

REVISTA
FORMAR

**estamos
online!**



Visite-nos no site:

www.iefp.pt

psa& bucheta © 2004 / www.psa&bucheta.com

FORMAR

REVISTA DOS FORMADORES



Empreendedorismo

PREÇO € 2,50 • N.º 51 • ABRIL-JUNHO 05



MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA
SOLIDARIEDADE SOCIAL

 INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

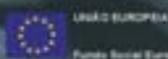
INSTITUTO DO EMPREGO E
FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP



...*consigo*...



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



Ministério das Actividades
Económicas e do Trabalho

UM ESTÁGIO - UM FUTURO

CONHEÇA AS VANTAGENS
DA SUA ADESÃO
AO PROGRAMA
ESTÁGIOS PROFISSIONAIS

UM ESTÁGIO



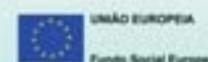
UM FUTURO

PRESTAMOS UM SERVIÇO GRATUITO
Dirija-se a um Centro de Emprego
ou consulte

www.iefp.pt



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



Ministério das Actividades
Económicas e do Trabalho

UM ESTÁGIO - UM FUTURO

Editorial



A formação profissional é, por definição, uma via de preparação específica para o desempenho de uma profissão ou actividade profissional, no caso da qualificação inicial ou da reconversão, ou para a

actualização do desempenho quando se trata de formação contínua.

As últimas décadas têm assistido a uma mudança nas organizações, mormente na organização do trabalho, quer pela introdução de tecnologias, quer pelas mutações nas formas de produção e de comercialização. Por outro lado, a sociedade exige maior participação dos cidadãos nas decisões do dia-a-dia e nas decisões políticas, das quais depende o devir das próprias nações.

A formação profissional acompanha, naturalmente, estas modificações, introduzindo as condições necessárias para o desenvolvimento integrado das competências das pessoas — falamos de competências transversais, de currículos com equivalência escolar, conteúdos relacionados com as tecnologias, com a organização pessoal do trabalho —, diversificando os contextos de aprendizagem — do Centro de Formação aos locais de trabalho — e promovendo formas mais activas de participação das pessoas na formação — trabalhos de grupo, elaboração de projectos, execução prática de actividades mobilizadoras das competências adquiridas, entre outras.

É neste quadro que se insere a preocupação de desenvolver nos formandos a autonomia e a iniciativa,

assim como as capacidades de planear e perspectivar projectos de trabalho independente, viáveis e sustentáveis, capazes de promover a sua realização pessoal. Falamos, então, de empreendedorismo.

No entanto, este conceito, actualmente em voga, deve também remeter para a capacidade de cada um, no seu local de trabalho e na sua vida quotidiana, ser capaz de pensar por si próprio, crítica e construtivamente, actuando de forma autónoma, responsável e empenhada.

A Educação e a Formação, que se pretende sejam estruturantes e ocorram ao longo da vida, devem ser capazes de motivar e suscitar nas pessoas um verdadeiro interesse pelo seu enriquecimento permanente. Da mesma forma se espera “do mundo do trabalho” que valorize efectivamente as qualificações adquiridas e promova os meios necessários ao desenvolvimento das pessoas, das condições de produção e de trabalho.

O presente número da *FORMAR*, consagrado à temática “empreendedorismo”, é um contributo para o esclarecimento do conceito, perspectivado de diversos ângulos complementares e ilustrado por situações reais e concretas.

Luísa Falcão

Propriedade

Instituto do Emprego e Formação Profissional

Directora

Luísa Falcão

Coordenadora

Ana Rita Lopes

Conselho Editorial

Adelino Palma, Acácio Ferreira Duarte,
Ana Rita Lopes, Artur Lemos de Azevedo,
Fátima Cerqueira, Félix Esménio,
Fernando Cascais, José Alberto Leitão,
Luís Imaginário, Maria Luísa Falcão

Colaboraram neste número

Agostinho Silva, Ana Rita Lopes, Ana Soares,
Artur Lemos de Azevedo, Carlos Ribeiro,
Eurídice Cristo, Filomena Fonseca,
Francisco Ferreira, Joaquim Luís Coimbra,
José Hipólito dos Santos, Luís Buchinho,
Marco Fontes, Maria do Céu Fonseca

Apoio Administrativo

Ana Maria Varela

Design

Nuno Gaspar

Fotografia da Capa

Jorge Barros

Fábrica Molde Faianças, SA — Caldas da Rainha

Ilustração

Carlos Marques, Manuel Libreiro, Paulo Cintra

Revisão

Laurinda Brandão

Montagem e Impressão

Rainho & Neves, Lda.

Rua do Souto, 8 — S. João de Ver

Apartado 103, 4522 FEIRA CODEX

Redacção

Departamento de Formação Profissional,
Direcção das Revistas DIRIGIR e FORMAR
Rua de Xabregas, 52 — 1949-003 LISBOA

Tel.: 218 614 100

Fax: 218 614 621

Registo

Instituto de Comunicação Social

Data de Publicação

Junho de 2005

Periodicidade

4 números/ano

Tiragem

11 000 exemplares

Depósito Legal

36959/90 ISSN: 0872-4989

Os artigos assinados são da 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.

Condições de Assinatura

Enviar carta com nome, morada

e função desempenhada. Toda a correspondência
deverá ser endereçada para: Revista Formar

Rua de Xabregas, 52 1949-003 LISBOA

E-mail: formar@iefp.pt



3

Empreendedorismo e Gestão da Carreira

Joaquim Luís Coimbra e Marco Fontes

9

Da Formação à *Passerelle* da Moda

Ana Rita Lopes e Isabel Antunes

13

Empreendedorismo no Feminino

José Hipólito dos Santos

19

“Saber Sorrir”: Um Caso de Empreendedorismo

Filomena Fonseca

23

Conhecer Europa

Hungria

28

Empreender na Escola: O Projecto ENE

Eurídice Cristo

33

Como Desenvolver Atitudes e Capacidades Empreendedoras nos Nossos Formandos

Eurídice Cristo

40

Centro de Formação Profissional de Braga: Preparar o Futuro Hoje

Ana Soares

48

Pessoas Capazes de Produzir Mudanças na Sociedade

Carlos Ribeiro

56

Um Olhar Sobre... O Ambiente — Quioto

Francisco Ferreira

58

Marie-Christine Josso e a Formação de Adultos

Artur Lemos de Azevedo

63

Esp@ço Internet

64

Debaixo d’Olho

Empreendedorismo e gestão da carreira

A definição de um quadro de competências que permitam ao indivíduo a construção, o desenvolvimento e a gestão de carreiras profissionais e de projectos de vida viáveis e realistas constitui-se como um aspecto cuja centralidade e importância não deverá ser negligenciada. Importa questionar em que circunstâncias e de que forma poderão ser adquiridas estas competências.



Uma das preocupações que, por certo, se afigura presente no espírito de todos os que se procuram interrogar relativamente às questões intrínsecas à relação entre formação, profissão e emprego reside, exactamente, na noção de que esta relação se manifesta cada vez mais como precária, incerta e multifacetada nas sociedades contemporâneas. Este facto exponencia a necessidade de questionamento activo dos problemas complexos inerentes ao ingresso e permanência no mercado de trabalho, bem como a recorrência a núcleos de novas competências que permitam uma maior adaptabilidade e versatilidade dos indivíduos, assumindo-se, neste último caso, a capacidade empreendedora como uma autêntica mais-valia.

Nos dias que correm, a instabilidade e a imprevisibilidade apresentam-se como características identificatórias e marcas identitárias do mercado de trabalho e emprego das sociedades ditas desenvolvidas, fruto, entre outras questões, das acentuadas transformações tecnológicas, da reorganização do tecido empresarial e da globalização, interdependência e competitividade das economias — processos que, inevitavelmente, conduziram à verificação de um aumento constante dos despedimentos, à precarização dos vínculos laborais e à emergente necessidade de flexibilização e reconversão do trabalho produzido.

Desta forma, a tarefa de definição de um quadro de competências que permitam ao indivíduo a construção, o desenvolvimento e a gestão de carreiras profissionais e de projectos de vida viáveis e realistas constitui-se como um aspecto cuja centralidade e importância não deverá ser negligenciada.

É na objectivação de uma resposta adequada a esta nova realidade que a capacidade de empreendimento é referenciada por muitos como uma competência de cariz nuclear, inserindo-se no conjunto de competências do tipo geral e horizontal claramente mais valorizadas pelos próprios empregadores, o que a OCDE denomina por “competências gerais e transferíveis”, dado garantirem a estrutura das competências específicas (Azevedo, 1999).

SER EMPREENDEDOR

Esta lógica de concepção da capacidade empreendedora enquanto competência transversal permite também, desde logo, o afastamento de algumas noções redutoras que tendem a, redundantemente, associar e confundir “empreendedorismo” e “empresarialismo”, na medida em

que se defende que não será a identificação de um indivíduo enquanto proprietário ou accionista de controlo de empresas — definição próxima da imagem associada ao “empresário” — que permitirá explicitar cabalmente toda a relevância intrínseca à conceptualização desta competência nos indivíduos. Aliás, é de todo plausível e desejável que esta seja, cada vez mais, uma competência presente também no próprio trabalhador que desenvolve a sua actividade no âmbito de uma organização empresarial ou laboral preestabelecida.

A capacidade empreendedora deverá ser concebida como uma competência nuclear em termos de adaptabilidade dos indivíduos às novas realidades do mundo global das profissões e do emprego. De facto, na noção de empreendedorismo poderemos confluir e reunir várias das competências comumente referenciadas como sendo básicas e essenciais ao exercício das diversas actividades profissionais, num quadro de profunda e marcada incerteza e imprevisibilidade.

Aliadas às competências específicas de domínio da leitura, escrita e cálculo actualizado, da capacidade de definir objectivos e avaliar resultados, recolhendo, tratando e utilizando informação pertinente, da capacidade de estabelecimento de relações e de comunicação assertiva, de desenvolvimento de uma forte cultura organizacional e de motivação e investimento no seu próprio desenvolvimento pessoal e social, surgem agora novas competências primordiais.

A assumpção de uma efectiva capacidade empreendedora implicará ainda a emergência e o apelo a uma vincada capacidade de iniciativa, criatividade e autonomia no trabalho e na resolução adaptativa de problemas, assim como postulará uma preponderância dos processos tendentes à inovação, à livre criação da empresa e do emprego e à concretização de novas ideias, numa convi-

vência salutar com o próprio risco inerente ao investimento e à sua gestão.

Ao ser portador de uma efectiva capacidade de empreendimento, o indivíduo poderá fazer face aos constrangimentos inerentes à incerteza subjacente à constituição dos diferentes itinerários profissionais, formulando-se esta capacidade como um relevante contributo para que, ao longo da definição da sua trajectória educativa e/ou profissional, o indivíduo possa permanentemente suscitar a exploração e o (re)direccionamento da sua relação de investimento com o mundo envolvente, nomeadamente no que concerne, por exemplo, à vivência de momentos de transição para a vida activa e de reconversão profissional.

Destacada a preponderância deste constructo para a potenciação da adaptabilidade dos indivíduos em termos da definição dos seus projectos de vida, importa questionar em que circunstâncias e de que forma poderão ser adquiridas estas competências.

Todos temos consciência que, face aos novos desafios lançados pela introdução de novas tecnologias e de técnicas de comunicação, pela globalização da economia e pelo aumento da competitividade internacional, a exigência de trabalhadores altamente competentes, autónomos e criativos, dotados de real capacidade empreendedora, se apresenta como crucial para o sucesso do tecido empresarial português, frequentemente apontado exactamente pela escassez de empreendedorismo e de inovação. Esta escassez é, muitas vezes, justificada através da produção de algumas críticas contundentes relativamente à forma como se encontra estruturado o sistema de ensino português. Na sua essência, considera-se que este deveria contribuir para a formação de cidadãos empreendedores, capazes de inovação e de iniciativa de gestão do risco.

CONTEXTOS PROMOTORES DE EMPREENDEDORISMO

A promoção das competências gerais e transferíveis dos indivíduos, entre as quais se insere a capacidade empreendedora, emerge naturalmente das relações significativas que os sujeitos estabelecem com os diversos contextos vivenciais de desenvolvimento em que se vão inserindo, existindo contextos que proporcionam e viabilizam essas possibilidades enquanto, por outro lado, outros existem que inviabilizam essas mesmas possibilidades, reproduzindo a cultura dominante do *ghetto* e perpetuando as desigualdades de oportunidades (Gonçalves, 2000).

No caso específico da escola, ainda que exista a noção de que este contexto vivencial se trata, conjuntamente com a família, de um dos primordiais contextos de desenvolvimento e de socialização dos indivíduos, tal facto por si só não implica que se trate de um contexto desafiante e de qualidade em termos da promoção de um desenvolvimento de capacidades empreendedoras nos seus sujeitos. E mais ainda quando faz apelo, nos seus processos de educação e de aprendizagem, à repetição, ao enciclopedismo, à aquisição passiva e acrítica de saberes ou ao próprio conformismo.

Na realidade, só uma escola com um projecto formativo que valorize a participação activa dos formandos, orientada para a criatividade e para a cooperação solidária, aberta à comunidade e implicada no desenvolvimento de projectos e actividades participadas poderá atingir o desiderato de promover verdadeiramente competências de empreendimento, de inovação e de autonomia.

