

n.108
Out. Nov. Dez.
2009
ISSN 0821-7354 2,50€

DIRIGIR

a revista para chefias e quadros



Microcrédito Microempresas

Separata

Pequenas e Microempresas
Dicas de Gestão

estamos
online



visite-nos em:

www.iefp.pt

índice

EDITORIAL	2
DESTAQUE	3
Microempresas e perspectivas de financiamento • Francisco Maria Balsemão	
	7
O microcrédito: factor de inovação • Maria Viegas	
TOME NOTA	12
Comissão Europeia propõe novo instrumento de microfinanciamento • Nuno Gama de Oliveira Pinto	
	13
Mudar de vida • Carlos Barbosa de Oliveira	
FORMAÇÃO	17
Formação: uma resposta necessária à crise • Glória Rebelo	
HISTÓRIA E CULTURA	23
Lusos riscos • João Godinho Soares	
GESTÃO	28
O marketing e as microempresas • Manuel Portugal Ferreira; Nuno Reis	
	33
Microcrédito: as soluções dos bancos portugueses • Teresa Souto	
SABIA QUE...	38
A importância das microempresas em Portugal e UE • Nuno Gama de Oliveira Pinto	
	39
Trabalhar a partir de casa • André Ferreira	
	42
Team Building: a arte de fortalecer as relações pessoais • Carlos Barbosa de Oliveira	
	46
Os jovens face ao mercado de emprego • José Coelho Martins	
TEMAS PRÁTICOS	50
Não se pode dispensar uma boa cultura de gestão • J.M. Marques Apolinário	
RADAR GLOBAL	52
Bússola Geoeconómica • Pedro Santos; Knowledge Tracker • Ruben Eiras	
	54
Disse sobre gestão	
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	55
A Melcoado: um caso de gestão criativa... ou não? • Alice Cardoso	
QUIOSQUE DE NOVIDADES	
OBSERVATÓRIO ECO-INOVAÇÃO	60
Ruben Eiras	
EUROFLASH	62
Nuno Gama de Oliveira Pinto	
LIVROS A LER	63

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.

DIRECTOR Francisco Caneira Madelino

COORDENADORA DO NÚCLEO DE REVISTAS DIRIGIR E FORMAR
Maria Fernanda Gonçalves

COORDENADORA DA REVISTA DIRIGIR
Lídia Spencer Branco

CONSELHO EDITORIAL Adelino Palma, António Valarinho, Francisco Caneira Madelino, Francisco Vasconcelos, Henrique Mota, José Leitão, João Palmeiro, José Vicente Ferreira, J.M. Marques Apolinário, Lídia Spencer Branco, Maria Fernanda Gonçalves e Maria Helena Lopes

COLABORADORES Alice Cardoso, André Ferreira, Carlos Barbosa de Oliveira, Francisco Maria Balsemão, Glória Rebelo, João Godinho Soares, José Coelho Martins, J.M. Marques Apolinário, Manuel Portugal Ferreira, Maria Viegas, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Nuno Reis, Pedro Mendes Santos, Ruben Eiras e Teresa Souto.

REVISÃO TIPOGRÁFICA Laurinda Brandão

ILUSTRAÇÕES Extramedia Design Studios, João Amaral, Manuel Libreiro, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Plinfo e Sérgio Rebelo.

APOIO ADMINISTRATIVO Ana Maria Varela

REDAÇÃO E ASSINATURAS
Departamento de Formação Profissional
Direcção das revistas *DIRIGIR* e *FORMAR*
Tel.: 21 861 41 00
Ext.: 2652 e 2719
Fax: 21 861 46 21
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa
e-mail: dirigir@iefp.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO Novembro 2009

PERIODICIDADE 4 números/ano

CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO
Plinfo Informação, Lda.
Tel.: 217 936 265
Fax: 217 942 074
plinfo@plinfo.pt

CAPA Jorge Barros

IMPRESSÃO Soctip

TIRAGEM 21.000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA
Enviar carta com nome completo, data de nascimento, morada, função profissional, empresa onde trabalha e respectiva área de actividade para:
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa

NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL 17519/87

ISSN 0871-7354

Todos os artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões do Conselho Directivo do IEFP. É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informada a Revista.

editorial

As oportunidades também se criam! Muitas vezes, dar um novo rumo profissional às nossas vidas está à distância de um *click*, de uma ideia para um novo projecto, para uma pequena prestação de serviços... nesse sentido é importante sabermos que é possível criar um pequeno negócio com um investimento reduzido, basta a dose certa de imaginação, criatividade, gosto de correr riscos... e, trabalho, claro, muito trabalho!

Nesta edição da revista procuramos disponibilizar informação aos jovens e a todos os leitores, de um modo geral, sobre as potencialidades do microcrédito e como potenciar pequenos negócios e desenvolver o espírito empreendedor como alternativa ao trabalho por conta de outrem. Destacamos alguns artigos, como «Microempresas e Perspectivas de Financiamento» que, entre outros aspectos, divulga alguns dos apoios que a ANJE concede aos jovens empresários. O artigo «Mudar de Vida» relata alguns exemplos de pessoas que, em determinado momento das suas vidas, optaram por criar o seu próprio negócio e como essa iniciativa mudou as suas vidas. O artigo «Os Jovens Face ao Mercado de Trabalho» procura auxiliar os jovens na procura de emprego, referindo os tópicos fundamentais a observar nesse processo.

Para melhor perceber a importância do marketing em qualquer negócio convidamo-lo, ainda, a ler o artigo «O Marketing e as Microempresas». O conceito de marketing é fundamental no mundo dos negócios, mesmo dos pequenos negócios... O marketing não é um luxo, é olhar o mercado e identificar as oportunidades que existem, olhar para os consumidores e perceber o que querem e precisam, como e onde querem ser servidos e quanto estão dispostos a pagar.

No texto «Formação: Uma Resposta Necessária à Crise» o leitor poderá encontrar um resumo das principais medidas públicas de estímulo ao emprego, consubstanciadas na Iniciativa Emprego 2009.

Na Separata procura-se, de forma simples, dar algumas «dicas» sobre como um pequeno empresário pode ir aferindo o funcionamento da sua empresa através da análise das respostas a algumas questões: Como medir e avaliar a evolução do negócio? Como prever o volume de negócios? Como melhorar a eficácia económica? Como determinar o custo dos produtos?

Francisco Caneira Madelino



Microempresas e perspectivas de financiamento

Por: Francisco Maria Balsemão – Presidente da ANJE
– Associação Nacional de Jovens Empresários

Ilustrações: Paulo Buchinho

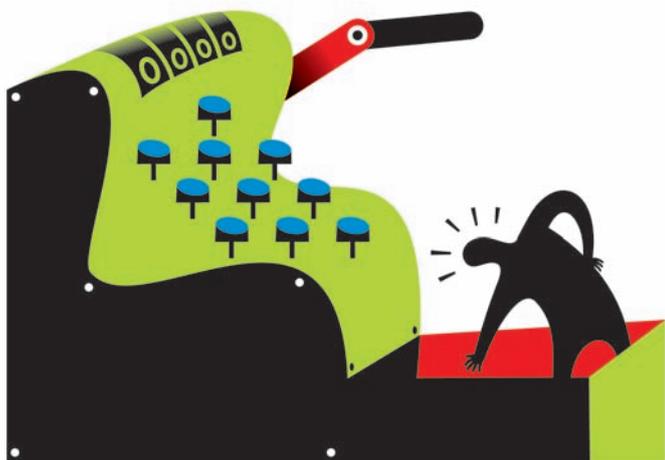
Em Portugal existem cerca de 300 mil PME. Neste universo, a grande maioria são microempresas, o que significa que à luz da definição da Comissão Europeia empregam menos de 10 trabalhadores e o seu volume de negócios (ou balanço total anual) não excede os 2 milhões de euros. Estamos, pois, a falar sobretudo de prestadoras de serviços de proximidade, sem massa crítica e capacidade de inovação. Mais: a entrada em actividade destas empresas é muitas vezes motivada por razões de subsistência dos seus promotores.

Ora, isto remete-nos para a clássica distinção entre «empreendedorismo de subsistência» e «empreendedorismo qualificado». O primeiro conceito abarca os empreendedores que o são mais por necessidade do que por vocação, conhecimento ou visão empresarial. O conceito inclui, portanto, todos aqueles que criaram o seu negócio porque não tinham quaisquer fontes de rendimento nem perspectivas de poder vir a ter, mercê das dificuldades de entrada ou permanência no mercado de trabalho. Por contraponto temos o «empreendedorismo qualificado», que tem por base o conhecimento e procura gerar valor acrescentado nos



negócios, designadamente através de uma forte aposta na inovação, investigação científica/tecnológica, desenvolvimento de produto, diferenciação de bens e serviços e internacionalização. O chamado «empreendedorismo de subsistência» é louvável, embora esteja longe de contribuir decisivamente para a competitividade da nossa economia. Contudo, tem uma função social que não é nada despreciable e devia, até, ser mais valorizada pelos decisores políticos. Segundo o último relatório da Rede Nacional de Centros de Formalidades das Empresas (CFE), que data de 2007, os desempregados são um grupo com algum peso entre os empreendedores portugueses. Quase 13% dos novos empresários encontravam-se, à data da criação da sua empresa, em situação de desemprego. Além disso, os pequenos negócios de hoje podem sempre ser os grandes negócios de amanhã...

Acrescente-se que o «empreendedorismo de subsistência» entronca numa característica portuguesa que nos permitiu, em momentos de crise (e foram tantos ao longo da nossa História!), reagir e em muitos casos dar a volta por cima. Ao criarem o seu próprio emprego, os Portugueses demonstram que não se resignam perante as dificuldades. Pelo contrário: prezam a sua digni-





dade e valorizam o trabalho, resistindo assim à tentação de viver na sombra do Estado ou de resvalar para a marginalidade.

Mas importa, sobretudo, que os Portugueses empreguem o seu potencial humano no «empreendedorismo qualificado». E, felizmente, já existem em Portugal exemplos de microempresas que seguiram a rota do conhecimento e hoje se revelam competitivas no mercado global, muitas vezes em sectores que implicam um grande investimento em investigação científica aplicada. Não sendo a maioria, como é óbvio, estas empresas também contribuíram para a expansão do empreendedorismo português, provando até que podemos estar na vanguarda empresarial mundial. Nós temos recursos humanos muito qualificados nas engenharias, nas ciências da vida e da saúde, na produção de conteúdos ou nas indústrias criativas, pelo que, com os devidos estímulos, podemos criar uma geração de cientistas/empreendedores com sucesso no segmento *high tech/high growth*. Refira-se que, em 2007, o nosso país foi pela primeira vez exportador líquido de tecnologia. Isto significa que Portugal está, paulatinamente, a abandonar um modelo económico assente em mão-de-obra intensiva e produtos/serviços de baixo perfil tecnológico para assumir um modelo económico baseado no trinómio ciência, tecnologia e inovação.

Contudo, muitos empreendedores portugueses são penalizados por um ambiente empresarial pouco propício a projectos inovadores. Os sistemas de incentivo, o quadro fiscal, a tramitação burocrática/administrativa e a legislação laboral estão desfasados das necessidades e interesses dos empreendedores, sobretudo os mais jovens. Acresce que a nossa banca é ainda demasiado «garantista» na avaliação financeira das operações de investimento e não parece vocacionada para ser parceira das microempresas.



► Vantagens do microcrédito

O financiamento constitui, de resto, um dos grandes óbices à expansão dos micronegócios. E um dos instrumentos financeiros que podem ajudar a contornar este problema é, justamente, o microcrédito. Com origem há cerca de 20 anos no Bangladesh, o microcrédito é um instrumento da chamada «finança ética». Na altura, o economista Muhammad Yunus (mais tarde Prémio Nobel da Paz) acreditou que era possível fazer um «banco dos pobres» desde que se acreditasse na capacidade do homem se ajudar a si próprio. E resultou: o microcrédito permitiu a milhões de famílias em todo o Mundo saírem da pobreza, confirmando ser uma ferramenta de desenvolvimento altamente reprodutiva.

Apesar de pensado para situações de pobreza extrema, o microcrédito logrou ser, nos países desenvolvidos, um apoio importante para desempregados e desocupados que não encontravam resposta no mercado de trabalho, nomeadamente porque não possuíam as qualificações desejadas pelos empregadores por questões de idade ou porque viviam em regiões de baixo dinamismo económico. Portugal não foi excepção, tendo o microcrédito contribuído para libertar muitas famílias de situações de exclusão social.

Mas dado o seu sucesso, o microcrédito passou a ser mais do que um instrumento de apoio ao começo ou recomeço de vida. Há muito que se tornou uma ferramenta de crédito capaz de estimular e financiar projectos de empreendedorismo, designadamente os promovidos por jovens. Neste contexto, a ANJE assinou, em Dezembro de 2005, um protocolo com a Caixa Geral de Depósitos (CGD) para lançamento de uma linha de microcrédito. Com este protocolo, a intenção do banco público era fomentar o empreendedorismo financiando projectos de auto-emprego ou pequenos negócios. Com base nestas premissas, a ANJE surgia

como a instituição que estabelecia a ponte entre a CGD e jovens empreendedores sem capacidade financeira para concretizarem as suas ideias de negócio.

A CGD disponibilizou, então, uma linha de crédito de 750 000 euros para financiar iniciativas empresariais. Deste montante, 500 000 euros foram destinados a projectos de jovens empreendedores propostos pela ANJE. Refira-se que, candidatando-se à linha de crédito da CGD através da ANJE, os jovens empreendedores podiam conseguir um financiamento até 80% das despesas totais. O montante limite de empréstimo era de 25 000 euros, a ser pago num prazo máximo de 48 meses.

O protocolo foi um sucesso, tanto assim que acabaria por ser renovado há muito pouco tempo. Entretanto, o montante máximo de empréstimo subiu de 25 para 50 000 euros e o período de reembolso de 48 para 72 meses, no caso de novas empresas, e até 60 meses no caso de expansão e modernização de empresas já existentes. A taxa de juro mantém-se igual, equivalendo à Euribor a três meses, com um *spread* máximo de 3 pp. Importa salientar que, para usufruírem desta linha de crédito, os jovens empreendedores necessitam de desenvolver um plano de negócio baseado num formulário próprio disponível no *site* da ANJE. Caberá à associação avaliar a viabilidade e as potencialidades dos projectos e, passado este processo de apreciação e triagem, apresentar as respectivas propostas à CGD. Sempre que a qualidade dos planos de negócio assim o justifique, a ANJE poderá propor o alargamento do montante máximo de empréstimo.

Não obstante as virtualidades do microcrédito, a ANJE defende a diversificação e expansão dos instrumentos financeiros de apoio ao empreendedorismo. Os jovens empreendedores precisam de produtos financeiros adequados às fases *seed capital* (ideias/protótipos que se podem tornar empresas) e *start-ups* (empresas recém-criadas), em que a taxa de mortalidade é grande e, em larga medida, provocada por formas desajustadas de financiamento dos projectos.

Neste sentido, consideramos que importa expandir o capital de risco, tanto o privado como o público

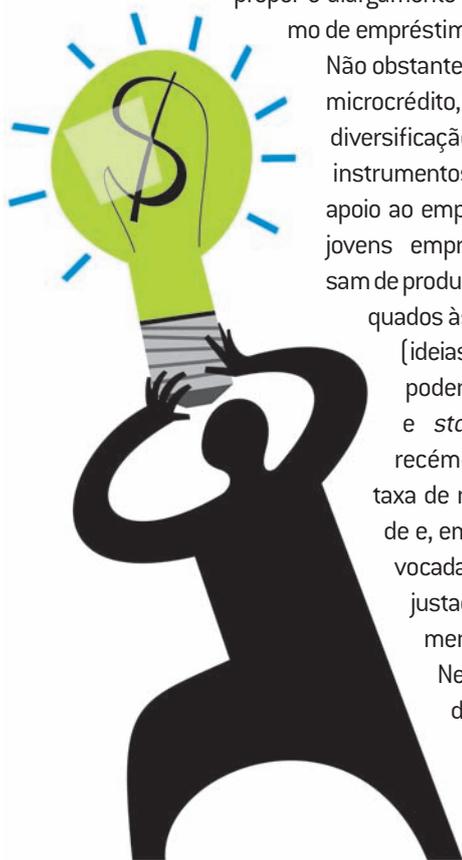
(InovCapital). Em nosso entender, os investidores do capital de risco não devem assumir um comportamento conservador ou «seguidista». Ou seja, não podem seguir apenas os fenómenos de moda e os negócios empreendedores aparentemente mais dentro dos cânones do momento. É necessário que o *venture capital* se direcione – fazendo jus ao vocábulo «risco» – para os sectores emergentes, para os negócios verdadeiramente inovadores, para as tecnologias revolucionárias – mesmo que isso signifique operar em contraciclo ou pareça quixotesco.

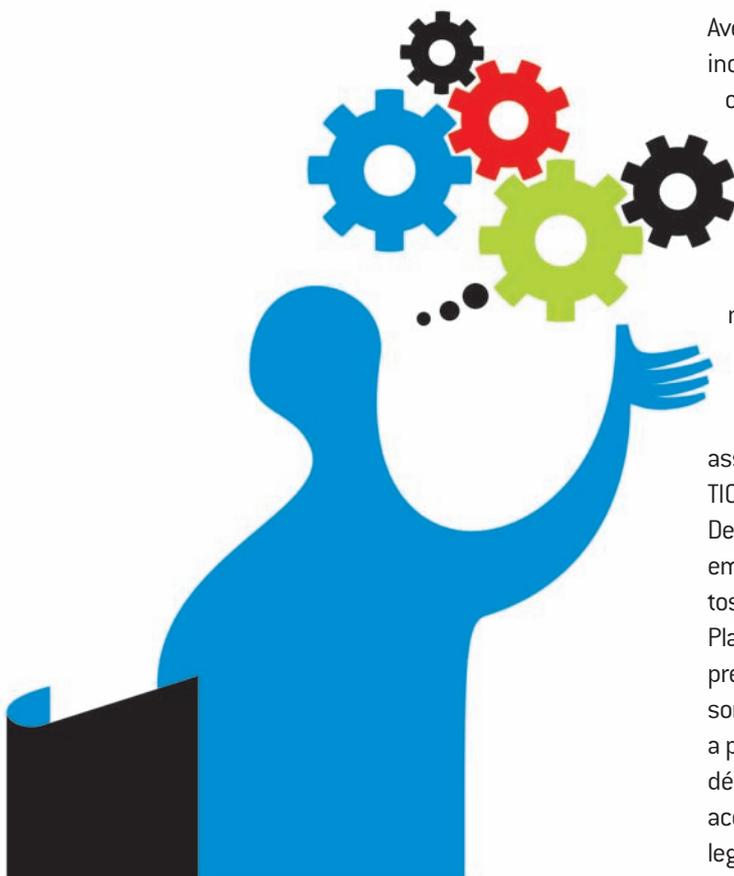
Para a ANJE, os *business angels* são uma alternativa extremamente importante ao financiamento tradicional proveniente quer das entidades bancárias, quer das próprias sociedades de capital de risco. É que, além do capital que incorporam nos projectos empresariais, os *business angels* podem transmitir aos jovens empreendedores a sua experiência de gestão. Ou seja, podem ajudar os jovens empreendedores a consolidarem a respectiva ideia de negócio, a estudarem o mercado, a elaborarem um plano de negócio, a definirem um programa de financiamento consistente e, por fim, a porem em prática o projecto empresarial idealizado. Funcionam, pois, como um avô paciente e sabedor que orienta os netos sem, contudo, interferir demasiado nas suas vidas, como compreensivelmente os pais fazem.

Há ainda um conjunto vasto de apoios públicos para a criação e expansão de empresas, destacando-se neste âmbito os sistemas do QREN (SI I&DT – Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas; SI Inovação – Incentivos à Inovação; SI Qualificação PME – Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME), os programas FINICIA e MODCOM (Comércio), os Incentivos Fiscais e a linha de crédito PME Investe.

► Apoios ANJE

A própria ANJE tem, ao longo desta última vintena de anos, desenvolvido mecanismos de incentivo ao empreendedorismo. Estima-se que, desde 1997, a Academia dos Empreendedores da ANJE tenha apoiado mais de um milhão de jovens com vocação empresarial. Acresce que, segundo um inquérito, cerca de 30% dos participantes nas iniciativas mais emblemáticas da Academia (Prémio do Jovem Empreendedor, *Road-show*,





Concurso de Ideias e Escola de Empreendedores) criaram a sua própria empresa, enquanto 27% pensam ainda vir a desenvolver um projecto empresarial por conta própria.

A Área de Empreendedorismo da ANJE está estruturada em cinco fases, de acordo com os públicos-alvo a atingir e os estádios de desenvolvimento dos negócios. Na fase «Play» são desenvolvidas actividades lúdico-pedagógicas complementares aos programas curriculares das escolas básicas e secundárias, no sentido de fomentar o empreendedorismo júnior entre os alunos. Na fase «Think» são disponibilizados aos estudantes do ensino superior conhecimentos especializados em empreendedorismo e até propostas de negócio, tendo em vista a promoção da iniciativa empresarial entre jovens qualificados. Já na fase «Start» a intenção é detectar e apoiar ideias de negócio inovadoras com o objectivo de estimular a conversão do conhecimento em valor empresarial. Num estádio mais avançado encontra-se a fase «Expand», sendo nesta que os jovens empresários usufruem de acompanhamento especializado (serviços informativos, promocionais e de consultoria) no desenvolvimento das suas empresas. Por último, a fase «World» abarca um conjunto de iniciativas que visam concretizar o potencial de internacionalização dos negócios promovidos por jovens empresários.

A ANJE dispõe também de uma vasta rede de Centros de Incubação de Empresas: Trofa, Maia, Matosinhos, Barcelos, Porto, Lisboa,

Aveiro e Faro. Estas infra-estruturas estão vocacionadas para a incubação de empresas projectadas por jovens com idades entre os 18 e os 40 anos que pretendam iniciar ou dar continuidade à actividade empresarial. Têm como finalidade incentivar os jovens empreendedores a criarem a sua própria empresa, proporcionando-lhes as condições favoráveis para um crescimento sustentado e com maiores probabilidades de sucesso no início de actividade. Neste âmbito, a ANJE criou, mais recentemente, o PIAF – Pólo Promotor de Iniciativas de Acolhimento, Apoio e Formação de Jovens Mulheres e a incubadora de base tecnológica Portugal Global, ambos no Porto. O projecto Portugal Global enquadra-se, aliás, no objectivo da associação de promover o empreendedorismo jovem na área das TICE (Tecnologias da Informação, Comunicação e Electrónica). De uma forma sucinta, o apoio que a ANJE concede aos jovens empresários engloba a concepção e divulgação de instrumentos facilitadores da criação de empresas, como acontece com a Plataforma Fenícia; a prestação de serviços de consultoria empresarial e jurídica; a representação institucional junto dos decisores políticos, nomeadamente no Conselho Económico e Social; a promoção de estratégias de internacionalização; o combate ao défice tecnológico e o apoio à inovação; a realização regular de acções de qualificação profissional e empresarial; o acesso privilegiado a instrumentos de incentivo financeiro e infra-estrutural, como a linha de microcrédito criada pela CGD e os vários centros empresariais espalhados pelo país; a distinção e valorização de empresas em fase de criação e/ou expansão de negócios, designadamente através do Prémio do Jovem Empreendedor; e, por último, a rede empresarial que proporciona aos seus associados, a qual potencia o *networking* entre investidores.



O microcrédito: factor de inovação

Por: Maria Baptista Viegas – Socióloga

O microcrédito, instrumento verdadeiramente revolucionário e inovador quando foi criado há mais de trinta anos no Bangladesh por Muhammad Yunus, foi conquistando vários continentes e chegou à Europa há vinte anos pela mão de Maria Novak, fundadora e presidente da ADIE (Association pour le Développement de L'initiative Economique) em França. Portugal iniciou a primeira experiência de microcrédito há dez anos (ver *Caixa*) com a criação da Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC).

A *Dirigir* foi falar com o seu actual presidente, Mohamed Lemine Ould Ahmed, pretendendo nessa conversa fazer um balanço, embora sucinto, da evolução do microcrédito em Portugal e na Europa. Foi num tom de grande cordialidade que este português, nascido na Mauritânia, nos falou do trabalho realizado e dos novos desafios que se põem actualmente a esta Associação

Leio nos seus olhos que lhe é muito gratificante ser presidente da ANDC. Porquê?

Tem razão, é muito gratificante, diria mesmo que é uma grande honra ser presidente da ANDC. Porquê? Porque a nossa Associação toca no âmago da vida das pessoas.

O microcrédito visa essencialmente um objectivo social, a erradicação da pobreza e a inclusão plena de grande parte da população excluída, ou em risco de o ser, por via da sua reabilitação económica. Gosto de citar Yunus (abre o livro, cheio de anotações, *O Banqueiro dos Pobres*, e lê: «Ironicamente, o microcrédito que é construído em redor, pelo e com o dinheiro, não tem no seu âmago, na sua raiz profunda, nada a ver com o dinheiro. Tem a ver com ajudar as pessoas a realizarem totalmente os seus potenciais. Não tem a ver com capital financeiro, mas capital humano. O dinheiro é uma mera ferramenta que ajuda à realização dos sonhos, que ajuda as pessoas mais pobres e mais desafortuna-



das a ganharem dignidade, respeito e um sentido para as suas vidas.» É isto que a nossa Associação persegue.

Como é que a ANDC materializa esse investimento no capital humano de que fala Yunus?

Temos que começar por realçar que o microcrédito «democratizou» o acesso ao crédito, veio demonstrar que os pobres, que até aqui não tinham acesso ao crédito por não terem garantias, são melhores pagadores que os ricos. O nosso modelo de intervenção passa sempre por um grande investimento no estabelecimento de uma relação de confiança entre o microempresário e o nosso agente de microcrédito. Muitas vezes é necessário começar pelo reforço da sua auto-estima, apoiando e ajudando a transformar uma ideia num negócio, mas também responsabilizando-o pelo compromisso de pagar o empréstimo (capital e juros) a tempo e horas.

destaque

Como trabalhamos próximo das comunidades, também ajudamos a reforçar a cultura de empreendedorismo. Nada melhor do que ver um vizinho conseguir melhorar a vida e tentar seguir-lhe o exemplo aproveitando os seus conselhos. Aqui tenho que chamar a atenção para o papel que o microcrédito tem tido no empoderamento das mulheres um pouco por todo o Mundo.

Temos consciência de que a nossa intervenção luta contra a instalação da subsídio-dependência ao encorajar e apoiar iniciativas de auto-emprego por parte de desempregados ou de beneficiários do rendimento mínimo de inserção. Os nossos indicadores quantitativos – número de empréstimos ou número de postos de trabalho criados (*ver quadros*) – revelam-se insuficientes enquanto medidas de *performance* e, por conseguinte, devem ser conjugados com outros indicadores mais qualitativos e de índole social. Pretendemos combater ao mesmo tempo a exclusão económica e social, e isso exige um longo trabalho de acompanhamento especializado e com elevados custos antes de os micro-negócios atingirem a velocidade de cruzeiro.

PROJECTOS CREDITADOS

	Homens		Mulheres		Total
	Nº	%	Nº	%	
2008	125	49%	130	51%	255
2009	69	49,3%	71	50,7%	140
Histórico	571	47,3%	637	52,7%	1208

POSTOS DE TRABALHOS CRIADOS

	Aprovados pela ANDC	Financiados pela Banca
2008	331	318
2009	239	178
Histórico	1705	1615

PRINCIPAIS ACTIVIDADES FINANCIADAS

	Projectos creditados	Peso em termos globais
Pequenas oficinas	144	11,9%
Pequeno comércio	451	37,3%
Restauração	158	13,1%

Como é que a ANDC se organizou para conseguir responder a todos estes desafios?

A criação da ANDC partiu de um movimento da sociedade civil, o que nem sempre aconteceu noutros países. O modelo português é, muitas vezes, referido como exemplo pelas organizações congéneres da ANDC da Europa porque assenta numa parceria tripartida:

- Entre a sociedade civil a ANDC – que identifica, selecciona, instrui e acompanha os beneficiários dos empréstimos.
- Os bancos que são nossos parceiros, que concedem os empréstimos. Actualmente, além do Millennium BCP, também podemos contar com o Banco Espírito Santo (BES) e a Caixa Geral de Depósitos (CGD).
- O Estado, nomeadamente o IIEFP, I.P., que subsidia grande parte dos custos de estrutura da ANDC e ajuda na divulgação do microcrédito, sobretudo para desempregados inscritos nos Centros de Emprego.

Por último, não posso deixar de referir o empenhamento de todos os associados e voluntários que ao longo dos anos têm acreditado neste projecto.

Este modelo tem funcionado e o número de beneficiários prova que temos conseguido resultados. No entanto, também é certo que esta dupla «dependência» coloca a instituição de microcrédito numa posição de intermediário social (por conta do Estado) e financeiro (por conta das instituições bancárias).

Como poderia ser diferente?

Temos o exemplo de outros países europeus e posso dar o exemplo da França, onde a lei bancária foi revista para poder abrir excepções e permitir às instituições de microcrédito emprestarem dinheiro directamente, ou com fundos próprios ou através da banca comercial, e com este sistema podem cobrir parte dos seus custos de estrutura e ficar menos dependentes do Estado e da Banca.

Penso que se pode dizer que o microcrédito começou quase como um instrumento de contrapoder, e recordo-me das lutas iniciais de Muhammad Yunus, nomeadamente contra a banca comercial ou contra as políticas do Banco Mundial... hoje está na moda e são as várias instâncias políticas a reclamá-lo. Como se tem incentivado o microcrédito na União Europeia?

O microcrédito na Europa, como é natural, assume características diferentes conforme as realidades de cada país. Penso que se pode dizer, grosso modo, que há dois tipos de práticas do microcrédito:

- O da Europa Ocidental, mais orientado para a inclusão social e económica, que foi beber a filosofia de Yunus, mais consentâneo com o seu modelo de Estado-providência e a sua rede de protecção social para os públicos mais vulneráveis.

A FUNDADORA DO MICROCRÉDITO EM PORTUGAL

Joana Veloso teve o grato prazer participar na Cimeira Mundial para o Desenvolvimento que as Nações Unidas realizaram em 1995, em Copenhaga.

No meio de um programa riquíssimo, quase por acaso entrou numa sala onde discursava, ou melhor falava, numa voz suave e de sorriso permanente, Muhammad Yunus. Joana Veloso refere-nos: «Este homem tem o condão de transformar as utopias em “coisas” ao alcance da mão. Desde os anos setenta que persegue a ideia de que com crédito e vontade política é possível acabar com a pobreza no Mundo e a sua obra no Bangladesh vai nesse sentido.»

Já há muitos anos ligada a projectos de desenvolvimento, ficou admirada por ainda nunca ter ouvido falar do microcrédito e da experiência do Grameen Bank. De regresso a Portugal, já em conjunto com Jorge Wemans, conquistam várias pessoas para a ideia de implementar uma iniciativa semelhante em Portugal.

