: valorização do talento sénior e apoio a jovens talentos.
2. Administração pública e Comunidade Europeia:
Laboratório de Inovação Intergeracional - A inovação ao serviço da comunidade e do emprego entre jovens, adultos e idosos;
3. Centros de Talento Sénior: centros de idosos e centros intergeracionais.

O projeto pretende também promover a colaboração, tanto a nível local como global, e a constituição de alianças em rede com outras entidades.

A Entidade desenvolve trabalhos essencialmente em Madrid e Barcelona, com base numa equipa de 15 pessoas. É assim, um projeto de iniciativa privada, com a intervenção de diversas personalidades, funcionando também como uma comunidade de consultoria entre gerações, valorizando a riqueza das experiências e talentos.

Aspetos de Relevância a Reter, para a Região Norte de Portugal

Todos os programas e projetos da comunidade **mYmO** têm o apoio dos seniores e contam com a

colaboração de **especialistas** em diversas áreas de interesse, conforme o caso. Precisamente o que diferencia este de outros projetos, é que o **mYmO** combina, por um lado, características do terceiro setor (vertente sem fins lucrativos e com o apoio crescente de idosos na comunidade) e, por outro lado, com o mundo das empresas posicionando-se como uma entidade de referência na diversidade geracional e na **gestão de talentos** seniores.

É, além disso, um projeto de **vanguarda**, com uma forte **aposta no marketing e na comunicação**, que tem apostado na sua própria divulgação e dinamização tanto por via dos **media** como das **redes sociais** de forma muito ativa (com uma *newsletter* periódica, diversas plataformas colaborativas *online* e um *website* constantemente atualizado). Tem ainda um *Blog* onde se divulgam notícias, artigos ou acontecimentos que ocorrem pelo mundo fora e que, pelas suas características, podem funcionar como fatores motivadores e de interesse para o seu público.

Para além da *web*, a **mYmO** tem uma prática constante de organização de seminários, *workshops* e presença em feiras e eventos, e apresenta uma agenda futura repleta de eventos que vale a pena consultar (<http://www.mymo.es/news>).

A principal recomendação de quem esteve ligado à implementação no terreno, deste programa, é a de que o **"trabalho em rede"** é fundamental. Isso significa, por um lado, trabalhar com **parceiros** para chegar (sensibilizar) aos cidadãos e organizações e, por outro lado, criar uma **rede de contactos entre os seniores**, para que troquem ideias e falem entre si.

"Os seniores europeus detêm um poder de compra elevado que, em vez de ser canalizado para atividades de ócio, pode ser aplicado em atividades de empreendedorismo", refere ainda a **mYmO**.

POLÍTICAS EUROPEIAS DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO SÉNIOR

4.1

Empreendedorismo Sénior: Desafios Societários

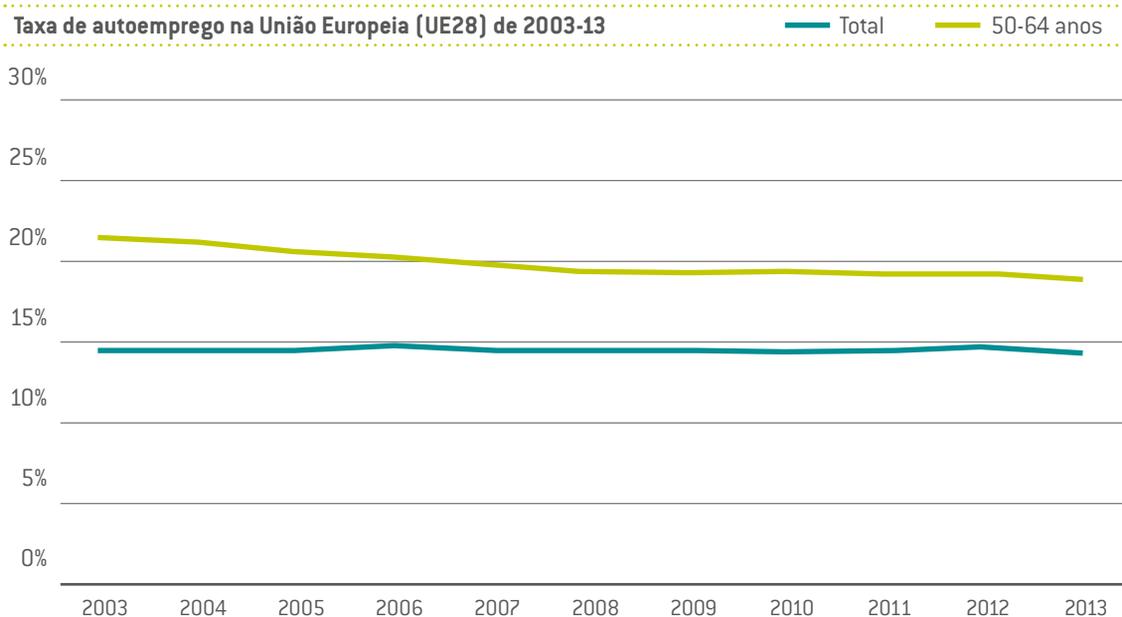
Como já foi anteriormente referido neste trabalho, a iniciativa de empreender criando um novo negócio, levada a cabo pela população sénior [penetração relativa (%) de novos empreendedores] é menor quando comparada com o mesmo índice na população jovem, já que, na verdade, corresponde a cerca de metade.

Mas também referimos que o empreendedorismo sénior inclui outras iniciativas, que não são *apenas* “criar um novo negócio”.

Essas outras iniciativas, passam por **atividades de apoio** a empreendedores jovens ou outros empreendedores já estabelecidos, pela realização de **mentoria** em programas de empreendedorismo, pelo **investimento** em negócios de outros -tomando muitas vezes um papel ativo no seu desenvolvimento-, por assegurar a **passagem do negócio** a pessoas mais jovens, confirmando o seu legado, por tornarem-se **mentores profissionais** ou *freelancers*, entre outros. Trata-se de formas diferentes de autoemprego e de manutenção de atividade na senioridade.

Atentando nos dados numéricos, é interessante constatar que a taxa de **autoemprego** entre os seniores é superior à média registada na população

total, aliás como referido por diversos especialistas e investigadores.



Fonte: Eurostat (2014), Inquérito Força de Trabalho 2003-13

Da análise de dados Eurostat - *Labour Force Survey* - retiram-se as seguintes conclusões:

Nos seniores (50-64 anos) verifica-se uma **taxa de autoemprego em torno dos 20%**, superior à verificada, em termos relativos, nos jovens e adultos em geral;

A **taxa de autoemprego** dos seniores na Europa tem vindo a **decrecer** de forma ligeira ao longo do tempo, à medida que um maior número de população chega à senioridade;

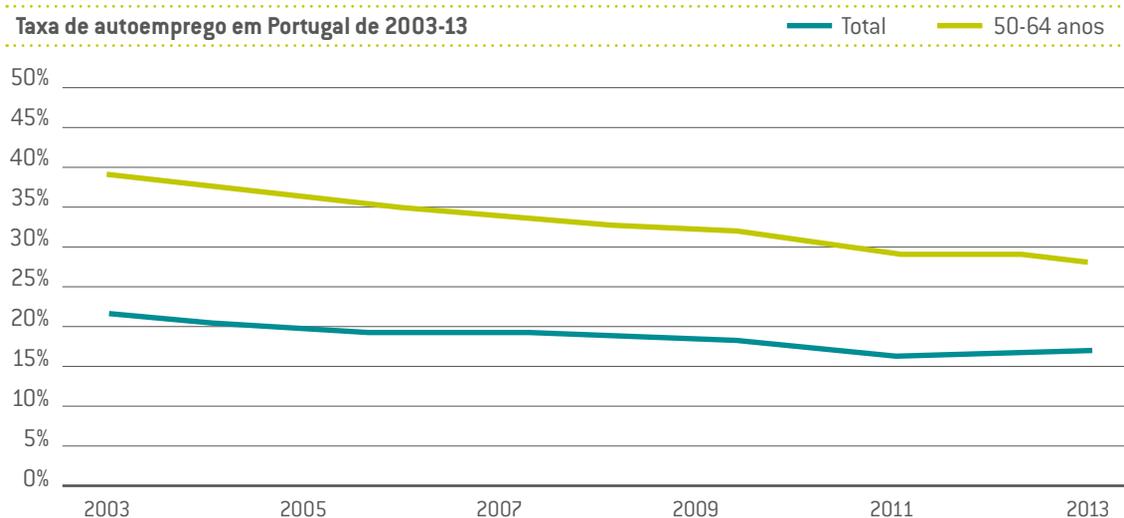
A Europa tinha em **2013** uma **população de seniores em autoemprego de 11,2 milhões de pessoas** e 1/3 deles tinha um ou mais empregados a trabalharem para si (taxa similar à restante população em autoemprego). No entanto, esta taxa varia muito de país para país, por exemplo, na Hungria, 47% dos seniores em autoemprego tem empregados.