Um dos desafios que se coloca nos tempos próximos à escola será a adequação a um modelo genérico

potenciador da emergência de respostas inovadoras e de capacidades empreendedoras nos seus alunos, pois os tempos que se avizinham indiciam que, à entrada do mercado de trabalho e de emprego, os jovens serão cada vez mais confrontados com a necessidade de recriar novas posturas e transformar significados e práticas instituídas, num forte apelo ao rasgo do empreendimento.

A ACTIVIDADE EMPREENDEDORA NA GESTÃO DA CARREIRA

Nos tempos que se aproximam, o empreendedorismo poderá constituir-se como um instrumento básico de suporte à efectiva gestão das carreiras dos indivíduos, permanentemente confrontados com transições, reactualizações e reconversões profissionais.

A promoção de uma efectiva gestão da carreira profissional de cada indivíduo apresenta-se como um desafio futuro ao qual não será possível fugir, desafio esse provocado pela necessidade constante que cada indivíduo terá de construir e reconstruir, activa e permanentemente, a sua carreira nos processos de exploração da sua relação com o mundo, num claro abandono das perspectivas tradicionais de carreira, nas quais a carreira profissional era objectivada enquanto progressão regular e hierárquica desenvolvida no contexto de uma profissão ou sector de actividade (Castro e Pego, 1999/2000).

Contudo, em função da turbulência e da incerteza que campeia no mercado de trabalho, esta noção, assente num pressuposto erróneo de uma suposta estabilidade das qualificações e dos empregos, não se mostra minimamente compatibilizada com a actual dinâmica do mundo empresarial, em que as carreiras profissionais aparentemente se desenvolvem em autênticos “voos de borboleta” (Azevedo, 1999).

A noção de carreira não pode ser conceptualizada segundo a definição de um único e grande projecto, mas sim enquan-



to sucessivas concretizações de uma série de pequenos projectos, envolvendo uma multiplicidade de trajectos e processos, ao longo dos quais o indivíduo assumirá diferentes papéis e procurará a integração de diferentes momentos de aprendizagem, de experiências de trabalho, de empregos e de formações desenvolvidas ao longo da sua vida activa (Coimbra, 1997/98).

Verifica-se, pois, que a adaptabilidade e a capacidade empreendedora se irão afirmar, logo desde o início do percurso e do ingresso na vida activa, como condições essenciais no que respeita ao desempenho do papel de trabalhador. De facto, ingressar e permanecer no local de trabalho implica que o indivíduo consiga lidar adaptativamente com as tarefas previsíveis e imprevisíveis que se encontram associadas ao desempenho do seu papel profissional, fazendo apelo a competências de inovação e autonomia que lhe permitam a flexibilidade na resolução dos desafios.

EMPREENDEDORISMO NA TRANSIÇÃO PARA A VIDA ACTIVA

Um facto indesmentível da actual realidade do mundo profissional remete-nos para a dificuldade sentida pelos diversos jovens em efectuarem a transição do mundo escolar e das formações para aquilo a que vulgarmente se denomina por “vida profissionalmente activa”. No caso dos jovens, planear uma carreira implica, hoje em dia, muito mais incógnitas do que certezas, dado que têm que projectar a sua vida sem saber quando obterão o primeiro emprego, quanto tempo durará ou quantas vezes terão de mudar de emprego ou de área de actividade ao longo da vida profissional (Azevedo, 1999).

As competências empreendedoras poderão e deverão desempenhar um papel de aspectos facilitadores da

adaptabilidade destes indivíduos a eventuais percursos e à definição de itinerários próprios, executados de forma autónoma, viável e realista. Contudo, em Portugal, a opção pela via empreendedora da criação da empresa ou de trabalho encontra-se ainda deveras subjugada a uma atitude cultural de certa forma predominante da população adulta, que reflecte um forte enviesamento de preferências pelo trabalho dependente, baseado no pressuposto de uma hipotética estabilidade ilusória. Desta forma, a iniciativa empreendedora em Portugal é, em geral, uma opção de carreira que é adoptada de um forma inesperada e não totalmente programada, facto que condiciona também a própria representação social do empreendedorismo e dessa mesma acção inovadora.

Esta é uma representação que urge ser alvo de desconstrução, dado que, em termos dos novos desafios colocados no âmbito da transição para a vida activa e na gestão da carreira profissional, se verifica a primazia das competências empreendedoras e criativas em termos da prossecução de uma maior adaptabilidade a uma realidade continuamente mutável. No fundo, trata-se de potenciar a criação de um perfil de empreendedor no qual este se constitui, antes de mais, como um construtor quotidiano de novos caminhos, um inovador, um criativo, alguém capaz de investir continuamente em novas aprendizagens e no conhecimento de novas práticas (Azevedo, 1999).

EMPREENDEDORISMO E RECONVERSÃO PROFISSIONAL

Ao encararmos a carreira profissional como um percurso ziguezagueante e incerto, estamos também, de alguma forma, a perspectivar que, ao longo do tempo em que esta se desenrola, existirão momentos em que a actualização, o aperfeiçoamento ou a reconversão profissional

se assumirão como factores determinantes para a potenciação da adaptabilidade do indivíduo à variabilidade e incerteza que impregna o meio laboral actual.

O facto de muitas empresas substituírem a produção em massa por uma produção dirigida às necessidades individuais dos clientes, bem como todas as alterações decorrentes das modificações tecnológicas e de práticas empresariais, possui o condão de suscitar aos indivíduos trabalhadores uma premência constante de reactualização de competências ou, em variados casos, de autênticas reconversões profissionais. Esta situação prende-se com as novas competências exigidas aos trabalhadores, entre as quais poderemos verificar a necessidade de maior autonomização, a capacidade de adaptação a novas situações, a resolução criativa e não estandardizada de problemas: competências transversais que se encontram associadas ao perfil preconizado para o indivíduo empreendedor.

A actual reconfiguração acelerada das profissões — potenciada pela obsolescência célere das qualificações e pela emergência de novos perfis profissionais — suscita a necessidade de todos os trabalhadores, incluindo os empregados e qualificados, dedicarem atenção à gestão da sua própria carreira e da sua profissionalidade, com o intuito da prossecução de um elevado nível de empregabilidade ao longo de toda a vida activa, nem que, para tal, os indivíduos se remetam à contingência de operar profundas reconversões nas suas carreiras, optando pela modificação do seu projecto pessoal e profissional.

É também desta forma e nestes termos que a competência empreendedora se assume como primordial para a concretização das aspirações e dos desejos profissionais dos indivíduos, contribuindo para uma efectiva gestão sistemática das suas carreiras e dos seus itinerários pessoais.

BIBLIOGRAFIA

- AZEVEDO, J. (1999). *Voos de Borboleta: Escola, Trabalho e Profissão*. Porto: Asa.
- CAMPOS, B. P. (1991). *Educação e Desenvolvimento Pessoal e Social*. Porto: Afrontamento.
- CAMPOS, B. P., e COIMBRA, J. L. (1991). Consulta psicológica e exploração do investimento vocacional. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 8, 5-16.
- CASTRO, J. M., e PEGO, A. (1999/2000). A carreira já não é o que era. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 15/16, 13-20.
- COIMBRA, J. L., CAMPOS, B. P., & IMAGINÁRIO, L. (1994). *Career intervention from psychological perspective: definition of main ingredients of an ecological developmental methodology*. Comunicação apresentada no 23.º International Congress of Applied Psychology, Madrid.
- COIMBRA, J. L. (2000). Formação: Construção de Competências Pessoais e Profissionais para o Trabalho. *Actas do II Encontro Internacional de Galicia e Norte de Portugal de Formação para o Trabalho*, 47-56.
- COIMBRA, J. L., PARADA, F., & L. (2001). *Formação ao Longo da Vida e Gestão da Carreira*. Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- COIMBRA, J. L. (1997/1998). O Meu “Grande” Projecto de Vida ou os Meus “Pequenos” Projectos: Linearidade ou Recorrência no Desenvolvimento Vocacional e Suas Implicações Educativas. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 13/14, 21-27.
- GONÇALVES, C. M. (2000). Desenvolvimento Vocacional e Promoção de Competências. *Actas do II Encontro Internacional de Galicia e Norte de Portugal de Formação para o Trabalho*.
- IMAGINÁRIO, L. (1997/1998). Questões de orientação. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 13/14, 39-46.

Joaquim Luís Coimbra

Universidade do Porto — Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e Coordenador do Centro de Desenvolvimento Vocacional



Marco Fontes

Universidade do Porto — Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação



Da formação à *passerelle* da moda

Luís Buchinho nasceu em Setúbal, a 3 de Setembro de 1969, e é um dos mais conceituados estilistas da actualidade.

Aos 16 anos iniciou os seus estudos de Design de Moda no Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil (Citex), trocando Setúbal pelo Porto. A partir daí participou em vários eventos de moda, ganhou diversos prémios e conquistou um lugar de destaque no mercado português. A Revista Formar foi entrevistá-lo.

Formar — Foi estudar Design de Moda em 1986 para o Porto, concretamente para o CI-TEX. Sempre quis ser criador de moda ou tinha outros projectos?

Luís Buchinho — Tinha outros projectos. Pensava seguir uma carreira de ilustrador ou de *designer* gráfico, algo ligado ao campo das Belas-Artes. Por casualidade, comecei a fazer ilustrações a partir de revistas de moda, pois gostava bastante de ilustrar. A minha professora de Arte e Design achou que o Design de Moda poderia ser um caminho a seguir e mostrou-me um anúncio do Citex. Estava a terminar o 11.º ano e optei por concorrer. No ano lectivo seguinte entrei para o curso e fui para o Porto estudar Design de Moda. Foi um processo muito rápido, nada premeditado.

F. — Como foi a sua adaptação à nova vida no Porto?

L.B. — No início estranhei bastante o Porto, era muito jovem e não estava no meu ambiente. O curso também não se mostrou muito atractivo pois tive que passar, durante o primeiro mês, oito horas por dia a coser à máquina, o que detestava. Entretanto, comecei a ter relações fortes de amizade com alguns colegas e, a partir daí, todo o processo se desenrolou com uma leveza muito maior.

F. — Como foi a sua experiência como formando e que importância teve a formação para aquilo que é hoje?

L.B. — Foi muito importante e gostei bastante do curso. Foi muito exigente e pesado, em termos de carga horária, e havia um grande rigor relativamente à assiduidade e à pontualidade. Quem chegasse atrasado não podia entrar nas aulas. Contudo, este sistema acabou por nos dar uma certa disciplina. Quase todos os formandos que terminavam o curso seguiam a sua carreira numa fábrica, sendo este regime vocacionado para nos preparar para a integração no mercado de trabalho.

A vertente prática esteve sempre muito presente, nomeadamente na concepção das peças de vestuário, uma vez que os formandos participavam na maioria dos concursos que havia na altura.

F. — Em 1988 o Luís ganhou o 1.º prémio no concurso “Olimpíadas do Trabalho”, promovido pelo IEFP. Qual foi a importância desse prémio para a sua carreira?

L.B. — Foi importante porque foi o meu primeiro prémio. Teve por base um concurso interescolar e, na altura, como é evidente, foi óptimo em termos de projecção.

F. — De que forma entende que prémios deste tipo são estimulantes para os jovens de hoje?

L.B. — São estimulantes pois são sempre um voto de confiança no trabalho que se está a desenvolver, o que nos motiva a continuar. Em termos curriculares também é bastante bom. A competição é sempre saudável pois obrigamos a confrontar o nosso trabalho com o trabalho de outras pessoas, a perceber o que elas têm de bom e a aprender com isso. Por outro lado, pelo menos na altura, tratava-se de um prémio monetário, o que é vantajoso pois os estudantes nunca têm dinheiro.

F. — Hoje, passados quinze anos, ainda colabora com a Jotex. Foi nesta empresa que estagiou?

L.B. — Na altura não tive período de estágio. O estágio não era obrigatório. No entanto, se o formando ou o próprio Centro conseguisse arranjar, então o mesmo seria feito. Após o curso, que acabei no final de 1989, fiz a minha primeira apre-



sentação pública, em Janeiro de 1990, e no mês seguinte integrei os quadros da empresa Jotex.

F. — Hoje o estágio faz parte da formação. Acha que o estágio de um recém-formado é útil?

L.B. — O estágio é uma mais-valia pois aprofunda-se o contacto com a realidade, por exemplo a logística do processo, o fabrico, a concepção da colecção, a parte financeira. Há uma série de aspectos que o curso não prepara e que vai depender da experiência vivida pelos formandos na empresa. Deste modo, estarão mais preparados para desenvolver os seus próprios projectos ou mesmo para trabalhar noutras firmas.

F. — Para si, a integração imediata no mundo do trabalho, através da entrada na Jotex, foi como que uma “rampa de lançamento”?

L.B. — Sim, foi uma boa ajuda. Na altura, a Jotex possibilitou a confecção de malhas para a minha primeira colecção da Portex, que era um concurso para jovens recém-formados e no qual gabei o primeiro prémio. Para mim foi extremamente importante porque pude ter malhas tricotadas, já com um carácter profissional, o que não era muito comum num jovem *designer*. Por outro lado, permitiu que a Jotex ganhasse maior confiança em mim, visto eu ter ganho o concurso.

F. — Quais foram, para si, os momentos que considera mais importantes da sua carreira?

L.B. — O primeiro prémio *Portex* que me proporcionou um ganho considerável, na altura foram 500 contos. Foi muito importante porque me permitiu adquirir aquilo que precisava para conseguir fazer a Moda Lisboa, evento que se seguiu imediatamente, e que de outra forma teria sido extremamente difícil. Sem dúvida que a participação na primeira Moda Lisboa, em 1991, com o meu primeiro grande desfile, onde fiz uma colecção com a imagem completa, ao nível de acessórios, cabelos e maquilhagem, também representou um momento fundamental da minha carreira. Desde então, o meu percurso tem sido o desenvolvimento de tudo o que começou em 1990.