No âmbito do Projecto Direito ao Crédito, financiado pelo Programa Integrar, QCA II, foi possível durante dois anos, de 1997 e 1998, estudar a viabilidade de se implementar o microcrédito em Portugal. Graças a esse estudo foi possível inventariar as políticas activas de emprego, nomeadamente as de criação do próprio emprego, e chegar à conclusão que havia necessidade de criar este novo dispositivo porque podia responder a situações de carência que nem a banca comercial nem as políticas públicas podiam responder. É nessa sequência que é criada, em 1998, a Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC), que comemora este ano o décimo aniversário.

Mas, actualmente, Joana Veloso chama-nos a atenção para uma nova ideia de Yunus e que começa a dar frutos: a criação de empresas sociais. Aconselha-nos a ler o seu segundo livro já editado em português, *Criar um Mundo sem Pobreza – o Negócio Social e o Futuro do Capitalismo*: as empresas sociais são empresas sem fins lucrativos constituídas com capitais disponibilizados, em forma de empréstimo, por mecenas individuais ou através de empresas que serão



reembolsadas a longo prazo quando a empresa social tiver a possibilidade de o fazer, mas não obtendo lucros desse capital. Todos os lucros obtidos são sempre obrigatoriamente aplicados na criação de novas empresas sociais.

Por outro lado, estas empresas têm sempre fins sociais e portanto desenvolvem sempre actividade em sectores que têm directamente a ver com a melhoria das condições de vida das populações – educação, alimentação, saúde, ambiente ou microcrédito – proporcionando bens e serviços de qualidade a preços mais baixos. Este modelo foi testado numa experiência-piloto com a DANONE e, graças a ela, foi possível melhorar a qualidade da alimentação das crianças do Bangladesh e criar muitos postos de trabalho.

Parafraseando Yunus, Joana Veloso acrescenta: «Os filantropos do futuro serão fortemente atraídos pelos negócios sociais. Uma vez que os doadores provêm do mundo empresarial, eles compreenderão de imediato que o dólar do negócio social é muito mais poderoso que o dólar da caridade. O dólar da caridade só pode ser usado uma única vez, enquanto o dólar do negócio social é reciclável ad *infinitum*, indo beneficiar cada vez mais pessoas ao longo de todo o processo.»

- O modelo da Europa Central e de Leste, com uma experiência mais recente e mais virado para o negócio e beneficiando de programas de apoio financiados pelo Banco Mundial, que neste momento já é um apoiante deste tipo de instrumento, e pela Agência de Cooperação Americana (USAID).

Respondendo directamente à sua questão de como a União Europeia incentiva actualmente o microcrédito, o aumento da sua visibilidade e a afirmação nos vários países, como já referi, levaram a várias iniciativas de instâncias comunitárias.

Em 2006, a Comissão Europeia convidou os Estados-membros a adoptarem as medidas necessárias para que se encorajasse a concessão de microcréditos até 25 000 euros, realçando que «empréstimos desta natureza constituem um meio importante de promoção da iniciativa empreendedora, nomeadamente no caso das mulheres e das minorias étnicas, sendo um instrumento que favorece não apenas a competitividade e o espírito empreendedor como também a integração social».

No ano seguinte, em Novembro de 2007, a Comissão lançou a Iniciativa Europeia do Microcrédito em apoio ao Crescimento e ao Emprego, que comporta vários níveis de promoção do microcrédito, nomeadamente o melhoramento do quadro jurídico institucional, com o objectivo de criar condições que facilitem o desenvolvimento do sector...

Acha que isso pode ser importante no caso português e levar à revisão da lei bancária de molde a permitir, como referiu no caso da França, que as instituições de microcrédito também possam emprestar dinheiro directamente?

Penso que é uma discussão que está em aberto e para a qual neste momento não tenho resposta... mas que de certeza traria frutos positivos.

Só para terminar com a análise que estava a fazer em termos da União Europeia, nós percebemos muito bem a ênfase que a UE tem dado nos últimos anos ao incentivo do microcrédito, a existência de bolsas importantes de pobreza e um preocupante aumento da exclusão social que a crise económico-financeira só

veio agravar. Sabemos que estamos a falar de muitos milhões de pessoas em risco de pobreza ou abaixo do limiar de pobreza. As alterações enormes do mercado de trabalho, o desaparecimento das grandes empresas geradoras de emprego em massa, predominado cada vez mais as pequenas empresas de serviços, o aumento do trabalho precário... todas estas transformações fazem do microcrédito e da criação do próprio emprego um recurso que para muitas pessoas pode ser a única forma de construir novos projectos de vida.

E a ANDC quer continuar a desempenhar esse papel?

Cada vez com mais redobrado esforço. Aliás, não podemos fugir a esta responsabilidade. Quando iniciámos este projecto, como bem sabe, estávamos longe de pensar que em dez anos íamos chegar onde chegámos. Com a experiência que adquirimos, o número de pessoas que ajudamos e a pedagogia da inclusão pela iniciativa económica que difundimos na sociedade, estamos

mais seguros de que podemos fazer mais e melhor. E é gratificante ver que o nosso trabalho mudou a vida de muitas pessoas que de outra forma dificilmente teriam dado a volta.

COMO RECORRER AO MICROCRÉDITO?

Contacte:

Associação Nacional de Direito ao Crédito

Associação sem fins lucrativos / Pessoa Colectiva de Utilidade Pública

Praça José Fontana, 4 – 5.º 1050-129 LISBOA

Tel.: 213 15 62 00 / 808 202 922 / Fax.: 213 15 62 02

microcredito@microcredito.com.pt

www.microcredito.com.pt

HISTÓRICO DOS PROJECTOS APROVADOS PELA ANDC, POR DISTRITO E NUTS II*

		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
DT	TOTAL	25	61	70	57	98	67	151	117	154	221	145
01	Aveiro	3	3	5	3	4	1	2	12	8	7	8
02	Beja	–	10	4	1	5	6	6	4	2	18	3
03	Braga	–	1	1	–	–	1	5	2	4	9	6
04	Bragança	–	–	–	1	–	–	–	1	–	1	6
05	Castelo Branco	1	1	1	–	2	2	3	1	1	2	1
06	Coimbra	–	1	–	5	2	2	5	5	6	5	3
07	Évora	–	1	1	1	3	3	5	4	8	2	4
08	Faro	–	1	2	–	8	5	2	3	7	33	11
09	Guarda	5	3	–	–	–	–	1	–	1	2	1
10	Leiria	–	2	11	3	8	6	15	9	20	12	7
11	Lisboa	5	21	24	24	36	28	74	34	57	74	35
12	Portalegre	–	–	–	–	1	1	4	1	2	–	1
13	Porto	9	13	7	7	10	5	12	15	18	24	15
14	Santarém	–	1	4	2	4	1	9	9	2	7	2
15	Setúbal	1	3	8	9	11	5	8	11	15	14	14
16	Viana do Castelo	–	–	2	1	2	1	–	2	–	–	3
17	Vila Real	–	–	–	–	1	–	–	–	–	2	21
18	Viseu	1	–	–	–	1	–	–	4	3	9	4
NUTS II	1 Norte	13	16	12	9	15	7	18	30	27	41	54
	6 Centro	7	12	18	13	17	12	37	29	37	39	23
	7 Lisboa	5	21	30	32	46	33	74	42	67	82	45
	8 Alentejo	–	11	8	3	12	10	20	13	16	26	12
	5 Algarve	–	1	2	–	8	5	2	3	7	33	11

* Apenas foram considerados novos projectos que não foram encerrados por motivos alheios à ANDC

O MICROEMPREENDEDORISMO EM FETAIS

Fetais, no mapa, não fica longe de Lisboa, mas fica longe da luz da capital em relação ao modo de vida. É um bairro enorme, completamente clandestino, do concelho de Loures. Tem uma vida comunitária intensa, onde se vêem constantemente pessoas a entrarem e a saírem das casas dos vizinhos, geralmente casas pobres que com engenho e arte os moradores foram melhorando. A ANDC tem ajudado a criar vários micronegócios reforçando o microempendedorismo nesta comunidade.



SEMPRE DE DEDAL NO DEDO...

Assunção Miranda tem 64 anos e um sorriso doce, apesar dos amargos da vida que não a deixam pensar em reformar-se.

Chegou a Portugal há 34 anos, vinda de Angola, para fugir à guerra. Nas poucas coisas que trouxe não se esqueceu da cabeça da máquina de costura. Ainda estava na pensão, paga pelo IARN, e já começava a calcorrear a cidade, que mal conhecia, à procura de trabalho de arranjos nas lojas de moda das imediações. Depois, lá conseguiu arranjar uma casa em Fetais, onde ainda hoje mora. Sempre trabalhou em casa e foi assim criando os filhos e depois os netos. No ano passado decidiu abrir uma loja e arranjou um espaço no bairro que, depois das obras que realizou, ficou agradável. Para esta realização diz que foi indispensável o apoio do microcrédito.

No dia em que a visitámos estava muito atarefada e a sala cheia de vestidos de lantejoulas e folhos de musselina para umas clientes ciganas que iam a um casamento e queriam levar modelos únicos!



CACHUPA E CALULU NA CHURRASCARIA

Albertina Gomes da Cruz, 37 anos, nasceu em São Tomé e há 23 anos que está em Portugal. «Durante muitos anos sempre trabalhei para os patrões e sempre na área da cozinha. Um dia eu e o meu marido decidimos trabalhar para nós. Comecei a procurar um espaço e fui ao banco pedir um empréstimo, mas disseram que eu não tinha direito. Então lá me informaram que havia o microcrédito e fui directamente à Associação, que meu deu todo o apoio.»

Refere, com algum orgulho na voz, que a churrascaria serve almoços e jantares, sobretudo de comida africana. A cachupa e o calulu são os que têm mais saída na clientela portuguesa...

«O negócio, apesar da crise, tem estado a conseguir ir para frente; consigo pagar as despesas e ficar com algum dinheiro para a família.»



MERCEARIA

Maria Antónia Rodrigues tem 28 anos, nasceu em Portugal mas a família veio há muitos anos da ilha do Fogo.

Abriu uma mercearia o ano passado porque não conseguia arranjar trabalho.

«Quem me deu muita força foi a minha mãe, porque ela é aventureira, tem muita genica. Mas agora tenho a ajuda de toda a família.»

Diz que ao princípio tudo era difícil, sentia-se mesmo «um zero à esquerda», mas depois, como acha que tem capacidades, foi logo aprendendo onde poderia arranjar os fornecedores com os melhores preços. Com o seu sorriso simpático refere que o acompanhamento do agente do microcrédito foi essencial, não só na fase da candidatura como no arranque do negócio.



ENGOMADORIA – GUIGUI

Manuela Nunes, 58 anos, tinha aberto o negócio há dois dias quando a visitámos. Está tudo a postos, a máquina de engomar a vapor, os cabides... só faltam os clientes.

Ela e o marido distribuíram publicidade por todo o bairro e agora aguardam que os clientes apareçam para estrear o ferro e a máquina registadora.

O marido ficou desempregado, apenas tem uma pensão por invalidez muito pequena, Manuela pediu um empréstimo com o apoio da ANDC e abriu a engomadoria Guigui.

Há muitos anos tinha visto um documentário sobre o microcrédito no Bangladesh e a ideia ficou-lhe na cabeça. «Todas as pessoas devem ter direito ao crédito, mesmo as pobres.»

Comissão Europeia propõe novo instrumento de microfinanciamento

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Conferencista e Investigador Sénior (Comissão Europeia/UNL); Consultor de Empresas

Ilustração: Extramedia Design Studios

TOME NOTA

> A Comissão Europeia propôs a criação de um novo instrumento de microfinanciamento que permitirá a concessão de microcréditos às pequenas empresas e aos trabalhadores que perderam os seus empregos e desejam criar a sua própria pequena empresa. Este instrumento beneficiará de um orçamento inicial de 100 milhões de euros, que poderá alavancar mais 500 milhões de euros, numa iniciativa conjunta com as instituições financeiras internacionais, em especial o grupo do Banco Europeu de Investimento (Grupo BEI).

«A crise económica resultará na perda de 3,5 milhões de empregos na União Europeia (UE) este ano. A crise financeira travou o acesso ao crédito das pessoas que desejam criar ou desenvolver as suas próprias empresas», declarou Vladimír Špidla, o comissário da UE responsável pelo Emprego e os Assuntos Sociais. «No período actual de recessão, queremos proporcionar um novo começo aos trabalhadores desempregados, facilitando o acesso ao crédito destinado à criação ou ao desenvolvimento de novas empresas. Pretendemos igualmente ajudar as pequenas empresas a desenvolverem-se apesar da crise. Isto ajudará a criar novos empregos. A UE pode produzir um valor acrescentado real ao maximizar o efeito de alavanca em cooperação com o Grupo BEI e permitir que um maior número de pessoas realize o seu sonho de se tornarem empresários», salientou Vladimír Špidla.

O novo instrumento de microfinanciamento visa facilitar a situação das pessoas que, no contexto actual de restrição do acesso ao crédito, possam ter dificuldade em obter os fundos necessários para o lançamento de uma nova empresa.

Os trabalhadores que perderam ou poderão vir a perder os seus empregos, e que desejam criar a sua própria empresa, beneficiarão agora de um acesso mais fácil aos fundos e outras medidas de apoio adicionais, nomeadamente ao nível do aconselhamento, formação e acompanhamento.



Na UE, o termo «microcrédito» significa um empréstimo num montante inferior a 25 000 euros. Destina-se às microempresas com menos de 10 empregados, a desempregados e a pessoas inactivas que pretendem exercer uma actividade independente mas não têm acesso aos serviços bancários tradicionais.

Na Europa, 99% das novas empresas são microempresas ou pequenas empresas e um terço desta percentagem corresponde a empresas criadas por trabalhadores desempregados.

No quadro da resposta dada pela União Europeia à crise, o Conselho Europeu da Primavera e a Cimeira sobre o Emprego, realizada em Praga no passado mês de Maio, identificaram e definiram três prioridades-chave: manter o emprego, criar postos de trabalho e promover a mobilidade. Com base neste consenso, em 3 de Junho a Comissão Europeia propôs um «Compromisso Comum a favor do Emprego» (oportunamente divulgado no número anterior da revista *Dirigir*) com vista a intensificar a cooperação relativa a essas três prioridades, quer entre a UE e os Estados-membros, quer entre os parceiros sociais europeus.

A proposta agora apresentada corresponde a uma das acções previstas no âmbito daquele compromisso, esperando a Comissão Europeia que este novo instrumento de microfinanciamento esteja operacional a partir de 2010.

Mudar de Vida

Por: Carlos Barbosa de Oliveira – Jornalista

O desemprego nem sempre é uma fatalidade. Por vezes, é desse momento de infortúnio que nasce a oportunidade de pessoas com espírito empreendedor criarem o seu próprio negócio e se tornarem independentes. É preciso vencer o medo e recusar a resignação de um cruzar de braços. O acesso ao crédito pode ser um obstáculo, mas há negócios cujo investimento pode ser garantido através do microcrédito. Outras vezes, basta saber aproveitar as potencialidades das novas tecnologias para criar um negócio com investimento muito reduzido

Alugar livros através da Internet, cuidar de crianças, levá-las à escola e trazê-las de regresso a casa, engomar a roupa dos outros, vender produtos para animais e cuidar deles quando os donos vão para fora. Estes são apenas alguns exemplos de áreas de actividade de microempresas criadas por pessoas que um dia, quando o desemprego lhes bateu à porta, quiseram dar um novo rumo à sua vida e passaram de empregados por conta de outrem a empreendedores. Fomos falar com algumas, conhecer os seus percursos de vida, casos de sucesso confirmado ou ainda a dar os primeiros passos. Em comum, uma enorme força de vencer que situações fortuitas permitiram concretizar. Por vezes, a dificuldade de aceder ao crédito e as elevadas taxas de juro são obstáculos de monta para a concretização de um negócio. Em dois dos casos, os empreendedores recorreram ao microcrédito e criaram empresas que transformaram a sua vida.

► Papo-Xeyo

Henrique Paquete fala com o à-vontade de quem já está habituado a dar entrevistas. «Já dei muitas e todas foram diferentes. O problema é que depois de falar comigo, todos escrevem coisas muito bonitas sobre o microcrédito e até dá a ideia que isso resolve tudo. Mas não é assim!»

Então como é, Henrique?

«Há pessoas que pensam que a vida delas pode mudar só por que recorreram ao microcrédito. Já tenho recebido cartas de pessoas que lêem a entrevista e depois escrevem a dizer ah e tal, eu também gosto muito de animais, se calhar é uma ideia interessante... Desculpe que lhe diga, mas abrir uma loja de animais não é o mesmo que abrir um café. Não vamos brincar aos bichinhos! O microcrédito é muito útil, mas não se pode dar a impressão às pessoas de que basta chegar lá, pedir o dinheiro e montar o negócio.»

Claro que se a pessoa não perceber do assunto, o negócio vai-se e o dinheiro também, mas por isso é que há pessoas na ANDC que acompanham os projectos e analisam a sua viabilidade...



Começando por dar voz a este alerta do Henrique, vamos ao que interessa. O proprietário da Papo-Xeyo tem uma formação técnica que é uma mais-valia para abrir uma loja de animais. Mas tem mais do que isso: uma experiência de vida que foi determinante na sua opção.

Aos 16 anos trabalhava numa loja de animais em Campo de Ourique e já nessa altura tomava conta de coelhos que uma senhora lhe confiava quando ia de férias. Depois foi «tirar o curso» de técnico de produção animal, em Torres Vedras, onde conviveu com vacas, ovelhas, cavalos, porcos e frangos. Quando terminou foi para uma quinta no Alentejo tratar de papagaios. Não tem qualquer reboço em confessar a sua paixão por estas aves, que quase o levaram até ao Brasil para trabalhar numa missão em regime de voluntariado. Só que em Torres Vedras toparam-lhe o jeito para lidar com animais e convidaram-no para dar aulas. Trocou os papagaios e o Brasil por transmitir a outros o que é o amor pelos animais e ensinar-lhes como se devem tratar quando estão em cativeiro. Como não há bem que sempre dure, no final do ano lectivo de 2005 comunicaram-lhe que o curso ia ser reformulado e, quando estivesse pronto, o chamariam novamente. Henrique esperou durante uns meses. Pelo Natal já percebera que estava no desemprego. Tinha 28 anos e começou a pensar em dar um novo rumo à sua vida.



Nesse mesmo ano tinha estado numas jornadas sobre microcrédito. Quando pensou em montar um negócio, lembrou-se do que aprendera nesses dias. Pediu um empréstimo de 5000 euros e meteu mãos à obra com um ensinamento que colheira de pessoa amiga: «Tudo o que começa grande acaba depressa.» Avançou por isso devagar, sabendo que tinha muito tempo para crescer e expandir o negócio. Começou com alimentação para cão e gato, «que é o que se vende mais», mas também com alimentos para aves e roedores. Como cria pássaros desde miúdo, decidiu vendê-los na loja e, pouco depois, arranjou uns hamsters e uns coelhos para diversificar a oferta. Competir com as grandes superfícies em matéria de preços não é tarefa fácil. Deu a volta ao texto apostando na qualidade e na diversidade de produtos. Vendia marcas que não se vendem nos supermercados e têm mais qualidade. Os clientes começaram a reconhecer que valia a pena comprar na Papo-Xeyo. Não só a alimentação mas também outros produtos, como a sílica para os gatos que reconhecem ser de qualidade superior à que se vende noutros locais.

«No início, apostar na qualidade é frustrante, mas ao fim de algum tempo começamos a colher o que semeamos. Algumas das sementes que lancei em 2006, quando abri a loja, só agora estão a dar frutos, mas vale a pena saber esperar.» Ganha esta aposta, investiu na fidelização dos clientes criando um cartão de fidelidade.

Mas a cabeça de Henrique não pára. Ele sabe que um dos segredos de qualquer negócio é saber alargar a oferta para atrair mais clientes. É isso que tem feito nestes três anos. Começou por aumentar a variedade de animais para venda, entrou na concorrência directa com as grandes superfícies (vende também as marcas de alimentos que elas disponibilizam com uma margem de lucro muito reduzida) e lançou-se no ramo de banhos e tosquias. Henrique tem sempre projectos na manga. Um dos mais recentes é o hotel para animais. Começou por só aceitar animais de gaiola, mas está a iniciar-se também no acolhimento de cães. E como sabe que há pessoas que não querem retirar os seus animais do *habitat* onde vivem, lançou este ano o serviço de *pet-sitting*. Os donos vão de férias? Ele vai cuidar dos animais ao domicílio. Alimenta-os, dá-lhes banho, leva-os a passear pelo jardim. Com hora marcada, de acordo com os desejos do cliente.

Criou um novo serviço, mas ainda está numa fase embrionária: entregas ao domicílio. O seu objectivo é alargar a oferta a toda a área de Lisboa, mas para isso precisa de ter uma carrinha. Quando achar que chegou o momento oportuno, equaciona voltar a recorrer ao microcrédito.

No entanto, deixa o aviso: «Qualquer pessoa monta uma loja de animais, o difícil é mantê-la.» Henrique Paquete sabe fazer isso bem. Em Julho bateu todos os recordes de vendas. Apesar da crise e de, em Benfica, terem aberto mais duas lojas de animais depois de ter criado a Papo-Xeyo.

▶ A Avó Cuida, a Avó Leva

Sofia recebe-me numa tarde de canícula, na véspera de partir para férias. O seu rosto revela o ar cansado de quem precisa de recuperar rapidamente forças para um novo ano lectivo que se aproxima. Não é professora, nem trabalha numa escola, mas o ritmo da empresa que criou gere-se pelo calendário escolar.

A Avó Cuida, a Avó Leva nasceu em 2006, quando Sofia ficou no desemprego, sem qualquer protecção social, depois de concluir um estágio profissional numa IPSS. Poderia ter ficado lá a trabalhar, mas a oferta de um salário de 400 euros não era propriamente aliciante para quem acabara de tirar uma licenciatura na área de Reabilitação. Decidiu, por isso, construir o seu próprio caminho criando a Avó Cuida, a Avó Leva. O objectivo inicial era prestar serviços de *baby sitting*, organizar festas de aniversário e actividades de férias, mas um bom negócio de oportunidade proporcionou-lhe a possibilidade de comprar uma carrinha e abrir novos horizontes. Conheceu o microcrédito durante a licenciatura e, quando pensou na concretização do negócio, não hesitou e foi bater à porta da ANDC, pedindo um empréstimo de 5000 euros. Invertia-se assim a ideia inicial. A Avó Cuida que deveria ajudar a financiar a componente da Avó Leva, passava para segundo plano, embora não tenha sido descurada como adiante veremos.

Ao volante da carrinha, Sofia passou a ser patroa e empregada. Todos os dias levava crianças à escola, a festas ou actividades extra-escolares e, no final do dia, deixava-as em casa. A empresa teve um crescimento rápido e, três anos volvidos, já são cinco as carrinhas a circular em Lisboa e arredores ostentando o logótipo





da empresa. Sofia já não conduz porque a expansão do negócio obriga-a a cuidar de toda a área de gestão. As carrinhas são agora conduzidas por prestadores de serviços contratados para o efeito. No entanto, a Avó Cuida, a Avó Leva não perdeu as suas características iniciais de prestadora de serviços personalizados, que dá resposta individualizada a cada cliente.

O aumento dos combustíveis e a crise económica afectaram o negócio, reduzindo as margens de lucro, mas ainda consegue manter a sustentabilidade do empreendimento. As quebras notaram-se mais durante o Verão, época em que a empresa oferece programas de férias que podem durar até 15 dias e privilegiam a vertente cultural (visitas a museus, por exemplo) e o contacto com a Natureza (praia e campo), sem descurar o lazer (ateliês e actividades de ar livre). Porém, a procura este ano foi muito reduzida.

A organização de eventos é, como já se referiu, outra das áreas de actividade da Avó Cuida, a Avó Leva. As festas de aniversário, ou temáticas, têm uma procura crescente. Há várias fórmulas para dar resposta aos pedidos dos pais. Desde procurar o local, desenhar o programa da festa e a ementa, à simples organização de actividades de animação, a empresa dá resposta ao que lhe for pedido.

Sofia vai agarrando as oportunidades à medida que vão surgindo mas, como faz questão de salientar, «evito dar um passo maior do que a perna», por isso os projectos de futuro dependerão das necessidades dos utilizadores.

«Não troco por nada a possibilidade de ver crescer um projecto idealizado por mim», por isso recusa a ideia de trocar a empresa por um emprego que lhe dê estabilidade (recebeu recentemente uma oferta aliciante, mas descartou-a por ser incompatível com a sua continuidade à frente da empresa). Apesar de ser uma situação eventualmente confortável, não lhe permitiria desfrutar o prazer de traçar o seu próprio rumo. Essa possibilidade foi-lhe dada pelo microcrédito, pois nunca pôs a hipótese de pedir empréstimo a um banco. «O microcrédito dá uma resposta rápida às nossas necessidades e ainda tenho a possibilidade de receber, sempre que preciso, o apoio de pessoas que me dão sugestões ou ajudam a corrigir eventuais distorções.»

► Como um momento pode mudar uma vida

Não há idade ideal para se iniciar um negócio e dar um novo rumo à vida. O importante é ter ideias bem assentes, espírito de iniciativa e, claro, também alguma sorte. Silvina Ferreira é um exemplo disso. Aos 54 anos, quando já muitos pensam na reforma, decidiu montar o seu próprio negócio e ser dona da sua vida.

A história conta-se em breves palavras. Silvina trabalhava numa engomadoria. Nove a dez horas diárias, a troco de um salário de 500 euros. Por vezes o patrão pedia-lhe para ficar mais algumas horas e ela nunca recusava. Um dia decidiu pedir um aumento. Recebeu como resposta que estava a ser injusta com as suas colegas. Silvina não é mulher para se ficar e muito menos para ouvir, indiferente, uma acusação que considera injusta. Antes quebrar que torcer. Silvina, resoluta, decidiu nesse momento mudar a sua vida. Magoada, saiu do trabalho com a ideia firme de montar a sua própria engomadoria. Quando chegou a casa informou a família, que a olhou de soslaio. Não recebeu incentivos nem reprovações. Apenas alguma indiferença, quiçá desconfiança. Afinal já tinha idade mas era para começar a pensar na reforma...

Silvina desconhecia o microcrédito, mas conhecia uma senhora num banco e, no dia seguinte, foi lá e perguntou-lhe que possibilidade tinha de pedir um empréstimo. A resposta foi positiva e, nesse mesmo dia, começou a procurar um local para se instalar. Encontrou-o perto de casa, na Ameixoeira. A renda era elevada, mas Silvina estava decidida e resolveu arriscar. Com o dinheiro do crédito na mão, pagou três meses de renda adiantados, comprou o equipamento necessário e instalou-se. A renda pesava, um negócio destes não cria clientes do pé para a mão, os primeiros tempos foram difíceis. Silvina não é mulher de esmorecer facilmente. Procurou arranjar outro local e, ao fim de um ano, encontrou-o. Noutro local da Ameixoeira, mas mais espaçoso e com uma renda mais baixa. Já tinha na altura muitos clientes. Muitos deles vieram da empresa onde trabalhava, a maioria são vizinhança que foi espalhando a notícia. «Trabalho 13 horas por dia, não tenho mãos a medir, saio daqui estafada e ainda vou levar a roupa a algumas clientes que não têm possibilidade de a vir buscar, mas agora trabalho para mim e não corro o risco de ser acusada de ser injusta.» Profere estas palavras com a convicção firme de que deu o passo certo. Não é mulher de arrependi-





mentos. Embora admita que o pagamento dos juros elevados ao banco são uma constante dor de cabeça, livrou-se de uma carga que lhe pesava. Não ganha muito, mas o suficiente para garantir a sua liberdade. Ao fim de três anos admite, no entanto, que se lhe aparecesse alguém com uma oferta aliciante para comprar o negócio, não hesitava. «Livrava-me destes encargos e das dores de cabeça.» E reformava-se? «Reformar? Nem pensar! Que ia fazer para casa? Arranjava trabalho noutra sítio, até me cansar. Desde que o patrão me pagasse o que eu acho que mereço, até podia ficar a trabalhar para quem me comprasse a loja...»

► Clube de Leitura

E se em vez de comprar um livro o pudesse alugar por um preço acessível? Menos prejuízos quando o livro não lhe agrada, possibilidade de ler, durante um mês, vários livros a preços que vão desde os 3 euros por unidade, são coisas que o atraem? Gostaria que um serviço de aluguer de livros estivesse ao seu dispor?



Pois essa possibilidade, já há muito existente em países como o Brasil ou os Estados Unidos, chegou agora a Portugal. Se quiser saber como, é só continuar a ler.

Mariana Gibson era advogada no Brasil. Os afectos levaram-na a atravessar o Atlântico e vir viver para Portugal. As técnicas e trâmites da advocacia são iguais – ou pelo menos semelhantes – dos dois lados do Atlântico, mas as leis são diferentes. Para exercer advocacia em Portugal não lhe bastava exibir o diploma e abrir um escritório. Tinha de aprender os códigos e familiarizar-se com a legislação portuguesa. Fora de questão.



Um dia, ao ler um estudo sobre os baixos índices de leitura dos Portugueses e as justificações apresentadas, fez-se um clique. Se os Portugueses dizem que lêem pouco porque os livros são muito caros, porque não oferecer-lhes a oportunidade de lerem a custos reduzidos? Foi assim que se lembrou de uma prática muito em uso no Brasil e nos Estados Unidos: o aluguer de livros através da Internet. Em Portugal a ideia é absolutamente inovadora e o mercado está por explorar, por isso decidiu introduzir o conceito. Não foi fácil... Primeiro foi necessário ultrapassar uma série de barreiras burocráticas. Depois, encontrar um parceiro com um catálogo muito diversificado que dê resposta pronta aos pedidos dos leitores, estudar as modalidades de aluguer, definir estratégias de marketing. Finalmente, fazer o *layout* do site. Este foi, até agora, o único investimento do Clube de Leitura, que entrou no ciberespaço no fim de Agosto. Tempo ainda muito curto para fazer uma avaliação, mas Mariana sabe que não será fácil implantar em Portugal este novo conceito no mercado dos livros. «Uma coisa é abrir um negócio que não existe e precisa de um grande trabalho de divulgação e motivação das pessoas; outra é abrir um negócio já existente, cujo mercado já se conhece, quer quanto aos destinatários, quer quanto aos seus hábitos e receptividade.»

Por agora, o Clube de Leitura está em fase de lançamento da imagem, mas o número de registos é animador e indicia que talvez seja possível atingir, até ao final do ano, a meta estabelecida: 200 utilizadores/clientes. As três modalidades de aluguer inicialmente oferecidas pelo Clube de Leitura visam públicos com diferentes comportamentos face à leitura.

De qualquer modo, Mariana sabe que só dentro de dois anos poderá começar a obter alguns lucros. «É muito difícil alterar os hábitos de um mercado virado exclusivamente para a compra, onde os leitores gostam de guardar os livros e os serviços de correio não estão preparados – em termos logísticos – para prestar um serviço deste género com os padrões de qualidade dos Estados Unidos, por exemplo.»