Fonte: Eurostat (2014), Inquérito Força de Trabalho 2003-13, "The Missing Entrepreneurs 2015" (OCDE e UE, 2015)

No caso de Portugal, os dados apontam um decréscimo elevado das atividades de autoemprego, em especial na população sénior entre os 50 e 65 anos. A taxa de autoemprego sénior em Portugal situava-se próximo dos 40%, em 2003 (a 2ª mais alta, praticamente o dobro da média da União Europeia), tendo decrescido de forma acentuada ao longo da

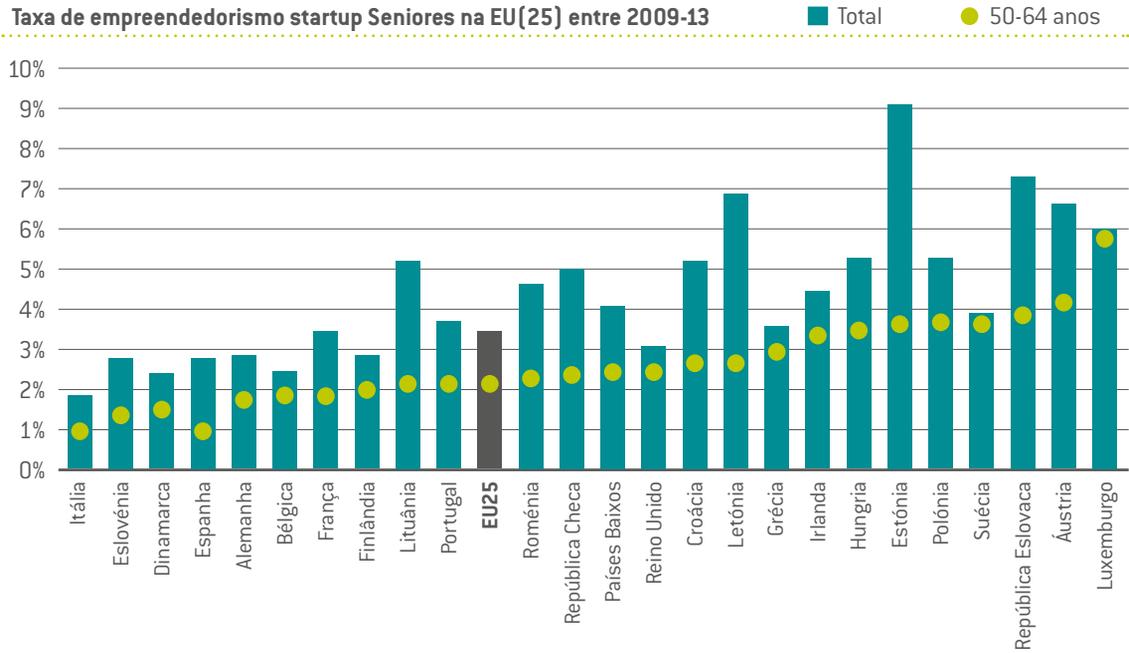
última década, para valores apenas ligeiramente acima da média dos países da UE. Por outro lado, a taxa pelos seniores portugueses em autoemprego, que têm empregados ao seu serviço, varia entre os 25%-30% (estável), sendo ligeiramente inferior à média europeia.

Taxa de autoemprego em Portugal de 2003-13



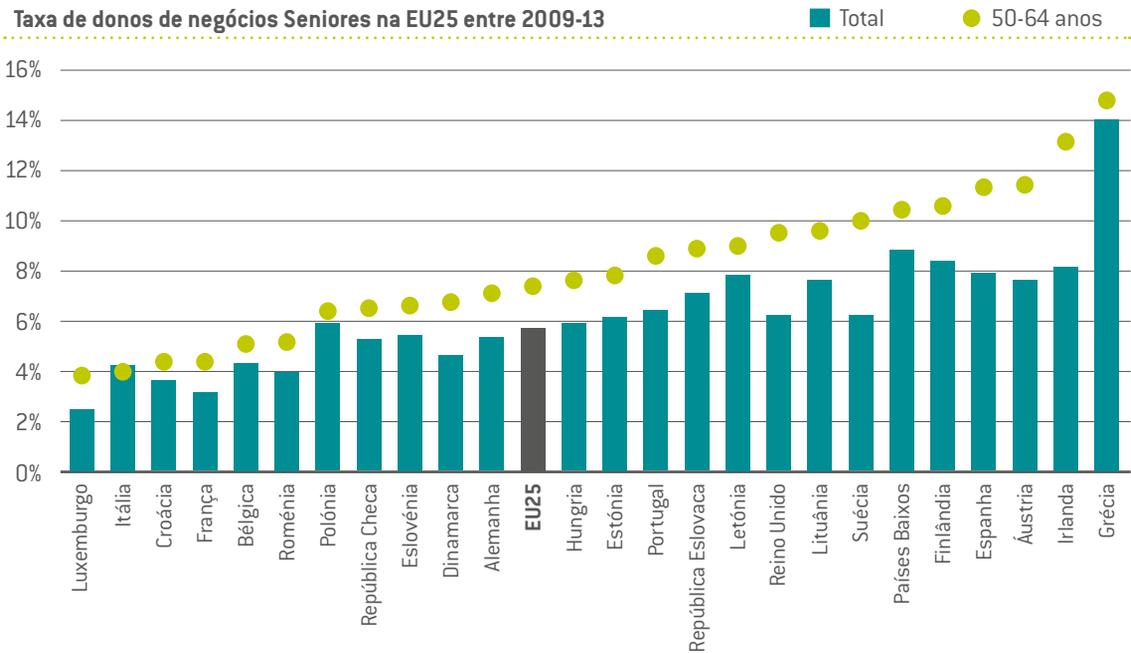
Fonte: Eurostat (2014), Inquérito Força de Trabalho 2003-13

Em relação à questão “começar um novo negócio”, a taxa de penetração de empreendedores seniores, entre 2009-13, foi de **2,2% em Portugal**, quase idêntica à média europeia. No entanto, comprovou-se que a motivação empreendedora pura (criação de um novo negócio) dos seniores europeus, é em média cerca de **40% mais baixa** do que a taxa verificada na população em geral.



Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor, OCDE e UE 2015

Ao invés, a análise referente a “**negócios existentes**” revela que a taxa de “donos de negócios” seniores, ao nível da União Europeia (gráfico abaixo) é 30% mais alta, em comparação com a taxa registada na média da população empreendedora em geral. Estes números sustentam uma penetração relativa superior do **autoemprego**, quando as pessoas atingem a senioridade (50 ou mais anos), embora em termos de “iniciativa de criação”, esta esteja mais associada aos jovens, conforme se demonstrou no parágrafo anterior.