F. — Como criou e o que é hoje a marca *Luís Buchinho*?

L.B. — Depois da Moda Lisboa em 1991 e durante dois anos, trabalhei sozinho. Dava aulas na Academia de Moda, trabalhava na Jotex em *part-time* e fazia pontualmente trabalhos como *freelancer* para algumas firmas. Entretanto, comecei a ter clientes de lojas multimarca, mas poucos, o que se revelava insuficiente para manter a estrutura que eu queria. Também não tinha muito tempo para continuar a desenvolver este projecto sozinho. Mais tarde associei-me a uma amiga de curso, Isabel Monteiro, e montámos uma empresa para fazer a revenda do produto. Em 1994 verificámos que não conseguíamos rentabilizar a firma e que para tal era necessário criar uma carteira de clientes maior. Optámos por fazer um contrato com uma empresa de representações, a Objectivo Moda, com a qual trabalho até hoje, que começou a vender a colecção. O processo foi lento ao nível de vendas mas foi crescendo, estação após estação.

F. — Contudo, foi necessária muita persistência e “espírito empreendedor”...

L.B. — Eu não sou propriamente um grande gestor. Acabo por ter que fazer esse esforço mas é uma área para a qual não estou muito motivado. Se tivesse as condições ideais para trabalhar preferiria dedicar-me única e exclusivamente à parte criativa e deixar a parte comercial e financeira nas mãos de outra pessoa.

F. — Neste momento o Luís ainda não tem lojas Luís Buchinho?

L.B. — Não, tenho apenas um *atelier* no Porto. Quando a conjuntura económica estiver melhor pretendo investir em algumas lojas. De qualquer maneira, neste momento tenho trinta pontos de venda multimarca espalhados pelo Centro e Norte do País, que acabam por colmatar a falta de lojas. Estou também a apostar no mercado internacional mas tem sido um processo moroso porque é muito difícil encontrar o agente certo da marca, mas finalmente julgo ter conseguido.

F. — Que mensagem deixa aos formandos que lerem esta entrevista e que perspectivam lançar-se, eles próprios, no mundo da moda?

L.B. — Têm que trabalhar muito, é bastante importante o contacto com empresas, devem estar preparados para situações impre-

vistas. Hoje em dia exige-se muito de um aluno ou formando. Geralmente preocupam-se demasiado com a imagem e com a criação do desfile, sendo a área comercial completamente esquecida. Contudo, sem retorno não há futuro. Isto é a máquina do mundo da moda. As pessoas pensam que o mundo da moda é um mundo de *glamour* e lantejoulas e a realidade não é só isso. É um processo extremamente trabalhoso e árduo, mas muito gratificante.



O Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil foi criado em 6 de Julho de 1981.

O protocolo de constituição do CITEX é outorgado pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), a Associação Nacional das Indústrias do Vestuário e Confeção (ANIVEC/APIV) e a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP).

A oferta formativa do CITEX procura responder às diferentes necessidades de formação do sector têxtil e vestuário.

Contactos:

Rua Professor Augusto Nobre, 483

4150-119 Porto

Tel.: 226 152 500

Fax: 226 103 574

www.citex.pt

Entrevista conduzida por Ana Rita Lopes
com a colaboração de Isabel Antunes

Empreendedorismo no feminino

Há pelo menos dois desfiles anuais de moda, correspondendo às colecções de Verão e de Inverno. Trata-se de concepções na arte de vestir que se renovam na base do tipo e cores de tecidos e de pormenores clássicos ou arrojados dos modelos. No domínio da ciência económica e das políticas de intervenção social há igualmente desfiles periódicos de modas. Estamos a viver sob a moda do empreendedorismo, que sucedeu à de “criação de pequenas e microempresas”, precedida, por sua vez, da política de apoio às ILE (Iniciativas Locais de Emprego) e do RIME. E assim foi “decretado” que no dia 13 de Dezembro de cada ano se organize o Dia Europeu do Empreendedor e que 2005 seria o Ano Português do Empreendedorismo.

INOVAÇÃO DE CONCEITOS E REPETIÇÃO DE PRÁTICAS

Os programas de apoio à criação de empresas têm cerca de vinte anos. Quantas teriam sido criadas no quadro destes programas? Conhecem-se mal esses números, apesar das somas vultuosas que têm sido utilizadas.

O empreendedorismo faz parte desse tipo de programas. À sua sombra, associações nacionais e regionais, organismos públicos e privados, escolas profissionais, empenham-se no lançamento de formações. Universidades criam cursos de pós-graduação.

De uma maneira geral, em Portugal as mudanças de terminologia acontecem com a mudança de governos. Lança-se um programa, apresentado aos *media* como uma inovação para resolver problemas que teriam sido deixados pelo governo precedente. Muda-se então o nome de algo que já existe, sem uma avaliação séria dos resultados, dos meios e processos. A responsabilidade pelos resultados medíocres é normalmente atribuída a uma falta de iniciativa, “congénita”, dos Portugueses.

PERSPECTIVAS SOBRE A EVOLUÇÃO DO CONCEITO E PROCESSOS ASSOCIADOS

O empreendedorismo em Portugal é a continuação de um movimento dos anos 80 do século xx que estimulava pessoas, sobretudo desempregadas, a não ficarem à espera de um emprego que poderia não vir, mas a criá-lo, fazendo apelo às competências ganhas ao longo da sua vida profissional ou outras actividades extra-profissionais.

Actualmente o empreendedorismo está associado à capacidade para empreender, isto é, para tomar iniciativas, para encontrar soluções para problemas económicos ou sociais, pessoais ou de outros, através da criação de empresas. É entendido como um movimento social de desenvolvimento do espírito empreendedor, apresentado como algo de novo⁽¹⁾ para procurar soluções de proximidade no campo económico e social, com o apoio técnico e financeiro de instituições do Estado. Também é considerado uma disciplina de ensino, isto é, o conjunto de conceitos, métodos, instrumentos e práticas relacionados com a criação, implantação e gestão de novas empresas ou organizações.

O facto de este programa ter tomado um carácter conceptualmente mais elaborado e socialmente mais reconhecido provocou uma forte adesão, nomeadamente de associações empresariais e de universidades que criaram estruturas para o apoio a jovens licenciados. Surgiram, assim, algumas “incubadoras de empresas” para instalação experimental de iniciativas fazendo apelo a tecnologias de ponta, nos vários campos. Porém, a grande maioria dos “empreendimentos” ainda se situa em áreas de baixa produtividade, de baixa criação de valor acrescentado, tais como artesanato diverso, “comes e bebes”, pequenas reparações, comércio e serviços de proximidade, sobretudo a nível social.

APRENDER COM AS EXPERIÊNCIAS ANTERIORES E COM O QUE SE PASSA LÁ FORA

O problema não é exclusivamente português, mas as concepções económicas e políticas de desenvolvimento sempre consideraram as pequenas empresas como um sinal do

(1) Esquecendo que até à actualidade, tanto em Portugal como no resto da União Europeia, algumas dezenas de milhões de pessoas trabalham em micro e pequenas empresas, criadas por sua iniciativa, recorrendo a capitais familiares ou pequenos empréstimos...

atraso do País e que deviam desaparecer à medida que o progresso se impunha. Por isso, as universidades nunca se debruçaram sobre algo que estava em fase terminal...

Quando se descobre que as pequenas e muito pequenas empresas não desapareciam, e que ao contrário se expandiam, verifica-se que elas não tinham merecido qualquer atenção por parte das autoridades administrativas, empresariais e dos meios universitários ligados à investigação sobre gestão, pelo que qualquer apoio só podia fazer apelo a técnicas e conhecimentos inadequados.

Economistas e especialistas do desenvolvimento que sempre olharam com desdém para as pequenas empresas, que achavam que uma verdadeira política de emprego passava pelas grandes empresas, começam então a aconselhar incentivos para a criação do próprio emprego, ou de micro e pequenas empresas, face ao crescimento do desemprego!

Uma rápida “simplificação” dos instrumentos utilizados nas “verdadeiras” empresas, médias e grandes, tornou-se responsável por muitas iniciativas falhadas.⁽²⁾ Disto se deu conta o IEFP, que em 1993 encomendou um estudo a três universidades — Aveiro, Algarve e ISCTE de Lisboa — que mostraram a inadequação dos métodos de assistência técnica utilizados.

A Universidade portuguesa só nestes últimos anos começa a estudar mais seriamente a situação deste tipo de empresas, mas vai precisar de muito trabalho para encontrar uma teoria e instrumentos efectivamente adequados.⁽³⁾ O mesmo se passa com a formação visando a criação de

empresas, que difunde métodos de gestão e instrumentos que não tomam em consideração a compreensão dos fundamentos e condições deste tipo de iniciativa empresarial.

Neste momento, escolas profissionais e até escolas secundárias começam a dedicar-se à questão do empreendedorismo, quase sempre na base de ensino de conteúdos técnicos (certamente pouco adequados, como se refere atrás...). Contudo, a questão central do empreendedorismo é a **capacidade de iniciativa das pessoas e uma reflexão sobre as suas experiências, a inevitabilidade e utilidade do erro para produzir aprendizagem**. E as nossas escolas estão pouco preparadas para isso.

EXISTE UMA ESPECIFICIDADE FEMININA NO EMPREENDEDORISMO...

Há poucos estudos sobre o universo das pequenas empresas, apesar da sua importância numérica e da sua importância em termos de volume de emprego. Presume-se que o número de mulheres empresárias neste universo deveria ser relativamente reduzido, dada a matriz patriarcal em que se inseria.

Contudo, começa a saber-se um pouco mais no que se refere a este movimento moderno de **criação do próprio emprego**. Face à crise social que se propaga no fim dos anos 70, com o encerramento em larga escala de empresas e serviços públicos, surgem movimentos desencontrados para lhe fazer face.

(2) Como se dizia no Colóquio de Setúbal sobre as Microempresas e o Desenvolvimento Local (Ed. SEIES, 1995), “eventualmente são os próprios consultores a inviabilizar as iniciativas.”

(3) O problema não é só português. Essa era a concepção económica na moda no mundo empresarial e académico. Os estudos mais consistentes parecem ser os realizados por várias equipas de investigação universitária do Reino Unido e é aí que, em 1994, a ERSG Small Firm’s Initiative chega à conclusão de que “não existem provas de que a assistência técnica às pequenas empresas esteja a ser útil!”, in *Revitalizar Redes de Aprendizagem Territorial*, SEIES, 1999.

A grande maioria dos homens lançados no desemprego, desorientados com a incapacidade dos sindicatos para encontrarem uma solução, ficam à espera sem saber que fazer do tempo desocupado. Outros organizam associações de entreatajuda para a luta contra o desemprego e outros, ainda, procuram subsistir através da prática de pequenas actividades, por exemplo reparações diversas ou mesmo pequenas empresas em áreas em que se sentem mais capazes.

Ao perder o emprego, a mulher não entra em pânico e muito menos fica com um vazio na vida, que foi estruturada de pequenina não só para as múltiplas actividades indispensáveis para manter nas melhores condições uma casa, uma família e dar uma mão a uma vizinha necessitada, como também encontrar soluções para os pequenos e grandes problemas do dia-a-dia ou da vida. Assim, as mulheres, habituadas a tomarem iniciativas para resolverem situações difíceis que constituem o seu dia-a-dia, um pouco por toda a parte, começaram a tomar iniciativas procurando melhorar a sua situação, a partir da análise das necessidades do meio que ela conhece — apoio a crianças e idosos, organização de actividades culturais, recreativas e artísticas, dinamização de associações de bairro moribundas, organização de acções de limpeza ou de resistência a lixeiras... Por outro lado, estimulada pela nova visibilidade de iniciativas de mulheres e pela importância que lhe parece ser dada, gera-se um ambiente mais favorável (ou menos hostil) ao desenvolvimento de actividades diversificadas, quer a nível económico quer a nível social ou cultural.

Por exemplo, nos EUA, em 20 anos, entre 1974 e 1993, o número de empresas lançadas por mulheres passou de 1,9 milhões para 5,55 milhões, enquanto na Euro-

pa o Observatório das Pequenas e Microempresas indica que mais de 29 por cento dos empreendedores são mulheres (sobretudo nas áreas do comércio a retalho e serviços às empresas e pessoas).

Em Portugal, as mulheres constituem um terço dos novos empresários e estão representadas em todos os sectores de actividades (comércio, serviços, indústria).⁽⁴⁾

Quando se discutem as experiências de trabalho com as mulheres a nível europeu, ou quando se estuda o que se passa nos EUA, no Brasil, na América Latina ou noutros continentes, encontram-se alguns traços comuns.

Assim:

- de uma maneira geral, a mulher lança iniciativas — empresariais ou de outra natureza — com base numa lógica das necessidades existentes. A sua motivação não é o “nicho de mercado que dá maior lucro neste momento”;
- a sua concepção de lucro só parcialmente tem que ver com a concepção clássica. Ela tira lucro da sua iniciativa quando consegue pagar os seus compromissos, trazer um rendimento para as necessidades familiares, sentir satisfação no que faz, nas relações que estabelece, na aceitação positiva da família e do seu núcleo de amigos;
- recusa do risco para se tornar numa empresa maior — o seu critério de risco aparece essencialmente em relação ao seu bem-estar — consigo própria, com a família, com o seu meio;
- busca de reconhecimento do sentido social — de satisfação de necessidades, do tipo de relaciona-

(4) Cf. *Notícias da Amadora* (30.09.2004)

mento que estabelece com o que produz, com os utentes (clientes) e eventuais trabalhadores associados, com o meio envolvente;

- procura de mais liberdade e de assumir responsabilidades reconhecidas socialmente;
- gestão do tempo de trabalho em função do conjunto de actividades que é obrigada a desenvolver (na empresa, na família, consigo);
- recusa da fragmentação das funções — quem está na empresa sabe tudo e faz de tudo ou quase tudo.