Mas como o sonho comanda a vida e a leitura é essencial para a sua concretização, Mariana acredita que, com o tempo, alugar livros se irá tornar um hábito comum para os Portugueses, aumentando os índices de leitura. Oxalá!

Formação: uma resposta necessária à crise⁽¹⁾

Por: Glória Rebelo – Jurista, Professora Universitária (ULHT) e Investigadora (Dinâmia /ISCTE). Licenciada e Mestre pela FDL e Doutora pelo ISEG/UTL.
Ilustrações: Manuel Libreiro



1. Crise internacional e desemprego

Confirmada que está a pior crise económica mundial desde 1929, é consensualmente reconhecido que esta é, principalmente, uma crise de confiança que se manifesta a diversos níveis da nossa sociedade, muito em especial na quebra acentuada do consumo e na retracção do investimento privado. Mas, perante a retracção na procura, as empresas tendem a «ajustar» no emprego.

De facto, se algumas empresas ajustam a sua actividade sem dispensar recursos humanos – recorrendo, por exemplo, aos múltiplos instrumentos de flexibilidade qualitativa, como a adaptabilidade do tempo de trabalho – outras, invocando motivos como o fim de contratos de trabalho a termo ou os despedimentos colectivos por motivos de mercado, optam por medidas de flexibilidade quantitativa, impelindo para o desemprego.

Por exemplo, o Eurostat estima que em Maio de 2009 o desemprego tenha atingido, nos 27 países da UE, os 8,9%, ou seja, 21 462 milhões de pessoas, o que significa um aumento de 5111 milhões face ao período homólogo de 2008 ⁽²⁾. Além do mais, países como a Espanha, com uma taxa de desemprego de 18,7% – o país da UE-27 no qual este indicador é mais expressivo – e como a Letónia e a Estónia, com taxas de desemprego também acima dos 15%, mostram-se muito afectados por esta crise. E, embora a taxa de desemprego tenha registado maior aumento nos EUA, comparativamente a este país e ao Japão o espaço da Zona Euro é aquele onde se regista a taxa de desemprego mais elevada: 9,5%, face a 9,4% nos EUA e 5,2% no Japão (*Quadro 1*).

Quadro 1
Taxa de Desemprego na UE-27, Zona Euro, EUA e Japão
(Julho de 2008 e Maio de 2009)

	Julho de 2008	Maio de 2009
UE 27	7,0	8,9
Zona Euro	7,5	9,5
EUA	5,8	9,4
Japão	4,0	5,2

Fonte: Eurostat

2. Medidas anticrise e âmbito da Iniciativa Emprego 2009

Procurando reagir conjuntamente à crise, os diversos países da UE anunciaram de imediato medidas – para aplicação em cada Estado-membro – dotadas da flexibilidade necessária à diversidade dos sistemas financeiros e regras nacionais, mas acima de tudo capazes de salvaguardar o investimento, o poder de compra e o emprego como os pilares da sua política económica nacional. Portugal não foi excepção. Com a crise a acentuar-se e a iminente multiplicação de situações pessoais e familiares difíceis relacionadas com o recurso ao crédito, as reestruturações de empresas e situações de *lay-off*, o plano anticrise português assentou em cinco eixos: apoio ao emprego e reforço da protecção social; apoio especial à actividade económica, exportações e PME; investimento em energia sustentável; modernização de escolas e da infra-estrutura tecnológica; reforço da transparência dos mercados financeiros.

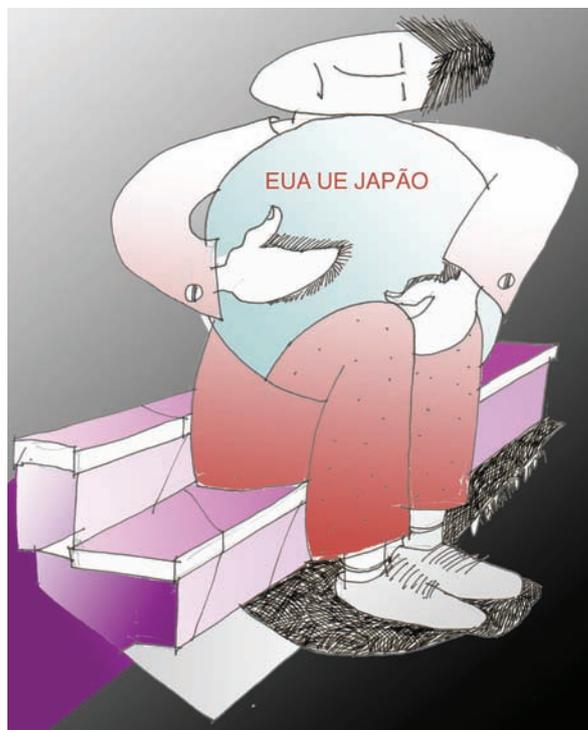
Assim, no plano anticrise português são de destacar o reforço da transparência do mercado por via de nova legislação financeira e um conjunto de medidas de apoio ao emprego, em especial a Iniciativa para o Investimento e o Emprego. De facto, no que concerne às medidas de apoio ao emprego, assume principal protagonismo a Iniciativa para o Investimento e o Emprego (IIE) – iniciativa que representa um estímulo adicional para a economia de 2180 milhões de euros (cerca de 1,25% do PIB), dos quais 1300 milhões de euros (0,8% do PIB) são financiados directamente pelo Orçamento do Estado – aprovada pelo Governo em Dezembro de 2008.

A IIE prevê um conjunto de medidas específicas de estímulo ao emprego, assumindo particular importância os novos instrumentos direccionados para a manutenção do emprego para facilitar o retorno ao mercado de trabalho, bem como para promover o acesso dos jovens ao emprego. De facto, face ao impacto da crise internacional, a ideia é reforçar, temporariamente, as medidas tradicionais de apoio às empresas mediante o estabelecimento

de instrumentos que lhes permitam enfrentar esta nova realidade conjuntural. Esta medida visa três propósitos simultâneos: evitar a redução do rendimento das famílias, estimular a qualificação através de formação profissional e proporcionar às empresas uma melhor capacidade de resposta na altura da retoma económica internacional.

Procura-se assim responder a uma crise conjuntural, pretendendo aproveitar os períodos de redução ou suspensão da actividade nas empresas para melhorar a qualificação dos trabalhadores, assegurando os níveis de emprego e contribuindo, através da formação profissional, para a sua adaptação aos desafios da conjuntura internacional.

Enquadrada na Iniciativa para o Investimento e o Emprego, a Iniciativa Emprego 2009 (Quadro 3) visou apoiar a contratação de desempregados e colocar vários milhares de trabalhadores em programas de formação, quer através de um conjunto de medidas gerais (nomeadamente, cursos de especialização tecnológica, estágios Qualificação-Emprego, contratos Emprego-Inserção, apoio à contratação de desempregados de longa duração, apoio à redução da precariedade no emprego, apoio à contratação sem termo de desempregados com 55 anos ou mais, apoio à contratação a termo dos trabalhadores com 55 anos ou mais), quer através de um conjunto de medidas específicas para jovens, apoiando a contratação e facultando estágios profissionais destinados a jovens, quer ainda implementar medidas para públicos específicos (contrato Emprego-Inserção+, apoio à contratação sem termo de públicos específicos, apoio à contratação a termo de públicos específicos).



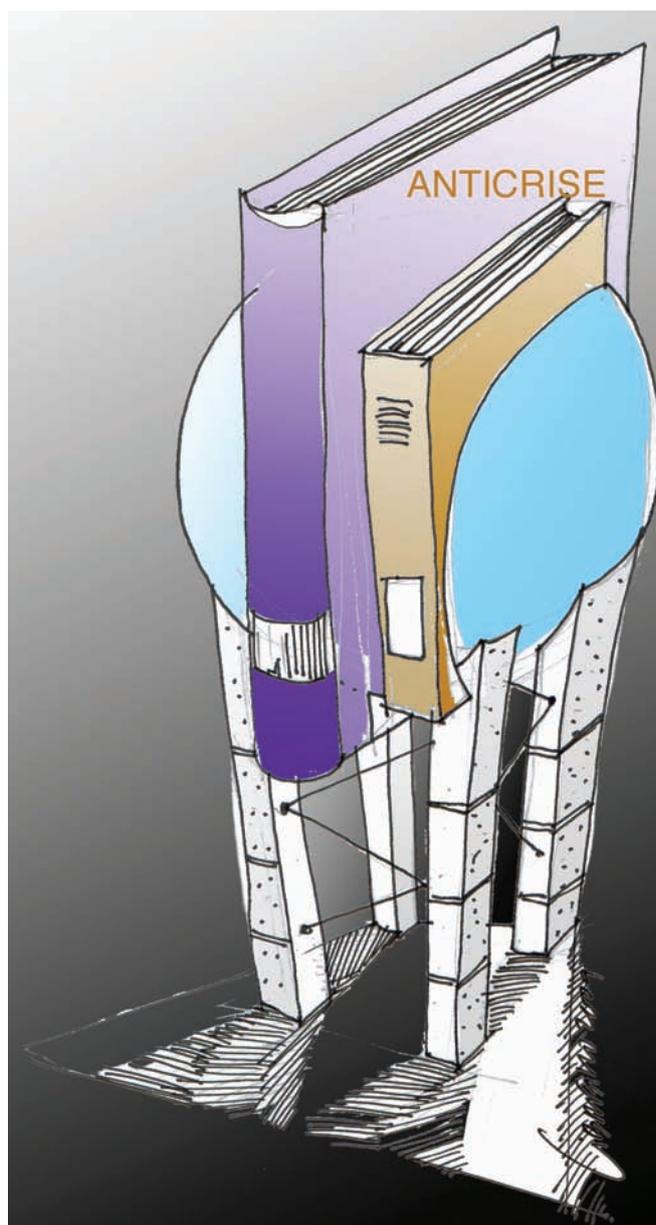
Quadro 2

Estágios Qualificação-Emprego e Contratos Emprego-Inserção

	Destinatários	Medidas
Estágios Qualificação-Emprego ⁽³⁾	Cidadãos com mais de 35 anos que melhoraram, ou venham a melhorar, as suas qualificações.	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsa de estágio mensal. • Estágios de 9 meses em entidades privadas, com ou sem fins lucrativos, ou na administração local. • Participação do Estado em bolsa entre 20% e 60% (55% para micro e pequenas empresas).
Contratos Emprego-Inserção	Todos os desempregados a receber subsídio de desemprego.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho socialmente necessário em entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos. • Bolsa complementar de 20% da prestação mensal de desemprego. • Participação do Estado em 50% da bolsa complementar para entidades privadas sem fins lucrativos.

precariedade no emprego dos jovens; apoio à redução da precariedade no emprego) e medidas de Emprego-Inserção (contrato Emprego-Inserção; contrato Emprego-Inserção+), assim como medidas de estágios (programa estágios profissionais, estágios Qualificação-Emprego)⁽⁴⁾.

A qualificação de activos em períodos de redução ou de suspensão da actividade dirige-se a empresas economicamente viáveis que estejam, conjuntamente, a enfrentar uma redução da procura e visa aproveitar esses períodos para melhorar o conjunto de competências dos trabalhadores, implementando formação orientada para a melhoria da competitividade, em particular formação do Catálogo Nacional de Qualificações e Novas Oportunidades. Depois, também dirigida às empresas, a Iniciativa Emprego 2009 visa aplicar medidas de apoio ao emprego e à contratação (apoio ao emprego em micro e pequenas empresas; à contratação de jovens, de desempregados de longa duração e de públicos específicos; apoio à contratação a termo de trabalhadores com 55 anos ou mais e de públicos específicos; apoio à redução da precariedade no emprego dos jovens; apoio à redução da precariedade no emprego; Programa Qualificação-Emprego e concessão de benefícios fiscais), considerando neste âmbito ainda as medidas de estágios (programa estágios profissionais e estágios Qualificação-Emprego). Por fim, no que concerne às medidas para os sectores social e local, procurou implementar medidas de apoio ao emprego e à contratação (apoio ao emprego; apoio à contratação de jovens, de desempregados de longa duração e de públicos específicos; apoio à contratação a termo de trabalhadores com 55 anos ou mais e de públicos específicos; apoio à redução da



Quadro 3
Iniciativa Emprego 2009

Para Pessoas	
Medidas Gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de Educação e Formação de Adultos • Outras Qualificações de Nível Básico e Secundário • Cursos de Especialização Tecnológica • Estágios Qualificação-Emprego • Contrato Emprego-Inserção • Apoio à Contratação de Desempregados de Longa Duração • Apoio à Redução da Precariedade no Emprego • Apoio à Contratação sem Termo de Desempregados com 55 anos ou mais • Apoio à Contratação a Termo dos Trabalhadores com 55 anos ou mais
Medidas para Jovens	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Estágios Profissionais • Medida INOV-JOVEM • Apoio à Contratação de Jovens • Apoio à Redução da Precariedade no Emprego dos Jovens • Cursos de Aprendizagem • Cursos de Educação e Formação
Medidas para Públicos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato Emprego-Inserção+ • Apoio à Contratação sem Termo de Públicos Específicos • Apoio à Contratação a Termo de Públicos Específicos
Medidas de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio à Criação de Empresas • Apoio à Criação do Próprio Emprego por Beneficiários de Prestações de Desemprego
Para Empresas	
Medidas de Apoio ao Emprego e à Contratação	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio ao Emprego em Micro e Pequenas Empresas • Apoio à Contratação de Jovens, de Desempregados de Longa Duração e de Públicos Específicos • Apoio à Contratação a Termo de Trabalhadores com 55 anos ou mais e de Públicos Específicos • Apoio à Redução da Precariedade no Emprego dos Jovens • Apoio à Redução da Precariedade no Emprego • Programa Qualificação-Emprego • Benefícios Fiscais
Medidas de Estágios	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Estágios Profissionais • Estágios Qualificação-Emprego
Para Sectores e Local	
Medidas de Apoio ao Emprego e à Contratação	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio ao Emprego • Apoio à Contratação de Jovens, de Desempregados de Longa Duração e de Públicos Específicos • Apoio à Contratação a Termo de Trabalhadores com 55 anos ou mais e de Públicos Específicos • Apoio à Redução da Precariedade no Emprego dos Jovens • Apoio à Redução da Precariedade no Emprego
Medidas de Emprego-Inserção	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato Emprego-Inserção • Contrato Emprego-Inserção+
Medidas de Estágios	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Estágios Profissionais • Estágios Qualificação-Emprego

3. Medidas temporárias de apoio ao emprego e respectiva produção legislativa

Assim, e desde Dezembro de 2008, foram aprovados diversos diplomas através dos quais se procurou, em linhas gerais, manter o emprego, apoiar os jovens no acesso ao emprego, apoiar o regresso ao emprego e alargar a protecção social. E foram diversos os diplomas apresentados (*Quadro 4*).

O Programa Qualificação-Emprego – criado pela Portaria n.º 126/2009, de 30 de Janeiro – de carácter temporário (e, inicialmente, válido até final 31 de Dezembro de 2009), tendo em vista a inserção dos trabalhadores em acções de formação qualificantes em caso de redução temporária do período normal de trabalho ou suspensão de contratos de trabalho. Este Programa – com o objectivo de inserir trabalhadores de empresas mais atingidas pela redução conjuntural da procura dos seus produtos ou serviços em acções de formação qualificantes, no quadro das disposições aplicáveis do Código do Trabalho – aplica-se a empresas que demonstrem rácios de solvabilidade e autonomia financeira adequados⁽⁵⁾. Durante o período de vigência do Programa, o trabalhador mantém todos direitos que lhe são garantidos nos termos previstos no Código do Trabalho para o caso de redução temporária do período normal de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho em situações de crise empresarial e frequente as acções de qualificação que lhe são facultadas no âmbito do Programa.

Além do mais, o apoio ao emprego passou quer pela isenção de contribuições para a Segurança Social, quer pela redução da Taxa Social Única (TSU) relativa à celebração de contratos de trabalho. Entre estas merecem destaque as medidas de apoio aos jovens no acesso ao emprego e que frequentam estágios profissionais e foram contratados (com apoios de 2000 euros e isenção de TSU durante 2 anos) e o apoio ao regresso ao emprego e à contratação de desempregados de longa duração (com apoios de 2000 euros e isenção de TSU durante 2 anos).

Também pela Portaria n.º 765/2009, de 16 de Julho, o Governo – considerando que os efeitos da actual crise económica conjuntural poderão prolongar-se por 2010, ameaçando postos de trabalho e provocando a quebra de rendimentos das famílias – procede à revisão de alguns preceitos da Portaria n.º 126/2009, de 30 de Janeiro (com a redacção introduzida pela Portaria n.º 331-D/2009, de 30 de Março), designadamente alterando o Programa Qualificação-Emprego nos termos do disposto na alínea c) do artigo 7.º (não distribuir lucros durante a vigência do Programa e relativos ao ano em que o Programa vigore na empresa, sob qualquer forma, nomeadamente a título de levantamento por conta) e da alínea e) (não aumentar as remunerações dos membros dos corpos sociais durante o ano em que o Programa vigore na empresa) e, ainda, nos termos do n.º 2 do artigo 15.º, estendendo o programa até 31 de Dezembro de 2010 (*Quadro 3*).

Quadro 4

Diplomas que consagram medidas temporárias de apoio à manutenção do emprego e ao aumento das qualificações

Diplomas	Medidas
Portaria n.º 126/2009, de 30 de Janeiro	Cria o Programa Qualificação-Emprego.
Portaria n.º 127/2009, de 30 de Janeiro	Cria e regula o funcionamento dos gabinetes de inserção profissional.
Portaria n.º 128/2009, de 30 de Janeiro	Regula as medidas «contrato Emprego-Inserção» e «contrato Emprego-Inserção+».
Portaria n.º 129/2009, de 30 de Janeiro	Regulamenta o Programa Estágios Profissionais.
Portaria n.º 130/2009, de 30 de Janeiro ^[6]	Prevê medidas excepcionais de apoio ao emprego e à contratação para o ano de 2009.
Portaria n.º 131/2009, de 30 de Janeiro	Regulamenta o Programa de Estágios Qualificação-Emprego.
Portaria n.º 331-D/2009, de 30 de Março	Primeira alteração à Portaria n.º 126/2009, de 30 de Janeiro, que cria o Programa Qualificação-Emprego.
Portaria n.º 765/2009, de 16 de Julho	Segunda alteração à Portaria n.º 126/2009, de 30 de Janeiro, que cria o Programa Qualificação-Emprego.

Também – na sequência do compromisso assumido no Acordo Tripartido para Um Novo Sistema de Regulação das Relações Laborais, das Políticas de Emprego e da Protecção Social em Portugal – o Governo, no sentido de melhorar a eficácia dos serviços de apoio ao emprego, bem como de criar condições legais para executar uma das medidas específicas de apoio ao emprego da IIE, criou (através da Portaria n.º 127/2009, de 30 de Janeiro) os gabinetes de inserção profissional (GIP), estruturas de apoio ao emprego dotadas de maior flexibilidade e capacidade de actuação em proximidade aos territórios e às populações.

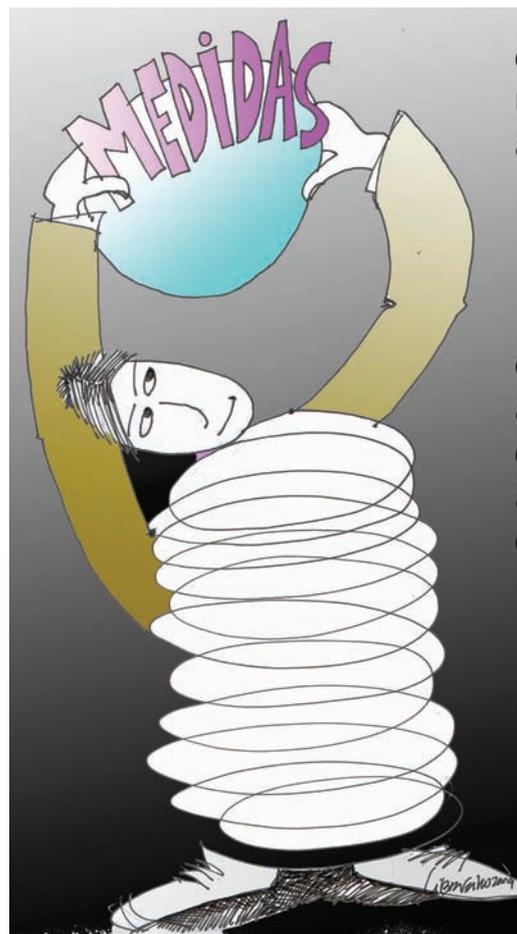
Quadro 5

Gabinetes de Inserção Profissional (GIP)

Noção	Destinatários	Medidas
Estruturas de apoio ao emprego dotadas de maior flexibilidade e capacidade de actuação em proximidade	Desempregados	Desenvolvem, em autarquias, associações sindicais ou empresariais e em entidades sem fins lucrativos, actividades de apoio à procura activa, de acompanhamento personalizado, de captação e divulgação ofertas de emprego e de encaminhamento para a qualificação.

Em articulação com a rede de centros do IIEFP, os GIP visam alargar as áreas de intervenção, nomeadamente no que concerne ao apoio à procura activa de emprego, ao acompanhamento personalizado dos desempregados em fase de inserção ou reinserção profissional, à captação de ofertas junto de entidades empregadoras, à divulgação de ofertas de emprego e actividades de colocação, ao encaminhamento para ofertas de qualificação e à divulgação e encaminhamento para medidas de apoio ao emprego, qualificação e empreendedorismo.

Com esta iniciativa altera-se ainda o modelo de funcionamento, através da contratualização de objectivos quantitativos e qualitativos, bem como o princípio da avaliação regular da sua actividade, tendo em vista uma significativa melhoria da capacidade de apoio aos desempregados. Por fim, com este novo modelo dá-se uma aproximação da oferta geográfica do IIEFP, já de si muito disseminada pelo território nacional, às necessidades locais como forma de assegurar uma acção mais incisiva, localizada e personalizada em prol do emprego. Os GIP – sujeitos a concessão de autorização de funcionamento pelo IIEFP – prestam apoio a jovens e adultos desempregados para a definição ou desenvolvimento do seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho, em estreita cooperação com os centros de emprego^[7].





3. Considerações finais

Na actual conjuntura internacional de crise económica e de agravamento do desemprego a preocupação é, sobretudo, com a deterioração do mercado laboral. Ora, neste contexto é cada vez mais sentida a necessidade de se implementarem políticas públicas adequadas aos problemas do mercado de trabalho português – de que são um exemplo as políticas de emprego dirigidas aos jovens, aos trabalhadores e desempregados seniores e aos desempregados de longa duração – capazes não só de responder a esta crise de natureza conjuntural, como de se relacionarem com uma política económica sustentável.

Daí que, em ambiente de pronunciada crise internacional, em que a salvaguarda de emprego emerge como o grande desafio, seja premente responder à necessidade – crescente – de articulação entre a educação e a formação, garantindo novas oportunidades de formação aos jovens e aos adultos que já estão inseridos no mercado de trabalho, reconhecendo-lhes competências adquiridas (na escola e ao longo da vida profissional) e identificando necessidades adicionais de formação^[1].

De facto, para enfrentar os desafios de uma economia mundial baseada no conhecimento e caracterizada pela globalização, parece incontornável que se responda à crise através de um reforço na aposta na formação profissional, condição fundamental para elevar a capacidade de adaptação das empresas e para fomentar emprego e crescimento económico.

NOTAS

[1] Texto redigido em Setembro de 2009.

[2] Em Portugal, nesta data (Maio de 2009) a taxa de desemprego era de 9,3%. O nosso país apresenta para este indicador um valor de 0,4% acima da média da UE-27. A Áustria, mas so-

bretudo a Holanda, são os países da UE-27 onde a taxa de desemprego se mantém em níveis mais baixos. Por seu turno, a Letónia, Estónia, Lituânia, Espanha e Irlanda são os países que registam, ao nível deste indicador, as subidas mais expressivas. Ainda de acordo com o Eurostat, a taxa de desemprego estimada nos países da UE-27 é igual entre a população masculina e a feminina, mas no caso da primeira verificou-se um aumento mais amplo desta medida face ao período homólogo de 2008: de 6,4 para 8,9%, enquanto entre as mulheres essa subida foi de 7,4 para 8,9%. No universo da população com idade inferior a 25 anos, a taxa de desemprego fixou-se nos 19,5% (sendo de 36,9% em Espanha).

[3] As entidades promotoras de estágios Qualificação-Emprego beneficiam de comparticipação na bolsa de estágio facultada ao estagiário, variável em função da natureza jurídica e da dimensão da entidade, nos seguintes termos: 75% para pessoas colectivas de direito privado sem fins lucrativos e autarquias locais; 55% para pessoas singulares ou colectivas de direito privado com fins lucrativos, com menos de 50 trabalhadores; 50% para pessoas singulares ou colectivas de direito privado com fins lucrativos, com 50 ou mais trabalhadores e menos de 100 trabalhadores; 35% para pessoas singulares ou colectivas de direito privado com fins lucrativos, com 100 ou mais trabalhadores e menos de 250 trabalhadores; 20% para pessoas colectivas ou singulares de direito privado com fins lucrativos, com mais de 250 trabalhadores.

[4] De referir que a Iniciativa Emprego 2009 abrangia, até Junho último, 68 000 micro e pequenas empresas e 178 000 trabalhadores, que beneficiavam da redução em 3 pp. na TSU com a condição de manterem o nível de emprego.

[5] E que apresentem uma situação competitiva forte nos mercados onde actuam, e que, por motivos de evolução conjuntural da procura, necessitem de recorrer temporariamente à redução dos períodos normais de trabalho ou à suspensão de contratos de trabalho para assegurar a viabilidade da empresa e a manutenção dos postos de trabalho.

[6] Com a Rectificação n.º 13/2009, de 10 de Fevereiro, que rectifica a Portaria n.º 130/2009, de 30 de Janeiro, que prevê medidas excepcionais de apoio ao emprego e à contratação para o ano de 2009.

[7] De referir que podem promover a criação de GIF, nomeadamente, as autarquias locais, as instituições particulares de solidariedade social, outras associações relevantes na dinamização e desenvolvimento local, as associações de imigrantes e para imigrantes, as associações sindicais e de empregadores, escolas com oferta de vias profissionalizantes de nível secundário.

[8] Como, por exemplo, foi solucionado em Portugal, designadamente através do Programa Novas Oportunidades. De referir que na origem dos actuais Centros Novas Oportunidades esteve a rede nacional de Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (Centros RVCC), criada em 2001 pela Portaria n.º 1082-A/2001, de 5 de Setembro, e ulteriormente alterada pela Portaria n.º 286-A/2002, de 15 de Março. Só mais tarde, em 2008, este diploma foi globalmente alterado pela Portaria n.º 370/2008, de 21 de Maio (que cria os Centros Novas Oportunidades).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

European Commission, Eurostat, (2009).

REBELO, G., *Emprego e Contratação Laboral em Portugal – Uma Análise Socioeconómica e Jurídica*, Lisboa, Editora RH, 2003.

REBELO, G., «Educação, Formação e Emprego: por Uma Cultura de Inovação», in *Sociedade e Trabalho*, n.º 29, pp. 55-65, 2006a.

REBELO, G., «Crise Financeira e Europa Social», in *Cadernos de Economia*, n.º 85, pp. 12-18, 2008.

REBELO, G., *Conjunturas & Tendências – Uma Visão sobre Portugal, a Europa e o Mundo*, Lisboa, Edições Sílabo, 2009.

Lusos riscos

(Breve crónica sobre os Portugueses e a cultura do risco)

Por: João Godinho Soares – Engenheiro
Ilustrações: João Amaral

«Guardo com a chave dos sonhos
Segredos que o corpo merece
Se alguém não quis arriscar
Então que os não tivesse»

[Sérgio Godinho]

► O motard⁽¹⁾

Quarentão assumido, decidi tirar a carta de moto. Farto de ser ultrapassado pelos ágeis veículos de duas rodas enquanto se mantinha sentado a vê-los passar, imobilizado à força em intermináveis filas de automóveis, teve tempo de maturar a ideia e concluir que, além da óbvia utilidade, «ia ser giro!» Sem dizer nada à família, um belo dia sentou-se à frente da secretária de uma funcionária de uma escola de condução da capital. A senhora estava nesse momento ao telefone mas, instantes depois, pousou o auscultador, olhou para ele e, antes que pudesse dizer um ai, disparou: «Então vem tirar a carta de moto, não é verdade?» Imagine-se o espanto! «Pois venho! Como é que sabe?!», foi o que lhe saiu. Ela sorriu, com condescendência, e respondeu: «Ah, na sua idade vêm todos...»

Foi assim que tomou consciência da falta de originalidade da sua pequena aventura.

Iniciou a instrução praticamente a partir do zero, que é o mesmo que dizer que nunca tinha conduzido uma motorizada ou motociclo em toda a sua vida. O mais próximo que sabia era andar de bicicleta.



[1] *Motard*: sonora palavra francesa que se pode traduzir por motociclista mas que, há que reconhecê-lo, muitos preferem ao termo português, mais próprio para quem anda de bicicleta a motor, como as saudosas Solex...

Começou desde logo a tentar que o instrutor lhe desse dicas e conselhos sobre cuidados a ter sobre segurança, mas ele era de poucas falas. Punha-lhe a mota nas mãos e dizia: «Venha atrás de mim.» E lá iam, pelas ruas de Lisboa fora, o instrutor à frente, instalado sobre quatro rodas, e ele a equilibrar-se o melhor que podia em duas.

Rapidamente se apercebeu da vulnerabilidade do *motard*. Só a roupa separa o motociclista de tudo o que o rodeia, incluindo o chão. Aquela sensação (enganosa) de protecção que se tem dentro do habitáculo de um automóvel não existe numa mota.

Como o instrutor continuava muito avaro em conselhos e orientações de segurança, começou a procurar nas livrarias um livro que o pudesse ajudar nesse aspecto, que alertasse e informasse sobre as precauções a ter na condução de veículos motorizados de duas rodas, mas nada encontrou naquele momento.

O tempo foi passando e felizmente tudo correu bem. Chegou o dia do exame e a obtenção da almejada carta. Adquiriu uma mota em segunda mão e confrontou a família com o facto consumado. Depois de um valente (e merecido) «puxão de orelhas», que já esperava, e de mil recomendações para que tivesse muito cuidado, iniciou a sua vida de *motard* incipiente. Até hoje.

Passadas poucas semanas após ter obtido a carta, encontrou, por acaso, o tal livro que procurava, com muitas indicações sobre segurança e um sem-número de recomendações e boas práticas na condução de motas e *scooters*. Leu-o avidamente e, quando acabou, pensou, impressionado: «Se tivesse lido este livro antes de tirar a carta, já não a ia tirar!» Tal era a quantidade e qualidade de riscos que se correm naqueles veículos referidos no livro! Alguns nem passam pela cabeça do mais prudente^[2]!