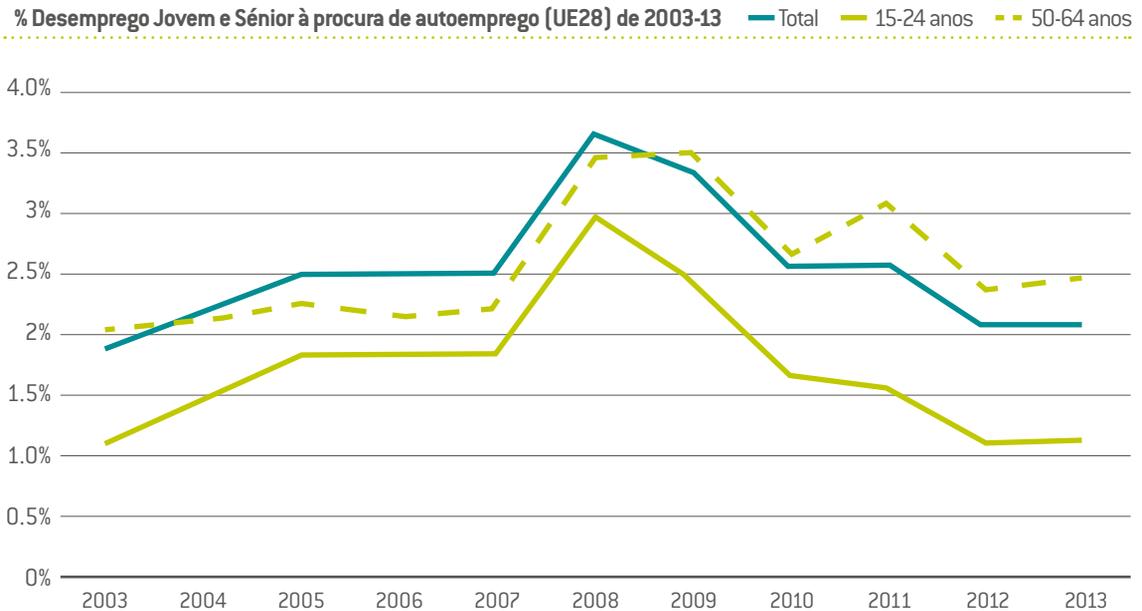
Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor, OCDE e UE 2015

Em síntese, as atividades de autoemprego na Europa são particularmente relevantes entre a população sénior, registando uma penetração relativa superior na faixa etária de pessoas com mais de 50 anos, quando comparada com a média da mesma na população em geral. Também o número de empregos gerados pelos “donos seniores” de negócios, os quais estão em situação de autoemprego, não é despiciente: regista penetrações muito idênticas às dos empregos gerados pelos negócios de empreendedores mais jovens.

No caso de Portugal, é certo que a predisposição dos seniores portugueses empreenderem é baixa, mas em termos práticos, a “criação de um novo negócio” na senioridade esteve ao nível da média europeia nos anos da crise (entre 2009-13), sendo explicada em particular por fatores *push* no nosso país. Porém, o “autoemprego sénior” em Portugal, cujo negócio muitas vezes foi criado pelo empreen-

dedor em idade jovem (já vem detrás), apresenta uma taxa de penetração acima da média europeia.

O desafio de Portugal está portanto, em, de um lado, manter na senioridade o autoemprego de pessoas que empreenderam negócios quando eram mais novas e, de outro lado, incrementar a predisposição para começar a empreender a partir dos 45 anos. O autoemprego sénior como forma de empreendedorismo, constitui uma prioridade da UE, tanto mais que o desemprego sénior (50-64 anos) de pessoas à procura de uma oportunidade, é superior relativamente ao desemprego jovem (15-24 anos), com variação mais visível a partir de 2009 (Eurostat 2014 - quadro da página seguinte).



Fonte: Eurostat (2014), Inquérito Força de Trabalho 2003-13

Para um país como Portugal, as atividades de autoemprego sénior (nomeadamente, a criação de novos projetos por parte de empreendedores seniores), apresentam ainda mais pertinência do que para a maioria dos países europeus, sendo necessário lançar o repto às entidades a quem interessa o “ecossistema do empreendedorismo sénior”, incluindo a sociedade civil, para que este desiderato seja cada vez mais considerado.

Sendo certo que as PME's constituem a base da economia portuguesa e representam a maioria dos postos de trabalho do país, é também verdade que o fator demográfico de envelhecimento está a impactar a Europa em geral, mas de sobremaneira países como Portugal e Espanha, cujos problemas estruturais de emprego são conhecidos.

A implementação de projetos organizados e concebidos para dinamizar e fomentar o empreendedorismo na senioridade - criação de autoemprego nos 45-60 anos - poderá contribuir, de forma positiva,

para o aumento de competitividade, para o crescimento económico e para a estabilidade de emprego em países como Portugal. Porém, constitui desde logo grande desafio, porquanto a motivação e o *mindset* empreendedor dos seniores portugueses é relativamente baixo.

Os desafios societários que se colocam ao empreendedorismo sénior em Portugal e na Europa podem, conseqüentemente, traduzir-se nos pontos que a seguir se enunciam:

Fator populacional com um **crescimento contínuo do número de seniores** nos países Europeus e com um aumento do peso desta faixa etária no desemprego;

O envelhecimento da população significa **diminuição na vontade de iniciar novos negócios / startups**, embora os seniores europeus considerem que têm sabedoria e competências para o empreendedorismo (com diferente gradação por país - em Itália apenas 30% dos seniores afirmam deter as competências necessárias, enquanto na Áustria mais de 50% afirmam que as detêm);

A necessidade **de desmistificar elementos tradicionalmente associados à senioridade**, como inatividade, falta de competências digitais e de adaptação ao novo contexto, entre outras;

A dificuldade dos **canais de comunicação** habituais, de programas ligados ao empreendedorismo, **conseguirem chegar aos seniores**;

O **desconhecimento** por parte dos seniores **das instituições, que os poderão apoiar**, quer em termos de mentoria, quer em termos de formação de competências digitais e outras;

Uma **visão negativa**, por parte dos mais jovens, sobre a pertinência e utilidade dos mais velhos como potenciais mentores nos processos de empreendedorismo.

4.2

O programa Grundtvig

Desde o início do séc. XXI que o envelhecimento ativo começou a ocupar um lugar próprio nas agendas da União Europeia. O destaque que tem vindo a ser dado a este tema é improgressivo, em virtude do contexto das crises económicas pós *subprime* e das questões demográficas que impactaram a “velha” Europa.

O programa **Grundtvig** é reconhecido como um dos melhores exemplos de iniciativas comunitárias no apoio ao envelhecimento ativo, de fomento da cooperação entre gerações e como instrumento para a diminuição de barreiras à aprendizagem, por parte dos mais seniores. A educação e a formação de seniores constituem por isso uma das vertentes recentes mais relevantes do programa Grundtvig. O programa, após avaliação da sua primeira década de funcionamento, tornou-se mais amplo em termos de atuação e de apoios, uma vez que a componente intergeracional e a diminuição das desigualdades na senioridade são dois fatores-chave cada vez mais presentes numa população europeia cada vez mais envelhecida.

Manter uma senioridade ativa, baseada num contexto social solidário, intra e entre gerações, constitui um desafio para a Europa, que está a moldar

os programas estratégicos 2020, em vários países, ainda que o exemplo no Portugal 2020 seja de momento, reduzido. Em paralelo, a **AGE platform Europe** (<http://www.50plus-europe.eu/50-plus-in-action/?subpage=eu>), uma organização não-governamental, em colaboração com a *European Trade Union Confederation* (ELTUC), têm auxiliado na definição de iniciativas para o envelhecimento ativo, monitorizando também as taxas de depressão e suicídio junto de reformados e de pessoas inativas.

A União Europeia, ao definir os programas 2020, levou em linha de conta estes pontos identificados, de modo a assegurar um **envelhecimento ativo saudável** para a toda a sociedade. Recuperando alguns dos propósitos intrínsecos, que estrategicamente conduziram os planos da Estratégia 2020:

/ aprendizagem ao longo da vida, incluindo na senioridade;

- / disseminação alargada da aprendizagem;
- / desenvolvimento de políticas nacionais;
- / criação de fundos para a aprendizagem e solidariedade intergeracionais;
- / monitorização da aprendizagem dos seniores e resposta às iniciativas;
- / fomento da responsabilidade social das empresas na adesão e participação nas iniciativas;
- / promoção do espírito social e do benefício da comunidade através da educação e do treino;
- / garantia da equidade no acesso, participação e usufruto de resultados das políticas;
- / promoção da igualdade de oportunidades e recursos.

