

Há perguntas que parecem simples até nos acompanharem durante anos. Como nos tornamos empreendedores? Esta pergunta deu origem ao livro *Entrepreneurial Becoming* e ganhou profundidade no contacto com pessoas e organizações cujas trajetórias não seguiam o caminho previsto.

Uma parte importante dessa inquietação nasceu do contacto com processos de insolvência. Por detrás dos documentos e dos números, havia pessoas que tinham tomado decisões, assumido responsabilidades e procurado construir alguma coisa. Havia dificuldades económicas, mas também relações familiares, conflitos, constrangimentos institucionais e tentativas de recomeço. Essas experiências mostraram-me que compreender o empreendedorismo exige compreender a trajetória humana que acompanha a atividade económica. Para entender uma decisão, precisamos muitas vezes de conhecer a pessoa, as suas relações e as condições em que pode agir.

Foi essa procura que me levou a aproximar contributos da gestão, da filosofia, da psicologia, da sociologia, da história, do direito e da economia. O título *Entrepreneurial Becoming* exprime precisamente esse propósito: compreender o processo de tornar-se empreendedor.

As disposições pessoais contam. Os conhecimentos, os valores e as capacidades de cada pessoa fazem diferença. Mas desenvolvem-se através da experiência, e a sua expressão depende também das condições que encontram. A educação, a cultura, as relações e as instituições influenciam aquilo que conseguimos reconhecer e realizar. Por vezes, um encontro ou um acontecimento inesperado altera profundamente a direção do percurso. Tornamo-nos empreendedores pela interação entre aquilo que trazemos connosco, aquilo que vivemos e aquilo que fazemos com essa experiência.

Por isso, o percurso não é linear. Uma pessoa pode revelar iniciativa num contexto e sentir-se bloqueada noutro. Pode encontrar numa experiência de aprendizagem a confiança necessária para agir. Pode descobrir uma possibilidade que antes não conseguia ver. A identidade empreendedora ganha forma quando essas experiências adquirem coerência e orientação para a própria pessoa.

Outra questão central é a relação entre dificuldade e transformação. Falamos frequentemente de sucesso e de fracasso. Mas existe um espaço entre os dois que merece atenção: os momentos em que uma pessoa ou uma organização enfrenta uma dificuldade

séria, sem chegar ao colapso. São os quase-fracassos.

Podem revelar uma vulnerabilidade, pôr em causa uma certeza ou mostrar que determinada estratégia precisa de mudar. A dificuldade, por si só, não produz aprendizagem. Pode destruir recursos, confiança e possibilidades. Aprender exige condições para compreender o que aconteceu e capacidade para responder. Quando há reflexão, apoio e possibilidade de reorganização, um quase-fracasso pode tornar-se um ponto de inflexão.

É neste contexto que desenvolvo a ideia de tenacidade: a capacidade de sustentar um propósito enquanto se revê a forma de o concretizar. Continuar pode exigir mudar de estratégia. Pode exigir procurar outras pessoas, reorganizar recursos ou reconhecer que a solução inicial deixou de servir.

Estas questões têm uma ligação direta à educação. Se o empreendedorismo se desenvolve através da experiência, importa pensar nas experiências que proporcionamos aos estudantes. Que oportunidades lhes damos para tomar iniciativa, trabalhar com outros, experimentar uma ideia e revê-la à luz da realidade? Que espaço existe para fazer perguntas, reconhecer uma dificuldade e pedir ajuda?

Estas perguntas dizem diretamente respeito aos estudantes: as suas dúvidas, experiências e escolhas fazem parte do próprio processo de aprendizagem. Os conhecimentos técnicos são fundamentais. A sua utilização exige também discernimento, responsabilidade e capacidade de compreender o contexto.

É aqui que o papel das instituições se torna particularmente importante. A Universidade da Madeira, a Startup Madeira e a Secretaria Regional de Educação, Ciência e Tecnologia participam nas experiências, relações e oportunidades através das quais os nossos jovens desenvolvem capacidades. A colaboração entre estas instituições pode aproximar conhecimento, experiência e oportunidade, criando condições para que mais pessoas encontrem caminhos de realização.

Na Madeira, essa responsabilidade manifesta-se nos percursos dos nossos jovens, nos projetos que acompanhamos e nas ligações que estabelecemos com outras regiões e países. Uma pergunta nascida de experiências locais pode encontrar interlocutores e ganhar significado noutros contextos.

Este livro apresenta propostas para discussão e investigação. Algumas precisam de ser aprofundadas, aplicadas e testadas. Espero que outros investigadores, docentes, estudantes e profissionais encontrem nele perguntas úteis e caminhos para continuar o trabalho.

O que permanece daquilo que criamos? A sustentabilidade financeira é necessária à continuidade de um projeto. O seu valor manifesta-se também nas capacidades que desenvolve, nas relações que fortalece e nas oportunidades que deixa aos outros. Uso a expressão *Immortal Profit* para pensar esse legado: o valor que continua a produzir efeitos nas pessoas e nas comunidades ao longo do tempo.

Na universidade, conhecemos bem essa possibilidade. Uma conversa, uma orientação ou uma oportunidade de aprendizagem pode acompanhar um estudante muito depois de terminar o curso. Quem ensina, investiga, dirige instituições ou empreende tem também essa responsabilidade: pensar no que as suas escolhas tornam possível para os outros.

A dedicatória deste livro aos meus pais e avós, à minha mulher e às minhas filhas, e àqueles que virão depois de nós exprime também essa ideia: aquilo que nos tornamos tem raízes em quem nos precedeu, desenvolve-se com quem partilha o nosso caminho e abre possibilidades para quem vem depois.

O valor do que construímos mede-se também nas capacidades e oportunidades que deixamos aos outros.

*Texto adaptado da intervenção do autor na apresentação do livro «Entrepreneurial Becoming», no Funchal, em 14 de outubro de 2026.*