▶ Correr riscos

O nosso herói continua a andar de mota sempre que pode, apesar dos riscos evidentes. Porquê? Pelos motivos que já se sabem e estão amplamente estudados, como a inconsciência, o julgar que estamos preparados, o acreditar que o azar não acontece, o coração que se sobrepõe à razão, a vaidade, etc., etc.

Há muitas razões para se correrem riscos. Na realidade, é da natureza do Homem correr riscos. Referimo-nos aos riscos conscientes, já que os inconscientes não existem para quem os enfrenta. O medo tem nesta matéria um papel importantíssimo e explica a diferença entre a temeridade e a coragem. Os corajosos são os que sabem o perigo que correm e, mesmo assim, insistem em avançar, vencendo o medo que naturalmente sentem. Os temerários avançam porque não sentem medo, não dispõem do mais saudável de todos os sentimentos, aquele que melhor nos protege^[3].



[2] Citando, com a devida vénia, o livro *Guia do Motard*, de Vítor Sousa, da Texto Editora (o tal livro de que ele andava à procura), as «*armadilhas* [que ameaçam o motociclista] são tantas e sob tantas formas que se tornaria exaustivo referenciá-las. Nomearemos as mais comuns (...): piso molhado, buracos, tampas de esgoto, areia, gravilha, óleo e combustíveis, lençóis de água, lama, passadeiras de peões...» E a lista continua: os automóveis, porque têm comportamentos em travagem e em curva, bem como ritmos de andamento, completamente diferentes das motos, sem esquecer o perigo das portas que se abrem de repente, as intempéries porque a chuva retira visibilidade e o vento desequilibra. Finalmente, são exigidas aos motociclistas condições físicas e psíquicas acima da média exigida aos automobilistas. Com tudo isto, das duas uma: ou se desiste e se fica a admirar de longe esses «cavaleiros do asfalto» ou corre-se o risco.

[3] Um estudo realizado em Portugal, no âmbito da luta contra a SIDA, através de entrevistas a mil homens e mulheres entre os 18 e os 69 anos, de todas as regiões do país, revelou que 80% não usam qualquer protecção quando praticam sexo. Entre os homens, 40% recorrem a prostitutas e, destes, 60% não usam preservativo apesar de toda a informação disponível e do risco comprovado de contraírem doenças sexualmente transmissíveis. Este comportamento de alto risco só tem explicação à luz da total inconsciência do perigo. Não se trata de temeridade e muito menos de coragem.

Mas não vamos discorrer aqui sobre correr riscos em geral, em análise psico-sociológica mais ou menos profunda da natureza humana. Para tal, limitar-nos-emos a transcrever uma citação bastante conhecida: «Rir é correr o risco de parecer tolo. Chorar é correr o risco de parecer sentimental. Estender a mão é correr o risco de se envolver. Expor os seus sentimentos é correr o risco de mostrar o seu verdadeiro eu. Defender os seus sonhos e ideias diante da multidão é correr o risco de perder as pessoas. Amar é correr o risco de não ser correspondido. Viver é correr o risco de morrer. Confiar é correr o risco de se decepcionar. Tentar é correr o risco de fracassar. Mas devemos correr riscos, porque o maior perigo é não arriscar nada. Há pessoas que não correm nenhum risco, não fazem nada, não têm nada e não são nada. Elas podem até evitar sofrimentos e desilusões, mas não conseguem nada, não sentem nada, não mudam, não crescem, não amam, não vivem. Acorrentadas pelas suas atitudes, elas tornam-se escravas, privam-se da sua liberdade. Somente a pessoa que corre riscos é livre!»^[4]

► Os Portugueses

Para podermos falar sobre os Portugueses e a cultura do risco temos, antes de mais, de nos pôr de acordo sobre o que é que nos identifica: será que os Portugueses possuem alguma característica ou características próprias que permitam traçar um perfil típico que os distinga?

Sem dúvida que sim. Pelo menos por enquanto. Quer se queira quer não, a globalização está, a pouco e pouco, a dar cabo da identidade dos povos, tal como a conhecemos hoje, e o nosso não é exceção. É normal e inelutável. Invasido por catadupas de hábitos e modos de vida provenientes de culturas estrangeiras, para os quais contribuem os *media*, as economias universalmente dominantes, a emigração e a imigração, o nosso país não é, hoje, igual ao que foi no passado nem se reverá no futuro. Ao longo do tempo fomos ganhando e perdendo qualidades e defeitos. Ao procurar fazer a lista das características que definem os Portugueses convirá procurar uma opinião independente pois, a bem do rigor, não devemos ser juízes em causa própria, correndo o risco de ser parciais, benevolentes ou o contrário^[5].

Entre nacionais e estrangeiros estudiosos do perfil luso é consensual considerar que o povo português é calmo, porém ansioso, preferindo o prático ao estético, o útil ao belo, aparentemente de brandos costumes mas capaz de violência na intimidade, sente saudades mas persiste em viver fora do país, é espiritual e espirituoso, fatalista mas esperançoso, humilde porém orgulhoso, sofre de falta de brio mas gosta de ser quem é, não se governa mas é cumpridor se mandado, é infantil mas solidário, tem um permanente complexo de inferioridade relativamente a certos

estrangeiros mas também sabe apontar-lhes os defeitos, é hábil mas tecnicamente pouco disciplinado, é em geral simpático apesar de apenas medianamente educado, é desenrascado mas pouco eficiente, anseia pela fortuna e pela felicidade mas não se empenha muito a construí-las e... continua à espera de D. Sebastião. A relação não estaria completa sem uma menção especial a três aspectos da cultura portuguesa, da nossa forma de estar, entre nós e com os outros, que são imagens de marca que nos identificam e nos distinguem de muitos outros povos, incluindo os geográfica e culturalmente mais próximos, e que são o resultado da conjugação de todas as características acabadas de enumerar: a miscigenação ou mestiçagem, o fado e a tourada à portuguesa^[6].

► Uma História a correr riscos

Embora podendo desapontar alguém, tudo leva a crer que no que respeita à cultura do risco o povo português não é muito diferente dos outros povos, mesmo daqueles que mais se afastam de nós em termos culturais e civilizacionais. O que não admira. Toda a Humanidade partilha os mesmos instintos, desde os de mera sobrevivência aos de realização pessoal. Todos correm mais ou menos riscos. Todos têm momentos em que se distinguem pela coragem com que os enfrentam e momentos em que não os assumem.

[4] O texto transcrito é atribuído, com pequenas variações, a vários autores.

O autor mais provável é Sêneca (4 a. C. - 65 d. C.): filósofo romano, estoíco, foi preceptor do imperador Nero. Outros autores possíveis: Soren Kierkegaard (1813-1855), filósofo e teólogo dinamarquês, fundador do existencialismo; Leo Buscaglia (1924-1998), professor universitário e escritor italo-americano.

[5] Guerra Junqueiro (1886) referia-se nestes termos ao povo português: «Um povo imbecilizado e resignado, humilde e macambúzio, fatalista e sonâmbulo, burro de carga, besta de nora, aguentando pauladas, sacos de vergonhas, feixes de misérias, sem uma rebelião, um mostrar de dentes, a energia de um coice, pois que nem já com as orelhas é capaz de sacudir as moscas...» Pois...

[6] «Eh, toiro! Eh, toiro lindo!!» O forçado cita de longe, chamando o touro à pega. Goste-se ou não, aceite-se ou não, condene-se ou não, onde, como na pega do touro, se vê tão bem em que medida assumimos a cultura do risco? Compreender os motivos que levam um pequeno grupo de homens a enfrentar um touro bravo (que embora cansado e sangrando, possui tanta ou mais força do que todos os forçados juntos) «apenas» para o imobilizar, soltando-o de seguida, é compreender, em grande parte, o significado do risco na alma portuguesa. Deixamos esse exercício aos leitores.



A História de Portugal contém matéria mais que suficiente para demonstrar que o povo luso cumpriu – e porventura continua e continuará a cumprir – a sua quota-parte de coragem para enfrentar desafios:

– na formação da nação: enfrentar o poderoso rei castelhano e persistir na vontade de ser independente, durante centenas de anos, contra um reino maior e mais poderoso, cimentando inexoravelmente a identidade nacional de tal modo que ainda hoje perdura, apesar de momentos muito difíceis em que houve que defender com armas o território [crise de 1383-1385]^[7], restaurar a independência após seis décadas sob a coroa espanhola [dinastia filipina, 1580-1640] ou sofrer a agressão da maior potência do Mundo de então [invasões napoleónicas e guerra peninsular, 1807-1814];

– na grande empresa dos Descobrimentos: uma pequena nação^[8] enfrenta o mar imenso, escuro e desconhecido, numa luta desproporcional entre a aventura e o medo, e vence^[9];

– na diáspora portuguesa: quer por necessidade, quer por ambição, os Portugueses espalham-se e fixam-se por todo o Mundo, suportando climas diferentes ou mesmo adversos, culturas por vezes hostis, buscando a subsistência primeiro, o conforto depois^[10]. Fazem-no muitas vezes sem qualquer garantia de sucesso. Com a crise económica globalizada a fazer sentir os seus efeitos por todo o lado, o desemprego afecta igualmente

as economias tradicionalmente mais sólidas, o que torna muito arriscado procurar emprego nesses países nos dias que correm. Apesar disso, os Portugueses continuam a emigrar, ainda hoje, para esses países;

– no empreendedorismo: as micro e pequenas empresas constituem actualmente uma parte significativa da economia e do tecido social produtivo do país, representando mais de 97% do número total de empresas, cerca de 60% do emprego e quase 40% do volume económico. Estes números traduzem a vontade intrínseca ao espírito luso, em que cada um anseia mais por ser dono do seu destino do que em «acomodar-se» a trabalhar para terceiros, apesar dos riscos serem maiores^[11].

▶ A actualidade é um risco

Importa pegar nesta última questão situando-a no actual contexto global de mudança, caracterizado por uma cada vez maior insegurança no trabalho por conta de outrem, precarização dos postos de trabalho, flexibilização dos contratos de trabalho^[12] e fim do emprego seguro para toda a vida – de que eram exemplo típico muitos dos funcionários públicos do antigamente, que trocavam a insegurança do mercado de trabalho no sector privado pela segurança do emprego no Estado apesar de a retribuição ser quase sempre menor.

Esta nova situação obriga a uma nova maneira de assumir e enfrentar o risco do desemprego. Como referimos, enquanto uns preferem tentar outros mercados de trabalho além-fronteiras noutras economias que, à partida, parecem oferecer mais oportunidades e dar mais garantias de futuro, outros optam por ficar e lançar-se por conta própria, agarrando as oportunidades que lhes surgem. Estes são os empreendedores, os que arriscam, ora aceitando as regras do jogo e criando as suas empresas pela via da legalidade^[13], ora enveredando pela via inversa, de que aqui nos absteremos de falar^[14].

Ser empreendedor implica necessariamente assumir riscos para os quais poucos estão preparados. De facto, «assumir riscos devia ser ensinado nas escolas»^[15]. Em vez disso, arrisca-se o «saber de experiência feito» de que já falava Camões^[16], essa forma de aprender que primeiro faz o exame e só depois ensina.

Mas há ainda uma outra classe de cidadãos, certamente a mais numerosa, que se mantém ao sabor das vagas de uma economia frágil como a nossa, sujeitando-se à sorte ou ao azar da fortuna, um dia com emprego, outro dia sem, mas sempre à procura, tendo apenas por garantia uma arriscada atitude optimista e a crença que o Estado lhe servirá de Providência nos piores momentos.

É entre estes cidadãos que melhor se define uma das características principais da natureza lusa: o «desenrasca» (expressão

(7) A morte do rei D. Fernando, em 1383, deixa o país na iminência de perder a independência, pois o rei de Castela, casado com a filha única de D. Fernando, reclamava o direito ao trono português. Assim não entendeu o povo, a burguesia, parte da nobreza e o clero. Castela invade Portugal mas é finalmente derrotado em Aljubarrota (1385). O Mestre de Aviz é aclamado rei de Portugal.

(8) Nos reinados de D. João II e de D. Manuel (segunda metade do século XV, início do século XVI), período que corresponde ao auge dos Descobrimentos, Portugal possuía pouco mais de 1 milhão de habitantes.

(9) Fernando Pessoa traduz na perfeição esta vitória dos Portugueses, sem perder de vista o drama de quantos viveram a aventura, no imortal poema *O Mostrengo*, de que se transcreve a fala final do homem do leme para o mostrengo:

«Aqui ao leme sou mais do que eu:

Sou um Povo que quer o mar que é teu;

E mais que o mostrengo que me a alma teme

E roda nas trevas do fim do mundo,

Manda a vontade que me ata ao leme,

De El-Rei, D. João Segundo!»

(10) Mensagem do Presidente da República às Comunidades Portuguesas no Dia de Portugal, de Camões e das Comunidades Portuguesas: «*Sei como gerações de portugueses, espalhados por todo o Mundo, têm sido a expressão do espírito empreendedor português, da capacidade de assumir riscos, do esforço e da ambição de ir mais além.*» Presentemente, existem quase 5 milhões de portugueses espalhados por mais de 120 países, em cinco continentes, o que constitui um dos maiores rácios entre o número de emigrantes e a totalidade de nacionais de um país.

(11) Num estudo comparativo entre Portugal e Espanha verificou-se que, apesar de proporcionalmente abrirem mais empresas em Portugal do que em Espanha, as empresas nacionais são mais efémeras, ou seja, cessam a actividade mais rapidamente do que as congéneres espanholas. Este fenómeno é atribuído, entre muitas outras razões, à menor preparação e capacidade de planificação dos empresários portugueses.

(12) Já todos ouvimos falar da «flexisegurança» ou «flexigurança», não é verdade?

(13) Um inquérito realizado entre pequenos empresários revelou as principais motivações e as principais dificuldades da criação de empresas. Motivações: ganhar (mais) dinheiro, realização pessoal (vencer o desafio) e independência. Dificuldades: burocracia, falta de pessoal competente e atrasos nos recebimentos dos clientes.

(14) Pode chocar classificar de «empreendedorismo», conceito moderno e bondoso, as actividades marginais à lei, mas será possível não o fazer?

(15) António Peres Metello, 2007.

(16) *Os Lusíadas*, canto IV, estância 94. O velho do Restelo prepara-se para falar «Cum saber só de experiências feito».

(17) Heterónimo de Fernando Pessoa (1928).

incontornável, como certamente todos reconhecerão), eufemisticamente traduzido pela «capacidade de adaptação e criatividade» de um povo que ao longo de gerações aprendeu à sua custa a sobreviver. Há que reconhecer que esta «qualidade» traz consigo também um reverso, menos positivo, menos construtivo. Traz sem dúvida também um encurtamento dos horizontes, em que a luta do dia-a-dia submerge qualquer planificação para um futuro mais longínquo à escala de uma vida. É esse «desenrasca» no momento, presente ao longo da lusa história – apesar de evidentes excepções como os Descobrimentos ou a reconstrução de Lisboa depois do Terramoto de 1755 –, que motiva (ou comprova?) a falta de ambição, a tendência para a solução imediata e «curta», em vez da opção pela solução estruturante e «longa». Resolve-se o presente, adia-se o futuro.

Voltando à nossa História, ela contém exemplos paradigmáticos do que acaba de ser referido. Após os Descobrimentos não soubemos segurar os rendimentos provenientes do comércio com o Oriente, não aproveitámos da melhor forma as riquezas do Brasil e do remanescente Império Colonial, limitámo-nos a consumi-las, vivemos, antes e ainda agora, em parte, com as remessas dos emigrantes. Desde há alguns anos vimos a consumir quantos fundos comunitários podemos e, apesar das obras realizadas, que perdurarão (o que demonstra que alguma coisa aprendemos), angustia-nos pensar o que acontecerá quando estes fundos terminarem. Intimamente sabemos que continuamos a consumir mais do que construímos.

Muitos dirão: «Assumimos o risco, logo se verá. Como somos um povo sobrevivente, desenrascado, com certeza vamo-nos safar mais uma vez!»

«Safar»? À primeira vista, parece ser mais do mesmo: continuar a apelar ao nosso esforço e coragem, correr riscos para, no final, conseguir pouco mais do que sobreviver. Muito sacrifício para pouco benefício. Soltar o touro depois de o pegar.

▶ Epílogo (o sonho)

Felizmente para todos nós, os Portugueses, embora sobreviventes, também sonham.

Como escreveu Álvaro de Campos^[17] a iniciar a sua *Tabacaria*:

«Não sou nada.

Nunca serei nada.

Não posso querer ser nada.

À parte isso, tenho em mim todos os sonhos do mundo.»

Se sacrilégio não fosse, acrescentaríamos:

«... e, por eles, correrei todos os riscos a que o meu fado me obriga».

O marketing e as microempresas

Por: Manuel Portugal Ferreira e Nuno Reis
Professores no Instituto Politécnico de Leiria
Investigadores do globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy
Autores do livro *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*, Lidel Ed. Técnicas, 2009.
Ilustrações: Sérgio Rebelo

Pensar o marketing é muito mais que as campanhas publicitárias das grandes multinacionais. É olhar para o mercado, para o ambiente, e identificar as oportunidades que existem, olhar para os consumidores para perceber o que querem e precisam, como e onde querem ser servidos e quanto estão dispostos a pagar

► Marketing para quê?

O marketing entrou no vocabulário do nosso quotidiano, ainda que nem sempre seja compreendido. Os gestores das pequenas empresas continuam a achar que o marketing é um luxo a que apenas as grandes empresas se podem permitir. Pensam que para as microempresas o objectivo deve ser produzir produtos tecnicamente bons e não desperdiçar dinheiro com o marketing. Erro!

Uma das grandes barreiras que levam os pequenos empresários portugueses a menosprezarem o marketing é a falta de conhecimentos e formação na área. No entanto, apesar das lacunas na formação, a realidade é que não é necessário ser-se um *marketeer* para pensar, formular e implementar o marketing na empresa e logo desde o projecto. O fundamental é interiorizar que a principal preocupação do marketing são os clientes, com as suas necessidades e desejos!

Pensar o marketing é muito mais que as campanhas publicitárias das grandes multinacionais. É olhar para o mercado, para o ambiente, e identificar as oportunidades que existem, olhar para os consumidores para perceber o que querem e precisam, como e onde querem ser servidos e quanto estão dispostos a pagar. Depois, ajustar a actuação da empresa ao nível do seu modelo de negócios, do produto ou serviço, do preço a praticar, das formas de levar o produto ao cliente e de como o comunicar. E isto é algo



que todos os empreendedores, gestores e empresários, independentemente da dimensão das empresas, devem fazer! Na realidade, o marketing é essencial para as microempresas porque estas são estabelecidas para satisfazer nichos do mercado mais estreitos e porque têm recursos financeiros escassos. Assim, o marketing ajuda a aumentar a probabilidade de sucesso dos pequenos projectos empreendedores.

► Atenção ao mercado! Identificar as oportunidades

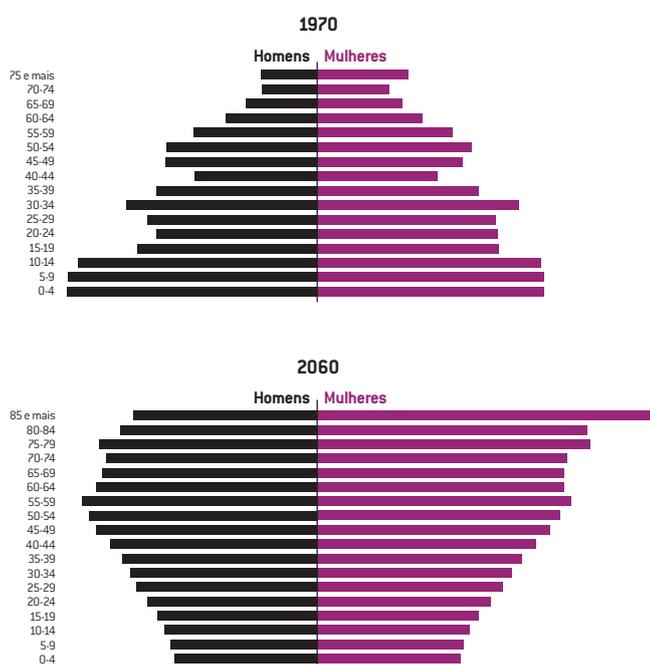
A pedra basilar de um novo projecto de empresa assenta na oportunidade que é identificada. Um novo negócio baseado numa boa

oportunidade é meio caminho para o sucesso. Portanto, importa começar por compreender o ambiente externo – olhar para o ambiente demográfico, económico, sociocultural, tecnológico, etc. Eventualmente, recorrer a estudos de mercado e analisar tendências, lacunas, fontes de insatisfação, empresas concorrentes, produtos substitutos, níveis de preços dos rivais, perfil e preferências dos consumidores, para citar apenas alguns exemplos.

A observação de tendências é uma excelente forma de detectar oportunidades. Veja-se como a crise económica que vivemos actualmente pode potenciar novos negócios. Por exemplo, o menor poder de compra leva ao alargamento dos pagamentos através de crédito (mesmo de produtos que, tipicamente, não eram pagos a crédito). Ou, ainda, serviços com uma filosofia *low cost*, que foquem no volume de vendas e não na margem unitária. Sabia que no Brasil é possível atestar o depósito do carro e pagar em prestações durante três meses?

Se olharmos para a sociedade portuguesa, verificamos que está a envelhecer. Nasceram menos crianças e vive-se até mais tarde, como se vê na Figura 1. Há, assim, espaço para desenvolver produtos adaptados a cidadãos mais idosos. Aspectos tão elementares como uma embalagem de abertura realmente fácil para quem tem dificuldade em mover as mãos podem significar o sucesso do produto. Por outro lado, a imigração cresceu. Há, em Portugal, cada vez mais cidadãos estrangeiros com necessidades específicas. Seja ao nível de questões burocráticas, como o reconhecimento de formação, seja ao nível de entretenimento, da gastronomia, da religião ou de outros factores culturais que procuram replicar, há oportunidades.

Figura 1. A população portuguesa em 1970 e 2060



Fonte: Autores, com base em dados do INE

► Da oportunidade ao consumidor

Os consumidores são todos diferentes, únicos nos seus gostos e preferências. Para conseguir o principal objectivo do marketing, é essencial conhecer os consumidores. Saber, afinal, quais as necessidades dos consumidores. Só assim uma empresa poderá ter sucesso, se conhecer e satisfizer as necessidades dos consumidores. Estudar o mercado é, portanto, fundamental para construir uma oferta de valor, algo por que os clientes estejam dispostos a pagar. Em alguns casos, e alguns consumidores, valorizam critérios funcionais (por exemplo, um casaco para proteger do frio ou chuva), mas outros procuram satisfazer necessidades emocionais, de imagem e estilo ou *status* (o mesmo casaco de uma determinada marca pode transmitir uma imagem desportiva, jovem ou clássica, por exemplo).

Umhas empresas vão estabelecer-se no mercado apostando na diferenciação dos seus produtos, outras tentam apostar nos custos baixos que transmitem aos seus clientes sob a forma de preços mais baixos que a concorrência. Todo o empresário enfrenta um dilema, o de decidir quais os clientes que se propõe servir. Dificilmente uma pequena empresa, com poucos recursos financeiros, humanos e técnicos, consegue servir todo o mercado. Ela precisa de escolher uma parte do mercado, o que designamos por segmento de mercado – que é um conjunto de clientes com gostos, preferências, padrões de compra e/ou consumo, de rendimentos ou classe social relativamente homogéneo. Estes clientes, pelas suas semelhanças, podem ser servidos da mesma forma. Se o segmento de mercado for mal escolhido, a empresa pode não conseguir realizar o valor que se propõe oferecer e os clientes não comprarão.

Porém, o dilema não acabou. O empresário precisa de entender como é que vai distinguir a sua empresa das concorrentes. Ou seja, precisa de entender como se vai posicionar na mente dos seus consumidores. Por exemplo, algumas empresas têm uma característica distintiva que leva os clientes a escolhê-la em detrimento de outras: a durabilidade do *Mercedes*, o *status* de luxo desportivo de um *Aston Martin*, o *sexy* que pode ser a *lingerie* da *Victoria's Secret*, a fiabilidade de um *Toyota*. É imperativo que o posicionamento seja certo e que a sua característica distintiva seja valorizada pelos consumidores: os consumidores querem que um fósforo seja fácil de acender, não que seja *sexy* ou que confira *status*.

► Desenvolver o modelo de negócio

De nada serve identificar uma oportunidade se não soubermos como aproveitá-la. Para oferecer um produto pelo qual o cliente esteja disposto a pagar, é necessário desenvolver um modelo de negócio claro e objectivo. O modelo de negócio estabelece os traços gerais do funcionamento do negócio, as relações com clientes e fornecedores, bem como a forma como é possível criar valor tendo em conta os pontos fortes da empresa.

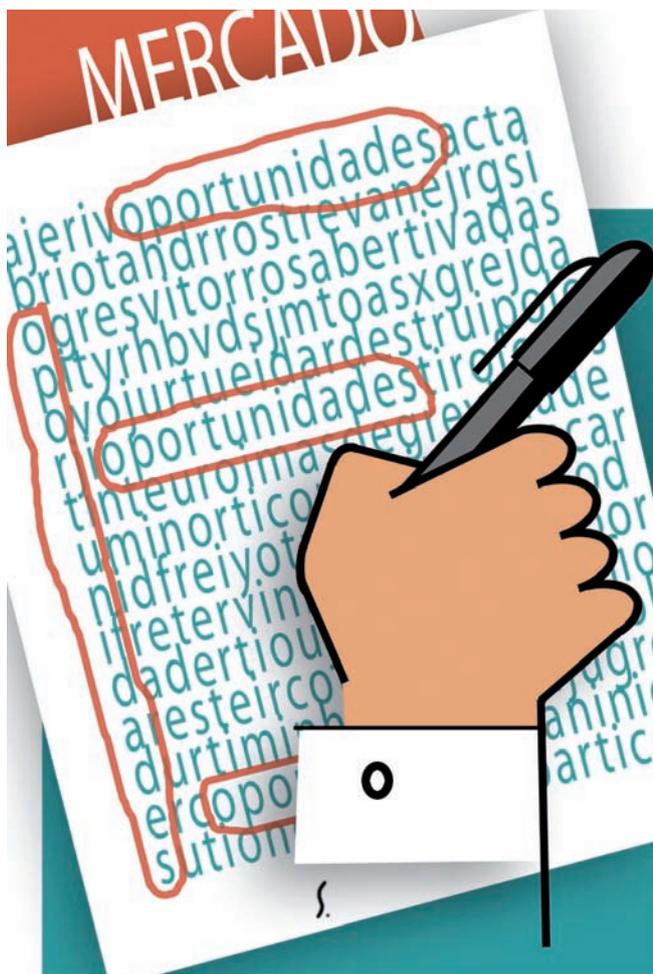
5 Questões para analisar o modelo de negócio:

1. Quem são os nossos clientes?
2. Quais as suas necessidades?
3. Como conseguimos satisfazer as suas necessidades? Que competências precisamos de ter para sermos reconhecidos?
4. Quais as actividades a desempenhar internamente? Quais subcontratar?
5. Quais os nossos parceiros de negócio?

Há modelos de negócio realmente inovadores. Por exemplo, a empresa norte-americana *eBay* inovou no negócio dos leilões ao colocar em contacto vendedores e compradores, que vendem desde casas e obras de arte até objectos avariados e colecionáveis de baixo valor. Mas as empresas não precisam de reinventar tudo. Devem observar o modo como se faz e introduzir pequenas mudanças. Os colecionáveis de baixo valor já eram vendidos, mas em feiras de «antiguidades».

► As decisões de marketing e o marketing mix

A actuação do gestor ou empresário manifesta-se ao nível das quatro variáveis clássicas do marketing mix. Como referimos, marketing é mais que publicidade e pensar estrategicamente o



marketing envolve decidir sobre: o Produto, o Preço, a Distribuição e a Comunicação (Figura 2).

Figura 2. O marketing mix



O produto. Afinal, sem um produto a empresa não consegue satisfazer necessidades. É importante esclarecer que «produto» é um conceito vasto que inclui bens físicos, serviços ou combinações dos dois que visam satisfazer necessidades dos consumidores. Para as micro e pequenas empresas é fundamental garantir que o produto oferecido gera efectivo valor aos clientes. Embora possa parecer óbvio, a nossa experiência denota que o foco se mantém mais frequentemente nos méritos técnicos do produto que nas necessidades que servem. Mas sem sempre ter a melhor ratoeira do Mundo atrai mais clientes do que ter apenas uma ratoeira funcional. O produto tem de estar ajustado às necessidades dos consumidores.

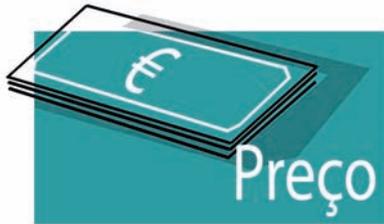
Pensar o produto vai para além das características técnicas, há um conjunto de benefícios e características adicionais a considerar. Por exemplo, a embalagem, que é, frequentemente, o primeiro contacto que o cliente tem com o produto, deve ser apelativa e suficientemente informativa para que se perceba de que produto se trata. O próprio tamanho da embalagem é importante: por exemplo, se o produto se destina a famílias numerosas, faz pouco sentido oferecê-lo em unidades ou embalagens pequenas.

A criação de uma marca, embora seja frequentemente negligenciada por micro e pequenos empresários, deve ser um esforço logo desde a fundação da empresa. A marca permite distinguir a empresa dos concorrentes e dar maior credibilidade ao produto, além de que os consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto com marca. Faça um exercício: quando vai ao supermercado está disposto a pagar o mesmo por um produto de marca branca que por um produto de marca «consagrada»? Em vestuário? Em cosmética?

O preço. É através do preço que a empresa obtém as suas receitas e um eventual lucro. Mas é má política estabelecer o preço com base nos custos incorridos. Os custos definem o preço mínimo do produto, mas o preço não deve ficar refém dos custos de produção. Embora o preço não deva ser inferior aos custos – sob pena de prejuízos acumulados levarem à falência –, entenda que o preço é um instrumento estratégico. O preço deve reflectir o valor do produto para o cliente. Se os clientes estiverem dispostos a pagar muito, o preço deverá ser alto. Se, pelo contrário, os clientes não atribuírem muito valor ao produto, o preço terá de

ser baixo. Em suma, acabe com a prática de estabelecer o preço dos seus produtos com base nos custos, acrescentando-lhe uma margem percentual.

Também na relação com a concorrência o preço tem um papel estratégico. Uma redução de preço por parte da concorrência não implica que o nosso preço se reduza também. É necessário avaliar que impacto tem essa descida de preço, como se vê na Figura 3. Apenas no caso de nos prejudicar, devemos contemplar todas as alternativas possíveis para combater a concorrência. Lembre-se que uma guerra de preços prejudica todos os envolvidos, sobretudo se forem micro e pequenas empresas.