Assim, a iniciativa europeia Grundtvig, especialmente a partir de 2012 e no rumo a 2020, assimilou novos propósitos, que redefiniram os seus termos de abrangência. O programa Grundtvig tem os seguintes objetivos:

O desenvolvimento de projetos orientados **às necessidades de aprendizagem de seniores** e de cooperação intergeracional;

A obrigatoriedade de que o **método de coordenação de educação e formação** seja **avaliado em termos de eficácia** e da entidade responsável;

A monitorização simultânea dos desenvolvimentos em cada país, com a **avaliação de parceiros** que deve ser disseminada pelos responsáveis das medidas políticas e pelos seniores e outros diretamente interessados;

A ajuda aos Estados membros na **implementação de mecanismos** de educação e formação, e de estratégias de aprendizagem a médio e longo prazo;

O apoio aos Estados membros no desenvolvimento de **objetivos nacionais** para a participação na aprendizagem por parte de seniores e adoção de **indicadores** que tenham como referência objetivos e *benchmarks*;

Incentivar os Estados membros a adotarem uma nova postura na forma como se **comprometem com a aprendizagem sénior**, com uma abordagem neutra e sem preconceitos, e com uma visão intergeracional da educação e do voluntariado.

4.3

Principais Políticas Europeias e Programas de Apoio a PMEs

A **população com mais de 45 anos** da União Europeia (UE28) cresceu, em números absolutos, cerca de 26 milhões de indivíduos na última década (dados Eurostat 2015), passando de uma população de 209 milhões para 235 milhões de pessoas, **seja +12% em 10 anos**. No mesmo período, a população total da União Europeia cresceu apenas **2%**, passando de 496 para 508 milhões de pessoas. Em conclusão, o número de idosos da União cresce a um **ritmo seis vezes maior** que o seu universo populacional!

E, de igual modo, o número de **pessoas inativas** na Europa todos os anos aumenta. O facto preocupante deste fenómeno é que o número de **pessoas ocupadas com educação média e elevada está a diminuir a ritmo crescente**, por força da saída do mercado das pessoas seniores com grande experiência, cuja ocupação fica comprometida ou mesmo desativada, deixando a sociedade e os países de poder beneficiar da sua sabedoria e competências.

O **empreendedorismo sénior** surge assim, aos olhos das entidades europeias, como uma oportunidade para que pessoas válidas, com 45 anos ou mais, comecem a planificar antecipadamente a senioridade (que já não a reforma!) **de forma a manterem-se ativas**, seja pela criação de negócio próprio, seja apoiando negócios e empresas existentes ou novos empreendedores.

A Europa e a economia dos países que a constituem, ao incentivarem o empreendedorismo sénior estão também a **mitigar os novos paradigmas da sustentabilidade dos seus sistemas de Segurança Social**. Simultaneamente, estão a aproveitar e a prolongar no tempo, a experiência e o valor acrescentado que estas pessoas podem aportar às empresas e aos negócios, que de outra forma seria perdido com a reforma e a inatividade precoce das mesmas, porquanto muitas delas têm condições e vontade de continuar ativas.

Adicionalmente, a criação de uma **cultura de aprendizagem intergeracional** - os jovens poderem beneficiar da experiência dos mais velhos e os seniores beneficiarem de uma visão fresca do contexto e competências dos jovens - assegura a transferência de conhecimento e fomenta uma sociedade mais sustentável, integradora e inteligente.

Em termos de políticas europeias, o facto de as pessoas viverem mais anos e com mais qualidade de vida conduziu a que o "modelo tradicional de reforma" arquitetado pela Europa do pós guerra (*baby boom*) esteja em transição. O modelo tradicional não responde ao novo contexto e as mudanças já se iniciaram. Torna-se claro que um novo modelo emergirá, sendo que atualmente ainda não se sabe ainda como irá funcionar.

O conceito de "bem-estar" continua a ser um objetivo máximo da Europa e das suas instituições, mas o (re)equilíbrio da riqueza, assegurando qualidade em todas as fases da vida dos cidadãos, está também a ser politicamente reequacionado. Nas políticas europeias recentes, há abertura (e começa a haver a praxis) de incentivo ao empreendedorismo sénior como forma de enquadrar o facto de a vida ser mais longa e com qualidade. Considerou-se assim, que os seniores (45 ou + anos), que desejem começar um negócio próprio pela primeira vez, devem ser providos de todo o tipo de apoio possível. Por outro lado, foi considerado que os empreendedores seniores constituem uma parte do "Capital Intelectual da Europa" que pode e deve ser aproveitado.

Com base nos casos notáveis apresentados neste trabalho (como são exemplo o "**Senior Enterprise**" na Irlanda ou o "**Maillages**" em França) - constata-se que as políticas europeias de incentivo ao empreendedorismo sénior estão a ser lançadas (ainda de forma ainda tímida), corporizadas na continuidade do programa **Grundtvig**, no lançamento do programa COSME de incentivos financeiros e outros às PMEs, e no lançamento do programa 2020 em cada estado membro da União.

A Comissão Europeia em 2015 comprometeu-se, então, em termos programáticos a:

Identificar e promover o intercâmbio de "Boas Práticas" (livro de Boas Práticas e jornadas de partilha em 2015), que ajudem executivos e empreendedores seniores a tornarem-se mentores de novos empreendedores, bem como o apoio ao *mentoring* intergeracional entre empreendedores com vista ao intercâmbio de competências como a literacia tecnológica e a experiência dos seniores;

Prestar serviços a empreendedores seniores interessados na transferência de *know-how* para novos empreendedores;

Promover o encontro de interesses/necessidades entre empreendedores seniores e empreendedores inexperientes, de forma a criar equipas com competências complementares e alargadas;

Assegurar que a participação de empreendedores seniores e de executivos reformados convidados para projetos de empreendedorismo, seja compatível com a fruição das suas pensões.

Fonte: "The Missing Entrepreneurs 2015" (OCDE e UE, 2015)

Já no macro cenário do Empreendedorismo, a Comissão Europeia adotou princípios de ação para explorar o potencial da educação para o empreendedorismo no próximo quinquénio (até 2020), a saber:

- / desenvolvimento de uma iniciativa de aprendizagem de empreendedorismo pan-europeia, para fomentar partilha de conhecimento e metodologias entre os empreendedores dos estados membros da UE;
- / introdução do empreendedorismo a nível de educação escolar em cada país;
- / estabelecer em parceria com a OCDE um enquadramento guia, que encoraje o desenvolvimento de escolas de empreendedorismo;
- / transmitir mecanismos bem sucedidos de criação de negócio nas universidades (*spinoffs* entre outros) e fomentar os ecossistemas de negócio emergentes.

Nesta conformidade, as políticas europeias têm visado a criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo e onde os empreendedores possam emergir e crescer. Para o efeito, as políticas recentemente implementadas procuraram garantir:

- / o acesso ao financiamento como apoio de base fundamental;
- / o apoio aos novos negócios em fases cruciais do seu ciclo de vida;
- / o apoio de novas oportunidades de negócio na era digital;
- / a facilitação da transferência de propriedade do negócio;
- / a adoção de mecanismos que facilitem transformar o erro em sucesso, dando uma segunda oportunidade a empreendedores honestos, mas em situação financeira delicada;
- / a redução do fardo burocrático e regulatório;
- / a dinamização da cultura de "empreendedorismo" na Europa, tratando com especial atenção o apoio a uma nova geração de empreendedores.

Porém, e como é patente dentro da pauta das políticas e incentivos ao empreendedorismo na União Europeia, **não existe nenhuma discriminação positiva** direcionada ao empreendedorismo sénior.

Recentemente, inserido no Plano de Ação "Empreender 2020", o programa da União Europeia - COSME, orientado aos micro negócios e às PMEs, apresenta medidas direcionadas ao empreendedorismo, incluindo o Empreendedorismo Sénior (de pessoas com 45 ou mais anos).