A forma como a mulher se relaciona com a empresa é de a utilizar como um meio para satisfazer necessidades — incluindo a do seu próprio prazer — mantendo formas de funcionamento e relacionamento que alimentam a coesão social. É importante salientar o facto de a mulher ser motor de um tipo de desenvolvimento, que se situa num mercado, que não é movido numa óptica do máximo lucro, que se integra numa dinâmica local e que em vez de destruir o seu tecido o revivifica de forma complementar e integrada.

... PORQUE O EMPREENDEDOR TEM SEXO...⁽⁵⁾

O estudo sobre o empreendedorismo no nosso País está ainda nos primeiros passos. Nestes vinte anos pouco se avançou na investigação, apesar de algumas tentativas.

O apoio técnico não pode ser inodoro, igual para todas as pessoas.

“Se considerarmos que a aprendizagem é o resultado de um processo humano em que as capacidades, o conhecimento, os hábitos e as atitudes são adquiridos e alterados de tal forma que o comportamento também se modifica (Beach, 1980)⁽⁶⁾, não basta ensinar um corpo de conteúdos. Torna-se indispensável que conhecimentos e comportamentos constituam um todo e isso implica que se parta do que o empresário já conhece e interioriza manifestando-se em formas de agir”.⁽⁷⁾ Os instrumentos técnicos, a concepção técnica que implica a produção material ou de serviços da empresa, são indispensáveis mas só podem ser úteis tomando em consideração as características pessoais dos/das empreendedoras, a sua maturidade emocional, a sua capacidade de relacionamento, os seus medos ou o seu gosto do risco.

A tentação de considerar a questão técnica neutra — “uma competência transversal pelo que não tem sentido diferenciar em função do sexo”⁽⁸⁾ — constitui uma prática que resulta da pouca investigação sobre a questão do empreendedorismo e da questão do género.

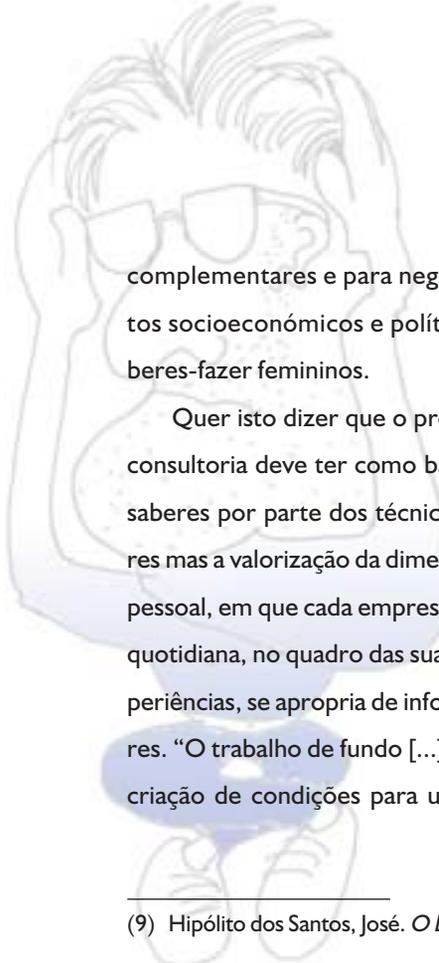
A abordagem através do feminino permite uma adaptação inovadora e enriquecedora às mudanças da nossa sociedade — a abordagem global das realidades integrando a complexidade, as interdependências; o funcionamento em redes, meio de trocas privilegiado para responder às múltiplas necessidades

(5) Contrariamente ao que declarava um responsável político (“o empreendedor não tem sexo”) no desenrolar de uma sessão da APME — Associação Portuguesa de Mulheres Empresárias, conforme *Notícias da Amadora* de 30.09.2004.

(6) *In* Formação e Competitividade de Pequenas Empresas, Allain Gibb, *International Small Business Journal*, Vol. 15, n.º 3 — 1997.

(7) Allain Gibb, Formação e Competitividade de Pequenas Empresas, *in International Small Business Journal*, Vol. 15, n.º 3 — 1997 — RU.

(8) Investigadoras da Universidade de Évora, cf. *Notícias da Amadora* de 30.09.2004.



complementares e para negociar os constrangimentos socioeconómicos e políticos caracterizam os saberes-fazer femininos.

Quer isto dizer que o processo de formação e de consultoria deve ter como base não a transmissão de saberes por parte dos técnicos/formadores/consultores mas a valorização da dimensão do desenvolvimento pessoal, em que cada empresária/o, a partir da sua vida quotidiana, no quadro das suas relações, confronta experiências, se apropria de informações e constrói saberes. “O trabalho de fundo [...] situa-se exactamente na criação de condições para ultrapassar o bloqueio da

capacidade de iniciativa individual e colectiva. Sem auto-estima a estes dois níveis não haverá iniciativa. Só depois disto é útil e indispensável levar a cabo outras acções de cariz mais técnico, como a formação à gestão de pequenas unidades económicas”.⁽⁹⁾

José Hipólito dos Santos

Socioeconomista — Cooperativa SEIES



(9) Hipólito dos Santos, José. *O Desenvolvimento e a Mulher — Um outro Mundo é Possível*, Ed. SEIES, Lisboa, 2003.

Kit do e-formador

Entre como profissional no mundo da formação a distância.
Com o **Kit do e-formador** terá nas suas mãos tudo o que necessita para conceber e publicar cursos em e-Learning:



- Ferramenta de autoria ReadyGo Web Course Builder em português.
- Manual de utilização da ferramenta.
- Guia de Concepção de e-Learning.
- Alojamento grátis de um curso na Internet por um período de dois meses.
- Aconselhamento e apoio técnico por e-mail.

READY!
go

DeltaConsultores

Rua da Bempostinha n.º 25 CV,

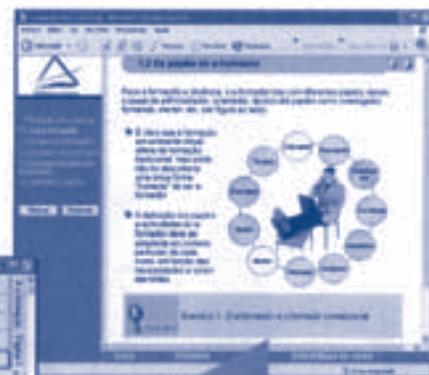
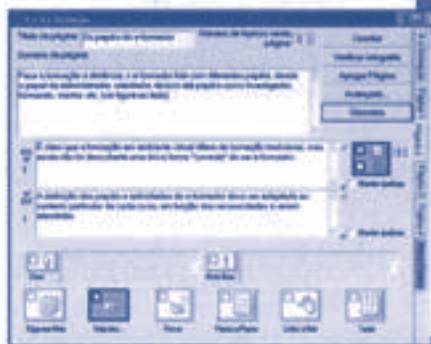
1150-065 Lisboa

Tel.: 218 850 051

Fax: 218 850 246

E-mail: info@dlt.pt

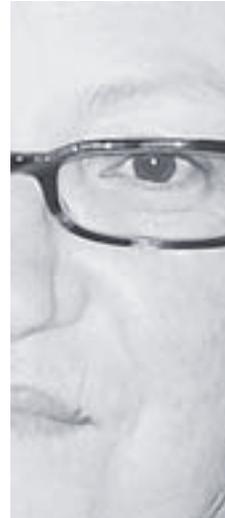
Web: www.dlt.pt



Seja um e-formador e produza por si só cursos em...

e-learning

O “Kit do e-formador” é a solução mais completa para conceber cursos em e-Learning



“Saber Sorrir”

Um caso de empreendedorismo

“O que me influencia mais é o querer sempre mais.”

Maria do Céu Fonseca

As Políticas de Emprego e de Formação Profissional têm apontado a iniciativa empresarial como um aspecto de crescente relevância na resolução do desemprego e na criação de emprego, operacionalizadas, no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), através de programas e medidas que facilitem, aos desempregados, a criação de auto-emprego ou empresa.

É neste contexto que se definem estratégias para o desenvolvimento do espírito empresarial ou “empreendedorismo”, concebendo-se a Formação como uma forma de fomentar a iniciativa empresarial.

E como se formam os desempregados que, sem terem formação específica para o efeito, constituem o seu auto-emprego ou empresa? O que leva um desempregado a criar o seu próprio emprego ou empresa, resolvendo a sua situação de desemprego, e de que forma os seus percursos formativos anteriores (assentes em aprendizagens formais, não formais e informais) contribuiram para isso?

Saber Sorrir é o nome de uma iniciativa empresarial na área do Apoio Domiciliário a Idosos que, tendo sido criada sem grandes investimentos, sem sede própria mas com uma boa dose de empreendedorismo, tem conhecido o sucesso.

Tendo iniciado a sua actividade em Dezembro de 2002, foi criada na sequência da aprovação a uma candidatura ao Programa de Estímulo à Oferta de Emprego — ILE (Iniciativas Locais de Emprego) do IEFP. Presta serviços de confecção de refeições, tratamento de roupas, higiene do lar, higiene do idoso, acompanhamento ao médico e, também e sobretudo, fá-lo sorrir!

Maria do Céu Fonseca, de 47 anos, com o 4.º ano de escolaridade, é a promotora desta Iniciativa Local de Emprego, fazendo questão de assinalar no seu cartão de visita profissional “com formação profissional”.

Sendo a sua trajectória pessoal marcada por vários acontecimentos negativos que a impediram de estudar para além do 4.º ano, sempre teve vontade de continuar os estudos: “Para mim, aprender... eu tive um sonho de miúda que era ser professora, portanto, como não pude realizar esse sonho, estou sempre disposta a aprender.”

Foi por ter ficado desempregada de uma escola onde trabalhava que foi inserida, através de um Programa

Ocupacional para Subsidiados do IEFP, num lar de idosos. Nunca tinha trabalhado com idosos e relata que foi muito difícil a adaptação a este tipo de trabalho: “Fazia a higiene aos idosos com o *Brise* atrás porque não aguentava aquele cheiro...”

Daí à descoberta de um interesse por esta área foi apenas um passo que se deu ao começar a descobrir as carências dos idosos e o seu sofrimento.

É então que lhe surge a oportunidade de frequentar um curso de formação em Auxiliar de Apoio a Idosos através do IEFP, na sequência do qual estagia em outros lares e em apoio domiciliário. Depois disso, e face à situação de desemprego (e porque não conseguia “estar parada”), decide avançar e trabalhar por conta própria uma vez que sempre tivera essa vontade. Com o apoio do marido e das filhas, parte à procura de informações sobre os apoios existentes para a concretização da sua ideia.

O investimento inicial que efectuou foi na compra de uma carrinha, de um fogão, de uma máquina de lavar, máquina de secar e de um computador portátil. Começou por mandar fazer e distribuir cartões e panfletos, primeiro a preto e branco, depois a cores; primeiro num concelho e depois noutro, colocando anúncios nos jornais locais... Mas refere que foi “de pessoa a pessoa” que se tornou conhecida e que o seu trabalho passou a ser valorizado.

Como surgiu a ideia de criar o próprio emprego?

M.C. — Comecei a pensar nisso depois de ter saído do lar; foi o facto de ter passado pela primeira vez num lar, porque antes nunca tinha pensado em trabalhar nesta área. E depois porque realmente tinha visto muitas coisas de que não gostava: o tratamento aos idosos, a falta de respeito, os roubos dos seus valores, a forma como os tratavam, tudo aquilo mexeu muito comigo. Então, como



já era uma pessoa com alguma experiência, achei que fazer formação profissional era muito importante e eu reunia as condições para poder fazer muito melhor do que lá dentro do lar, porque aí estava limitada e tinha que cumprir ordens. Depois, uma das coisas que nunca consegui suportar era tratarem-se os idosos como se não fossem ninguém, isso para mim... não, não conseguia aceitar isso. Comecei a inculcar em mim própria que tinha que fazer algo de bom e algo que os ajudasse porque eles eram muito carentes e tinham muitas necessidades por várias razões: doença, problemas familiares, idade, por muitas razões.

Que importância teve, para si, a Formação Profissional que fez?



M.C. — Inscrevi-me no Centro de Emprego, depois passei pela fase de entrevistas, de selecção, fui seleccionada e comecei a fazer o curso de Auxiliar de Apoio a Idosos. Fui escolhida para Delegada de Turma e havia realmente lá pessoas com o mesmo objectivo que eu e outras que não o tinham e por isso acabaram por ficar pelo caminho, nem sequer em lares estão a trabalhar, foi uma forma de ganharem dinheiro durante aquele tempo. Outras não, e de facto são auxiliares exemplares.

Estava ali a hipótese de realmente realizar, de outra forma, sonhos que eu tinha... Queria que a minha vida fosse diferente. E por muitos traumas e situações por que passei, foi a forma que encontrei de transmitir e dar aos idosos aquilo que não recebi.

Do seu percurso de vida o que acha que terá tido maior influência na criação de uma empresa sua?