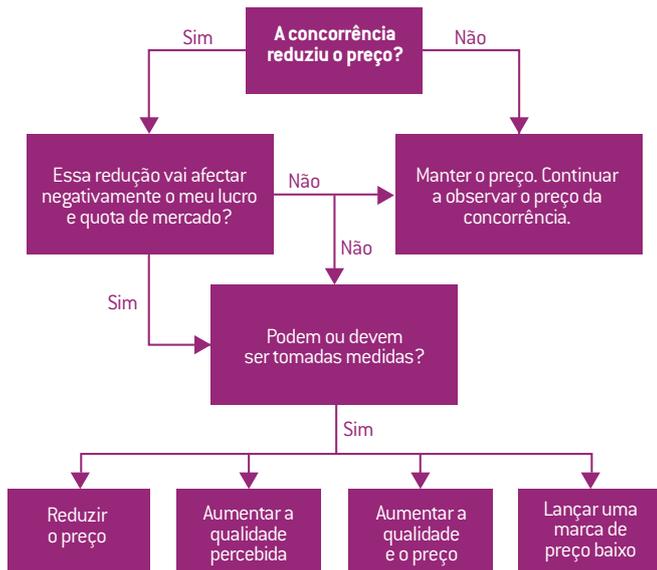
uma oferta ímpar, e de valor, não receie cobrar preços mais elevados.

A distribuição. E como levar os produtos até ao consumidor (ou seja, qual o canal de distribuição)? Se optar por vender directamente aos consumidores, fica a conhecer melhor os seus clientes e retém margens que seriam do(s) intermediário(s), mas só vai conseguir chegar a uma pequena parte dos potenciais clientes. Em regra, a venda directa é mais apropriada para produtos de valor elevado. Se usar um ou mais intermediários, acede a um

mercado maior mas perde parte do controlo. Geralmente, a venda indirecta é mais adequada a produtos de baixo valor unitário e de venda repetida. Por exemplo, é razoável vender um *Ferrari* directamente, mas não esferográficas descartáveis – estas precisam de distribuição extensiva.

Mesmo no caso das empresas prestadoras de serviços, a distribuição exige alguns cuidados. Por exemplo, se os serviços que

Figura 3. A concorrência e o preço



Na definição do preço há ainda que ter em atenção o tipo de produto que a empresa oferece. Se for um produto único, exclusivo, poderá ser alvo de consumo ostensivo, isto é, comprar um produto para «mostrar» a vizinhos, colegas de trabalho, amigos e familiares. Este parece ser um hábito enraizado na cultura popular portuguesa que exige que seja cobrado um preço elevado, porque o preço alto é que comanda a compra. Aliás, note que é frequente os consumidores associarem preços baixos a produtos de pior qualidade mesmo em bens que são *commodities* (por exemplo, o boato que gasolina mais barata é adulterada e de pior qualidade) – e, inversamente, associarem preços altos a bens de maior qualidade. Por exemplo, a diferença entre um estilista de alta-costura e uma costureira de bairro pode ser apenas o preço e uma marca. Até pode não haver correspondência entre o preço e a qualidade – este é o campo das percepções. Use-as, mas não abuse. Uma postura séria é essencial a longo prazo. Mas se tem



serão prestados necessitam de um contacto pessoal com os clientes, se o espaço onde os serviços são prestados é adequado, se a localização está adaptada à natureza do serviço, se o local é acessível ao mercado-alvo escolhido. A distribuição é, portanto, mais que um problema de transporte de bens. É a forma de tornar disponível o produto e serviço aos clientes.

A comunicação. O objectivo da comunicação (onde a publicidade é a face mais visível) é dar a conhecer a clientes (actuais e potenciais) o produto oferecido, o seu preço e o local onde está disponível. Além da embalagem, deverá ter especial atenção a questões como a decoração da sede ou o logótipo da empresa. Todas estas questões contribuem para a imagem da marca a criar.

Comunicar não exige ter publicidade na televisão. Tal não é possível para a maioria das pequenas e microempresas. Na realidade, a televisão permite atingir um mercado alargado, pelo que não traz vantagens a uma empresa dirigida a um segmento restrito de consumidores como, por exemplo, uma cidade. O café do bairro precisa de anunciar na televisão? O restaurante do Sr. Xico? A retrosaria da D. Alice? Para a maioria das micro e pequenas empresas, a publicidade em jornais e rádios locais terá mais impacto no seu mercado-alvo, com um custo mais reduzido. Importa entender quais os meios de comunicação mais eficientes para o segmento-alvo.

► O marketing e as novas tecnologias

Actualmente, os micro e pequeno empresários têm ao alcance uma poderosa ferramenta para o marketing: a Internet. Na Internet pode estudar o que os clientes oferecem e como comunicam, analisar preços e fazer contactos a baixíssimo custo. Na verdade, a Internet suporta inclusive novos formatos de negócio e formas complementares de vender e fazê-lo para todo o Mundo. A Internet pode ser uma montra aberta ao Mundo.

Veja as vantagens de ter uma livraria *on-line* em relação a uma loja tradicional. Há uma disponibilidade maior (a Internet não fecha à noite nem nas férias, nem está limitada ao espaço de prateleira), um maior alcance (pode vender livros não só para a cidade mas para a região, o país e até para todo o Mundo) e custos menores: porque não é necessário arrendar uma loja nem contratar vendedores e os próprios *stocks* são menores. Lembre-se, no entanto, que se pretender operar com uma loja *on-line* tem de garantir meios de pagamento electrónicos seguros e desenvolver a logística que permita aos clientes fazerem as encomendas e depois fazer chegar o produto ao cliente rapidamente e ao mais baixo custo possível.



Mesmo que se pretenda uma actividade *on-line* menos intensa, hoje é praticamente indispensável uma presença mínima na Internet. Muitos consumidores usam a Internet como primeiro meio de informação e triagem das ofertas disponíveis no mercado, pelo que todas as micro e pequenas empresas devem ter, no mínimo, uma página atractiva e de fácil pesquisa.

► Tudo num plano de marketing

É importante fazer um plano de marketing, escrito, que sistematize a orientação e implementação de acções. A Figura 4 sintetiza as etapas principais em todo o processo.

O início, como vimos, é a análise do mercado e do ambiente. Depois, escolher o mercado-alvo da empresa para poder definir a estratégia de marketing. Tomar as decisões sobre cada variável do marketing mix é a última etapa antes de implementar o plano de marketing e controlar a sua execução e corrigir eventuais desvios.

Figura 4. O planeamento do marketing



O plano de marketing não é imutável e pode ter de ser ajustado face a alterações, por exemplo, no que os concorrentes fazem. Se uma estratégia de marketing tiver sucesso, é provável que seja copiada por outros. Para uma micro ou pequena empresa, ser mais uma no meio de muitas é meio caminho andado para o insucesso.

Portanto: a reter

Utilizar o marketing nas empresas não é enganar os consumidores. Certamente não é fazê-los crer que precisam de um produto inútil. Não é vender aquilo que produzimos. É compreender o consumidor, satisfazer as suas necessidades com uma oferta de valor e fidelizar o cliente. Só com vendas repetidas se pode obter maior rentabilidade que é, afinal, o objectivo de qualquer empresa.

Microcrédito: as soluções dos bancos portugueses

Por: Teresa Souto – Redactora

Fotografias: Plinfo

Uma boa ideia, um negócio economicamente viável e espírito empreendedor são três características essenciais para obter um microcrédito. Cada um destes elementos não pode funcionar sozinho. Mas em conjunto representam, para quem decide nesta matéria, as garantias necessárias ao estabelecimento do empréstimo

Desde 1999 que os Portugueses podem contar com soluções de microcrédito para criar o seu próprio negócio. Através da Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC), três entidades bancárias (Millennium BCP, BES e CGD,) têm possibilitado o surgimento de diversos microempresários. Cidadãos que, na ausência destas soluções, não se qualificariam para obter um crédito convencional e não teriam conseguido levar avante o seu projecto. Recentemente, o Estado decidiu também criar soluções de crédito ao empreendedorismo para desempregados. Nesse sentido, o Ministério do Trabalho e da Segurança Social estabeleceu um protocolo com diversos bancos a operar em Portugal para a celebração de contratos de microcrédito, destinados a viabilizar uma

oportunidade de vida para pessoas desempregadas (ver *Caixa*). Mas, entretanto, algumas destas instituições financeiras já oferecem no mercado as suas próprias soluções. Conheçam-se os exemplos, as experiências vividas pelos bancos e os conselhos de quem decide nesta matéria.

MILLENNIUM BCP

► «O microcrédito é uma ponte. Uma hipótese. Para que não precisem mais de microcrédito»

O Millenium BCP é o banco pioneiro português no âmbito do microcrédito. Associado desde o início à Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC), tem também desde 2005 uma rede



Helena Mena, coordenadora da Rede Autónoma de Microcrédito do Millennium BCP

autónoma de microcrédito, com colaboradores espalhados por todo o país. Os créditos concedidos registam uma taxa de sucesso superior a 80% e, em dez anos, já ajudaram a criar mais de três mil postos de trabalho. «O banco investe muito nesta área. Faz parte da sua acção de responsabilidade social. Não pode ser visto de outra forma», afirma Helena Mena, coordenadora da Rede Autónoma de Microcrédito do Millennium BCP.

Durante sete anos foi o único parceiro da ANDC, até a associação alargar o protocolo ao Banco Espírito Santo e à Caixa Geral de Depósitos. Este período serviu de aprendizagem ao desenvolvimento da solução. «Em dez anos, com a ANDC, fizemos quatro milhões de euros de créditos. Sozinhos, temos já 9,7 milhões de euros concedidos», diz Helena Mena. A rede autónoma dispõe de quatro sucursais (Lisboa, Porto, Funchal e Ponta Delgada) e 14 gestores de projecto.

► «Estar sempre ao lado deles»

No caso do protocolo com a ANDC o banco age como «intermediário financeiro», enquanto a associação presta todo o serviço de apoio aos microempreendedores. Já quem se dirige ao banco, tem todo o seu processo gerido pelo Millennium BCP.

Os microempresários são acompanhados a par e passo pelos gestores. Seja na construção do plano de negócio, no arranque da empresa e no decorrer do período de empréstimo. «A mais-valia que podemos dar-lhes é estar sempre ao lado deles, que nos sentem como parceiros do negócio. Sentem-se confortáveis.» Quando o negócio não atinge o sucesso esperado, há que alterar estratégias, fazer uma reestruturação, negociar planos de pagamento. «Muitas vezes fazemos reestruturações do processo de empréstimo. Vamos de acordo aos interesses deles e à realidade do negócio.» Este acompanhamento torna-se de tal forma «confortável» que muitos microempreendedores, mesmo já tendo conquistado garantias financeiras que lhes permitem deixar a Rede Autónoma de Microcrédito, pedem para continuar a ser assistidos pela equipa e não querem transitar para a rede normal.

► «Crédito na base da confiança»

Quem procura a rede autónoma tem alguns aspectos em comum: são pessoas sem capacidade financeira e sem rendimentos, que não podem oferecer garantias e que, por isso, não têm acesso a um crédito dito normal. «As pessoas chegam sempre numa situação complicada. Estão desempregadas, são imigrantes, não têm meios de subsistência e têm uma ideia para um negócio.» A ideia é um ponto fundamental e inultrapassável. O princípio que desencadeia todo o processo. Sem ideia, não pode haver negócio nem atribuição de crédito. «Se chegam sem ideia, temos de lhes dizer que aqui não temos ideias. Não temos um catálogo de negócios.»

Mas se a ideia existe e for boa, o banco passa à acção. «Fazemos o *business plan* com eles, fazemos reuniões, vamos ver o local,

conhecer a sua rede social para ver se são pessoas com força de vontade para trabalhar. Tudo isso é visto por nós até que se concretiza o financiamento.»

► Da ideia ao negócio

O Millennium BCP disponibiliza aos clientes de microcrédito um montante máximo de 17 500 euros, a ser amortizado ao longo de 48 meses. Os candidatos podem inscrever-se através da Internet, usando o envelope RSF que existe nos folhetos do banco, ou dirigir-se a uma agência. Em 48 horas, o Millennium garante um contacto, via telefone, que serve de primeira triagem. De imediato verifica-se se existe uma ideia e um microempresário em potência; se se trata simplesmente de alguém em busca de informações; ou se é alguém que, afinal, até pode recorrer à rede tradicional.

A segunda etapa é já um contacto presencial. Uma reunião com um gestor. E aqui ganha força o processo de avaliação. «Isto funciona muito na base da confiança. Não é só o *business plan*. Importa ver como o microempreendedor fala, como apresenta as suas ideias. E não é só numa reunião. Faz-se uma, duas, três», diz Helena Mena, sublinhando a importância de toda esta análise. Na primeira reunião os candidatos recebem os formulários necessários à abertura do processo. Nesta fase, há quem precise de mais ou de menos ajuda. Há quem comece do zero e quem já tenha constituído a empresa e possua um local para montar o seu negócio. «Tem de inscrever-se como empresário, constituir a empresa. Nós ajudamo-los a dar todos esses passos.» Tudo é analisado ao pormenor. Verifica-se a zona de implementação da empresa, os pontos fortes e fracos dessa área e a concorrência. «Num negócio novo a localização é um ponto importantíssimo. Mas é preciso ver o custo.»

A experiência vai dotando a equipa de alguma sabedoria nesta avaliação «de confiança». E por isso há casos que se tratam muito rapidamente, outros que demoram muito tempo. Por vezes, a ideia não é viável. Outras vezes, os interessados estabelecem planos demasiado ambiciosos e pouco cautelosos. O Millennium aconselha bom senso. Por exemplo, dissuadem quem deseja abrir uma loja num centro comercial, devido ao elevado preço das rendas. Se precisa de um veículo para desenvolver a sua actividade, que seja em segunda mão. Se pode construir o negócio a partir de casa, então que comece por fazê-lo. «Temos de ter cuidado com isso. As pessoas montam o negócio e logo a seguir querem dar outro passo. E muitas vezes é o desastre total.»

► A satisfação dos bons resultados

O cliente-tipo de microcrédito do Millennium BCP é português, está desempregado e tem entre 26 e 35 anos. Helena Mena refere outras situações. Entre os candidatos há também ex-reclusos a tentarem reconstruir a sua vida e alguns imigrantes. «São excluídos da sociedade. Quem não tem crédito, não tem dignidade

humana, não consegue viver. A parte muito gratificante é que conseguimos levar essa dignidade às pessoas. Desde que queiram, conseguem.»

E a taxa de sucesso confirma-o. Quando se desloca pelo país, Helena Mena gosta de visitar os clientes da rede. «Dá gosto o ar de satisfação que vemos na cara das pessoas por terem conseguido.»

Em caso de incumprimento no pagamento das prestações, o banco entra de imediato em contacto com o cliente. «Se não fosse assim, se calhar ao terceiro ou ao quarto incumprimento já não iríamos a tempo de salvar o negócio.» Quando o banco percebe a tempo de que algo pode estar a correr mal com o negócio, toda a situação pode ser reequacionada.

Helena Mena faz um balanço bastante positivo desta experiência do banco. A forma como tem decorrido este processo anima o Millennium BCP a manter este investimento na área da responsabilidade social. Segundo a responsável, a Rede Autónoma de Microcrédito é vista a nível europeu como um exemplo de boas práticas. Enquanto membro do European Microcredit Network, são muitas vezes consultados. «Não é fácil um banco fazer isto», comenta.

BANCO ESPÍRITO SANTO

▶ «O nosso objectivo é combater a exclusão social»

O Banco Espírito Santo começou o seu percurso no microcrédito em 2006, quando assinou o protocolo com a ANDC. Já em Maio criou um gabinete para tratar destas questões e fornecer a sua

solução de microcrédito. Em Setembro, aprovou as primeiras operações. «A nossa linha de crédito é fundamentalmente dirigida a quem se encontra numa situação de exclusão social ou pré-exclusão. O BES lançou o Projecto Microcrédito porque acredita que assim facultaremos os meios que vão contribuir para a inserção e a criação de emprego sustentável, beneficiando a sociedade em geral», afirma Manuel Henrique Rodrigues, director do Gabinete de Microcrédito do BES.

Além do atendimento que pode ser feito através de um balcão do banco, o modelo do BES passa pela realização de uma série de parcerias com Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia e outras.

O papel destas instituições é importante na avaliação do candidato. Muitas delas possuem técnicos que podem, desde logo, indicar potenciais beneficiários com condições para seguirem em frente com um projecto. «Os técnicos conhecem as pessoas e podem dar-nos informações sobre a parte comportamental, a sua origem, a pessoa perante a sociedade. A pessoa pode ter uma boa ideia, mas não ter o perfil nem o comportamento que lhe permita levar o negócio em frente», refere Manuel Rodrigues. No contrato não há um compromisso da instituição, mas acaba por existir uma certa vinculação moral.

«Há uma especificidade em tratar este crédito e este tipo de clientes. Nestes casos, nós fazemos tudo. Não conhecemos a pessoa, mas fazemos um *scoring* social, com um determinado conjunto de perguntas, depois uma avaliação social. Fazemos



Pedro da Cunha, director do Departamento de Municípios e Institucionais, e Manuel Rodrigues, director do Gabinete de Microcrédito

tudo desde a avaliação até à aprovação do crédito», explica o director do Gabinete.

O BES concede microcrédito até um prazo máximo de 48 meses e um montante de empréstimo até 12 500 euros. Estas são as mesmas condições que o banco pratica para os casos que lhe são propostos pela ANDC. Embora esteja ainda na fase de arranque, o Gabinete de Microcrédito pretende dar resposta às candidaturas num máximo de 30 dias.

► «Uma boa avaliação da pessoa, da ideia e do mercado»

O BES não tem uma rede de balcões específicos para trabalhar o microcrédito. Os clientes são direccionados para uma rede de gestores especializados que fazem o acompanhamento permanente dos beneficiários, procurando contribuir para o sucesso dos que hoje enfrentam o estigma da exclusão social.

Futuramente, o banco pretende dispor de um gestor de microcrédito em cada um dos 18 distritos do país. No presente, tem sete gestores que acompanham os casos de Almada, Setúbal, Alentejo, Lisboa, Oeste, Leiria, Coimbra, Ribatejo, Porto e Braga.

O gestor de microcrédito entrevista o candidato e inicia a sua avaliação em termos comportamentais. Parte depois para a análise do negócio e afere o conhecimento que o potencial empreendedor tem do mesmo e o seu conhecimento do mercado. Manuel Rodrigues cita, como exemplo, o caso de um candidato que queria estabelecer-se como sapateiro, numa localidade onde não existia um. «Em termos de ideia era boa, em termos de mercado, em teoria, também resultava. Só havia um problema: ele nunca tinha sido sapateiro.» Mesmo assim, o projecto

não morreu nas intenções. Através da IPSS de uma cidade próxima que lhe estava a dar formação, conseguiu-se encontrar um sapateiro para lhe ensinar o ofício. «Crédito para ele agora não há. Pode haver no futuro, quando ele souber ser sapateiro. E nessa altura nós estamos cá para o financiar», conclui. Até à decisão final, poderá haver quatro ou cinco encontros com o candidato. É necessário perceber se a ideia está amadurecida e sanar dúvidas, como explica o director do Gabinete. «Estamos a ter uma atitude positiva se dissermos a alguém que determinado negócio não é viável e que não lhe podemos conceder o crédito. Ele já tem um problema de desemprego. Há um cuidado nosso em não aumentar o problema das pessoas. Nós queremos ser a solução», afirma Manuel Henrique Rodrigues sublinhando o rigor necessário na atribuição deste tipo de crédito.

Quem ainda não tem empresa constituída pode ficar a saber como fazê-lo através do banco. «Facultamos também informação adequada que permita ao cliente saber quais as peças contabilísticas de que precisa. Com a carta de aprovação, entregamos um resumo do Plano de Negócios, elaborado gratuitamente pelos nossos técnicos, no qual transmitimos ao cliente as orientações e o caminho que deve desenvolver para ter sucesso.»

► Crédito pequeno e microcrédito

Estar desempregado, nunca ter tido um emprego ou encontrar-se numa situação de pré-exclusão são aspectos que inviabilizam um crédito normal. Na rede tradicional de qualquer banco, não apresentando garantias não consegue obter um empréstimo, mesmo que seja cliente. «As premissas de análise do crédito são completamente diferentes», afirma Pedro da Cunha, director do departamento de Municípios e Institucionais do BES, no qual está integrado o Gabinete de Microcrédito. E acrescenta: «Um crédito para um pequeno negócio normalmente só se faz para empresas já estabelecidas. Não se faz normalmente crédito ao empreendedorismo. Neste caso, é acreditar num plano de negócios e validá-lo.» Manuel Henrique Rodrigues defende que quem trabalha em microcrédito precisa de uma sensibilidade diferente: «Nós aprovamos o crédito com base numa convicção forte de que a pessoa que tem a ideia é capaz de a levar até ao fim. O que a prática demonstra, com esta vontade enorme de sair da situação de exclusão social e arranjar o seu próprio negócio, o seu próprio emprego, é que as pessoas tudo fazem para cumprir. Daí até que os rácios de incumprimento sejam menores [que na banca tradicional].»

Também no BES, o projecto de Microcrédito é entendido como uma acção de responsabilidade social, de combate à exclusão social e como estímulo ao espírito empreendedor. «Queremos ser a solução para quem nos procura, para quem não tem medo do risco, é audaz e pretenda melhorar as suas condições de vida», afirma.

PROTOCOLO MINISTÉRIO DO TRABALHO/BANCOS

O Ministério do Trabalho e da Segurança Social (MTSS) assinou com os bancos portugueses um protocolo para concretizar um novo programa de apoio ao empreendedorismo. Ao abrigo deste protocolo podem candidatar-se a um microcrédito os desempregados, jovens à procura do primeiro emprego e ainda trabalhadores independentes com rendimento mensal inferior ao salário mínimo nacional.

Este protocolo é constituído por duas linhas de crédito: Microinvest e Invest+. O primeiro tem um montante máximo de empréstimo de 15 mil euros, enquanto o segundo pode atingir os 100 mil euros. Tanto num caso como noutro, os contratos podem ir até 84 meses, com 24 meses de carência de capital e taxas de juro bonificadas. Para o Microinvest foi estabelecido um montante de crédito de 100 milhões e para a linha Invest+ 85 milhões. As candidaturas começaram a 15 de Setembro e terminam quando estiver esgotado o montante das duas linhas. Além da CCD, do BES e do Millennium BCP, assinaram também o protocolo BPI, BPN, Banco Popular, Crédito Agrícola, Montepio e Barclays.

Com esta medida, o Governo espera promover a criação de 2700 empresas e de 4400 postos de trabalho.



José Júlio Timóteo, subdirector da DCE, e Sara Redinha, coordenadora da ACM (Caixa Geral de Depósitos)

CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

► «Queremos que as pessoas fiquem melhor do que antes»

A Caixa Geral de Depósitos (CGD) completa o grupo dos três bancos associados ao projecto de microcrédito da ANDC e foi também um dos que assinou recentemente o protocolo com o Ministério do Trabalho e Solidariedade Social (ver *Caixa*).

Embora não tendo uma linha própria de microcrédito, a Caixa criou, em Julho de 2008, a Agência Central para o Microcrédito (ACM), que coordena todos os contratos deste tipo. A ACM está inserida na Direcção Comercial de Canais Electrónicos (DCE) por se ter decidido que ligá-la à estrutura que acompanha e gere o *call center* da Caixa conferia uma maior eficiência ao serviço prestado. «Entendemos que ter uma estrutura montada que trata de tudo o que é relacionamento não presencial com o cliente poderia de alguma forma agilizar os processos. Foi a estratégia que adoptámos para sermos mais eficientes. Porque estes processos são morosos, envolvem um conjunto de papéis e documentação, e isto ajuda a que uma parte seja mais rápida», explica José Júlio Timóteo, subdirector da DCE.

Desta forma, ao longo do processo de candidatura e na vigência do contrato, os clientes têm ao dispor uma linha telefónica (808 200 980) para a qual podem ligar a qualquer hora do dia.

► A importância das agências

No sistema da Caixa, as agências locais desempenham um importante papel na avaliação dos candidatos. Sobretudo fora das grandes cidades, os gerentes dos balcões podem, com mais facilidade, perceber (ou intuir) se a pessoa tem capacidade e perfil de empresário para aproveitar a oportunidade de financiamento

que lhe está a ser dada. «Contamos muito com o apoio do balcão local que esteve em contacto com a pessoa, que também tem que se pronunciar sobre o cliente. Tem de cooperar na decisão de aprovação do crédito. Transmite informação e tem uma palavra a dizer», diz Sara Redinha, coordenadora. As candidaturas podem ser apresentadas em qualquer um dos 900 balcões existentes no país e são depois encaminhadas para a ACM para serem analisadas e submetidas a uma decisão. «Podem ter histórico bancário ou não. Procuramos apoiar com base na ideia de negócio e na capacidade e motivação da pessoa para desenvolver um projecto e melhorar as suas condições de vida na perspectiva de que essa pessoa, mais tarde, possa tornar-se um cliente interessante para a Caixa», enumera a responsável. José Júlio Timóteo complementa: «É preciso que tenha perspectiva do que poderá acontecer com o financiamento que lhe vamos proporcionar e que possa rentabilizá-lo para, a partir daí, ter a sua vida mais sossegada.»

Os interessados devem apresentar um projecto de candidatura, de preferência com apresentação da viabilidade económico-financeira do projecto e do investimento que pretendem realizar, mas não é obrigatório. Estando desempregados, devem apresentar igualmente a necessária declaração do IEFP.

Este é um projecto com «uma vertente social muito forte», ao qual à Caixa Geral de Depósitos quer estar ligada. «Queremos que as pessoas fiquem melhor do que estavam antes», refere José Júlio Timóteo, acrescentando: «Achamos que o sistema financeiro tem responsabilidades sociais. E a Caixa tem responsabilidades acrescidas até pelo próprio posicionamento que tem no sistema financeiro.»

A importância das microempresas em Portugal e na União Europeia

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto

Conferencista e Investigador Sénior (Comissão Europeia / UNL); Consultor de Empresas

Ilustrações: Extramedia Design Studios

SABIA QUE...



Portugal é um dos países da União Europeia que regista um maior peso de empresas de muito pequena dimensão na sua economia.

Segundo um relatório divulgado pelo Eurostat, operam em Portugal cerca de 850 mil empresas comerciais não financeiras, que movimentam 69 mil milhões de euros e empregam mais de três milhões de pessoas. Os dados do gabinete de estatística da União Europeia são relativos a 2005 e referem-se à área empresarial não financeira, que exclui a agricultura, a administração pública e outros serviços não comerciais, bem como o sector financeiro. O relatório do Eurostat revela que em Portugal a maior parte das pessoas, 42,7%, trabalha em microempresas (que empregam entre 1 a 9 trabalhadores), 22,9% em pequenas empresas (10 a 49 trabalhadores), 16,4% em médias empresas (50 a 249 trabalhadores) e 18% em grandes empresas (que empregam 250 ou mais trabalhadores).

À frente do nosso país, em termos de preponderância em matéria de emprego, encontram-se apenas a Grécia, com 56,6%, e a Itália, com 47,1%, revela o estudo realizado pelo Eurostat.

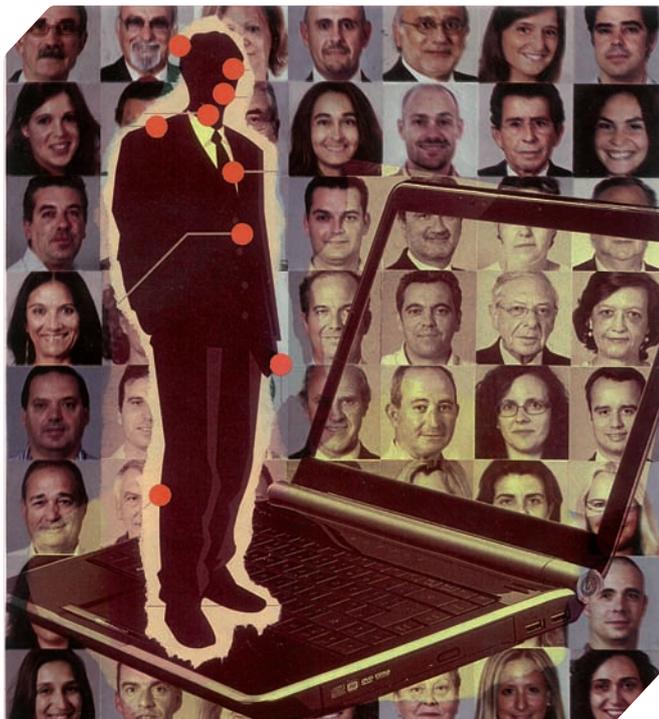
No conjunto dos 27 Estados-membros da União Europeia existem, de acordo com o gabinete de estatística da União Europeia, quase 19 647 milhões de empresas comerciais não financeiras, que movimentam 5400 mil milhões de euros e empregam 126 700 milhões de pessoas.

O relatório elaborado pelo Eurostat refere ainda que, a nível europeu, as microempresas empregam 29,6% dos trabalhadores, as pequenas empresas 20,6% e as médias 16,8%, sendo as grandes empresas responsáveis por cerca de um terço do total dado que empregam, de acordo com os dados divulgados pelo Eurostat, 33% dos trabalhadores.

Trabalhar a partir de casa

Por: André João Ferreira – Gestor de Sistemas de Informação – SalesUp
Especialista em Novas Tecnologias da Comunicação

Ilustrações: Paulo Cintra



Falemos agora do futuro. Trabalhar a partir de casa foi um daqueles conceitos que surgiu antes do tempo. A ideia é simples: se a revolução tecnológica dos anos 70 do século xx transformou o conhecimento num produto, se a evolução das tecnologias de informação permite o transporte desse produto para qualquer lugar, quase em tempo real, e se as tendências económicas apontam para a contenção das despesas, porque não trabalhar a partir de casa? De facto, existem já inúmeros casos de pessoas que trabalham a partir de casa para uma ou várias empresas (*freelancer*) ou gerindo o seu próprio negócio. Uma ideia que apresenta, à partida, tantas vantagens poderia ter revolucionado o mundo do trabalho. Tal ainda não aconteceu

► Problema

Sendo o trabalho a partir de casa algo potencialmente interessante, viável e até desejável, porque não será essa uma prática comum, não só no nosso mercado de trabalho como também na maioria dos outros mercados de países desenvolvidos? Mais importante ainda: quais os factores de sucesso para o trabalho a partir de casa e em que circunstâncias deverá este ser praticado? A primeira questão tem uma resposta simples: apesar de estarem reunidas todas as condições e de estarem disponíveis todos os meios, os agentes activos no mercado de trabalho ainda não estão verdadeiramente preparados. Trabalhar a partir de casa obriga a uma evolução das atitudes e dos comportamentos do trabalhador, tal como a uma mudança nos paradigmas de gestão. Para já o resultado é simples: a tecnologia evoluiu mais rápido do que os trabalhadores...