O COSME visa aumentar a competitividade e a sustentabilidade das empresas dos países da União Europeia, encorajando a cultura de empreendedorismo e promovendo a criação e o crescimento de PMEs, tendo disponibilizado, numa primeira fase, o total de 2,3 mil milhões de Euros. As ações de apoio às PMEs já implementadas, contaram com um nível de co-financiamento de projetos na ordem dos

40%-60%, passando por: proporcionar acesso a instrumentos de financiamento a empresas em fases de criação, expansão ou transferência de negócio; uma rede Europeia de centros de serviço que funciona como uma "loja", que responde às necessidades das PMEs europeias e em operações fora da UE; apoio ao empreendedorismo no incentivo à criação de redes transnacionais e à partilha de boas práticas e a facilitação da internacionalização das atividades das PMEs.

É intenção da União Europeia que os agentes políticos nacionais em cada estado membro implementem determinadas ações de apoio específico ao empreendedorismo sénior, como sejam:

Inspiração no modelo "Score" dos EUA para o estabelecimento de redes / bolsas de contactos de mentores e conselheiros voluntários, que tenham experiência de negócio, e que estejam dispostos a informar e treinar os candidatos a empreendedores;

Promoção da Educação e formação de gestão adaptado às necessidades dos empreendedores seniores;

O acesso ao financiamento para empreendedores seniores;

A criação e o desenvolvimento de "networking" ou intercâmbio de contactos entre empreendedores seniores com interesse em transmitirem o seu saber-fazer a novos empreendedores;

O *matchmaking* de empreendedores seniores com jovens empreendedores inexperientes, criando equipas complementares com mistura de competências;

Um esquema de bolsas desenhadas para desempregados seniores.

As políticas já implementadas pela União Europeia (Plano 2020), os programas de apoio e financiamento (Grundtvig, COSME), e os Ciclos de Apresentações em cada país das Melhores Práticas (Manual de Boas Práticas), têm objetivos de incutir motivação para o crescimento do empreendedorismo sénior promovendo, em consequência, o crescimento das economias dos países da UE. Para tal, é necessário fazer evoluir o “ecossistema empreendedor” na Europa para um novo patamar, mais elevado, que inclua também o Empreendedorismo de Seniores. O acesso a financiamento, conforme se refere, é um dos aspetos principais em que se procura uma evolução, sendo que o tradicional crédito bancário e o microcrédito continuarão a coexistir com eventuais novos modelos entretanto criados. Mas a UE sugere também, e incentivará no futuro, a procura de vias menos *tradicionais* como sejam o *leasing*, o *crowdfunding*, ou o empréstimo de terceiros - parceiros, investidores, mecenas, filantropos, etc. (“*The Missing Entrepreneurs*”, 2015).

Adicionalmente, o financiamento para “educação dos empreendedores seniores” constitui outra das vertentes referidas como **importantes** nas iniciativas futuras a serem apoiadas e como tal assumido pela União Europeia (já visível em alguns dos projetos e casos notáveis previamente apresentados) no objetivo da construção de competências empreendedoras e redes de contactos (bolsas de contactos) entre empreendedores seniores. A identificação de empreendedores com elevado potencial e a abertura da possibilidade ao acesso a apoios transversais, constitui a quintessência das políticas de apoio ao empreendedorismo europeu, pelo menos declarado, para já, como carta de intenções.

Por outro lado, surge como uma das principais recomendações aos Estados Membros e assim assumido em diversa documentação, que atribuam

a mais elevada atenção ao *coaching* e *mentoring* destinado a empreendedores de grupos menos representados ou com desvantagens, de forma a que os projetos de empreendedorismo sénior tenham também uma componente integradora e social.

Finalmente, recomenda-se também promover a formação dos “coachers” e “mentores” para assegurar a qualidade dos projetos e das relações estabelecidas, sendo que o papel desempenhado pelas novas tecnologias pode facilitar a disseminação destes esquemas de treino e mentoria (inspiração nas “*Best Practices*” presentes no Manual). Os programas de mentoria estão no centro das recomendações da UE e constituem um fator destacado nas políticas de empreendedorismo bem-sucedidas já implementadas (ex. programme 45+, em França).

Porém, e como é patente, **a questão do Empreendedorismo Sénior não está ainda posicionada no epicentro dos Programa e Incentivos desenhados pela União Europeia**, se excetuarmos alguma preocupação e atuação proactiva (nomeadamente através da dotação com Fundos significativos) naquilo que tecnicamente se considera o “Envelhecimento Ativo”, e que inclui muitas outras vertentes, atualmente muito mais sensíveis e prioritárias, como a política europeia de Saúde ou a Inclusão Social.

CONCLUSÕES DO RELATÓRIO DE *BENCHMARKING*

Este Relatório compilou e trabalhou uma pesquisa de informação relevante, com base em fontes primárias e secundárias, combinando a articulação de dados oficiais de organizações europeias e mundiais, com a informação recolhida em relatórios de entidades políticas, organizações não governamentais e outros trabalhos de investigação.

Esta fase de *benchmark*, contou ainda com a opinião de pessoas ligadas a diversas instituições e entidades que organizaram projetos de empreendedorismo sénior na Europa e que aceitaram dar o seu aporte pessoal e direto ao trabalho, contribuindo com o seu ponto de vista sobre virtudes, dificuldades e sugestões de melhoria, para o auxílio na definição de programas futuros, opiniões que são objetivamente relevantes, pois provêm de quem esteve (ou ainda está) diretamente envolvido, de forma ativa, em diversas iniciativas e programas de apoio ao Empreendedorismo Sénior na Europa, que constituíam o *scope* deste trabalho.

O objetivo da investigação desenvolvida, concretizou-se com a recolha "criteriosa e crítica" de informação diversa, mas relevante, relacionada com o empreendedorismo sénior na Europa, sendo que foram estudados os principais *case study* de sucesso implementados e, como encargo inicial deste trabalho, realizando a sua reinterpretação e propondo a reflexão sobre a sua aplicabilidade ao Norte de Portugal (através de teores específicos,

assim identificados e distribuídos ao longo do trabalho).

No início do Relatório, foi realizado um breve enquadramento ao tema do “empreendedorismo sénior”, já que o seu interesse tem vindo a aumentar desde o início do séc. XXI, em particular no contexto de incerteza e mudança vivido na Europa neste último quinquénio (2010-2015) e que, como se sabe, não terminou no seu grau de incerteza (antes pelo contrário...) e que de forma intrínseca exigirá reformas e novos paradigmas, com novos processos, modelos e abordagens a ser definidos ao longo dos próximos anos.

Realizou-se, neste capítulo, um levantamento das barreiras e oportunidades do empreendedorismo sénior, indicando os pontos fortes e fracos do conceito e da sua implementação na Europa. Porém, este capítulo não foi deliberadamente mais aprofundado, porquanto outra equipa de Projeto Empreender 45-60 está encarregue de desenvolver o “Diagnóstico e Modelo Prospetivo”, em que estes temas serão naturalmente tratados e convenientemente aprofundados, num grau que não era justificado estar patente no presente Relatório.

No seguimento (capítulo 2), foram levantadas e parametrizadas as boas-práticas de Empreendedorismo Sénior na União Europeia, apresentando exemplos das mesmas e retirando lições que foram consideradas pertinentes e que devem (podem) ser convenientemente tidas em conta na definição de um programa em Portugal.

Ressalta deste capítulo, a questão central da mentoria, assente nas dificuldades que aí foram referidas: de encontrar mentores competentes, de definir de forma clara os requisitos do *mentoring* e da sua valorização por parte dos empreendedores

beneficiários deste tipo de apoio. Nas conclusões apontadas neste capítulo, ressalta como fundamental o envolvimento da comunidade local e de instituições, que compreendam os objetivos e benefícios sociais de programas de Empreendedorismo Sénior, como um fator decisivo para o sucesso dos mesmo. A existência de uma forte comunicação e visibilidade para o público-alvo e opinião pública (envolver *media*) é outro dos fatores considerados decisivos.