M.C. — O que me influencia mais é o querer sempre mais! Não me agarrei a esta profissão com o objectivo de enriquecer, agarrei-me sim para fazer aquilo que aprendi a gostar e que gosto muito de fazer e em que dou o meu melhor.

Na sua opinião o que é preciso para uma pessoa começar a trabalhar por conta própria?

M.C. — É preciso ter garra, muita força de vontade, muita luta e muita ajuda familiar, senão não conseguia de forma nenhuma! Isto vem da maneira como eu sou. Tenho uma necessidade muito grande de dar sem querer rece-

ber. Muita! E acho que só fazendo isto é que me consigo completar, que consigo ser feliz.

Foi fácil concretizar a ideia e elaborar o projecto?

M.C. — Encontrei a pessoa certa, uma pequena que tinha um escritório de contabilidade e que me fez um preço baixo. Porque tudo isto foram investimentos que eu tive que fazer sem qualquer apoio. Ela elaborou o projecto e começou com a contabilidade organizada. Mas o resto era eu que fazia. Era eu que procurava, que me interessava em saber.

la de autocarro a Torres Vedras ao Centro de Emprego e dar as voltas que era preciso. Depois fui à Câmara, fui à Segurança Social...e portanto não foi nada complicado: consegui gerir, consegui mexer-me, consegui descobrir isto, aquilo e aquilo... não tive barreiras e os passos, fui sempre eu que os dei.

Quando quero uma coisa, não é passar por cima de ninguém, luto por ela.

Para si, o que considera ter sido mais importante: a experiência ou a formação profissional?

M.C. — O curso de formação profissional. Dou muito valor ao curso! Têm-se outras vantagens, conhecem-se pessoas muito boas, que foi o caso dos formadores, todos eles foram excepcionais. Conhecem-se colegas boas e outras menos boas mas o curso só por si não chega. Se não vier cá de dentro aquilo que tivermos de melhor para dar... A experiência é muito importante, sem dúvida nenhuma. Foi essa experiência que me deu abertura, que me fez lançar para o curso. Foi o curso que me completou e que me ajudou. Nunca poderia ter uma iniciativa e realizar este projecto se não tivesse formação profissional. E depois, aquilo que nós somos é o mais importante!



A elaboração do seu projecto permitiu-lhe aprender?

M.C. — Sim sem dúvida. Sem isso eu não sabia nada, a única coisa que tinha era a minha experiência de trabalho. No Centro de Emprego tive sempre as pessoas à altura para realmente me fornecerem todos os dados: como era preciso fazer, o que era preciso entregar. Foi uma pessoa que elaborou o projecto, como já disse, mas fui eu que dei todas as dicas, ela só fez a parte escrita e os valores, mas as ideias foram todas minhas.

Vê-se a si própria como uma empresária?

M.C. — Não! Como uma trabalhadora! Sou uma mulher empreendedora, não sou uma empresária... não me sinto uma empresária, sou muito humilde, não me quero ver assim num pedestal.

Que tipo de conhecimentos falta actualmente para desempenhar a sua actividade?

M.C. — Eu gostava de poder estudar, de ter mais bases, não ter só formação profissional. Começa-se a perder... gostava de estudar à noite. Gostava muito de aprender mais.

Ter este projecto é realizar um sonho e fazer o meu melhor porque, de facto, é tão importante este trabalho...

Neste momento, tendo terminado uma Reciclagem em Geriatria, Maria do Céu prepara-se para iniciar uma formação em Informática e não descarta a hipótese de aumentar as suas habilitações escolares através

de um processo de avaliação, num Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências da sua região. A sua perspectiva é alargar a actividade que desenvolve à zona de Torres Ve-

dras, criando mais um posto de trabalho e, eventualmente, até criar um centro de dia para idosos. Porque é preciso **Saber Sorrir!**

Entrevista exploratória realizada por Filomena Fonseca, no âmbito do trabalho de investigação do Mestrado em Ciências da Educação — Formação de Adultos, na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

A educação e a formação profissional na Hungria

Nome Oficial: República da Hungria

Nome Comum Local: Magyarország

Sistema Político: República

Entrada na União Europeia: 1 de Maio de 2004

Língua Oficial: Húngaro

Situação Geográfica: Europa Central

Superfície Total: 93 000 Km²

População: 10,2 milhões de habitantes

Densidade Populacional: 109,6 hab/km²; 63% da população vive em cidades

Esperança Média de Vida: 69,02 anos; Homens: 64,23 anos; Mulheres: 74,04 anos

Capital: Budapeste

Fronteiras: Áustria, Eslováquia, Ucrânia, Roménia, Sérvia, Croácia e Eslovénia

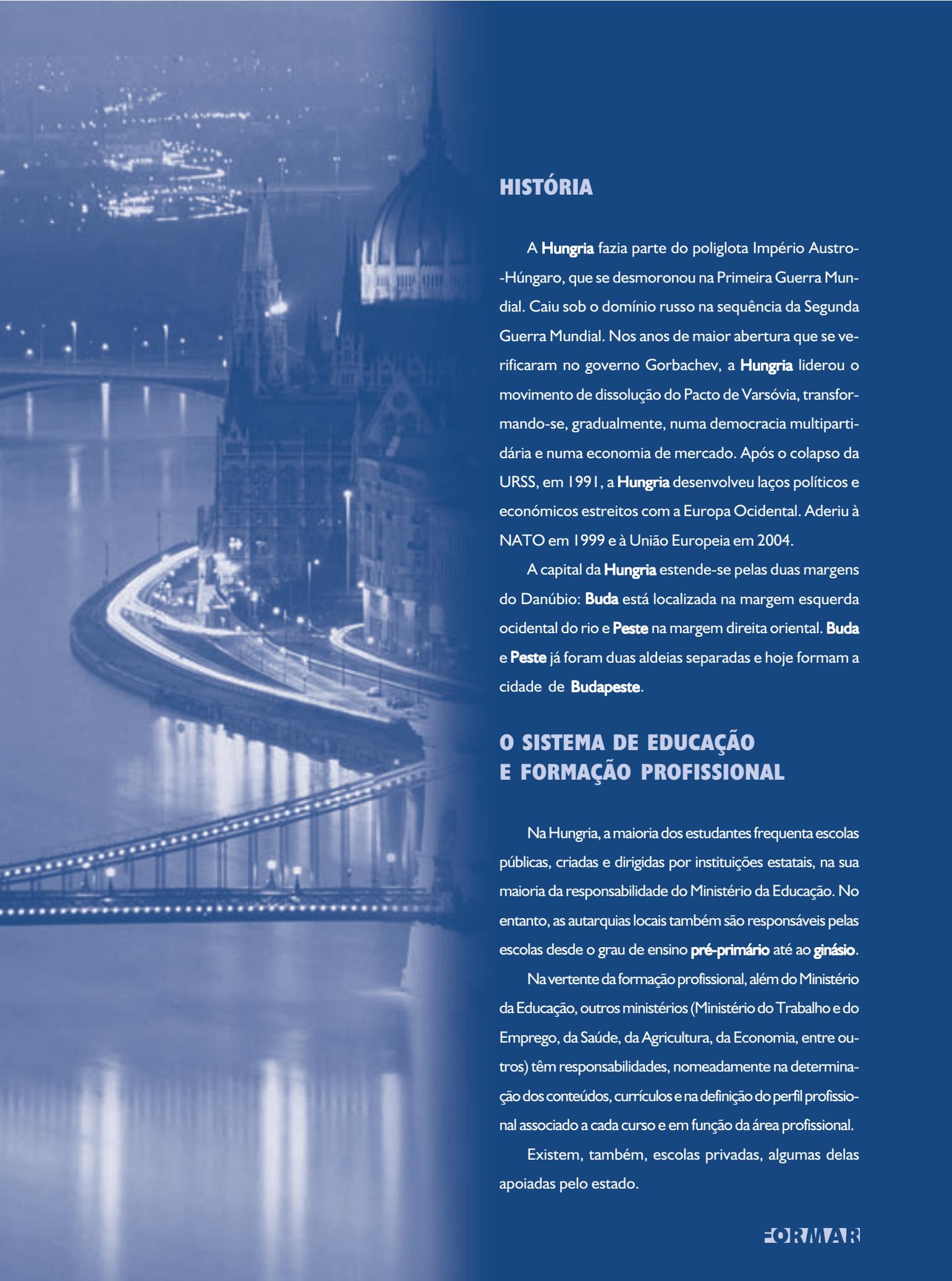
Hidrografia (rios mais importantes): Danúbio, Tisza e Dráva

Clima: Temperado

Grupos Étnicos mais significativos: Ciganos, alemães, sérvios, eslovacos, croatas e romenos

Religiões: Católica, calvinista, luterana

Moeda: Florim

A nighttime photograph of the Hungarian Parliament Building, a large Gothic Revival structure with a prominent dome and spires, situated on the banks of the Danube River in Budapest. The building is illuminated, and its lights reflect on the water. A bridge is visible in the foreground, and the city lights of Budapest are visible in the background.

HISTÓRIA

A **Hungria** fazia parte do poliglota Império Austro-Húngaro, que se desmoronou na Primeira Guerra Mundial. Caiu sob o domínio russo na sequência da Segunda Guerra Mundial. Nos anos de maior abertura que se verificaram no governo Gorbachev, a **Hungria** liderou o movimento de dissolução do Pacto de Varsóvia, transformando-se, gradualmente, numa democracia multipartidária e numa economia de mercado. Após o colapso da URSS, em 1991, a **Hungria** desenvolveu laços políticos e económicos estreitos com a Europa Ocidental. Aderiu à NATO em 1999 e à União Europeia em 2004.

A capital da **Hungria** estende-se pelas duas margens do Danúbio: **Buda** está localizada na margem esquerda ocidental do rio e **Peste** na margem direita oriental. **Buda** e **Peste** já foram duas aldeias separadas e hoje formam a cidade de **Budapeste**.

O SISTEMA DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Na Hungria, a maioria dos estudantes frequenta escolas públicas, criadas e dirigidas por instituições estatais, na sua maioria da responsabilidade do Ministério da Educação. No entanto, as autarquias locais também são responsáveis pelas escolas desde o grau de ensino **pré-primário** até ao **ginásio**.

Na vertente da formação profissional, além do Ministério da Educação, outros ministérios (Ministério do Trabalho e do Emprego, da Saúde, da Agricultura, da Economia, entre outros) têm responsabilidades, nomeadamente na determinação dos conteúdos, currículos e na definição do perfil profissional associado a cada curso e em função da área profissional.

Existem, também, escolas privadas, algumas delas apoiadas pelo estado.

Com o objectivo de nivelar e igualar o ensino nas diferentes instituições, assim como assegurar a qualidade do mesmo, o Ministério da Educação húngaro introduziu um currículo nacional, baseado num programa nacional de levantamento de necessidades e avaliação, num programa de desenvolvimento e aperfeiçoamento técnico e num sistema de acreditação de recursos didácticos.

O Sistema de Educação e Formação húngaro compreende três níveis diferentes:

- Ensino escolar obrigatório
- Ensino Secundário — formação após o ciclo obrigatório
Habilitação académica e/ou profissional
- Ensino Superior
Habilitação académica e/ou profissional

ENSINO ESCOLAR OBRIGATÓRIO

O ensino obrigatório começa aos 5 anos e inicia-se com a Escola Pré-Primária. Contudo, o ensino pré-escolar (até aos 5 anos) é opcional, sendo da responsabilidade do Estado em geral, e das autarquias locais em particular, a gestão destas instituições.

O limite de idade para a frequência do ensino obrigatório é de 18 anos, e só a partir dos 14 anos é que um aluno pode frequentar formação profissional e ingressar numa **Escola de Formação de Curta Duração** ou **Escola Secundária Vocacional**, porque até essa idade deverá estar integrado no sistema de ensino geral.

Tipo de Instituição		Idade	Número de Instituições	Número de Alunos	Número de Professores
Ensino Escolar Obrigatório	Pré-Primária (<i>óvada</i>)	5 a 6 anos	3 522	342 285	32 327
	Escola Primária (<i>általános iskola</i>)	6 a 14 anos	3 423	947 037	90 294
	Ginásio (<i>gimnázium</i>)	10, 12 ou 14 até 18 anos	577	223 474	16 845
Ensino Secundário	Escola Secundária Vocacional (<i>szakkozépisola</i>)	14 até 18 ou 19 anos	798	292 646	19 450
	Escola de Formação de Curta Duração (<i>szakiskola</i>)	14 aos 16 anos	469	126 367	7 982
Ensino Superior	Ensino Superior (<i>felsőoktatási intézmény</i>)		65	349 301	22 863

Fonte: Estatística do Ministério da Educação — Livro Anual da Educação 2001/02

ENSINO SECUNDÁRIO

Escola de Formação de Curta Duração

- Duração dos cursos: 1 a 2 anos
- Horário completo ou *part-time*
- Idade: 14 a 16 anos

Para que possam ingressar no mercado de trabalho como profissionais qualificados, os alunos realizam um exame final centrado na escolha profissional realizada aquando do ingresso na escola.

Escola Secundária Vocacional

- Duração dos cursos: 4 a 5 anos
- Horário completo
- Idade: 14 aos 18/19 anos

No final, os alunos obtêm um certificado de acordo com a área e a duração dos seus estudos, o que lhes permite ingressarem no mercado de trabalho como especialistas ou prosseguirem o ensino superior.

ENSINO SUPERIOR

As instituições de nível superior podem ser escolas superiores, universidades e instituições credenciadas para a formação profissional de nível superior.