Além desta questão, existem certos tipos de trabalho mais adequados do que outros para serem desenvolvidos a partir de casa. Com as tecnologias de comunicação adequadas, o desenvolvimento de trabalho baseado em tecnologia a partir de casa não apresenta quaisquer restrições a nível de tempo ou de espaço.

No entanto, trabalhos que obriguem ao recurso a outros suportes levantam diversos problemas nos momentos da entrega e partilha da material, tornando-se altamente desaconselhados. Mesmo no caso dos negócios *on-line*, a ausência de espaço para armazenamento de *stocks* e de uma localização física da loja afectam os prazos de entrega e a credibilidade do negócio, respectivamente.

► Soluções

Mas chega de problemas! Concentremo-nos agora nas soluções para trabalhar a partir de casa com sucesso.

Ao nível tecnológico, a oferta de meios de comunicação e de ferramentas úteis é enorme e bastante acessível. Apesar de ser praticamente obrigatório possuir uma ligação à Internet em casa, sem que esta apresente grandes restrições de tempo ou de utilização (atenção à tecnologia 3G que, para já, aparenta ser pouco adequada para este efeito), tal requisito é cada vez mais comum nos lares portugueses e a um custo irrelevante. Estando ligado à Internet, as possibilidades de comunicação são infindáveis e para todos os gostos.



Recorrendo a *software* de utilização completamente gratuita (ex.: Skype®) torna-se possível partilhar todo o tipo de documentos (textos, fotografias, vídeos, áudio, etc.) praticamente em tempo real e estabelecer comunicação através de texto (*chat*), voz (VoIP) e imagem (videoconferência) com uma ou várias pessoas localizadas em qualquer parte do Mundo. Por um valor inferior aos tarifários base dos vários operadores, esta e outras soluções de comunicação permitem até efectuar chamadas para telefones móveis e fixos de qualquer parte do Mundo.

Através de *sites* com registo e utilização gratuitas (ex.: Facebook e LinkedIn) torna-se possível promover produtos e serviços por todo o Mundo ou estabelecer redes de contactos estratégicos com concorrentes, parceiros, fornecedores e possíveis clientes. Tudo isto à distância de uns cliques e a custo zero!

Quanto à questão da gestão de trabalhadores remotos, e felizmente para os gestores, algumas das novas tendências de gestão parecem sugerir os principais ingredientes necessários: atribuir mais autonomia, exigir maior responsabilidade e promover a participação nas tomadas de decisões aos seus colaboradores. A esta lista parece faltar apenas um compromisso da parte do gestor, cuja importância é de tal maneira vital que poderá inclusive estar na origem da lenta e dolorosa entrada do trabalho remoto na cultura organizacional actual: a confiança.

▶ Autonomia

Atribuir maior autonomia ao colaborador é um factor-chave para se obter um bom índice de produtividade e criatividade no trabalho desenvolvido em casa. Parece à partida óbvio que, estando uma pessoa a trabalhar em casa, gozará de uma autonomia praticamente ilimitada. No entanto, na presença de um gestor menos confiante e com um perfil mais autoritário, a exigência demasiado frequente de relatórios de actividade ou do progresso dos trabalhos poderá comprometer seriamente a qualidade do trabalho final e o cumprimento dos prazos. Sugere-se que sejam estabelecidas fases de controlo ponderadas, tendo em conta a duração dos trabalhos em curso, e que seja contemplado um período inicial mais dilatado para *brainstorming* e organização interna de cada colaborador.

▶ Responsabilidade

Exigir maior responsabilidade de um trabalhador remoto é a única forma de obter bons resultados desde o primeiro momento. Deve-se recusar à partida colocar um colaborador a trabalhar a partir de casa sem que este apresente um forte sentido de responsabilidade. Para um gestor, gerir a relação com um colaborador remoto é muito semelhante a gerir a relação com um fornecedor. Se a outra parte não cumprir com as suas obrigações, tem de ser responsabilizado por isso. Não é sequer viável tentar manter um controlo tão frequente sobre o trabalho dos colaboradores remotos para garantir a conclusão do trabalho e, como já foi esclarecido, essa atitude põe em risco o sucesso do trabalho. Além disso, as consequências do não cumprimento de um trabalho elaborado remotamente são normalmente mais difíceis de contornar quando comparadas com as de um trabalho presencial.

▶ Participação na tomada de decisões

Para alguém que está diariamente envolvido no seu ambiente pessoal e com um grande controlo sobre o seu trabalho, a relação



de compromisso com as organizações a que presta serviço tende a atenuar-se. É possível trabalhar o compromisso e reforçar tanto a responsabilidade como a motivação dos colaboradores a trabalhar em casa, convocando-os para tomadas de decisões relevantes para o seu trabalho com alguma regularidade. No entanto, caso se opte por estabelecer encontros regulares é necessário organizar a agenda de trabalhos dessa reunião com especial atenção, de forma a envolver todos os participantes em todas as temáticas em discussão. Se tal não for possível, sugere-se optar por várias pequenas reuniões com cada pessoa/equipa e sobre o respectivo trabalho, de forma a evitar que os participantes sintam estarem a perder tempo com assuntos alheios, especialmente os remotos que acabam por fazer um maior investimento com a sua presença do que os restantes.

► **Confiança**

A confiança é essencial para uma relação saudável entre equipas em qualquer contexto profissional. No caso do trabalho a partir de casa, a confiança torna-se ainda mais relevante já que a sensação de controlo por parte da chefia é substancialmente inferior. Uma chefia que não confie nos seus colaboradores remotos não terá, à partida, qualquer expectativa de obter sucesso com o trabalho desenvolvido à distância, o que constitui um forte estímulo no sentido do fracasso! Sugere-se que as chefias tenham já estabelecido uma relação de confiança com os colaboradores antes de avançarem para a modalidade de trabalho remoto. Se tal não for possível, será sempre vantajoso que a chefia tenha acesso a fortes indicadores de confiança do trabalhador, seja através de um excelente portefólio ou de outros indícios de sucesso, seja através da presença em diversos momentos de interação durante a fase de recrutamento e selecção. À partida, contratar alguém recém-chegado ao mercado de trabalho para trabalhar a partir de casa deverá revelar-se um grande «tiro no escuro».

► **O trabalhador em casa**

Tendo por base o que referimos anteriormente, poderá parecer que para se ser um trabalhador a partir de casa bem sucedido bastará ter um forte sentido de responsabilidade. Não é verdade! O trabalhador remoto tem entre mãos um enorme desafio com o qual terá de se debater diariamente. Um desafio de tal forma complexo que inúmeros sociólogos, gestores, chefias e responsáveis de recursos humanos dariam tudo para ter uma solução realmente eficaz: a motivação. O desafio da motivação para os trabalhadores a partir de casa é substancialmente maior do que outros, acima de tudo por duas razões nucleares: estão rodeados de inúmeros estímulos contraproducentes e não têm mais ninguém para os ajudar a motivar ou a servir de exemplo/estímulo para continuarem o seu trabalho. No fundo, uma pessoa que trabalhe a partir de casa depende, quase exclusivamente, de si próprio. Como tal, exige-se de um trabalhador remoto, ou de alguém

que gere o seu próprio negócio a partir de casa, que seja flexível, empreendedor, que possua uma forte capacidade de resiliência e, claro, que seja responsável. «Qualidades presentes em qualquer trabalhador bem sucedido», muitos diriam...

Poderá parecer algo muito difícil de conseguir ou, na perspectiva de um gestor ou chefia, alguém muito difícil de encontrar. Mas parece que muitas destas características, comportamentos e atitudes que contribuirão para o sucesso de um trabalhador a partir de casa, na realidade estão todas relacionadas com um aspecto fundamental: o gosto pelo trabalho que se faz. Encontre-se uma pessoa realmente apaixonada pelo seu trabalho (excluem-se daqui todas as pessoas que gostam do que fazem apenas porque sentem que são bem remuneradas ou porque preferem fazer o que fazem actualmente do que aquilo que faziam anteriormente) e avalie-se a sua forma de trabalhar. O resultado observado deverá ser algo semelhante a um bom artista que, movido pela sua paixão, desenvolve a sua arte independentemente das adversidades a que esteja sujeito.

Para aqueles que já possuem a atitude correcta, e que têm gosto pelo seu trabalho, uma boa organização pessoal será a última etapa para garantir o sucesso.

AQUI FICAM ALGUMAS DICAS PARA FACILITAR A ORGANIZAÇÃO PESSOAL DE QUEM TRABALHA A PARTIR DE CASA E PRETENDE OBTER BONS RESULTADOS:

- Instale o seu posto de trabalho na melhor zona da sua casa que lhe permita trabalhar sem interrupções ou distrações (ex.: sempre que puder, evite a zona de circulação de outras pessoas, vistas para zonas movimentadas e a presença de aparelhos dissuasores do trabalho como uma televisão).
- Estabeleça uma hora certa para se levantar (não confundir com acordar), tal como faria se tivesse de se deslocar para o seu emprego, e defina um horário para iniciar e terminar os trabalhos.
- Vista-se de uma forma confortável, mas evite manter a mesma roupa com a qual dormiu.
- Evite «aproveitar» para resolver problemas pessoais ou outro tipo de compromissos durante o horário que definiu para trabalhar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTELLS, Manuel, «A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura», in *A Sociedade em Rede*, vol. 1, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

KANFER, R., Chen, G., e Pritchard, Robert D., *Work Motivation: Past, Present, and Future*, Nova Iorque, Routledge, 2008.

Team Building

a arte de fortalecer as relações pessoais

Por: Carlos Barbosa de Oliveira

Jornalista

Ilustrações: João Amaral

Quem segue pelo IP 6 em direcção a Peniche não deixará de reparar, ao seu lado esquerdo, num conjunto de estranhos aparelhos que fazem lembrar um parque de diversões onde se praticam desportos radicais. Um ou dois quilómetros mais à frente, ao encontrar uma tabuleta que indica Campo Aventura, o viajante pensará que não se enganou. Mas nem tudo o que parece é. Por isso, a fim de satisfazer a sua curiosidade, convido-o a acompanhar-me nesta visita que a *Dirigir* fez ao local. Ficará a saber como o *team building* pode contribuir para melhorar as relações dentro de uma empresa

Virámos à direita em direcção à aldeia de Olho Marinho e fomos seguindo as tabuletas que indicavam Campo Aventura. Uma placa, ombreado com um portão de ferro, anunciava a chegada ao local. Primeira surpresa! Em vez do bulício próprio de um parque de diversões, reinava um silêncio repousante na quietude da canícula. Duas borboletas, ensaiando um bailado de amor, anunciavam que há vida neste quadro.

Toco à campainha e faço-me anunciar. O portão abre-se e entro num espaço que logo se revela acolhedor. Dirijo-me à recepção e digo ao que venho. Mandam-me aguardar um momento numa sala ampla, com decoração simples mas acolhedora. Minutos de-

pois entra Luís Reis, o homem que lançou este empreendimento. Começo por lhe manifestar a minha agradável surpresa pela organização do espaço, que mais faz lembrar um aldeamento rural do que um local onde as pessoas vêm para trabalhar divertindo-se. Na verdade, é disso que se trata. Apesar do nome, o Campo Aventura não é um espaço destinado à prática de desportos radicais nem um parque de diversões. O que não quer dizer que as pessoas aqui não se divirtam mas, quando ultrapassam aquele portão verde, estão a entrar numa empresa que as vai ajudar a terem um novo comportamento na vida e nos locais de trabalho. Demos então a palavra a Luís Reis, para que nos explique como nasceu e quais são os objectivos da Campo Aventura.

«O livro e a vida de Baden Powell marcaram a minha vida. A minha prática como escuteiro vincou-me o desejo de trabalhar com pessoas a quem pudesse transmitir, através de actividades lúdicas e educativas, um conjunto de valores que são intemporais.»

E que valores são esses?

«A camaradagem, a amizade, a solidariedade, o gosto pela exploração, a curiosidade, o prazer de interagir com a Natureza. Dantes tínhamos todos estes valores incorporados na educação familiar, mas o modo de vida moderno deixa pouco espaço para os jovens os adquirirem. O facto de passarem muito tempo na Internet, não terem experiências lúdicas na rua, ao ar livre e em liberdade, torna-os menos capacitados para desenvolverem esses valores. O que nós fazemos é oferecer a jovens e adultos actividades que permitam despertar ou cimentar estes valores.»

Na Campo Aventura não se fazem actividades estéreis. Desde a espeleologia à escalada, passando pelas simples caminhadas, todas as actividades são delineadas com o objectivo de fortalecer a personalidade e inculcar valores individuais e colectivos. Por essa razão eles são tão importantes para as empresas que, num

número crescente, trazem os seus colaboradores para, durante um ou mais dias, fortalecerem o espírito de grupo e cultivarem a cultura empresarial.

► **Desenvolver a cultura empresarial e o espírito de equipa**

Deixemos, por agora, as actividades destinadas aos jovens e concentremo-nos nas que são desenvolvidas para as empresas. Luís Reis começa por esclarecer que os programas-base são semelhantes, apenas mudam os destinatários. Isso não significa, no entanto, que a oferta seja rígida. Bem pelo contrário. As actividades desenvolvidas são minuciosamente preparadas – normalmente com o departamento de recursos humanos – de modo a se adequarem ao que a empresa pretende.

Uma dúvida, porém, assaltou-me de imediato. Quando uma empresa traz para aqui os seus colaboradores, vêm pessoas com características muito diferentes e aptidões diversas. Como resolvem esse problema?

«Uma primeira preocupação é que a actividade a desenvolver tenha um carácter transversal e se adapte a todos os participantes, de modo a ser proveitosa para todos. Não se pode correr o risco de criar, em alguns elementos do grupo, angústia durante o dia inteiro, de ter 50 pessoas satisfeitas e 10 ansiosas por sair daqui», esclarece Luís Reis. E dá um exemplo: «Nem todas as pessoas têm aptidões para desenvolver uma actividade física, por isso não as devemos obrigar. Mas essas pessoas têm de certas capacidades para outro tipo de actividades que colocam outro tipo de problemas e interação com o grupo. Conseguir essa interacção, de modo a que cada um dos participantes se sinta confortável no seu papel e perceba que a sua tarefa foi essencial – ou pelo menos importante – para que o grupo conseguisse resolver a tarefa que lhe foi atribuída, é o objectivo destas actividades de *team building*. O essencial é criar um espírito de grupo, uma interacção e compromisso entre todos os participantes. Do cumprimento desse objectivo depende o sucesso da acção.»

Em teoria parece fácil, mas na prática será isso possível? Hoje em dia as pessoas estão mais individualistas, a sua ligação à empresa é, normalmente, mais distante, e muitas vezes nem se conhecem umas às outras. Em que medida é que o *team building* pode ter um efeito positivo nas relações entre as pessoas?

Luís Reis aproveita a deixa para dar mais um exemplo: «Essa é uma área nas actividades de *team building* a que é preciso dar muita atenção. Quantas vezes as pessoas se reúnem fora do contexto de trabalho? Numa empresa que opere em vários pontos do país e tenha os seus trabalhadores distribuídos por vários edifícios em território nacional, que conhecimento existe entre eles? Nestas situações temos de criar actividades recreativas – complementares das actividades educativas – que ajudem a criar cumplicidades e a fortalecer relações de proximidade. Por exemplo, se o contínuo só conhece o director da empresa por lhe apertar a mão todos os dias, as actividades que promovam os contactos físicos ajudam a criar laços de maior proximidade e a esbater os vínculos reverenciais que por vezes se estabelecem entre as hierarquias. O mesmo se aplica a pessoas que trabalham distantes umas das outras, sem se conhecerem a não ser através de contactos por *e-mail* ou telefone. Depois de participarem nestas actividades, quando voltam a ter de contactar, no âmbito das tarefas que desempenham dentro da empresa, a sua relação é mais coloquial porque a proximidade lhes permitiu identificarem-se mutuamente e terem outra forma de tratamento.»

► **Telemóvel não entra**

Alguns serão levados a pensar que um almoço, ou uma festa de Natal, resolveria o assunto com igual eficácia. É notório que não, porque nesses momentos falta o rigor, a disciplina e a interacção que estas actividades exigem. Com efeito, uma das regras básicas do *team building* é a organização de actividades que impliquem o grupo como um todo. Num almoço ou numa festa de Natal, a tendência é para as pessoas se agruparem de acordo



com o conhecimento que já tinham umas das outras, formando «grupinhos». No final, todos regressam a casa com o estômago mais cheio, quiçá algumas calorias e gorduras em excesso, mas no dia seguinte ou alguns dias depois retomam as suas rotinas habituais. A empresa gastou dinheiro com a festa mas não obteve qualquer retorno em termos de produtividade, nem conseguiu eliminar quaisquer atritos que eventualmente existam nas relações de trabalho entre os seus colaboradores.

«Uma situação frequente é as pessoas que se pretendem esquivar a participar nas actividades do grupo abandonarem-no com o pretexto de precisarem de fazer uma chamada ou para receber um telefonema. Ora isso interfere no desenrolar normal das actividades e prejudica a prossecução dos objectivos. Por isso, salvo casos muito pontuais e devidamente justificados, proibimos a utilização do telemóvel durante a realização das actividades para que não haja interferências externas. As pessoas aqui têm de estar concentradas nas actividades e perceberem que, embora seja um dia diferente em que vêm divertir-se, também há objectivos que a empresa pretende atingir e não podem ser descurados», explica Luís Reis. O mesmo acontece – nas actividades destinadas aos jovens – com a *Playstation*.

Como é compreensível, também não se fuma dentro das instalações da Campo Aventura e apenas existe um aparelho de televisão. No entanto, só é utilizado para exibir documentos que sirvam de apoio às actividades que os requeiram e não para lazer dos participantes.

► Um sector onde não há crise

«Uma empresa tem de ter uma cultura como tem qualquer família», assevera Luís Reis. A verdade é que as empresas portuguesas estão cada vez mais atentas à necessidade de fortalecer a cultura empresarial, aproveitando a sua influência na produtividade e competitividade. Por isso, neste sector não há razões de queixa com a crise. De ano para ano há mais empresas a recorrerem aos serviços da Campo Aventura e, muitas delas, vêm todos os anos. Luís

Reis salienta que, ao contrário do que acontecia no início, já não são apenas grandes empresas, como a Galp, a Axa ou a Microsoft, que procuram desenvolver estas actividades de *team building*, consideradas fundamentais pelos departamentos de recursos humanos.

«Hoje em dia temos várias empresas com 15 a 20 pessoas que vêm para aqui fazer actividades. Desde o director ao contínuo vêm todos, o que me parece ser um reflexo de uma nova sensibilização das empresas para a necessidade de fortalecer os laços entre os colaboradores, pois vêem essa vertente como fundamental para o desenvolvimento da sua estratégia.»

Os números validam a afirmação. Nomeadamente no mês de Dezembro, a ocupação das instalações atinge já os 50%, quando há uns anos era praticamente nula. Mas o que procuram as empresas no mês de Dezembro, quando o clima não deixa espaço para actividades ao ar livre? «Normalmente pretendem fazer o tal almoço de Natal, mas querem igualmente uma actividade que tanto pode ser lúdica como educativa. Adaptamos a nossa oferta aos desejos da empresa, mas mesmo nas actividades lúdicas ou recreativas introduzimos uma vertente educativa de modo a tornar a acção mais proveitosa para os participantes e para a empresa. Vamos organizar um programa para quadros de topo de uma empresa, durante dois dias, que é um campo militar. Neste caso a componente recreativa é muito reduzida, mas noutras actividades tem bastante peso. Cada caso é um caso.»

O que distingue as actividades recreativas das educativas é, fundamentalmente, o objectivo. Recorrendo ao exemplo das acções desenvolvidas para os participantes no World Skills deste ano e em 2007, percebe-se melhor a diferença. Com efeito, os participantes de 2007 foram mais orientados para actividades recreativas, que lhes permitissem conhecerem-se melhor enquanto desfrutavam das actividades, mas sem a preocupação de fortalecer várias componentes susceptíveis de melhorar o seu desempenho.





Este ano houve uma maior incidência da componente educativa visando fortalecer o espírito de equipa, criar laços de solidariedade, responsabilidade e capacidade de interacção entre os participantes. «Nas actividades recreativas não há tanta preocupação de fortalecer estas componentes porque não estão tão centradas na melhoria do desempenho do grupo. O objectivo é menos ambicioso. Este ano o grupo era mais heterogéneo, muitos dos participantes não se conheciam e alguns tinham alguma dificuldade em fazer realçar as suas capacidades. A introdução de uma componente educativa no programa permitiu não só um melhor conhecimento e interacção entre os participantes, mas também que, individualmente, alguns superassem os seus receios e mostrassem as suas capacidades», explica Luís Reis.

A tipologia das actividades também não é rígida. A Campo Aventura tem alguns programas-base mas procura adaptá-los sempre aos interesses e objectivos da empresa, discutindo com os departamentos de recursos humanos as vertentes que deverão ser mais valorizadas. «Há empresas que nos procuram para fortalecer os laços entre os seus colaboradores, para integrar os novos membros na equipa ou mesmo para processos de selecção/recrutamento de novos colaboradores.» A duração também é variável, podendo ir de uma manhã até três dias. São as empresas de topo que procuram os programas mais longos, aproveitando as ofertas de actividades nocturnas que têm uma componente muito específica.

► Uma localização estratégica

«A escolha de Óbidos foi uma opção estratégica. Decidimos instalar-nos aqui porque esta localização é privilegiada face ao mercado: centralidade, acessos rápidos e fáceis e possibilidade de crescimento. Quando comecei, em 1998, tinha apenas um hectare de terreno. Hoje tenho seis, que fui comprando ao longo dos anos. Tem sido um crescimento sustentado e com os pés bem assentes na terra», frisa Luís Reis, quando nos leva a conhecer toda a área onde está implantada a Campo Aventura.

O aumento da área permitiu não só criar novas actividades e alargar o seu âmbito, mas também construir um hotel com capacidade para 200 pessoas [destinado no início apenas a alojar jovens em actividades de férias, mas que hoje é também utilizado por empresas], um restaurante e uma piscina.

A Campo Aventura estabeleceu uma grande interactividade entre a empresa e a autarquia, que reconhece a sua mais-valia para o concelho. É que – vale a pena referir – a empresa desenvolve uma série de actividades na parte histórica de Óbidos onde, só este ano e até final de Agosto, levou mais de 60 mil jovens e adultos para participarem em actividades culturais e lúdicas. Muitos destes jovens são estrangeiros que vêm participar em actividades de férias, ajudando assim a projectar a imagem do concelho. O final da tarde aproximava-se, estava na hora de regressar a Lisboa. Reparo num grupo de jovens em conversa junto à piscina. Outro grupo passeia pelo campo em amena cavaqueira. Penso, para os meus botões, que acabaram as actividades do dia e estão agora a conviver um pouco.

Começo as despedidas quando dois jovens se aproximam. Fazem uma pergunta a Luís Reis. Não ouço a resposta mas, pelo desenrolar da conversa, apercebo-me que afinal aqueles jovens em aparente descontração estão a trabalhar e decidiram envolver-nos na sua actividade sem pré-aviso. Afinal, a brincar e em aparente descontração também se aprende.

Já à porta, vejo chegarem algumas carrinhas. Delas saem grupos de jovens. Alguns têm um ar cansado, mas em quase todos vejo estampado um ar de felicidade. Percebendo a minha curiosidade, a mulher de Luís Reis que entretanto se nos juntou esclarece: «Vêm de Óbidos. Andaram a fazer escalada e outras actividades no exterior.»

Regresso a Lisboa com a sensação de, também eu, ter passado um dia diferente, trabalhando em amena cavaqueira com um empreendedor que decidiu investir numa empresa que aposta numa vertente de formação das pessoas, tantas vezes descuidada. Não sei quando... mas sei que vou voltar. Da próxima vez virei em grupo e não para fazer uma entrevista.

Os jovens face ao mercado de emprego

Por: José Coelho Martins – Consultor de Recursos Humanos
josecoelhomartins@ido.pt

Ilustrações: João Amaral

Longe de se esgotar o tema da abordagem do mercado de trabalho, procurou-se neste texto situar os tópicos fundamentais para os jovens com formação superior (e na verdade não só) poderem enfrentar o seu objectivo de pesquisa de emprego, resolvendo o seu caso da melhor forma e no mais curto espaço de tempo



► Introdução

São conhecidas as dificuldades que o país atravessa no que concerne ao emprego. Os que mais sofrem com esta situação são os profissionais com mais de 40 anos e os jovens à procura do primeiro emprego.

Para estes últimos, aquilo que era verdade há uma vintena de anos atrás, ou seja, a posse de um «canudo» abria automaticamente as portas do mercado de trabalho, hoje está longe de corresponder à realidade, subsistindo mesmo situações em que se torna mais fácil para um não licenciado encontrar uma ocupação profissional, ainda que pouco motivadora do ponto de vista financeiro, do que para o jovem licenciado.

O que podem fazer os jovens para ultrapassarem estas dificuldades? Indicamos de seguida algumas respostas e apontamos alguns caminhos que nos parecem poderem ajudar os jovens neste desiderato.

► O que um jovem recém-licenciado não pode deixar de saber

Se o jovem opta pela procura de um trabalho imediatamente após a conclusão da licenciatura, então tem de encarar este objectivo com determinação. Tal implica dedicar-lhe muito tempo, muita dedicação e muita disciplina, além de lhe afectar os meios e recursos ao seu alcance. Trata-se, pois, de dar um destino à sua

vida, pelo que o jovem não pode descurar aspectos determinantes, como:

- alvo a atingir;
- tempo a disponibilizar;
- meios/recursos a utilizar;
- formas de avaliação e controlo.

• Alvo a atingir

O maior dos erros que se podem cometer quando se procura emprego é começar a «disparar» em todas as direcções, ou seja, enviar respostas/candidaturas para tudo o que surge disponível no mercado. Além da dispersão que isto acarreta, é uma «estratégia» pouco eficaz uma vez que se pode estar, logo à partida, a enviar um percurso profissional que convém seja, desde o início, o mais coerente possível.

Embora as mudanças de emprego frequentes sejam hoje encaradas como uma realidade normal do percurso profissional, há que evitar as mudanças inconsequentes – e estas podem surgir mais do que uma vez caso se dê mal o primeiro passo.

Como tal, o jovem deverá efectuar uma pesquisa criteriosa do mercado empresarial, dando prioridade às organizações que se situem dentro de um conjunto de critérios que para si estabelece. Por exemplo, as que se encontram no sector de actividade da

sua preferência, as que lhe possibilitam mais autonomia, aquelas onde pode aprender mais, as que lhe podem possibilitar ir mais longe na carreira, as que o podem enriquecer mais como pessoa, etc., etc.

• Tempo a disponibilizar

Procurar emprego é um trabalho a tempo inteiro, isto é, enquanto não se encontra a oportunidade condizente com os critérios mínimos que se estabelecem, estamos totalmente envolvidos numa série de iniciativas conducentes a tal objectivo. Recomendam-se, pois, oito horas diárias mínimas de trabalho para conseguir alcançar esta meta. Não basta olhar para os jornais ao fim-de-semana e responder a alguns anúncios. Não basta vaguear pela Internet, visitando *sites* e portais de emprego e respondendo automaticamente. É preciso ir muito mais longe, até porque convém ficar claro que apenas cerca de 20% dos empregos se conseguem concretizar pelos meios atrás mencionados, sendo os restantes obtidos por outras vias, nomeadamente através da rede formal e informal de contactos pessoais. E para identificar esta rede e pô-la a funcionar, é preciso dedicar todo o tempo do mundo.

• Meios/recursos a utilizar

Os meios e/ou recursos habitualmente mais utilizados são os seguintes:

- Jornais/revistas.
- Internet.
- Empresas de consultadoria.
- Contactos pessoais.

Como explicitámos acima, os contactos pessoais devem ser privilegiados. Mesmo que a rede de contactos seja reduzida, por exemplo apenas 10 pessoas com quem existe mais confiança para se expor a necessidade de emprego, se cada uma destas pessoas divulgar a intenção/preocupação a mais 5 pessoas, temos 50 contactos numa segunda linha, 250 numa terceira linha e assim sucessivamente. Esta forma de encontrar emprego é responsável por cerca de 80% dos resultados médios neste domínio. Os restantes meios representam cerca de 20%, sendo de destacar, pela sua importância e habitual menor orientação do jovem licenciado, as empresas de consultadoria.

É fundamental que o recém-licenciado faça um apanhado exaustivo de todas as empresas de consultadoria a traba-

lharem a área do recrutamento existentes no mercado. Todas sem excepção, desde as grandes multinacionais até às que têm características quase unipessoais. E mais importante ainda é o jovem conseguir estabelecer uma relação com estas empresas que desperte a particular atenção destas para o seu caso. Isto deve ser efectuado fazendo questão de falar pessoalmente com alguém, ir entregar o CV em mão e pedir 5 minutos de atenção, por exemplo. Estes gestos deixam na memória dos interlocutores uma imagem que coloca o jovem candidato a emprego num nível mais imediato de atenção por parte dos consultores caso lhes venha a surgir uma oportunidade compatível.

• Formas de avaliação e controlo

O jovem deve, em determinados momentos do seu percurso na pesquisa de emprego, efectuar pontos de situação procurando, sempre que possível, estabelecer indicadores concretos de medição do seu sucesso.

Uma estatística descritiva simples serve perfeitamente para o efeito. Por exemplo, se o jovem foi a 10 entrevistas num mês e não passou a uma etapa subsequente dos processos de recrutamento em questão, então convém analisar muito bem o seu comportamento no contexto da entrevista. Poderá fazê-lo com recurso a uma auto-análise ou com base no auxílio de alguém especializado na matéria. Existem hoje serviços disponíveis no mercado, a preços acessíveis, para os jovens poderem melhorar o seu desempenho em contexto de entrevista. Um segundo exemplo é o do envio do próprio CV. Se o rácio entre convocatórias para entrevista ou testes e o envio de CV for inferior a 10%, há que procurar identificar as causas, que podem ser várias. Estará o jovem a escolher bem o seu mercado-alvo? O seu CV é suficientemente claro e elucidativo? A sua carta de acompanhamento é suficientemente motivadora? Etc.

► As questões técnicas

Procurar emprego exige o domínio de alguns conceitos e situações de natureza mais técnica. Podemos enunciar três que nos parecem de maior relevo:

- Definição de um perfil do candidato.
- Realização de testes/provas de selecção.
- Realização de entrevistas de selecção.

No primeiro caso, convém que o jovem recém-licenciado saiba efectuar a leitura de um perfil de candidato a recrutar. Quer num anúncio (jornal ou Internet), quer numa abordagem mais informal, existem sempre alguns critérios ou requisitos relacionados com o tipo de profissional e de pessoa que



uma determinada empresa procura. Caso o candidato não se enquadre nesses requisitos, não vale a pena responder. É tempo e dinheiro perdido. O jovem candidato nunca se pode esquecer que em simultâneo com a sua candidatura existem mais umas dezenas, centenas, às vezes mesmo milhares, e que no meio de tanta gente o recrutador, que deve ser tido na condição de inteligente, há-de descobrir alguém mais próximo do perfil inicialmente estipulado. Mesmo quando o candidato sente corresponder a todos os requisitos a concorrência é sempre forte, pelo que desperdiçar baterias inutilmente não faz qualquer sentido.