A parte central, e terceiro capítulo do trabalho, foi ocupada pela apresentação e descrição de casos notáveis de programas de empreendedorismo sénior, intergeracional (na sua grande maioria) já implementados e alegadamente reconhecidos como sendo “de sucesso”. Descreveram-se 12 casos (11 europeus e 1 norte-americano), que são considerados como dos mais relevantes até ao dia de hoje, aprofundando-se o âmbito da sua ação, métodos usados e resultados. No âmbito da investigação para a descrição destes casos, foram contactadas associações envolvidas no desenvolvimento destes programas, com o objetivo de obter uma apreciação de quem esteve diretamente ligado à sua implementação no terreno, sobressaindo daqui a necessidade de criação, nos países da UE, de uma “rede de contactos” de empreendedores seniores e parceiros, de modo a promover um “sistema” facilitador e interconectado.

No capítulo seguinte, foram abordadas as políticas europeias, que se traduzem e corporizam em sistemas de incentivos e programas de financiamento (concretamente o Programa 2020, o Grundtvig, e o COSME), bem como se passaram em revista as principais recomendações de práticas a serem levadas a cabo pelos estados membros da UE (disseminação de boas práticas em sessões preparadas para o efeito), contidas em várias documentações

da Comissão Europeia e suas Direções. No início deste ponto, fez-se o sumário de indicadores que sustentam que o fenómeno do autoemprego, numa leitura comparada ao nível da Europa e baseada essencialmente num importante documento - obra central no estudo desta problemática - intitulado GEM - Global Entrepreneurship Monitor, OCDE e UE 2015, e referenciado na resenha bibliográfica no final deste Relatório. Conforme decorre do que foi exposto nesse capítulo, o Empreendedorismo Sénior é muito mais do que o "início de um novo negócio", englobando um conjunto de atividades, como sejam o investimento e o suporte a negócios de terceiros (envolvendo intergeracionalidade, grande parte das vezes), a passagem do próprio negócio e experiência (legado) a outros e a profissionalização de serviços prestados (ex.: mentor *freelancer*), mas constitui acima de tudo uma atitude, quer por parte da população sénior, quer por parte da sociedade, stakeholders, universidades/incubadoras tecnológicas e poderes públicos, nos vários países e nos vários cenários que se considerem.

Conclui-se, em síntese, para o caso de Portugal, que o país se encontra na retaguarda dos pares europeus, em termos de predisposição a empreender na senioridade e de experiência na implementação de programas de empreendedorismo sénior. Porém, o autoemprego na senioridade tem um peso substancial em Portugal (quer seja por motivação, quer seja por necessidade), justificando portante um desígnio nacional, que consistirá em desenvolver um ecossistema para o Empreendedorismo Sénior (45-60), com o objetivo de melhor aproveitar os recursos "seniores" e impactar, de forma positiva, a economia e a sociedade.

Por outro lado também, o envolvimento dos governos dos países europeus pode fazer a diferença na dinamização de Programas de Empreendedorismo

Sénior a médio e longo prazo, combinando parceiros privados com estruturas públicas de suporte, e com as ferramentas de dinamização económica e coesão social disponíveis. A Europa tem um conjunto de intenções "empreendedoras" mas que ainda não estão aplicadas na prática. Ainda não conseguiu adotar um modelo (ou um conjunto deles) adaptado(s) aos seus Estados Membros, sendo que o pragmatismo do programa Norte-americano "Score" surge como um exemplo para toda a União Europeia, para ajudar a ultrapassar alguns dos problemas e dificuldades aportadas pela complexidade e modelo de estrutura de alguns dos Programas e Fundos Europeus.

Constitui, portanto, para toda a Europa - e para a Região Norte Portugal em particular - um desafio europeu a criação de um "ecossistema do empreendedorismo" que dê resposta às necessidades do Empreender 45-60.

Porto, Abril de 2017

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Relatórios da União Europeia - Comissão e OCDE

Comissão Europeia, "Senior Entrepreneurship Good Practices Manual" (2016)
UE, OCDE; "The Missing Entrepreneurs" (2015)
UE, "Active ageing and the EU Grundtvig Programme" (2015)
Comissão Europeia, COSME o programa da Europa para as PME (2015)
OCDE, "Senior Entrepreneurship" (2013)
Comissão Europeia, "ENTREPRENEURSHIP 2020 ACT" (2012 / 2013)
UE, "How to promote active ageing in Europe" (2011)

Indicadores e Dados de Estudos / Barómetros

Eurostat, "Inquérito Força de Trabalho 2003-13" (2014)
Eurobarómetro - *Flash Eurobarometer Survey on Entrepreneurship* (2009)
GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* (2003)

Publicações Académicas

Anne-Sophie Parent, 2010; "Active ageing and the EU Grundtvig Programme", *International Journal of Education and Ageing*, Vol. 1, No. 1, 87-92, June 2010.

Kautonen, T., 2008; "Understanding the older entrepreneur: comparing third age and prime age entrepreneurs in Finland", *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 3-13.

Kautonen et al., 2008; "Enterprise support for older entrepreneurs: the case of PRIME in the UK", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 85-101.

Hart et al., 2004; "Entrepreneurship and age in the UK: comparing Third Age and Prime Age new venture creation across the regions", paper presented to the RENT XVIII, Copenhagen, November.

Curran and Blackburn, 2001; "Older people and the enterprise society: age and self-employment propensities", *Work, Employment and Society*, Vol. 15, No. 4, pp. 889-902.

Principais Sites Consultados

Boas Práticas

<http://esfage.isfol.it/mod/tabfile/index.php?filter=BusinessPractices>

https://ec.europa.eu/eip/ageing/home_en

https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/seniors_en
http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=7734&lang=en&tpa_id=0&title=Senior-Entrepreneurs:-Best-practices-exchange

<https://bookshop.europa.eu/en/senior-entrepreneurship-good-practices-manual-pbEA0216951/>

Casos Notáveis

Irlanda

<http://www.seniorenterprise.ie/> <http://www.seniorenterprise.ie/role-models/>

Luxemburgo

http://www.perspective45.lu/mmp/online/website/menu_main/resources/22/index_FR.html

http://www.perspective45.lu/mmp/online/website/menu_main/resources/22/file_4/fr_ressources_adem.pdf

República Checa, Estonia, França, Alemanha, Itália, Holanda, Polónia, Espanha

<HTTP://ESFAGE.ISFOL.IT/PG/FILE/READ/2470/WORKING-GROUP-II-FINAL-REPORT>

Portugal

generations/documents/DocPart_Etud_GuideMATES.pdf

Países Bálticos

<http://www.best-agers-project.eu/BestAgers/ProjectFlyer/tabid/1413/Default.aspx>

UK

http://www.european-microfinance.org/docs/emn_publications/good_practices/prime-princes-initiative.pdf

UK Later Life Learning

<http://www.foragenetwork.eu/database/category/37-discussion-and-analysis/>

Espanha

<http://www.mymo.es/desafio-generacional-open/>

USA

<https://www.score.org/>

<http://www.business2community.com/strategy/10-great-resources-starting-business-50-01274586#10RlrdLMXY644rRX.99>

França

<http://face-paris.org/entreprises-agissent-45-limmersion-professionnelle-entreprise-nouveau-levier-vers-lemploi/>

<http://www.initiative-iledefrance.fr/presse/participez-au-programme-45-d-initiative-95-en-partenariat-avec-le-fonds-d-innovation-d-ag2r-la-mondiale.html>

<http://www.e-seniors.asso.fr/>

<http://www.initiative-france.fr/Presse/Actualites/Soutenir-les-entrepreneurs-de-plus-de-45-ans>

Plataforma Europeia (ONG)

<http://www.50plus-europe.eu/50-plus-in-action/?subpage=eu>

APENDIX: FEEDBACK DE INTERVENIENTES NOS CASOS NOTÁVEIS



Best Agers Respondente:

Mr. Hartwig Wagemester

Lead Partner do Projeto



What do you retain as the most important of your Project?