Assim, os diplomas obtidos nestas instituições certificam tanto a formação académica como a profissional. O certificado profissionalizante de nível superior é emitido aos alunos que, depois da escola secundária, integram uma formação técnica especializada de dois anos, cujo diploma certifica uma formação profissional de nível superior. O certificado académico é atribuído aos alunos que frequentem os estudos universitários, entre 4 a 6 anos.



FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A vertente de formação profissional comporta um estágio prático, cuja duração é definida em função da área/especialidade. Grande parte dos estágios é realizada em oficinas-escolas. As escolas que não possuem este tipo de organismo estabelecem protocolos de cooperação com empresas ou em colaboração com a Câmara de Comércio e da Indústria, de modo a assegurar a realização dos estágios práticos.

FONTES

EURYDICE/CEDEFOP/ETF 2003

“Structures of Education, Vocational Training and Adult Education System in Europe — Hungary 2003”

INOFOR

“Educação e Formação Profissional nos Países de Europa Central e de Leste”, Fevereiro de 2002

Embaixada da Hungria em Portugal



Empreender na escola

O Projecto ENE



**“Crescimento forte
e duradouro, mais
e melhor emprego” são
as palavras de ordem da
“nova” Estratégia de Lisboa.
O desenvolvimento
económico sustentável, com
mais e melhores empresas
e empregos, exige um
espírito empreendedor
por parte de todos. Temos
de aprender a empreender
e começar desde cedo
— se possível nos bancos
da escola.**

Em Março de 2000 a União Europeia fixou uma agenda ambiciosa de reformas, conhecida por “Estratégia de Lisboa”. Durante o ano de 2004 a Comissão Europeia reviu o progresso efectuado, o que levou a um vigoroso debate, a nível nacional e comunitário, entre os interessados no sucesso de “Lisboa”. Hoje em

dia ninguém contesta os diagnósticos efectuados e as soluções apontadas, mas na realidade não se vislumbram grandes progressos.

Com o objectivo de repor o futuro da Europa e a “Agenda de Lisboa” novamente no seu trilho, o Dr. Durão Barroso, no exercício da Presidência da Comissão Europeia, apresentou uma Comunicação⁽¹⁾ ao Conselho propondo um novo começo para a Estratégia de Lisboa. A Estratégia de Lisboa renovada concentra os esforços em dois pilares essenciais: a obtenção de um crescimento forte e sustentável e a criação de mais e melhor emprego. O grupo de ministros, do Conselho da União Europeia, que aborda as questões relativas à Competitividade acolheu favoravelmente a Comunicação da Comissão, recomendando o enfoque no crescimento e no emprego através de um pequeno número de prioridades bem definidas. Este grupo de ministros, designado por Conselho Competitividade, defende que para atingir o desenvolvimento sustentável a União Europeia deve dar prioridade ao crescimento e aos postos de trabalho através da melhoria da competitividade.

A competitividade das empresas e organizações resulta necessariamente da produtividade dos indivíduos, sejam eles executores ou gestores, empregados ou empresários. E um crescimento económico forte e duradouro implica inquestionavelmente um capital humano preparado. A promoção da cultura empreendedora e o aumento da empregabilidade dos indivíduos são vectores essenciais na construção de uma sociedade mais dinâmica, competitiva e inclusiva.

(1) Comunicação da Comissão ao Conselho Europeu da Primavera: “Trabalhar em conjunto para o crescimento e emprego. Um novo começo para a Estratégia de Lisboa”. COM (2005) 24 de Fevereiro.



O **Projecto ENE — Empreender na Escola** surgiu a partir da reflexão destas problemáticas, mais concretamente no sentido de proporcionar uma resposta alternativa aos programas curriculares existentes no ensino secundário português que privilegiasse, sobretudo, a participação activa dos alunos e a responsabilização dos mesmos na concepção dos seus próprios percursos.

Esta resposta deveria apresentar uma componente prática forte que incluísse o conhecimento do meio, a detecção de oportunidades de trabalho e oportunidades para o futuro, o aumento da empregabilidade dos jovens e o apoio à sua transição para a vida activa, proporcionando-lhes ao mesmo tempo uma experiência divertida e motivadora.

APLICAÇÃO DO PROGRAMA ENE EM ESCOLAS SECUNDÁRIAS

O **Projecto ENE** consiste, basicamente, num programa de aprendizagem modular suportado por materiais didácticos e por um leque diversificado de actividades que inclui, entre outras, formação para professores, visitas a empresas, um serviço de Orientação e Aconselhamento Profissional, a elaboração de um Plano de Negócios, um concurso, uma Exposição das Ideias de Negócio.

I. Formação para Professores

Os professores são uma peça fundamental no **Projecto ENE**, pelo que a motivação dos alunos passa primeiro pela motivação e envolvimento dos respectivos professores. Foram realizados dois tipos de acção de formação: um curso intensivo de curta duração (25 h) e uma acção de formação, em contexto de trabalho, segundo a modalidade de “Projecto”. As acções de formação para professores, as quais se encontram acreditadas pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua, resultaram da colaboração com os Centros de Formação de Olhão e de Faro e conferem aos professores unidades de crédito para progressão na carreira. A formação de professores veio proporcionar aos docentes a aquisição de competências para lhes permitir desenvolver capacidades empreendedoras nos seus alunos e dotá-los de ferramentas adequadas a uma melhor inserção na vida adulta e activa.



2. Visitas a Empresas

O objectivo desta actividade foi proporcionar aos alunos o contacto com empresas da região e infra-estruturas de apoio a empresas (CFE e incubadoras). Pretendia-se desmistificar a empresa como algo complexo e transmitir aos jovens a possibilidade de poderem vir a criar, no futuro, a sua própria empresa. Foram visitadas PME de referência para a região (ex.: corticeiras), micro-empresas constituídas ou geridas por jovens; empresas geridas por mulheres, empresas de base tecnológica.

(2) Marca Registada da propriedade do BIC Algarve-Huelva.

3. ENE Orientação

Estrutura itinerante dotada de equipamento informático e meios multimédia, incluindo animação através do DICO^{®(2)} (HERÓI EMPREENDEDOR) que percorreu as escolas secundárias do Algarve prestando aconselhamento e orientação aos alunos sobre as suas futuras oportunidades, quer em termos académicos, quer em termos profissionais.

4. EXPO ENE

No final do ano lectivo, os alunos apresentaram as ideias de negócio que submeteram a concurso. A EXPO ENE foi o acontecimento mais mediático do **Projecto “Empreender na Escola”** e permitiu não só travar conhecimento com os diversos trabalhos dos alunos, como proporcionar o convívio entre alunos e professores de diversas escolas.

5. Concurso ENE IDEIAS

O Concurso ENE IDEIAS é uma das “peças” do **Projecto ENE**, tendo sido concebido para valorar e premiar o trabalho desenvolvido pelos alunos participantes no Projecto ENE na elaboração do Plano de Negócios durante um ano lectivo. Consiste numa prática, com suportes físicos: o Regulamento do Concurso, a Ficha de Pré-Inscrição



e os *dossiers* contendo os Planos de Negócio dos alunos. Criatividade, inovação e sentido de oportunidade não faltaram aos alunos, que imaginaram: uma bengala dotada de um sistema de detecção electrónico para pessoas cegas; patins supersónicos; uma máquina de passar e dobrar roupa; confecção de roupa utilizando roupas usadas; comercialização de caixões reciclados; recuperação de lubrificantes usados e mais uma centena de ideias geniais.

A “empresa” vencedora de 2004 foi apresentada por duas alunas da Escola Secundária Júlio Dantas, em Lagos. A Rita e a Catarina conceberam uma empresa agro-alimentar e de turismo rural que explora a fileira da alfarroba — a **Alfarrobinha, Lda** — que inclui a transformação da alfarroba para a indústria alimentar e farmacêutica, uma fábrica de licor, uma fábrica de chocolate e agroturismo. (<http://alfarrobinha.com.sapo.pt/>).

O **Projecto ENE**, no âmbito da iniciativa comunitária EQUAL, foi experimentado em dois anos lectivos consecutivos: no ano lectivo de 2002/2003, em quatro escolas secundárias do Distrito de Faro; no ano de 2003/2004, em dez.

No primeiro ano lectivo envolveu 11 professores e 132 alunos, que apresentaram 27 Planos de Negócio. No ano lectivo seguinte participaram 21 professores e 450 alunos, os quais apresentaram 98 Planos de Negócio. Durante o ano de 2005, o **Projecto ENE** vai ser disseminado para outras escolas secundárias, escolas profissionais, Centros de Formação, Associações Empresariais, Associações de Desenvolvimento Local, etc.

O **ENE — Empreender na Escola** (www.projecto-ene.com) foi co-financiado pelo EQUAL e implementado por uma Parceria de Desenvolvimento constituída por cinco entidades: O BIC Algarve-Huelva (Business Innovation Centre), a Direcção Regional de Educação do Algarve, a ARAPET (Associação Regional de Professores de Ensino Tecnológico), a Escola Secundária Dr. Francisco Fernandes Lopes e a empresa GLOBALRUMO (Formação e Aplicações Informáticas).

Eurídice Cristo

*Técnica de Projectos no BIC
(Business Innovation Centre) e Formadora*



Como desenvolver atitudes e capacidades empreendedoras nos nossos formandos

O QUE É SER EMPREENDEDOR?

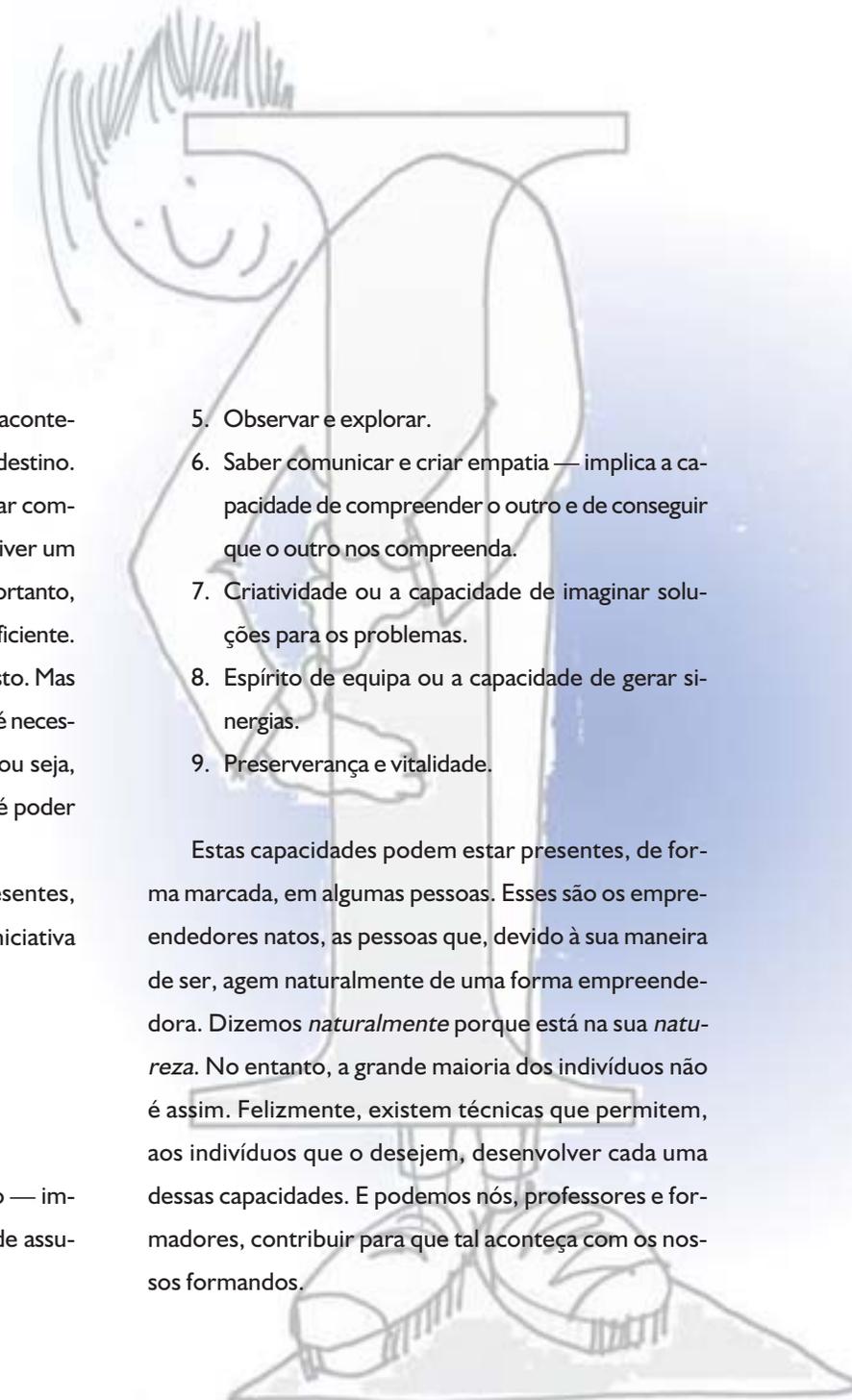
Basicamente, é empreender, fazer as coisas acontecerem. É assumir a responsabilidade do próprio destino. Como toda a gente sabe, é difícil e moroso mudar comportamentos humanos. Ninguém muda se não tiver um desejo forte de o fazer. O desejo, a vontade, é, portanto, a primeira premissa a observar. Por si só não é suficiente. Mas é o começo, o que vai impulsionar tudo o resto. Mas não basta ter vontade para se ser empreendedor, é necessário também saber **o que fazer** e **como fazer**, ou seja, ter o conhecimento e a capacidade. O saber só é poder quando se faz uso dele de forma construtiva.