Por exemplo, se no perfil se pede uma pessoa com disponibilidade total para deslocações e o candidato está a frequentar um curso em horário pós-laboral ou então tem responsabilidades familiares e não se pode ausentar de casa, para quê responder? Ou se no perfil requerido se sugere uma pessoa com uma grande capacidade oratória e o candidato sabe ter algumas limitações nesse campo, porquê enganar-se a si próprio? Haverá sempre, algures, para cada um a sua oportunidade.

Correspondendo o candidato ao perfil desejado e sendo chamado a uma empresa na sequência da sua candidatura, podem acontecer duas coisas: uma entrevista ou, então, realizar testes ou provas de selecção.

Se bem que não seja correcto, no nosso entendimento, seleccionar candidatos apenas com base na realização deste último tipo de provas, a verdade é que isto é comum no mercado, pelo que o jovem deve estar devidamente consciente de tal facto e preparar-se o melhor possível para realizar as mesmas. Apesar de um reportório de testes enorme existente nas mais diversas empresas, a verdade é que a prática antecipada de provas similares pode ajudar no resultado final, pelo que é aconselhável que o candidato recorra a todos os meios ao seu alcance no sentido de ter uma experimentação prévia. Existem livros com exemplos concretos e na Internet também se descobre muita coisa. Um ou outro contacto pessoal também pode conduzir o jovem a uma experiência desta natureza.

Podemos enunciar vários tipos de testes/provas, sem pretendermos esgotar as várias alternativas:

- Provas de conhecimentos técnicos/funcionais (ex.: contabilidade, electrónica, informática, etc.).
- Personalidade/comportamento.
- Aptidões/capacidades.
- Provas de grupo/situacionais.
- Análise de casos.
- *Assessment Centers*.

As primeiras provas avaliam o conhecimento específico (conteúdos) sobre determinadas matérias importantes para o desempenho da função.

As segundas evidenciam os aspectos mais relevantes da pessoa: quem é o candidato, os valores que privilegia, as suas atitudes habituais, etc.

Os testes de aptidão (raciocínio abstracto e concreto, atenção concentrada e difusa, raciocínio numérico, memória, capacidade verbal, etc.) permitem avaliar as capacidades actuais e o potencial de desenvolvimento futuro do candidato.

Nas provas de grupo/situacionais procura ter-se uma ideia da resposta do indivíduo perante um dado problema e como o mesmo interage com os seus pares para o resolver de forma eficaz.

Na análise de casos, habitualmente mais individual, procura ver-se a capacidade do candidato para resolver um assunto relativamente complexo, integrando diversas variáveis com uma conexão mais ou menos lógica entre as mesmas.

Os *Assessment Centers* pretendem ser cópias o mais fiéis possível da realidade funcional que o candidato vai encontrar no seu potencial futuro contexto de trabalho, podendo ser realizadas individual ou colectivamente.

Finalmente nas entrevistas, que podem ser a etapa inicial do processo de selecção, o candidato é sujeito a um ambiente que, mesmo involuntariamente, o coloca sob alguma pressão em que tem de responder a questões de índole diversa, a seguir exemplificadas. Além disso, e tal é da maior relevância para a própria decisão do candidato, este poderá observar determinados aspectos relacionados com a empresa através desta experiência. Poderá ter uma noção do ambiente que se respira na organização (maior ou menor informalidade, maior ou menor clima de abertura), do modo como é recebido (maior ou menor grau de importância que

lhe é desde logo atribuído como potencial futuro colaborador) e a forma como dele se despedem, mormente no que concerne ao acompanhamento feito pela empresa após a entrevista (e aqui verifica como funciona a comunicação e qual o valor que a empresa atribui à noção de cliente, que ele próprio não deixa de ser).

Nas entrevistas, que podem ser mais directivas, mais estruturadas ou menos directivas e informais, o candidato depara-se com diferentes tipos de perguntas/questões que se podem integrar na seguinte tipologia:

- Perguntas directas.
- Perguntas indirectas.
- Perguntas de desenvolvimento.



Eis alguns exemplos de cada um dos tipos:

• **Perguntas directas**

- Qual é a sua formação base?
- Que idade tem?
- É casado ou solteiro?
- Em que universidade estudou?

• **Perguntas indirectas**

- Pode falar-me do seu percurso académico?
- Fale-nos das suas competências técnicas.
- O que nos pode dizer de relevante sobre a sua pessoa?

• **Perguntas de desenvolvimento**

- Enquanto cidadão, como analisa a realidade actual?
- Se pudesse voltar atrás, o que mudaria na sua vida?
- Se não tivesse de ser realista, o que faria da sua vida?

As primeiras perguntas implicam respostas curtas muito objectivas. Não convém que haja dispersões nem divagações. Testa-se, entre outras coisas, a objectividade e o pragmatismo do candidato. Nas segundas perguntas existe um apelo à capacidade verbal do candidato, pretendendo o avaliador verificar de que modo constrói uma resposta clarificadora com base num estímulo menos bem definido e qual a sua eficácia na interligação de diferentes variáveis envolvidas na mesma. Nas últimas perguntas há um enfoque claro na vertente mais cultural, pessoal e humana do candidato, sendo o objectivo do seleccionador identificar o nível médio de cultura do candidato, o seu sentido crítico sobre a sociedade onde se integra e grau de conhecimento da realidade quotidiana.

Ultrapassadas estas etapas, o candidato será avaliado, não apenas com base na sua correspondência com os critérios ou re-



quisitos inicialmente estabelecidos, mas também, e por vezes, essencialmente numa base comparativa com os seus outros competidores à função a que se candidata. Daí resultará ou não a sua admissão na empresa.

► **Conclusão**

Longe de se esgotar o tema da abordagem do mercado de trabalho, procurou-se neste texto situar os tópicos fundamentais para os jovens com formação superior (e na verdade não só) poderem enfrentar o seu objectivo de pesquisa de emprego, resolvendo o seu caso da melhor forma e no mais curto espaço de tempo. Não há receitas específicas e cada caso é um caso, mas importa ter presente algumas etapas importantes de um normal processo de pesquisa de emprego, pois de um modo planificado e objectivo é muito mais provável a obtenção de resultados positivos. Finalmente, é só insistir, voltar a insistir, insistir sempre... uma porta se há-de abrir.

DIRIGIR
a revista para chefias e quadros

CORREIO DOS LEITORES

Porque queremos, cada vez mais, corresponder às expectativas dos nossos leitores, decidimos retomar e incluir na revista a rubrica «Correio dos Leitores». Envie-nos as suas impressões, dê-nos sugestões e escreva-nos!

www.dirigir.pt
Porque a sua opinião conta!

Não se pode dispensar uma boa cultura de gestão

Por: J. M. Marques Apolinário

Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

TEMAS PRÁTICOS



➤ A economia mundial está a ser modificada por um processo de mudança que apresenta muitas ameaças mas também oferece grandes oportunidades de negócio. Na verdade, nas últimas três décadas assistimos a mudanças extraordinárias no Mundo, libertando regiões anteriormente fechadas e estimulando o comércio e o desenvolvimento económico. O declínio do comunismo propiciou a abertura e o desenvolvimento da Europa do Leste e da antiga União Soviética. O rápido crescimento das economias indiana e chinesa está a mudar o equilíbrio do poder no Mundo, anteriormente dominado pelos EUA.

Perceber estas alterações, as suas motivações e implicações, é a chave para reconhecer e responder às pressões dos novos negócios de hoje. E não se pense que, por ser pequeno, se está fora do barco, a coberto da tempestade ou sem direito a viajar. Tal como as ameaças se estendem a todos, também as oportunidades não são privilégio apenas de algumas grandes empresas. Aliás, as novas tecnologias e a «revolução da informação» têm impacto não só na facilidade de comunicação, mas também nos métodos de produção, distribuição, marketing e organização do negócio, tornando-os acessíveis indistintamente às grandes, às

pequenas e às microempresas. Por exemplo, usando o potencial da Internet as empresas de qualquer dimensão podem de modo fácil e instantâneo aceder a fontes de informação, produtos e serviços e anunciar os seus produtos e serviços amplamente e a baixo custo. Identificar e aceder a estes conhecimentos e mercados é mais fácil e rápido do que nunca.

Diz-se recorrentemente que Portugal está numa encruzilhada importante. Será que vai singrar no caminho da prosperidade ou, pelo contrário, terá de continuar a resignar-se aos baixos níveis de desenvolvimento económico, condicionado pelos crescentes desafios internos e externos?

À medida que a União Europeia se expande e que a concorrência global alarga inexoravelmente o seu alcance, a vantagem dos baixos custos de mão-de-obra vai-se desvanecendo. Ao longo de vários anos, Portugal, tal como outros países, tem beneficiado dos fundos estruturais da União Europeia. Mas esses apoios não são perduráveis. Portanto, não adianta discutir sobre como dividir um bolo que está a ficar cada vez mais pequeno. Se os Portugueses querem uma vida melhor para os seus filhos e netos, têm de descobrir o caminho do crescimento sustentável da produtividade. Os economistas discordam em muitas matérias, mas não no que diz respeito a este ponto. Em última análise, o nível de vida de um país depende da produtividade do seu povo.

Especialmente quando os tempos são difíceis, os cidadãos têm tendência para acreditar que os governos virão em seu auxílio. Ora, a política económica é uma parte importante da questão da produtividade mas não é a história toda. A riqueza é de facto

criada por empresas, individuais ou colectivas, grandes ou pequenas.

Daí que a grande aventura e a grande batalha da economia nos tempos actuais e na encruzilhada em que o nosso país se encontra se travem nas empresas, em particular nas pequenas e microunidades, devido à sua importância e às características de funcionamento. E a gestão tem, aqui e também nestas empresas, um papel muito importante a desempenhar.

Geralmente, as pequenas e microunidades surgem a partir de uma ideia de produto, ou serviço, e da iniciativa de uma única pessoa ou de um núcleo reduzido de pessoas. A princípio basta-lhe uma organização incipiente e elementar. Mas com a consolidação do projecto essa organização vai-se tornando progressivamente mais complexa. Não obstante, muitas vezes os seus responsáveis permanecem dedicados quase exclusivamente às actividades que têm a ver com a sua vocação pessoal, centrada regra geral nas funções produtiva e comercial. Mesmo quando o pequeno empresário confia a terceiros a gestão de outras áreas do negócio (financeira, pessoal, marketing, assessoria contabilística, etc.), ainda assim ele tem de ter capacidade suficiente de interpretação dos dados e informações que lhe são comunicados.

Em período de crescimento económico, esta exigência de capacidades de gestão por parte dos empresários não tinha a importância que tem hoje. Em primeiro lugar, em tempos de crise ou de recessão, as margens de lucro são mais reduzidas e o espaço de manobra de que se dispõe para tomar iniciativas também é menor. Os riscos económicos estão no limite. O precipício à direita e o precipício à esquerda estão muito próximos: é proibido errar.

Em segundo lugar, hoje em dia estamos num combate em que é preciso ter uma atitude de oferta a respeito da clientela, onde é preciso mobilizar meios comerciais e de marketing implicando investimentos de valor relativamente considerável. A análise económica da empresa, o estudo dos seus custos, o controlo dos fluxos financeiros, o uso que é feito dos capitais investidos, tudo isso são práticas indispensáveis para que cada cêntimo seja aplicado com o proveito na promoção da actividade da empresa.

A boa gestão é a arte de tornar o trabalho mais produtivo e os recursos mais rentáveis. Não só através de ganhos de eficiência mas também através da inovação, adoptando meios e processos mais eficazes e desenvolvendo produtos e serviços mais valiosos.

Mais do que nunca, uma boa cultura de gestão é portanto indispensável.

OPERAR COMO MICROMULTINACIONAIS

As pequenas empresas que se expandem para fora dos seus mercados nacionais são chamadas «micromultinacionais». Os seus perfis inovadores e o sucesso confirmam as teorias dos benefícios das mais pequenas. Situam-se sobretudo nos EUA e na Europa, mas a globalização está a encorajar iniciativas em todo o Mundo. As operações *on-line* podem minimizar os custos. Um negócio pode ser gerido a partir de um escritório nacional e os colegas podem trabalhar juntos virtualmente, com funções como a contabilidade e a redacção de publicidade subcontratadas a *freelancers* (independentes). Uma busca na Internet revela o número de negócios que utilizam estes modelos. [In *Globalização*, Sarah Powell e Pervez Ghauri, Manuais de Gestão DK]

RADAR GLOBAL

BÚSSOLA GEOECONÓMICA

Alentejo e Algarve: laboratórios de resposta empresarial ao aquecimento global

Por: Pedro Mendes Santos – Investigador em Estratégia & Inteligência Competitiva

Na nossa contribuição para a última *Bússola Geoeconómica*, sugerimos que o Algarve e o Alentejo, juntamente com regiões espanholas suas vizinhas (como a Extremadura e a Andaluzia), poderiam vir constituir um laboratório privilegiado para o desenvolvimento de um *cluster* transfronteiriço para o *water business*. A solidez desta nossa ideia parece sair reforçada com a publicação recente de alguns estudos prospectivos sobre o impacto geoeconómico do tão propalado «aquecimento global».

A École de Guerre Économique, referência europeia da inteligência económica dirigida por Christian Harbulot (que recentemente veio a Lisboa dar uma conferência no Taguspark sobre a utilidade desta disciplina para os empresários), publicou no princípio deste Verão um estudo estratégico de 110 páginas encomendado pela Veolia – o líder mundial do mercado da água. O estudo considera taxativamente que, tendo em conta as pressões do aquecimento global e da poluição crescente das reservas de água doce, a ideia de ter uma indústria pública para fazer da água um bem gratuito ou quase gratuito é uma «aberração económica». Sugere-se assim que a privatização, aliada à redução de actores no mercado, seja o caminho a seguir, assim como a emergência de tecnologias inovadoras para a produção de água potável, como a reciclagem de águas usadas ou a dessalinização.

Sobre o mercado da dessalinização, além do mercado asiático que se encontra em pleno crescimento, o estudo salienta ainda a importância crescente dos mercados de Espanha e as Caraíbas. Quer isto dizer que Portugal dispõe aqui mesmo ao lado de uma plataforma de mercado privilegiada para o desenvolvimento de uma tecnologia da água, que depois poderá ser exportada para o «supermercado» oriental, em plena explosão de crescimento (17 a 18% por ano).

Um outro estudo, publicado igualmente este ano pelo Departamento de Planeamento e Prospectiva (DPP), debruça-se sobre o

impacto das alterações climáticas para o tão estratégico sector do Turismo em Portugal. As conclusões não são muito animadoras: a partir de 2020 o Mediterrâneo começará progressivamente a deixar de ser uma zona com excelentes condições para o turismo de Verão, condição que passará para a Europa do Norte entre 2050 e 2080. Ou seja: os nossos mercados emissores tornar-se-ão auto-suficientes em termos de sol e praia. Entretanto, o Sul de Portugal conhecerá uma escassez agravada de recursos hídricos. A estratégia a seguir passará pela diversificação da oferta turística, visando reduzir a sazonalidade. O golfe é apontado como um exemplo de subsector no qual importa insistir. Claro está que para manter campos de golfe também é necessário manter boas reservas de água...

O Algarve é hoje essencial para o turismo em Portugal, e o Alentejo tem um potencial cada vez maior. Não é por isso de admirar que 55% dos PIN deste sector estejam lá. Tudo isto faz com que estas regiões não devam ser abandonadas, nem pelo Estado, nem pela mão-de-obra. Entretanto, está visto que vão tornar-se regiões com cada vez mais necessidades em termos hídricos, tal como o Sul da vizinha Espanha. Por isso mesmo, prevê-se para os próximos 15 anos a emergência de um importante mercado transfronteiriço, passível de ser regado com importantes ajudas comunitárias, para o desenvolvimento de um verdadeiro laboratório do *water business* à escala europeia. Laboratório este que poderá atrair as atenções de grandes investidores europeus. Há que estar atento a estas tendências.

Documentos & Links:

«Environnement concurrentiel de Veolia: Analyse des principaux rapports de force concurrentiels entre les principaux groupes de taille mondiale dans le domaine de l'eau», Junho de 2009, École de Guerre Économique, Paris, *in*: www.infoguerre.fr

«Alterações Climáticas e Turismo: Uma Questão em Aberto», Documento de Trabalho n.º 1/2009, Departamento de Prospectiva e Planeamento, Lisboa, *in*: www.dpp.pt



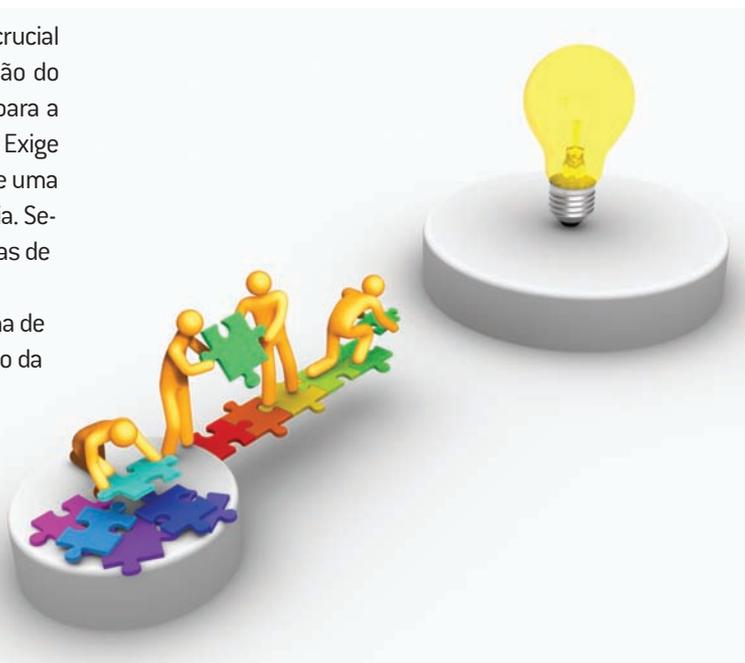
KNOWLEDGE TRACKER

Gerir com eficácia

Por: Ruben Eiras – Investigador em capital intelectual e autor do blogue <http://capitalintelectual.tv>

Numa época de crise e de incerteza, o conhecimento é crucial para vencer os desafios empresariais. Com efeito, a gestão do conhecimento é uma prática que pode gerar muito valor para a empresa mas a sua implementação não é uma tarefa fácil. Exige um compromisso estratégico por parte da gestão de topo e uma «evangelização» constante por parte da gestão intermédia. Segundo a revista *Information Management*, são três as regras de sucesso para a gestão do conhecimento eficaz:

1. Cultive uma cultura organizacional que encoraje a partilha de conhecimento: este passo é o alicerce do sucesso e o apoio da gestão de topo é fundamental para conseguir o objectivo final.
2. Compreender a necessidade para a protecção da propriedade intelectual: uma organização necessita primeiro de definir o que é confidencial e o que pode ser partilhado. Isto é algo que também exige o envolvimento e atenção da gestão de topo. O acesso a informação confidencial aumenta de acordo com a senioridade. Por isso, devem ser tomadas medidas para assegurar que a propriedade intelectual e a informação restrita não desapareçam quando os colaboradores deixam a organização.
3. Desenhar uma estratégia coerente para a sua disseminação: devem ser realizadas sessões regulares de sensibilização que ilustrem e reforcem a necessidade da partilha interna. A criação de um portal internet para a partilha de conhecimento é crucial para a sua disseminação. Para incentivar o intercâmbio de conhecimento por via electrónica, uma solução é criar um sistema de pontos que premeie os colaboradores que mais partilham e colaboram.



Para saber mais sobre práticas de gestão do conhecimento:

Um artigo sobre as três regras básicas da gestão do conhecimento: http://www.information-management.com/specialreports/2009_161/knowledge_management-10016041-1.html?ET=informationmgmt:e1102:2070248a:&st=email

Os fundamentos da gestão do conhecimento: <http://www.skyrme.com/resource/kmbasics.htm>

Uma tese de mestrado do MIT sobre boas práticas de gestão do conhecimento no MIT: <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/35111>

Um artigo sobre o que «não é» a gestão do conhecimento: <http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?docid=72422&tag=content;col1>

Disse sobre gestão

«Não me importo se os ricos ficarem mais ricos. Isso não me incomoda. O que me preocupa é os pobres ficando mais pobres e não enriquecendo.»

Muhammad Yunus

«Costuma dizer-se que mais importante que dar o peixe – a esmola – é ensinar a pescar. Mas eu acrescentaria o seguinte: e dar o crédito para comprar a cana de pesca, sem a qual não se pesca.»

Jacques Attali

«O conformismo é o carcereiro da liberdade e o inimigo do crescimento.»

John Fitzgerald Kennedy

«Ninguém jamais afundou em seu próprio suor.»

Ann Landers

«Os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução de problemas. Os recursos precisam de ser destinados às oportunidades e não aos problemas.»

Peter Drucker

«Em japonês não existe a expressão “BOA SORTE”. A mais aproximada é ESFORCE-SE.»

Fábio Neves

A Melcoado: um caso de gestão criativa... ou não?

Por: Alice Cardoso – Pós-Graduação em Políticas e Gestão de Recursos Humanos

Ilustrações: Paulo Buchinho

A MelCoado é uma microempresa devotada, há mais de 50 anos, à arte da confeitaria de bolos, compotas, doces e guloseimas, sob o olhar atento do chefe Isafredo que tudo regista e controla na medida certa, não vá a execução perder solidez... Decidir recheios, bater massas, apurar caldas e caramelizar nozes são actividades que estão na ordem do dia – e sem pressas – que os tempos mudam, a concorrência não afrouxa, e é preciso tempo para criar com engenho e paixão, ao jeito da diversidade de gostos dos clientes... Aliás, é esse o lema de origem, assim o anuncia a velha tabuleta que, pendente do umbral da porta, anuncia em letras esboroadas:

Entre, que fica bem!

Connosco adoce a boca, e a alma também!

► A encomenda do bolo de noiva

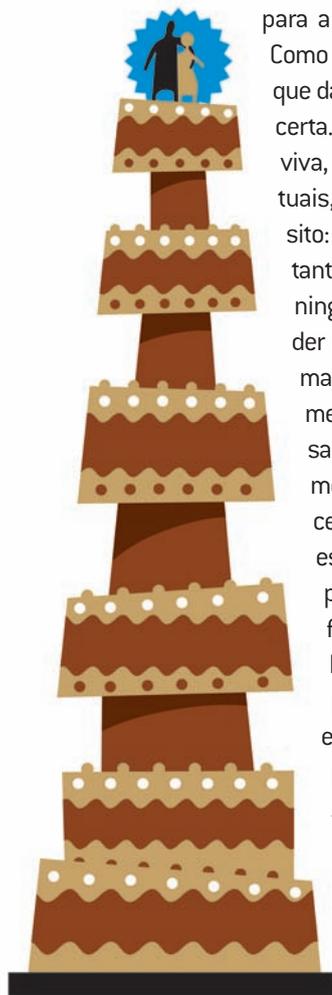
– Sôr Isafredo! Acabei agorinha de receber uma encomenda de uma cliente, a D. Blandina... pediu um bolo de noiva para o casamento da filha, no final de Setembro! – Uma nova cliente! Ótimo, Invêncio! E como é que a cliente quer o bolo? – Ahm... ela só falou em recheio de amêndoa... – Mais nada? É para quantas pessoas? – Bem, isso não perguntei... mas, pela conversa, deverá ser para umas 60... – PELA CONVERSA?! MAS ONDE É QUE NÓS ESTAMOS? TELEFONE PARA A CLIENTE, JÁ! TEMOS QUE SABER MAIS PORMENORES PARA PLANEAR O QUE FAZER! – Está bem, Chefe, não se zangue, vou lá dentro telefonar... – Vês tu, Cristolina, a irresponsabilidade desta rapaziada de agora?! Não sabem lidar com o que é novo, erram... – É verdade, Chefe! Não sabem organizar-se, trabalhar em equipa... – Então, rapaz, já voltaste? Que disse a cliente? – Bem, Chefe, eu... – Tu o quê? – Não encontrei o papel com o número de telefone, não sei dele... – O QUÊ?!... Ó MEU SACRIPANTA! ENTÃO VOCÊ RECEBEU UMA ENCOMENDA DE UMA NOVA CLIENTE E PERDEU O CONTACTO?!... JÁ VIU A OPORTUNIDADE QUE FOI PERDIDA? VOCÊ NÃO SABE, SEU CABEÇA DE VENTO, QUE AS VENDAS SÃO PARA SUBIR E NÃO PARA DESCER? DESANDE JÁ DAQUI, RÁPIDO, ANTES QUE EU O FAÇA EM MASSA FOLHADA! – Ó Chefe! Coitado... desculpe-o lá, é novato, ainda tem muito que melhorar... – O problema, Cristolina, é que eu ainda não cheguei à conclusão se ele aprenderá com os erros... e eu bem procuro cativar o pes-



soal, mas isso não quer dizer que os deixe sem controlo... nisto de erros, se não os travo não vamos a lado nenhum... Bem... a ver se ensinando o Invêncio às boas consigo mais resultados, já estou arrependido de ter barafustado com ele... Enquanto ficas aí a fazer as contas daquela encomenda que temos de entregar amanhã deixa-me ir à cozinha, o nosso chefe pasteleiro anda a dar treino aos novos *recrutados*...

► Na cozinha: o treino do pessoal recém-admitido

– Vamos lá, vocês os dois, Invêncio e Adaldina, aqui à volta desta mesa! Prestem atenção ao que eu vou dizer, entraram há pouco



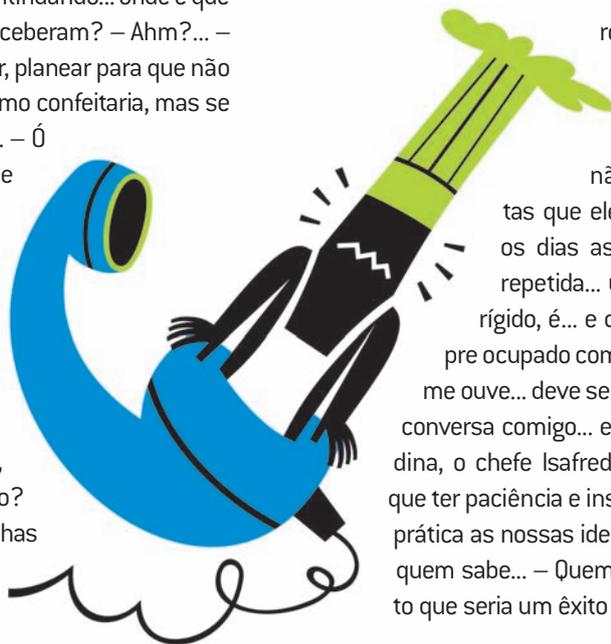
para a casa, por isso oiçam e escrevam... Como eu já vos tinha explicado ontem, há que dar aos clientes resposta certa na hora certa. Esta é uma confeitaria antiga mas viva, com tradições, com clientes habituais, sempre atenta ao negócio! A propósito: vocês sabem o que é mais importante no nosso negócio? – – Então, ninguém fala? Pirolitos a mexer! – Vender mais, acho eu... – Isso é óbvio! E que mais? – – Quando chega uma encomenda, o que primeiro há a fazer é pensar... – Pensar?!... Eu julgava que, primeiro, era aceitar a encomenda... – Com certeza, mas há que ter tento no que se está a fazer... se tu, Invêncio, tivesses posto essa cabeça a funcionar, tinhas feito as perguntas necessárias à D. Blandina e, além disso, não tinhas perdido o papel com as anotações da encomenda! – Ó Sôr Irenério, não foi por mal, não se amofine comigo... – Adiante! Essa questão ainda está por resolver... e depois? O que fazemos? – ... Ahm?..... – Então? Nenhum dos dois diz nada? – – Valha-me a minha colher de pau, que bem preciso dela! Oiça lá, Adaldina, para onde é que está a olhar?

– Eu só estava a calcular as medidas da mesa da cozinha, ontem não reparei, é bem grande... – As medidas tiro-tas eu não tarda! Olha lá, menina, se quiseres continuar aqui põe-te de olho vivo e ouvido à escuta, estamos entendidos? Continuando... onde é que eu estava?... Ah! Sim... anotar, anotar, perceberam? – Ahm?... – Sim, criaturas, anotar tudo o que há a fazer, planear para que não escape nada... temos mais de 50 anos como confeitaria, mas se o nosso projecto continua vivo é porque... – Ó Sôr Irenério, eu quando vim p´ra cá, o que eu queria era fazer coisas novas, a minha mãe sempre me disse que as receitas de bacalhau que eu inventava eram muito boas... – MAS O QUE É ISSO DE ME INTERROMPER, RAPAÇ? MAL CHEGOU À CASA E JÁ QUER BOTAR FALADURA?! GUARDE LÁ AS IDEIAS QUE NINGUÉM LHAS PEDIU. VOCÊ ESTÁ NUMA CONFEITARIA, NÃO NUMA BACALHOARIA! – Chefe, posso? Eu também tenho receitas e gostava de lhas mostrar. Sabe, uma tarte que eu costumo fazer, de framboesa com açúcar

maslavado, toda a gente diz que é uma delícia e eu... – Nada disso, Adaldina! Nem pensar! Quero que aprendam primeiro as receitas da casa, nada de trocar as receitas de sempre por outras que eu nem sei se terão sucesso... – Mas se não experimentarmos receitas novas também não chegaremos a saber se os clientes gostam ou não... – QUE IDEIAS SÃO ESSAS, MENINA, A CONTESTAR TUDO O QUE EU DIGO? QUEM É QUE MANDA NA COZINHA?!... JÁ VIU O RÍDICULO SE AS NOVAS RECEITAS NÃO RESULTASSEM?! NADA DE NOS EXPOR! NÓS, AQUI, GOSTAMOS DE CERTEZAS, QUEREMOS CERTEZAS! – Chefe... eu também ia gostar muito se as minhas receitas fossem experimentadas... – Ah é, Invêncio? E se tivessem saídas quereres logo aumento, não? – Se me deixasse fazer os meus doces já seria boa recompensa... – Ó Irenério, deixa lá os moços apresentarem os doces deles, queremos gente auto-suficiente! – Ó Sôr Isafredo! Se eles ainda nem conhecem o funcionamento da casa! – Mas hão-de vir a conhecer... além disso, receitas diferentes atraem os clientes e mostram que fazemos coisas novas... – Muito bem, se assim quer... esta gente nova... mas olhem lá, nada de esquecer a execução a tempo e horas, ouviram? Agora, podem ir aos vossos afazeres... porém, não se esqueçam: se quiserem continuar connosco, aprendam primeiro a fazer os doces da casa! – Ó Irenério, agora que os dois *recrutados* já saíram quero dizer-te uma coisa: que tenhas pulso firme no pessoal acho muito bem, mas procura ser tolerante... eu próprio reconheço que me impaciento com os mais novos... mas a verdade é que é preciso que criem afinidades com a casa... e isso ainda vai demorar, ninguém aprende tudo de uma só vez... sobretudo é importante que a convivência seja pacífica... por isso, não lhes traves a imaginação! Olha que às vezes as melhores ideias vêm dos de baixo, e nós temos que crescer, e crescer com eles!...