The best agers project was a project funded by Interreg IV B Baltic Sea Region Programme 2007-2014 and had four work packages with the following topics: "Labour Market and Employment", "Coaches and Experts for Businesses", "Tutors for Start-ups, Students & Pupils" and "Motivation, Skills and Entrepreneurship". In every work package we had good results, e. g. recommendations for different stakeholders, developed workshops, seminars, webinars and business incubator for 55+ people, embedding existing senior-networks and using their experience as well as developing own senior-networks. The idea, to rediscover the experience of 55+, to use their knowledge in times of demographic change and resulting skills shortage isn't easy to bring in mind of the society and we had to learn, that this is a long termed process for which society needs patience. A good output of the best agers project was the follow-up project Best Agers Lighthouses (2012-2014, www.best-agers-lighthouses.eu) with the main topic age management. We used best practice of the Best Agers project and worked together with companies of the partners countries to implement age management aspects in their human resource policy.

What do you stand out as the big challenges (and the big difficult) of your Project?

The project was developed in times where in companies started a slowly rethinking in relation to employ older people longer, may be longer than their retirement age. But these companies were in minority. The challenge was - as described also above - to convince all parties who are involved in labour market policy, to find new ways out of the demographic trap. And this was and is a specific challenge for SME.

What did you say that have been the major results / merits of your project?

We can say that the main outputs of the four work packages were

- / Brochure about study results and recommendations in relation to the labour market and demographic change in the Baltic Sea Region.
- / Development of mentor training programmes, establishing of best agers coaching/expert services, a study "creative age management strategies for SMEs in the Baltic Sea Region
- / Involvement of best agers as tutors for start-ups, students and pupils, executing the q-camp 2010 - Baltic Forum for youth entrepreneurship
- / Toolboxes for organisations, individuals, activation of citizen engagement; developing curricula for training best agers, development of inventors network,
- / and the follow-up project Best Agers Lighthouses.

What would you recommend to be considered to the specific challenge of senior entrepreneurship?

In Best Agers project pilot activities were implemented in municipalities of North Sweden. The activities comprised an Inspiration Day about entrepreneurship and mentorship, two workshop series, training day for business advisors about Best Agers entrepreneurship and also awareness raising among stakeholders. The first challenge was to convince stakeholders that it is relevant to make special efforts to encourage and establish special groups for Best Agers in business training. To reach out to Best Agers in public was also a challenge, but the results of a questionnaire led us right. It is important to appeal to Best Agers own visions of their future life. Lessons learned and recommendations:

- / Awareness raising is of most importance. Without support from stakeholders it is hard to implement special activities for Best Agers.
- / Direct information about entrepreneurship activities to Best Agers in public and appeal to their own visions of their future life.
- / Stress that it is possible to start a business in free time or part time.
- / Use trainers that are Best Agers themselves.
- / Use Best Agers own competence when training.
- / Make efforts to create a network of Best Agers that can continue to meet after the course/training.
- / Train skills that Best Agers ask for, not skills that others ask for.

ESF-Age Respondente:

Ms. Caroline Meyers

Member of the Board of Directors



What do you retain as the most important of your Project?

During the working of the ESF age network we focused on older workers. But it became clear to us that talking about age is not only talking about older workers but is talking about the entire career and how to develop a career that gives you the possibility to stay longer at work. That is why we decided to start working on the aspect of sustainable careers and the life course approach. Mapping good practice which help employees in developing their careers was for us the most important thing.

The network wanted to help in building a European labour market of tomorrow and therefore wanted to explore beyond the more traditional policies which aim at curing the various problems (older) workers are facing. It wants to put forward a proactive approach towards all individuals and to pursue sustainable employability for all. A 'lifecycle' or 'life course' framework/pathway has been established, which has taken into account the different needs and wishes people have during their entire working lives, especially in times of transition. This instrument contains hands-on solutions and good practices and incorporates three different dimensions, namely the life phase, the career phase and the generation to which an individual belongs.

What do you stand out as the big challenges (and the big difficult) of your Project?

The approach, adopted by the network, offers many advantages:

Employers and intermediate organizations can become sensitized to the advantages and benefits of conducting a life course management system and the added value in regards to sustainable careers. Learning and job opportunities, training and coaching and a whole range of other services can be fine-tuned to the life stage and career phase which individuals find themselves in.

The target groups of employees, job seekers and self-employed people can receive proper guidance in order to stay more productive, healthy, motivated and involved for a longer period. Because of the tailor-made approach they will always get exactly what they need. So it was a challenge to find good practice within Europe to inspire employers and employees to start working on sustainable careers. This challenge was at the same time the difficulty because some European countries are already very active in this field (f.i. Scandinavian countries) while others are still at the beginning. For that reason we collected good practice which can inspire most of the European countries (for some they will be new and innovative for others not; depending where they are in developing a policy on sustainable careers).

What did you say that have been the major results / merits of your project?

The result of our network was the collection of some good practice. Some of them can still be found via this link <http://www.esf-vlaanderen.be/en/career-and-age>.

We also wrote a book together with our experts on sustainable careers.

Besides, the project made it possible to disseminate the results but also to inspire policy makers (on European and national level) concerning sustainable careers.

What would you recommend to be considered to the specific challenge of senior entrepreneurship?

Even if one is a senior in a job, once he or she chooses to become an entrepreneur this person has not the same experience in how to become a successful entrepreneur. So therefore guidance and exchange of experience is also important for senior entrepreneurs. So a kind of resource centers which can support senior entrepreneurship is very important.

But also some specific policy measures are necessary to support senior entrepreneurship (because sometimes, because the policy measures are not adapted to the new needs of the labour market, senior entrepreneurs can become demotivated).

Senior Enterprise Respondente:

Mr. John Byrne

Director



Nota: em vez de responder às perguntas formuladas pela equipa do Projeto "Empreender 45-60", Mr. John Byrne optou por endereçar uma declaração formal inspirada nas perguntas (*statement*) sobre o Projeto "Senior Enterprise" de que foi Diretor, e atrás descrito nos Casos Notáveis.

Senior Enterprise was a pilot project under the Interreg 4B EU Programme to encourage a greater number of over 50s into entrepreneurial activity.

The project ended at the end of 2013, and the learning the learning and experiences of the project has been taken up by the Local Enterprise Offices in Ireland.

From our experience I can say that the project was very successful, and resulted in over 1000 business being created in Ireland, the UK, and France, who were our project partners.

The courses were not specifically shaped for older people, but we had a special section on managing an Exit Strategy for those wishing to hand over or sell their business.

We found that risk was a big issue, with many would be entrepreneurs thinking long and hard about making an initial investment, so we developed some investment/risk seminars for them.

Generally, we found that there was a good number of definite action people, who were already up and running, and needed a bit of a push re certain topics like finance management, tax responsibilities and so on.

Some others were 50/50 types who had an idea, but were not yet at start up stage. We helped these people make a decision in an objective assessment

of their project, and this included advice NOT to start up as the idea was just not a viable business opportunity.

We had no definite advice for Mentors and Trainers for this age group. We left it to grow organically, that is, we responded to specific concerns as they arose.

What we discovered was that this age group has a huge interest in communicating with each other and discussing their projects in a mutually supportive atmosphere face to face.

This led to us developing the Senior Enterprise Association, and this took the form of various groups around the country meeting once a month for catch up, coordinated and directed by a Facilitator.

This was locally successful, but it was left to each group to determine their own future after a period of about 6 months. I know some still operated after a year, and others about 8 to 10 months.

This was what was expected, and many entrepreneurs made valuable contacts which continue to this day.

There is huge scope for developing this sector into the future, and Senior Enterprise was successful in highlighting potential in this area with the EU Commission.

Senior Enterprise Respondente:

Ms. Paula Fitzsimons

Communications Manager



What do you retain as the most important of your Project?

Senior Enterprise recognized that those aged 50+ are not a homogenous group. Accordingly a menu of choice was developed, which was focused on encouraging a range of means for those in this age group to engage with enterprise- Starting, Partnering, Acquiring, Investing, Advising and Supporting Innovation.

A strong communications strategy was devised and implemented. One of the target audiences was those aged 50+ to encourage them to consider engagement with enterprise. To this end a range of role model profiles were developed.

These individuals had by their actions implemented what Senior Enterprise was advocating. They were featured in the media and were prepared to speak in public about their experiences.