Existem **nove capacidades** que estão presentes, em maior ou menor grau, nas pessoas com iniciativa empresarial:

1. A capacidade de se automotivar.
2. Ser responsável e proactivo.
3. Planificar e organizar.
4. Ser capaz de agir em função do planeado — implica a capacidade de tomar decisões e de assumir riscos.

5. Observar e explorar.
6. Saber comunicar e criar empatia — implica a capacidade de compreender o outro e de conseguir que o outro nos compreenda.
7. Criatividade ou a capacidade de imaginar soluções para os problemas.
8. Espírito de equipa ou a capacidade de gerar sinergias.
9. Preserverança e vitalidade.

Estas capacidades podem estar presentes, de forma marcada, em algumas pessoas. Esses são os empreendedores natos, as pessoas que, devido à sua maneira de ser, agem naturalmente de uma forma empreendedora. Dizemos *naturalmente* porque está na sua *natureza*. No entanto, a grande maioria dos indivíduos não é assim. Felizmente, existem técnicas que permitem, aos indivíduos que o desejem, desenvolver cada uma dessas capacidades. E podemos nós, professores e formadores, contribuir para que tal aconteça com os nossos formandos.



A PASSAGEM À ACÇÃO: PLANO DE DESENVOLVIMENTO



A automotivação tem início precisamente com a definição clara dos nossos objectivos e metas pessoais e profissionais. Um objectivo é algo geral que queremos conseguir. A meta é um marco no caminho em direcção ao objectivo. Deve ser medível e atingível. Quando se atinge uma meta, sentimos que estamos mais próximos do nosso objectivo.

Exercícios:

1. Liste cinco objectivos pessoais e/ou profissionais

Exemplos: comprar uma casa, entrar na Universidade, tirar o curso, arranjar emprego, obter uma promoção, montar um negócio próprio; acabar de pagar o carro, deixar de fumar, acabar de pagar o empréstimo, perder 5 quilos, aprender inglês.

Devemos, também, estabelecer prioridades, colocando-os por ordem decrescente (do mais para o menos importante). Depois, para cada objectivo estabele-

cem-se “metas” que são objectivos mais curtos, quantificáveis e atingíveis, dentro de um prazo que se deve definir.

2. Ter sempre presentes os motivos. Isso proporciona energia e leva à acção.

No início é fácil. Os objectivos estão claros e bem “vivos” na nossa mente. Depois, as tarefas do quotidiano, as necessidades imediatas do dia-a-dia, “distraem-nos” e desviam a nossa atenção. Por vezes fazem-nos esquecer os nossos “motivos”. Então, como “avivá-los”? Com técnicas simples e eficazes como, por exemplo, a visualização da imagem daquilo que se quer obter (para coisas materiais) ou a leitura de um *memo* todos os dias.

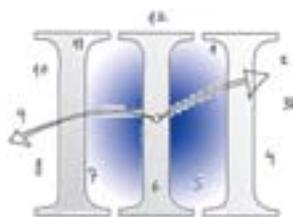
3. Desfrutar o caminho

Encontrar prazer nas tarefas do dia-a-dia. Já que se tem de trabalhar, ao menos que esse tempo passe da melhor maneira, isto é, com alegria.



Ser **proactivo** significa assumir a responsabilidade do seu próprio destino. Responsabilidade significa habilidade para escolher a resposta. Abandone-se, pois, o “determinismo” e decida-se que resposta dar a determinado estímulo. Como fazer? Verifique se é uma pessoa proactiva ou reactiva, prestando atenção às palavras que usa no dia-a-dia.

Linguagem reactiva	Linguagem proactiva
Não há nada que eu possa fazer.	Vou procurar uma alternativa.
Sou assim e pronto.	Posso tomar outra atitude.
Ele(a) irrita-me.	Posso ignorá-lo(a.)
Não consigo levantar-me cedo.	Vou chegar a horas.
Ah, <i>se eu pudesse...</i>	<i>Eu vou fazer.</i>



A capacidade de **planificar e organizar** diz respeito à administração pessoal, à gestão do tempo. A partir do momento em que definiu o que é mais importante para si, pode distribuir as suas acções por quatro “quadrantes” diferentes, em função do carácter importante e da urgência. Pode utilizar, para isso, a matriz da administração do tempo:

A MATRIZ DE ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

	Urgente	Urgente
Importante	Quadrante I Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Crises • Problemas urgentes • Projectos com data marcada 	Quadrante II Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Prevenção, manutenção • Desenvolvimento de relações • Identificação de novas oportunidades
Não importante	Quadrante III Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Interrupções, telefone • Relatórios e correspondência • Questões urgentes 	Quadrante IV Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Pormenores, pequenas tarefas • Correspondência • Perda de tempo

Se distribuir tudo o que faz durante um dia e contabilizar o tempo dispendido em cada tarefa vai verificar que grande parte do tempo é desperdiçado em actividades não urgentes e pouco importantes — as actividades específicas do **quadrante IV**. No **quadrante I** está tudo aquilo que é importante e urgente, como por exemplo entregar o IRS (dentro do prazo). Aqui não há volta a dar. No **quadrante II** estão as actividades que são importantes ou para o seu bem-estar físico ou para a sua formação/desenvolvimento. Muitas vezes estas actividades são relegadas para segundo plano e acabam por ficar “em banho-maria”. As questões importantes que não são urgentes exigem de nós mais iniciativa, mais proactividade. Integre estas actividades no seu programa de acção para que elas não venham a transformar-se em “urgências”. No **quadrante III** estão as coisas urgentes, que não são importantes. Como são “urgentes” tem de as fazer mas não viva reagindo a coisas que são urgentes pensando que elas são importantes porque, muitas vezes, não são importantes ou pelo menos não o são para si, tendo em conta os seus objectivos de vida ou aquilo a que dá valor. O foco no **quadrante II** é fundamental para melhorar a eficácia das nossas vidas.



Uma pessoa empreendedora é aquela que age. Só se aprende quando se põe algo em prática. O conhecimento por si só não serve de nada. Só é verdadeiramente importante quando se faz bom uso dele. Só se aprende

de a nadar, nadando. Não há outra forma. O importante é agir, mesmo que não se tenha toda a informação necessária, porque nunca se vai ter toda a informação necessária. Só se aprende fazendo, a formação é acção.

Há momentos em que tem de tomar uma decisão. Por vezes não se sabe se será ou não a decisão certa mas é sempre melhor tomar uma decisão, ainda que mais tarde se revele que não era a mais certa, do que nada fazer. Se nada fizer, não há a possibilidade de errar, mas também nunca irá chegar a algum lado. No entanto, sabemos que por vezes não nos apetece fazer determinada coisa que temos de fazer. Dizemos “amanhã faço” ou “quando arranjar disposição para isso”. Pois pode literalmente arranjar *disposição para isso*. Faça um cartão “disposição para isso”, traga-o sempre consigo, na mala ou no bolso das calças, e quando lhe ocorrer dizer “quando tiver disposição para isso” lembre-se que já tem “disposição para isso”.

Disposição para isso

Como já tem “disposição para isso”, agora aja. Por vezes existem receios que nos impedem de agir. O medo paralisa a acção e parar é morrer. Empreender implica agir, não há volta a dar. Existem vários “medos” mas o mais frequente na nossa sociedade é o “medo do que os outros possam pensar ou dizer” — entenda-se por “outros” as pessoas pelas quais temos consideração e/ou estima.

Como ultrapassar este medo? Primeiro, certifique-se de que o que planeia fazer está certo. Depois, faça-o. Ninguém faz nada que valha a pena sem sem alvo de críticas pois realmente “não se pode agradar a gregos e a troianos”. A hesitação é o pior inimigo porque engrandece o medo. Aja prontamente e com decisão. Agora!



A capacidade de **observar e explorar** e a capacidade de **ouvir** são duas formas diferentes da capacidade de comunicar. Uma tem por base a visão e a outra, a audição. Mas ambas implicam a capacidade de compreender o outro para podermos ser compreendidos.



A **comunicação** é a habilidade mais importante na vida.

Existem quatro formas básicas de comunicação verbal: ler, escrever, falar e ouvir. Nós passamos anos a aprender a ler e a escrever, bem como a aprender a falar. Mas quanto tempo dispensamos a escutar? Qual foi a formação que teve para saber ouvir? A ouvir, realmente, de maneira a poder compreender real e profundamente outra pessoa, a partir do quadro de referências dessa pessoa? Ouvir com a intenção de compreender o outro, real e profundamente, é ouvir com empatia. A **atenção empática** entra dentro do quadro de referências de outra pessoa. Se olhar para dentro de outra pessoa vê o mundo como ela vê, compreende os seus modelos, compreende o que ela sente. Na atenção empática escutamos com os ouvidos mas, também, e mais importante, com os olhos e o

coração. Usamos o hemisfério direito, assim como o esquerdo, do nosso cérebro.

A atenção empática é poderosa porque nos dá informações precisas para trabalhar. Ela passa por três estágios de desenvolvimento:

- O primeiro é a repetição do conteúdo. Este é o estágio no qual se aprende a ouvir de um modo “activo”. Exige que escutemos o que a outra pessoa diz.

— *Bolas, estou farto deste curso! Isto não serve para nada!*

— *Estás farto desse curso. Não te serve para nada.*

Essencialmente estamos a repetir o conteúdo do que foi dito, mas para compreender é preciso mais.

- O segundo estágio da atenção empática é *reestruturar* o conteúdo.

— *Bolas, estou farto deste curso! Isto não serve para nada!*

— *Não queres continuar a estudar...*

Desta vez usou as suas próprias palavras para repetir o sentido. Agora, está a pensar no que foi dito, maioritariamente com o lado esquerdo, o lado lógico, analítico do cérebro.

- O terceiro estágio coloca o hemisfério direito em funcionamento. *Aí, reflecte-se o sentimento.*

— *Bolas, estou farto deste curso! Isto não serve para nada!*

— *Estás a sentir-te realmente frustrado(a).*

Neste ponto já não está a prestar atenção apenas ao que o seu interlocutor (o seu formando) está a dizer

mas sim ao que ele sente em relação ao que está a dizer.

As técnicas da atenção empática só são eficazes se vierem acompanhadas de um desejo sincero de compreender.

Exercício:

Baseie a sua próxima sessão na empatia. Descreva o ponto de vista dos formandos tão bem ou melhor do que os próprios. Depois, procure que compreendam o seu ponto de vista a partir do quadro de referência deles.



Criatividade é outra palavra para imaginação e também para inovação. Imaginar um meio de simplificar um arquivo ou de atrair a atenção dos seus formandos constituem exemplos práticos do pensamento criador de todos os dias. Para estimular a criatividade deve pensar em algo de uma forma completamente diferente da que habitualmente o vê.

Um dos exercícios mais eficazes para desenvolver a criatividade é o conhecido *brainstorming*. Para realizar este *exercício* vai precisar de:

- um(a) moderador(a), que faça com que as pessoas falem cada uma por sua vez;
- alguém que anote as ideias.

Existem três regras que necessariamente têm de ser aceites:

1) ninguém pode criticar as ideias dos outros; 2) todos podem dizer o que quiserem; 3) serão geradas ideias, tenham ou não sentido.

Agora considere a seguinte proposta: *Que utilidade posso dar a uma caixa de cartão?*

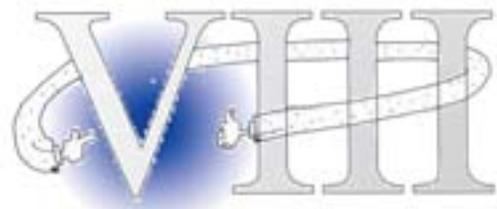
Neste exercício “despe-se” de limites e de condições. Atira para o grupo todas as ideias que lhe passam pela cabeça por muito estranhas que lhe pareçam, sem as “julgar”. Não interessa se elas são viáveis ou não. Mais tarde, se for oportuno, logo as avaliará.

Outro *exercício* é perguntar a um criança como resolveria determinada situação. Vai verificar que: 1) nunca tinha pensado as coisas dessa forma; 2) a solução é incrivelmente simples; 3) é possível de ser feito.

Só conseguiremos ser criativos se acreditarmos que algo pode ser feito. Se se concentrar nas razões porque algo não pode ser feito, o seu cérebro põe-se a trabalhar para provar essa impossibilidade. Mas se acreditar que algo pode ser feito, a sua mente começa a trabalhar e ajuda-o a encontrar os meios para o fazer.

Eis três **sugestões** para desenvolver a criatividade e imaginar soluções:

- Elimine a palavra “impossível” do seu vocabulário. Ela acciona uma reacção em cadeia de outros pensamentos para travar a solução.
- Pense em algo que gostaria de fazer mas que ainda não conseguiu. Agora faça uma lista das razões pelas quais é capaz de realizá-la.
- Pratique diariamente o exercício do “*eu posso fazer melhor*”. Antes de começar a trabalhar dedique 10 minutos a pensar: “*Como poderei trabalhar melhor hoje?*” Faça perguntas do género: “*O que poderei fazer hoje para encorajar os meus formandos?*”



Desenvolver a capacidade de **trabalhar em equipa** implica cooperação, implica acção sinérgica. Sabemos que **sinergia** significa que o todo é maior do que a soma das partes. No entanto, muitas vezes não nos atemos ao que isto quer dizer. Significa que a relação estabelecida ente as partes é também uma parte. Se colocar duas peças de madeira juntas, elas aguentarão muito mais do que o peso suportado por cada uma individualmente.