► A conversa dos novatos no final do dia

– Já viste, Invêncio? O pasteleiro Irenério não nos vai deixar fazer nada de novo, não me conformo, já estamos na casa há semanas e ainda não passámos do livro de receitas que ele nos deu para treinar... todos os dias as mesmas coisas e de forma repetida... uma rotina cansativa... – Ele é rígido, é... e quando falo com ele está sempre ocupado com qualquer coisa, creio que nem me ouve... deve ser uma forma de cortar qualquer conversa comigo... enfim, vamos com calma, Adaldina, o chefe Isafredo há-de dar-nos apoio, temos que ter paciência e insistir até conseguirmos pôr em prática as nossas ideias... e até criar receitas novas, quem sabe... – Quem dera que fosse assim... após o que seria um êxito para nós... o chefe Isafredo iria





ficar satisfeito... – Não será fácil... as vendas não aumentam por acaso... – Acho que podemos tentar, vale a pena o esforço... e se vierem mais clientes para a MelCoado, melhor para a casa e melhor para nós... – E até trabalhávamos com outro gosto... sabes tu do que estou a lembrar-me? Podíamos trabalhar em conjunto... tu trazias as tuas receitas, eu trazia as minhas, e colaborávamos na preparação dos doces de cada um... que dizes? Talvez assim... – Boa ideia. Amanhã, se o chefe Isafredo aparecer na cozinha, chegamo-nos a ele e, como quem não quer a coisa, mostramos-lhe os nossos livros de receitas... ao mesmo tempo, convém-nos conhecer melhor a

casa para sabermos o que fazer, como fazer, por que fazer... – E se ele não aparecer? Como irá ser com o chefe Irenério? É cabeça dura, empata... – Mas tem experiência, interessa-nos aprender com ele... aliás, o melhor de tudo seria se pudéssemos aprender com os dois chefes... temos que andar ao jeito deles...

► O atendimento da nova cliente

– A.D. Blandina desculpe-me por favor, vou ser sincero, não se zangue comigo... perdi o papel onde tinha anotado a sua encomenda, foi por isso que não lhe disse mais nada, o meu chefe zangou-se e com razão... – Tudo bem, eu realmente estranhei mas não há problema, ainda estamos a tempo. Como vim cá falar pessoalmente convosco, vou dizer de novo o que pretendo, tome nota... quero um bolo de noiva para o dia 29 de Setembro, rectangular, para 60 a 70 pessoas, com recheio de amêndoas e nozes, bem fofo e molhadinho, e com cobertura *glacê*... – Muito bem... e como pretende a decoração? – Quanto a isso tenho algumas ideias, mas em primeiro lugar gostaria de ouvir as suas... – Então, proponho uma decoração fresca, natural... apropriada para um dia de calor, como será com certeza em finais de Setembro... – Siimm, parece-me bem. – Por exemplo, poderíamos colocar num canto do bolo um ramo de flores, confeccionado em pétalas de obreia, que em tudo se assemelhasse às flores do ramo da noiva e devidamente enfeitado com raminhos naturais de várias espécies de hera, o que acha? – Sim, gosto disso, parece-me uma ótima ideia! Então, nesse caso, o ramo de noiva teria que ter também folhas de hera semelhantes... – Exactamente, ficaria tudo conjugado... – Excelente! Eu pretendia exactamente algo assim! Gosto das suas

ideias! Como se chama? – Invêncio, D. Blandina... – Pois, Invêncio, vou tratá-lo assim, tem idade para ser meu filho, acho a sua sugestão diferente... ficará um bolo de noiva com uma decoração invulgar! O problema é que não sei como conseguir as folhas de hera... – Não se preocupe, D. Blandina, eu trago-as do meu jardim, bem fresquinhas, para o bolo e para o ramo de noiva. Confie em nós, vai ficar tudo muito bonito... – Muito bem! Na véspera do dia 29 virei cá buscar as heras para o ramo de noiva... – Ó INVÊNCIO, O QUE É QUE VOCÊ ESTÁ A FAZER AQUI? PORQUE NÃO ESTÁ LÁ DENTRO? – Sôr Irenério, é a D. Blandina... o bolo de noiva, lembra-se? – LEMBRO, LEMBRO... MAIS UMA RAZÃO... EU ATENDO A CLIENTE... – Mas... – EU ATENDO, JÁ DISSE!! – – Agora que o rapaz se foi, o senhor vai-me desculpar... não sei que mal é que o moço estava a fazer... – Mas sei eu, minha senhora, perdeu o papel com as anotações da sua encomenda... – Tem razão quanto a isso... ele já pediu desculpas e tudo se vai remediar dado que estou aqui... – Nada anula o erro... se a senhora não viesse cá, nós não iríamos conseguir cumprir a sua encomenda... – Pois sim, mas não posso deixar de registar a forma abrupta como tratou o rapaz... e à minha frente! Além disso, tinha ficado tudo tratado... – Mas... – Não diga mais nada... quero o bolo de acordo com as sugestões que o moço me deu, por sinal bem originais e que vieram de encontro ao que eu desejava! – – Não quero alterações... aqui estão os meus contactos... virei cá pagar depois...

► A conversa com o chefe pasteleiro

– Pois é, Irenério, não sei o que está a acontecer... os nossos dois *recrutats* aprendem rápido, trabalham duro... e, embora com capacidades diferentes, procuram ajudar-se um ao outro... a continuarem assim, irão ser o nosso melhor ingrediente. Já lhes tenho dito isso como estímulo, há que reconhecer quando o trabalho é bem feito... é por isso que não entendo, não me parecem nada satisfeitos... – Tenho acompanhado o que andam a fazer... nos últimos tempos andam, de facto, um tanto parados... e, na minha opinião, mesmo com alguns progressos continuam a precisar de ser mais humildes, aceitar melhor a crítica... reconhecer que conosco aprenderão muito mais... – E quem põe em causa isso, Irenério? A seu tempo será assim...





trata entretanto de entender o que se passa, quero saber... pessoas assim, determinadas, com talento, interessam-nos, têm ideias, sabem o que querem, fazem mudar o rumo das coisas... – Veremos, *Sôr Isafredo*... isto de trabalhar em confeitaria é complexo... tem regras, quer-se gente mexida e aberta a novidades, nem toda a gente lhe apanha o jeito... ao mesmo tempo quer-se cuidado no ensaio de receitas novas, os clientes são exigentes... – Por falar nisso, *Irenério*, olha que o nosso bolo de maçã já não está a ter muita saída... o melhor é parar de vez com essa receita de aniversário, que já tem muitos anos, e experimentar um outro recheio, talvez de frutos silvestres, está na moda... – Ó *Chefe!* Uma receita tradicional... – Não faz mal... às vezes, para criar há que romper com o que já se conhece... lança o desafio aos novatos a ver o que dali sai, eles vão gostar disso... os projectos pessoais devem fazer parte da vida profissional!

► A aprendizagem no posto de trabalho

– Vá, vejam como se faz: quando a calda já está em bom andamento, deitem-lhe o pau de canela, um só, e depois de mais uns 15 minutos a ferver em lume baixo ponham-lhe também uma casca de limão, apenas uma, ouviram?! Na tua receita, *Invêncio*, o limão não entra como ingrediente, mas olha que assim fica melhor! – Ó *Sôr Isafredo*, não percebo, hoje de manhã mandou-me tirar a casca de limão que pus na compota que me mandou fazer... – Se te parece! Não puseste uma, mas quatro cascas. Ficou com um gosto a

limão por demais acentuado e a compota era de tomate, não de limão! – Fui eu que decidi deitar mais cascas, uma pareceu-me insuficiente... – Pois foram demais, *Adaldina*... e não consultas-te o teu colega... e tu, *Invêncio*, não reparaste, não estavas com atenção ao andamento do teu doce... reparem, têm que entender onde falharam e aceitar os erros... é a melhor preparação para se seguir em frente! Não fiques triste, *Invêncio*... em compensação, como a compota não te estava a sair fina como querias, deitaste-lhe água e resolveste bem o contratempo de o ponto estar a ficar muito espesso... uma solução atinada para um imprevisto que te estava a acontecer... e rápida, embora o ideal tivesse sido uma compota no ponto certo e com zero água! Tenho vindo a observar os vossos esforços e a vossa boa capacidade de adaptação, mas isso não basta: devem ir avaliando os altos e baixos do vosso trabalho... – Ó *Sôr Isafredo*, nós sempre tomamos notas do que nos vai acontecendo no nosso trabalho, aqui na cozinha... – E fazem bem! Sempre que fazemos um doce, um bolo, uma compota, é um todo para planear segundo um raciocínio lógico, por isso há que pensar, preparar e executar com acerto... e assim como surgem ideias novas para arriscar e aplicar, também surgem contratemplos para resolver em cima da hora... – Tem razão, *Chefe*, já verificámos isso em várias ocasiões... surgem sempre dificuldades, mesmo nas receitas já muito experimentadas, e para se encontrarem as soluções certas às vezes temos que alterar o que estava programado... – Muito bem, assim é que é! Qualquer dia serão vocês a ensinar-nos os truques das vossas receitas, há que trocar experiências... Amanhã, *Invêncio*, vais ter um compromisso: fazer o doce de castanha que nos foi encomendado para esta semana... a ver se consegues medrar o ponto sem lhe juntas água! E tu, *Adaldina*, não te esqueças de lhe pôr a canela no momento certo... sem pressas... a *MelCoado* exige dinâmica mas apura-se em lume brando...

► Dois meses depois: uma atitude diferente...

– Ó *Adaldina!* Para onde é que você está a olhar aí espedada? Tome tento àquela calda que vai por fora! E tu, *Invêncio*, mexe esse caramelo, já está a ficar escuro... mas que indisciplina é essa? O que se passa convosco de há uns tempos para cá, ahm? – – Andam distraídos, não reparam no que estão a fazer, parecem uns autômatos... até o chefe *Isafredo* já notou... – – Então? Não encolham os ombros, digam lá... – *Sôr Irenério*, já estamos na *MelCoado* há mais de dois meses e o senhor nunca nos diz nada quando fazemos bem, mas na mínima falha... – Pois claro, *Adaldina!* Há que aperfeiçoar a técnica... aprendam com quem sabe se querem





sobreviver... – Raramente nos deixa experimentar ingredientes, criar doces novos apropriados a cada ocasião... – Ih, o que aí vai! Quanta queixa! Mas que obsessão com as vossas receitas! Terão tempo para tudo! Não respondo às vossas perguntas quando têm dúvidas? – – Não satisfaço a vossa curiosidade? – – Não partilho convosco os truques das nossas receitas? – – Que mais querem? Não me peçam é para andar a explicar-vos sempre as mesmas

coisas! Dominem primeiro a nossa doçaria, que depois vos deixarei mais soltos... – – Viva, isso é que é entusiasmo! E eu que começava a gostar do vosso desempenho... achei bem conseguido aquele teu improvisado do saborzinho de groselha no recheio da torta de abacaxi, hoje de manhã... talvez pensasses que eu não tinha dado por isso, hem, Adaldina? – Não fique aborrecido, Sôr Irenério, sabe, não foi improvisado, em minha casa eu já tinha experimentado... e, de facto, a groselha dá uma cor bonita e um gosto agridoce ao recheio de abacaxi... – Não digo que não... estão a ver, já vão começando a colocar a vossa inspiração nas receitas da casa... Ah! Agora me lembro! Como estamos em maré de imaginar receitas, não é tarde nem é cedo: quero que me apresentem sugestões para o recheio do bolo para a D. Blandina! – O recheio? Não entendo, isso já estava decidido... – Pois estava... e que mais, lembram-se? – – Então a cliente não frisou que queria o bolo bem molhadinho?

Quem manda é a cliente!



– – Então ninguém me diz nada? AH, PERCEBI AGORA! OS SENHORES QUEREM FAZER O FAVOR DE ME DIZER ONDE É QUE TÊM A CABEÇA? POSSO SABER POR QUE RAZÃO AINDA NENHUM SE PREOCUPOU EM VER AS ANOTAÇÕES DA ENCOMENDA? JULGAM QUE PARA SE AGRADAR AOS CLIENTES BASTAM COISAS ORIGINAIS?! – Desculpe, Chefe, não nos lembrámos mais... – Ah é? Pois então têm que lembrar-se agora! Vão escolhendo os ingredientes... – Está bem, Chefe, não se zangue, tem razão... – O Sôr Irenério de certeza que já traz algo na ideia, não é? – Claro que sim! Ih! Ih! Fico-me por aqui... esta é a vossa vez... não precisam de responder já, pensem... só quero repetir o reparo que vos fiz: conjuquem os vossos ingredientes com aquilo que a D. Blandina pretende... o resto é convosco, fico à espera dessas ideias, temos que ser competitivos... – Um bolo de noiva... é um risco... – Pois é... mas se for um sucesso, parte dele será vosso... não é o que vocês queriam?

► A satisfação da cliente...

– Estou verdadeiramente agradada com o vosso serviço! Sim senhor, competência e qualidade! O bolo foi um sucesso, com uma decoração muito invulgar! – Ainda bem que ficou satisfeita, D. Blandina... – Já recomendei a vossa confeitaria às minhas amigas... e o recheio estava delicioso... o que lhe puseram para o deixar tão molhadinho, com um gostinho tão diferente? – Ah, isso é segredo de dois aprendizes nossos que têm preferência por ingredientes invulgares... – Está a falar do Invêncio, calculo, não? – Dele e também da Adaldina... a composição de aromas foi, de facto, feliz... posso no entanto adiantar-lhe que este exclusivo foi um verdadeiro prazer para nós, nunca tínhamos confeccionado um bolo igual... e se nos der licença, este novo produto da MelCoado vai passar a figurar na nossa lista de receitas como Bolo Blandina! – Ah, muito obrigada, fico muito satisfeita! – Se me permite, vou lá dentro chamar os nossos dois aprendizes para que os possa conhecer... e pode contar connosco! Estamos sempre dispostos a fazer mais e melhor! E agora, no seu entender... – Será esta organização diferenciada e direccionada para o sucesso? – Será uma organização criativa? – Se tem falhas, quais são elas?



Observatório eco-inovação

Por: Ruben Eiras – Investigador em capital intelectual e inovação; autor do blogue <http://capitalintelectual.tv>



Tendências em foco

TENDÊNCIA EM FOCO 1

Afirmção da economia verde

A ecologia ganhou lugar cativo no mundo económico, não só devido à limitação das emissões de carbono nas actividades industriais mas por se estar a transformar numa tendência de negócio e de gestão de grande magnitude. Aqui ficam alguns exemplos.

Eco-chic é o novo estilo de vida em voga e em franca expansão. Ser eco-chic significa adoptar um estilo de vida com consciência ecológica em todos os sentidos mas sem hipotecar o conforto e o estatuto social. Ou seja, ser ecológico não é ser alternativo *freak* mas ter um modo de vida cosmopolita verde, com roupa orgânica, alimentação sustentável e *gadgets* que poupam energia e limitam as emissões de carbono. Para saber mais sobre este conceito leia em <http://www.greenlivingtips.com/articles/133/1/What-is-eco-chic.html>.

O marketing e o *design* já se posicionaram para responder a esta nova tendência de consumo. No blogue Leading Green, da Universidade de Harvard, este artigo fala sobre como o marketing verde se está a tornar uma prática corrente: <http://blogs.harvardbusiness.org/leadinggreen/2009/07/green-marketing-has-come-alon.html>.

E neste artigo muito completo do portal Greenbuzz o leitor pode ficar a par das últimas práticas do *design* para o ambiente: http://feedproxy.google.com/ffr/Greenbuzz/ff3/_dQrWUEf35l/four-facets-next-gen-environmental-design

Como Peter Drucker, o pai da gestão, frisou: «Para gerir é preciso medir.» E a economia verde não foge a esta regra. O MERIT, um prestigiado centro de investigação ligado à ONU, desenvolveu uma série de indicadores para medir o impacto da eco-inovação (inovação geradora de impactos ambientais positivos): utilização de recursos, eficiência energética, redução de GEE, redução de desperdício, índice de reutilização e reciclagem e número de produtos com eco-design, por exemplo. Para saber mais, descarregue o *paper* em: http://www.merit.unu.edu/publications/wp.php?year_id=2009#wp2009-017

TENDÊNCIA EM FOCO 2

Armazenamento e carregamento de carros eléctricos

Um dos grandes desafios tecnológicos do carro eléctrico reside na autonomia da bateria e na velocidade do seu recarregamento. Actualmente, a tecnologia só permite uma mobilidade na ordem dos 160 km e o carregamento rápido (com ligação à rede) ainda demora 10 minutos. Portanto, o espaço para inovação neste domínio é enorme e diversas soluções podem ser adoptadas. Ciente desta tendência, a IBM avançou para o projecto Battery 500 que tem como objectivo aumentar a autonomia das baterias para 800 km. Ver em <http://www.ecofriend.org/entry/eco-tech-ibm-to-develop-smart-batteries-to-enhance-ev-range-to-500-miles/>

Entretanto, novas empresas surgem com ideias «fora-da-caixa», como a IAV, que planeia construir um sistema de carregamento sem fios através de uma tecnologia geradora de um campo magnético que transmitirá a electricidade para a bateria. O dispositivo poderá ser colocado no pavimento das auto-estradas ou nos parques de estacionamento, sendo que o carregamento pode ser efectuado com o veículo em movimento ou estacionado. Ver em



<http://www.ecofriend.org/entry/eco-tech-iav-aims-to-recharge-electric-cars-from-the-road/>

Uma estudante de doutoramento da Universidade de Zurique conseguiu encontrar uma forma mais eficaz e mais barata para produção de energia eléctrica para conversores de carros híbridos. Ler em <http://feedproxy.google.com/ffr/newenergyandfuel/ZjIz/ff3/flfe2f8zYQM/>

TENDÊNCIA EM FOCO 3

Segurança das smart grids

As *smart grids* (redes inteligentes de energia) são um conceito que se aproxima do que se pode designar por «Internet da Energia»: uma rede que permitirá uma gestão inteligente da energia consumida a nível residencial e industrial, sendo possível

aos utilizadores fazerem *uploads* e *downloads* de electricidade. Todavia, ao tornar-se um sistema aberto e interactivo, crescem também as vulnerabilidades de ataques. Com efeito, isso já se verificou neste ano, nos EUA, onde se registaram ataques de ciberspionagem russa e chinesa na rede eléctrica daquele país. Leia em http://smarteconomy.typepad.com/smart_economy/2009/03/smart-electrical-grid-not-hackerproof-but-susceptible-to-cyber-attacks.html e em <http://online.wsj.com/article/SB123914805204099085.html>.

Portanto, um nicho de negócio com bastante potencial serão as soluções de *software* que assegurem a segurança e inviolabilidade das *smart grids* protegendo-as de ataques e vírus. Para saber mais sobre as redes inteligentes de energia, navegue até <http://feedproxy.google.com/ffr/mitsmr/ff3/NHx0Y1Ua1XA/>



Banco de ideias verdes

Nano bateria auto-alimentada através do movimento

Investigadores do Geórgia Institute of Technology, em Atlanta, nos EUA, desenvolveram um nanogerador extremamente pequeno capaz de produzir energia quando o corpo humano se movimenta.

Ver em: http://smarteconomy.typepad.com/smart_economy/2009/03/selfpowered-nanobatteryfree-energy-from-motion.html

Casa alimentada a energia solar a custo acessível

A empresa Fabi Architects conseguiu criar uma solução de habitação totalmente alimentada a energia solar a preços de mercado acessíveis.

Ver em: <http://www.ecofriend.org/entry/eco-homes-solar-powered-house-of-the-future-by-fabi-architects/>

 Um painel solar produtor de biocombustível
Cientistas indianos estão a trabalhar no desenvolvimento de um painel solar biológico que permita gerar biocombustível a partir de microalgas. O painel solar aumentaria a capacidade de fotossíntese das microalgas, elevando assim o rendimento da produção de biodiesel.

Ler em: <http://feedproxy.google.com/ffr/mitsmr/ff3/NHx0Y1Ua1XA/>

Painel solar fabricado com cabelo humano

Um jovem nepalês de 18 anos conseguiu utilizar cabelo humano como condutor num painel solar, substituindo assim o silício. Como o cabelo humano possui melanina, um pigmento de cor, é um bom condutor de calor para produção de electricidade.

Ler em: <http://gizmodo.com/5355137/forget-silicon-this-teenagers-solar-panel-uses-human-hair-as-a-conductor>



Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Conferencista e Investigador Sénior (Comissão Europeia/ UNL); Consultor de Empresas

◆ **Simplificar o Acesso aos Fundos Estruturais**

A Comissão Europeia pretende simplificar o acesso aos fundos estruturais para que os países possam utilizar de forma mais flexível os apoios comunitários no actual contexto de crise económica. Entre as medidas propostas, Bruxelas prevê a possibilidade de a União Europeia reembolsar em 100% os custos declarados pelos Estados-membros, em 2009-2010, relativos a projectos sujeitos a financiamento pelo Fundo Social Europeu em favor da formação e do emprego.

◆ **Regulação no Sector Bancário Vai Ser Reforçada**

A Comissão Europeia avançou com novas propostas com vista a reforçar a regulação no sector bancário. As medidas visam, entre outros objectivos, limitar a forma como a banca europeia assume o risco dos seus activos, impor requisitos de capital mais elevados nas operações de re-securitização e aumentar a confiança no mercado com a obrigatoriedade de uma maior divulgação de informação por parte das instituições bancárias.

◆ **Fundo Europeu de Ajustamento à Globalização Auxilia Trabalhadores Portugueses**

O Parlamento Europeu aprovou a proposta da Comissão Europeia que visa atribuir um montante em euros do Fundo Europeu de Ajustamento à Globalização para auxiliar trabalhadores despedidos da indústria têxtil do Norte e Centro de Portugal. O pedido, apresentado por Portugal à Comissão Europeia no passado mês de Janeiro, diz respeito a 1588 despedimentos registados, de Fevereiro a Novembro de 2008, em 49 empresas.

◆ **Ranking de Competitividade Global**

A Suíça alcançou este ano a liderança do *ranking* das economias mais competitivas do Mundo, elaborado pelo Fórum Económico Mundial, descendo os EUA para a segunda posição. Singapura, Suécia e Dinamarca completam os cinco primeiros lugares da lista que analisa, com base em diversos indicadores, 133 economias mundiais. De acordo com o Relatório de Competitividade Global 2009-2010, Portugal ocupa a 43.^a posição, sendo o 17.^o classificado entre os países da União Europeia, atrás da Espanha e à frente da Itália e da Grécia.

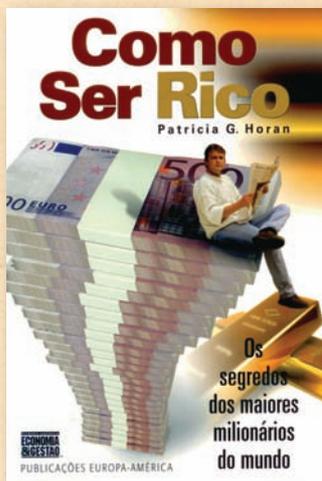
◆ **Eurobarómetro Analisa Desemprego**

Os Portugueses são os europeus mais pessimistas num cenário de eventual despedimento, revela um inquérito realizado pelo Eurobarómetro. Apenas 16% dos inquiridos acreditam que encontrariam rapidamente um novo emprego. Os dados obtidos pelo inquérito indicam igualmente que 83% dos cidadãos nacionais acreditam poder manter o emprego apesar da actual crise económica.

◆ **Contrafacção de Notas de Euro Aumenta**

No primeiro semestre de 2009 foram retiradas de circulação 413 mil notas de euro falsas, mais 17% do que no ano passado, o que constitui o valor mais elevado de sempre. A nota de 20 euros foi a mais falsificada, representando quase metade do total, seguindo-se as de 50 e as 100 euros. No conjunto, as três representam mais de 95% do volume total de contrafacção de notas de euro.

Livros a Ler



COMO SER RICO

Tem uma vida repleta de riqueza? Está a viver a vida desfrutando ao máximo do seu potencial mental, físico e espiritual?

Se a resposta for «não», então *Como Ser Rico* é a solução para mudar a sua vida e dar-lhe a inspiração necessária para traçar um rumo em direcção à riqueza, à felicidade e à realização pessoal.

Este guia contém excertos das obras de onze dos maiores líderes mundiais, como por exemplo Napoleon Hill, e mostra ao leitor estratégias apelativas e vários passos lógicos, comprovados, como os degraus a subir para atingir sucesso. Mas tudo isto tem como base uma ideia simples: a chave está na nossa mente.

Esta obra é uma análise revigorante dos nossos pensamentos, anseios e acções, e também da forma como as decisões que tomamos se reflectem na nossa vida. Agarre as rédeas de prosperidade e deixe este livro fantástico ensinar-lhe como ser «pobre de rico».

Ficha Técnica

Título: *Como Ser Rico*

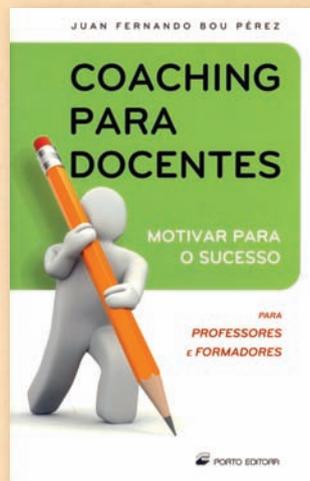
Autores: Patrícia G. Horan

Editor: Publicações Europa-América

Colecção: Economia & Gestão

N.º de páginas: 139

À venda nas livrarias



COACHING PARA DOCENTES

Motivar para o sucesso

A missão dos professores e os resultados do seu trabalho adquirem, hoje em dia, um altíssimo valor estratégico para a sociedade e para a própria pessoa.

O *coaching* surge como um processo indispensável à superação pessoal e profissional através de um conjunto de técnicas que ajudam a alcançar metas e a aperfeiçoar competências, capacidades, autoconfiança, motivação e atitudes. Permite a tomada de consciência sobre os recursos de que já se dispõe para tornar efectivas as escolhas e a mudança no sentido e direcção que se deseja.

Assim, o objectivo deste livro é transpor para a actividade do docente os conceitos associados ao *coaching*, levando-o a obter o máximo rendimento no seu trabalho e a revelar maior capacidade de liderança junto dos seus alunos.

Ficha Técnica

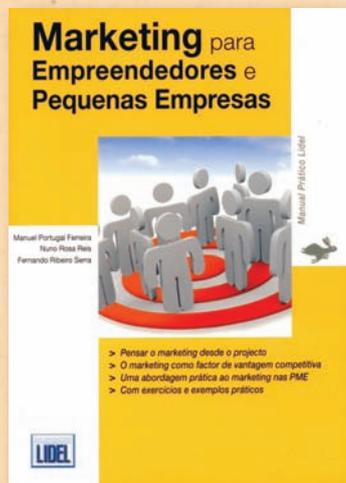
Título: *Coaching para Docentes*

Autores: Juan Fernando Bou Pérez

Editor: Porto Editora

N.º de páginas: 126

À venda nas livrarias



MARKETING PARA EMPREENDEDORES E PEQUENAS EMPRESAS

Hoje o empreendedorismo e a criação de uma nova empresa são opções que cada vez mais pessoas contemplam. O marketing da nova empresa deve começar a ser pensado logo desde a raiz, talvez mesmo antes da constituição da empresa. Embora a importância do marketing seja conhecida, é notável que a maioria dos empreendedores, empresários e executivos o relegue para segundo plano.

Este livro é diferente ao aplicar o marketing aos novos projectos empreendedores e pequenas empresas, proporcionando assim ao leitor e potencial (ou realizado) empreendedor um conjunto alargado de conceitos e ferramentas que lhe serão directamente úteis na sua pequena ou média empresa. Muitos exemplos acompanham a apresentação dos conceitos e cada capítulo conclui com alguns exercícios para testar os seus conhecimentos.

Ser empreendedor e criar ou gerir a empresa é um passo, mas as probabilidades de sucesso favorecem as mentes preparadas. Compreender o mercado e entender as ferramentas de marketing desde o projecto é fundamental para o sucesso de qualquer novo empreendimento independentemente da área de actividade, da idade ou género do empreendedor e da sua capacidade financeira.

Se há um caminho certo para as empresas bem-sucedidas, esse caminho começa com a criação de competências e capacidades para melhor pensar, planear, gerir e actuar no mercado.

Ficha Técnica

Título: *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*

Autor: Manuel Portugal Ferreira, Nuno Rosa Reis, Fernando Ribeiro Serra

Editor: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Colecção: Manual Prático Lidel

N.º de páginas: 387

À venda nas livrarias



O SEGREDO DAS APRESENTAÇÕES DE SUCESSO «Focalize-se no que pode correr bem e conquiste-os»

Este livro revela 51 técnicas de apresentação testadas, concisas, fáceis de aplicar e que resultam. São 51 verdades.

A verdade mais importante, contudo, é esta: os grandes apresentadores não nasceram assim. Tornaram-se bons ao concentrarem-se na mensagem, nas necessidades da audiência, no padrão da empresa e nos pormenores da apresentação. Persistência, dedicação e alguma prática podem fazer muitíssimo na tarefa de fazer do leitor um apresentador de primeira classe.

Esta obra pode ajudá-lo de três formas. Em primeiro lugar, pode ajudá-lo a diagnosticar as suas actuais capacidades de eloquência. Ajuda-o a medi-las e a perceber se está pronto para o «horário nobre». Em segundo lugar, mostra-lhe os padrões do mercado. Passo a passo, irá encontrar as expectativas do mundo empresarial e profissional. Em terceiro e último lugar, fornece-lhe as ferramentas necessárias para se preparar, melhorar e apresentar.

Ficha Técnica

Título: *O Segredo das Apresentações de Sucesso*

Autores: James O'Rourke

Editor: Centro Atlântico

Colecção: Desafios

N.º de páginas: 215

À venda nas livrarias

O Emprego Primeiro

Sr(a). Empresário(a), sabia que...

paga menos 3 pontos percentuais de taxa social única

relativa a trabalhadores com 45 ou mais anos, em micro e pequenas empresas?

pode receber 2.000€, acrescidos de dois anos de isenção de taxa social única

quando contratar, sem termo, jovens ou desempregados?

paga só metade da taxa social única

quando contratar, a termo, desempregados com 55 ou mais anos?

desenvolve novas áreas de actuação e aposta na inovação

ao promover Estágios Profissionais para jovens?

investe na reconversão da estrutura produtiva da sua organização

ao promover Estágios Qualificação-Emprego para desempregados com novas qualificações?

Conheça estas e outras medidas de apoio ao emprego em:
www.emprego2009.gov.pt

A outra forma de ler a DIRIGIR



visite-nos em:

www.iefp.pt