Another target group was policy makers as an objective of the initiative was to open policy makers to the idea that those aged 50+ had much to offer and were not only to be seen in negative terms as a drag on the economy. Both proved highly successful. The latter with Commission officials admitting in public that they had been too narrow in their thinking of what was an entrepreneur and had mis-directed the Erasmus programme for Young entrepreneurs to those under 35 years rather than those "young" in terms of their experience of being an entrepreneur.

Senior Enterprise benefitted from being implemented in three countries at the same time - Ireland, (regional authority), UK (registered charity) and Brittany in France (private sector organization).

The enthusiasm of those involved in Senior Enterprise made it clear that it was meeting a real need.

What do you stand out as the big challenges (and the big difficult) of your Project?

In terms of implementation, there were no real challenges. The initiative was well thought out and relative straightforward to implement with clear leadership and direction.

Following the successful conclusion of the pilot, however, it was not possible to continue the initiative, as the due to the reconfiguration of local government within Ireland, the Lead Partner - The Mid-East Regional Authority - was no longer in existence.

What did you say that have been the major results / merits of your project?

Senior Enterprise demonstrated that its menu of choice found resonance with those aged 50+ and seemed to meet a real need. When asked it was clear that they preferred an age defined group rather than a mixed age group.

The approach, which drew out the views/learnings

of those with more experience of life, worked well with this age group.

Opening the eyes of the policy makers to the potential of this age group for greater enterprise engagement. Having Senior Enterprise mentioned by name in the EU's 2020 Entrepreneurship policy was a major achievement. "Europe could do well to learn from...

What would you recommend to be considered to the specific challenge of senior entrepreneurship?

Go beyond the normal view of entrepreneurship to encourage not only Starting but also Partnering and Acquiring as means into entrepreneurship.

Develop and use role model examples as part of your communication strategy.

Adapt Start Your Own Business type courses to be more interactive drawing on the experiences and insights of those involved. (The 50+ age group like more active engagement and a social element).

Encourage those over 50 with appropriate experience to become involved in "advising and supporting innovation" as mentors, buddies and coaches.

Consider the merits of encouraging those 50+ to invest in business being started by others in their families and local communities.

Senior Enterprise Respondente:

Mr. Jean Charles Minier

Directeur Cap Entreprises



What do you retain as the most important of your Project?

We have supported seniors towards the creation or the takeover of a company. Most were unemployed. We succeeded in restoring them self-confidence to realize their project.

Operational concept based on a good group dynamic have been a key success factor. A method of business training sessions dedicated for people > 50 have been developed. We have run a programme of 16 training sessions of 4 hours each for 4 years in France.

The length of the training session was over a 4 month period.

That means that people can use and adapt for their project what they learned during the courses.

We run also specific courses dedicated to seniors: matching man / business project opportunities, meeting with entrepreneurs > 50...

The average success rate of the projects we supported is around 50% in France (takeovers, business creation and also the possibility to find a job thanks to contact with entrepreneurs in the conducting of the market analysis).

What do you stand out as the big challenges (and the big difficult) of your Project?

The main difficulty was to build sufficiently large groups of seniors. The local Job Center has not always been very effective in helping us to contact people...

What did you say that have been the major results / merits of your project?

We won the EUROPEAN ENTERPRISE PROMOTION AWARDS in Vilnius on Nov 2013. Enterprise potential of those aged 50+ was highlighted and specific mention of Senior Enterprise in EU 2020 Entrepreneurship Action Plan.

Of those who have received some form of Senior Enterprise support, over 1,000 have set up new businesses since the launch of the initiative (France, UK, Ireland). The original target was 350.

What would you recommend to be considered to the specific challenge of senior entrepreneurship?

How influencing policymakers to view older people through engagement with enterprise as a resource and not just as a liability and a barrier for economic growth, employment and development as it is at present?

mYmO Respondente:

Prof. Dr^a Eleonora Barone

CEO da mYmO



¿Qué destacarías como siendo el aspecto más importante de vuestro proyecto?

Creemos en la colaboración intergeneracional para dar respuestas a los retos del siglo XXI. La sociedad ha cambiado mucho y muy rápidamente, así que hacen falta nuevas metodologías de trabajo y una visión sistémica de los desafíos.

Llevamos años segregando por edad con políticas para la infancia, políticas para la juventud, políticas para la tercera edad, y seguimos generando herramientas específicas para grupos y colectivos por separado. Ha llegado el momento de cambiar de paradigma y abrir el enfoque para que sea más colaborativos e inclusivo. Desde mYmO queremos volver a estrechar vínculos entre las generaciones y dar nuevas soluciones para nuevos retos.

¿Cuáles han sido, hasta hoy, los mayores retos del Proyecto mYmO? (o la mayor dificultad) que habéis enfrentado?

Abrir mercado. El Mediterráneo no está listo para este tipo de proyectos y se necesita mucho trabajo de sensibilización.

Las empresas no están dispuestas a empezar procesos serios para poner la gestión de la edad y diversidad en su planificación estratégica. Sigue habiendo muchos prejuicios y se sigue prescindiendo de la experiencia y talento senior.

En el ámbito público todavía estamos dedicando la mayorías de los esfuerzos a solucionar necesidades que cada vez están más vinculadas a las generaciones del pasado, pero las personas mayores de hoy son muy distintas.

Las mismas personas a veces nos guiamos por creencias limitantes, una de las cuales es pensar que solo se puede trabajar hasta los 65 años, o que a partir de cierta edad "esto ya no es para mí".

mYm0 como asociación sin ánimo de lucro que actúa plenamente como empresa y consultoría social es una entidad rara, por así decir. Así que el mayor problema ha sido encontrar un lugar en este mercado que todavía no está del todo listo para nuestras propuestas.

¿Que destacarías como principales resultados alcanzados/ virtudes del proyecto mYm0?

Tenemos un enfoque muy transversal, esta es nuestra riqueza.

Hacemos tres cosas:

- 1. Sensibilizamos a las organizaciones y a la sociedad al valor de la experiencia y el talento sin edad*
- 2. Ofrecemos herramientas y metodologías de trabajo para facilitar la convivencia intergeneracional (programas y proyectos de Diversidad Generacional y Gestión de la Edad)*
- 3. Impulsamos proyectos de Innovación Social*

De esta manera abarcamos toda la madurez y damos soluciones en diferentes entornos.

La mayoría de las entidades que centran su trabajo en el sector del talento senior se dedican al mundo empresarial, o bien al emprendimiento/formación o bien al voluntariado. Nosotros combinamos diversos factores y etapas de la vida de cada persona,

configurándonos como un laboratorio de innovación intergeneracional donde todo el mundo que esté interesado en la mejora de la sociedad puede tener cabida. Como elemento clave a la base de todo nuestro trabajo está la investigación en prácticas innovadoras vinculadas a la Silver Economy. ¡Está todo por inventar!

¿Qué recomendaciones y consejos darías a otras organizaciones que se ocupan de los temas de envejecimiento activo?

El trabajo en red es fundamental. Por nuestra parte estaremos encantados de poder aportar ideas y colaborar con toda entidad se quiera sumar en el camino.

Este mercado es muy complejo y se necesita mucho trabajo colaborativo para poder, primero sensibilizar a ciudadanos y organizaciones, y segundo pensar alternativas de colaboración eficaz para las personas senior en la sociedad.

De momento las principales alternativas que tenemos a disposición como senior, saliéndonos de la consumición de ocio (viajes, cultura, comidas, eventos, formaciones), que son emprender, hacerse consultor y ser voluntarios, se quedan muy cortas para que las personas de más edad sean protagonistas del cambio a la par de las demás generaciones y se queden vinculadas a la construcción de la sociedad.

Europa es un lugar fantástico para aprender y trabajar juntos. Tenemos que poner en valor la gran labor que se hace en todos los países, replicar proyectos exitosos, tener más conocimiento de ellos y compartir buenas prácticas.

Si eres senior y tienes pensado jubilarte por favor reconsidera tu decisión, la sociedad te necesita más de lo que tú puedas imaginar!



PROMOTOR



CO-FINANCIAMENTO