Valorizar as diferenças é a essência da sinergia. E a chave para valorizar as diferenças é entender que as pessoas vêem o mundo não como ele é mas como elas são, com os quadros de referência de cada um.

É muito conhecida a imagem da velha ou da rapariga. Ao olhar para o mesmo desenho, algumas pessoas vêem uma velha e outras uma rapariga. Quer as primeiras quer

as segundas estão certas, pois todas vêm as mesmas linhas pretas e os mesmos espaços em branco. Apenas dão interpretações diferentes.

Uma pessoa empreendedora tem humildade para reconhecer as suas limitações preceptivas e reconhecer os imensos recursos disponíveis dos outros seres humanos. Qualquer negociação deve ter por base o princípio da solução sinérgica, também conhecida pela dicotomia “*ganhar/ganhar*”. Geralmente pensa-se em dicotomias em termos de oposições. Pensamos que ou somos simpáticos ou somos duros. Mas para agirmos com base no “*ganhar/ganhar*” temos de ser simultaneamente simpáticos e duros. Não precisamos apenas da empatia, mas também da firmeza. Não necessitamos só da consideração e da sensibilidade, mas também da coragem.

Sugestão de aplicação:

Pense numa situação eminente em que deve chegar a um acordo com os seus formandos. Comprometa-se a manter um equilíbrio entre a coragem e o respeito.



A **perseverança** é uma das capacidades essenciais presentes numa pessoa empreendedora. Qualquer pessoa que já passou por uma dieta alimentar sabe que o difícil não é perder peso ou emagrecer, o difícil é

manter-se assim. Muitas vezes iniciamos algo com muito entusiasmo mas, depois, à medida que vão surgindo os obstáculos, vamos perdendo a força. Um empreendedor não pode deixar-se ir abaixo com as contrariedades. Ele vai ter de as enfrentar e levantar-se de novo. Pessoas como Einstein e Thomas Edison ficaram conhecidas na História pelas suas invenções, pelos seus sucessos e não pelos seus fracassos, mas pode-se dizer que poucas pessoas passaram por tantos fracassos como eles na tentativa de alcançarem o objectivo. Eles simplesmente tiveram a persistência de prosseguir, de tentar mais uma vez.

Quando encontrar um obstáculo não abandone totalmente o seu projecto. Recue um pouco e faça algo diferente, que o anime, por exemplo ouvir música ou dar um passeio. Depois, volte novamente ao seu projecto. Vai verificar que muitas vezes a solução surge quando menos se espera.

Exercícios para desenvolver a perseverança:

1. Analise os obstáculos para aprender com eles.
2. Tenha a coragem de ser o seu próprio crítico. Descubra os seus erros e fraquezas e corrija-os.
3. Conserve os seus objectivos mas modifique os métodos. Procure novas soluções. Experimente.
4. Lembre-se de que todas as situações têm um lado bom. Encontre-o e prossiga.

Eurídice Cristo

Técnica de Projectos no BIC

(Business Innovation Centre) e Formadora

Centro de Formação Profissional de Braga

Preparar o futuro hoje



José Agostinho Veloso da Silva,
director do Centro

A simplificação do processo de criação de empresas é uma preocupação actual. De igual modo, dever-se-ia pensar em formas simplificadas de apoiar pequenos projectos. O seu lançamento e consolidação devem, no entender de José Agostinho Silva, director do Centro de Formação Profissional de Braga, começar a ser germinados e preparados ainda no Centro, durante o próprio percurso formativo das pessoas. Para isso, preconiza a participação, no processo formativo, de uma equipa de apoio à elaboração de projectos que possam vir a vingar, no terreno, com um pequeno investimento financeiro. E assim se contribui para o empreendedorismo.

Formar — Numa lógica prospectiva e tendo em consideração as tendências demográficas da população portuguesa — referimo-nos ao facto de se encontrar no distrito considerado o mais jovem do país e mesmo da Europa, num país com fortes tendências de envelhecimento e com decréscimo da taxa de natalidade — quais lhe parecem ser, a médio e a longo prazo, as áreas de formação estratégicas para o Centro de Formação Profissional (CFP) de Braga?

Agostinho Silva — Desde logo, e atendendo a que estamos num distrito muito jovem, será a área das novas tecnologias, das tecnologias de comunicação e multimédia. Naturalmente alicerçando-se a oferta formativa a estruturas universitárias ou de ensino superior com projectos inovadores. Será muito importante que o CFP crie capacidade de resposta para projectos inovadores na área das tecnologias, até porque, tratando-se de uma população jovem, mais facilmente poderá a ela aderir. No entanto, não podemos descuidar dois ou três aspectos que são essenciais para a própria região do Minho: o primeiro aspecto é a área de Turismo. Comos sabemos temos,



nesta região, uma excelente gastronomia, uma boa forma de receber as pessoas, temos verde e mar. Por isso, cremos que existe um importante nicho de mercado na área do turismo residencial, que se poderá associar ao turismo de saúde, que interessará sobretudo a povos da Europa, de zonas mais frias que procurarão um clima mais ameno, em local com boas condições de vida. Com as capacidades tecnológicas que temos hoje na área da Saúde, será importante que a nossa região aposte neste nicho de mercado, o que vai requerer bons profissionais, devidamente qualificados, porque essa vai ser uma mais-valia importante. E, a esse nível, o CFP poderá dar um importante contributo. Por outro lado, na área das indústrias ditas tradicionais, continuo a acreditar que o país vai vencer, não numa perspectiva de produção massificada, mas numa perspectiva de produção diversificada e de qualidade. Continuará, portanto, a ser necessária formação na área têxtil, por exemplo, mas não numa perspectiva de produção em quantidade mas de criação de novos produtos com bom *design*. Por outro lado, importa assegurar formação de operários especializados que sejam capazes de assumir actividades diversas, isto é, possam pôr em prática a tal polivalência de que se fala e que será a tendência natural do futuro. Estou a pensar na nossa área de Metalomecânica, como exemplo, em que temos empresas altamente cótadas. Poderemos pensar na criação e desenvolvimento de novos produtos, instrumentos de alta precisão, como os instrumentos cirúrgicos, que per-



mitirão obter importantes mais-valias. A ser assim, a formação será indispensável, quer ao nível da qualificação inicial, quer ao nível do aperfeiçoamento. Poderemos pensar, ainda, em áreas relacionadas com a energia, eólica por exemplo, que, creio, começam a ter um forte desenvolvimento — todas estas torres que hoje estão colocadas irão necessitar, no futuro, de serviços rigorosos de manutenção. Julgo que devemos, desde já, investir para, quando for necessário fazer reparações, determos o devido *know-how*. Estamos a falar de pequenos nichos de mercado, mas acho que a formação profissional também terá que responder, com a máxima eficácia e oportunidade, às exigências do mercado, tal como ele se afigura. Evidentemente que será sempre indispensável a formação profissional à medida, isto é, em resposta à procura específica do mercado. Por fim, não podemos esquecer as pessoas que têm hoje que ser requalificadas; pessoas que vão sair das fábricas, que têm quarenta ou cinquenta anos e que podem prestar excelente trabalho, designadamente na área do Turismo e do Apoio Familiar e à Comunidade, que são áreas em franco desenvolvimento.

F. — A formação profissional para esses trabalhadores que carecem de reconversão terá que ter características específicas?

A.S. — A formação profissional deve também intervir ao nível da socialização, das competências comportamentais, ditas transversais, que preparem esses trabalhadores para as novas formas de organização de trabalho. Por outro lado, deve-se incentivar o aumento de qualificações académicas, nomeadamente através de processos de reconhecimento e certificação de competências que essas pessoas detêm porque as foram adquirindo ao longo da vida e que não se expressam em qualificações formais. Isso hoje é possível e é fundamental para promover a motivação dessas pessoas e a sua qualidade de vida em geral.

F. — Que medidas ou actividades propõe o Centro de Formação Profissional de Braga para incentivar o empreendedorismo e a iniciativa empresarial na região?

A.S. — Actualmente, no final de cada período formativo o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) tem uma oferta alargada de medidas que permitem a criação do próprio emprego. No encerramento de cada curso, no nosso Centro, incentivamos os formandos, mesmo os jovens, a arriscarem com projectos próprios, porque nada melhor que estar a sair de um processo de formação profissional no qual se adquiriram competências específicas e pôr-se à prova, criando o seu próprio posto de trabalho, criando empresas que poderão absorver outras pessoas que daqui saem com formação. Neste momento estamos em negociações para participarmos num processo de criação de incubadoras de empresas, de forma a ser possível prestarmos todo o apoio necessário ao lançamento e consolidação desses projectos que, no meu entender, devem começar a ser germinados e preparados, ainda no CFP, durante o próprio percurso forma-



tivo. Em termos práticos, preconizo a participação, no processo formativo, de uma equipa de apoio que ajude a elaborar devidamente o projecto para a criação de empresas, que possam vir a vingar, no terreno, com um pequeno investimento financeiro. E porque não vermos a possibilidade de alguns privados praticarem formas de mecenato na área do empreendedorismo? Fala-se muito nas sociedades de capital de risco mas apenas para projectos grandes. Acho que é possível também que possam surgir bons projectos a partir de pequenos investimentos. O importante são as ideias, uma boa planificação e organização, e muito empenho. Ao passarem pelo nosso CFP, as pessoas criam laços e relações de confiança fundamentais. Existem aqui sinergias que poderiam continuar a ser apoiadas: pelos formadores, pelos coordenadores que aqui, diariamente, colaboram com os seus formandos. Fala-se muito hoje em simplificar a criação de empresas e devemos também pensar em formas simplificadas de apoiar pequenos projectos. Reconheço que temos muito a melhorar no que respeita a mecanismos para incentivar o empreendedorismo a nível empresarial. Recebemos sinais muito importantes: temos muitos formandos que saíram do CFP e têm hoje boas empresas e são os primeiros, quando precisam de trabalhadores, a vir solicitar-nos profissionais de determinada área, o que quer dizer que não só criaram uma empresa como, quando precisaram de bons profissionais, vieram procurá-los ao CFP.

F. — Considera que existem condições efectivas para que possa surgir em Portugal, e concretamente na região, o dinamismo necessário e uma cultura de risco empreendedora?

A.S. — Eu continuo a pensar nestas questões e a tentar encontrar novas formas de abordagem. Penso nestas pessoas e julgo que é preciso mobilizá-las. Julgo



que é possível, até mesmo por uma questão de necessidade, descobriremos “novos mundos” e “dar o salto”. Até porque não temos nada a perder, só temos a ganhar! E acho que é possível progredir nesta região: por aquilo que conheço do meio e também do que conheço sobre as grandes empresas que aqui se criaram — nasceram do nada, numa época difícil, décadas de oitenta e noventa, e conseguiram vencer. É nos períodos de maior dificuldade que surgem as oportunidades e temos alguns projectos verdadeiramente inovadores. Entendo que beneficiamos da vantagem de sermos uma região onde há muitos jovens e estes são sempre mais capazes de arriscar e, se admitirmos alguns erros e fracassos, julgo que é possível apostar nestas iniciativas de risco. Neste país só é necessário mudar a mentalidade sobre quem arrisca e, por vicissitudes várias, falha. Geralmente, ficam com uma marca negra que os impossibilita de arriscar de novo. Julgo que essa é uma discussão nacional que tem de existir, temos de acabar com a visão derrotista e de desconfiança. Deveria admitir-se mais do que uma oportunidade, afastar-se a ideia de que as pessoas não podem falhar e de que, se começarem em determinada área, não podem mudar para outra. Devemos ver isto pelo lado positivo. É claro que não podemos mudar, de repente, o ambiente cultural. Vai demorar alguns anos mas não podemos deixar de acreditar nesta geração e deixar de incentivar a criação de empresas.

F. — A indústria portuguesa continua a ser marcada por uma cultura de mão-de-obra intensiva e desqualificada.

Gostaríamos que nos falasse um pouco acerca da sua percepção — enquanto director do CFP de Braga — sobre a forma como as empresas vêem hoje a formação e a sua finalidade e de que forma o CFP de Braga procura, não só responder às suas reais necessidades mas, sobretudo, que propostas tem para participar na transformação da cultura e das práticas do tecido empresarial.

A.S. — Os empresários começam a sentir necessidade de que os seus trabalhadores participem, cada vez mais, em formação profissional. É verdade que é sempre numa perspectiva de ganho da empresa. Por outro lado, durante muitos anos a formação profissional foi entendida como forma de financiamento, de ganhar algum dinheiro e não numa perspectiva de enriquecer, quer os recursos humanos quer a empresa, e prepará-la para novos desafios. E esse foi um grande erro. Ainda é vulgar ouvir-se empresários dizerem: “Então eu vou estar a dar formação aos trabalhadores se de um momento para o outro eles podem ir

embora?!?” A isso respondo que se todos começarem a elevar os níveis de formação a tendência é para que o nível geral de formação estabilize, no futuro, num nível superior. Hoje, só com um trabalhador mais preparado, que possa fazer muitas tarefas diferentes e com capacidade de se adaptar a novas máquinas e a novas formas de trabalhar é que se consegue enriquecer a empresa. Mas muitas vezes a dificuldade de adesão à formação não está tanto do lado dos empresários mas do lado dos trabalhadores. É difícil motivar o trabalhador para a formação porque não lhe reconhece valor e importância. Isto é talvez compreensível se atendermos a que durante muitos anos tinha períodos de trabalho tão intensivos que realmente o seu desejo era terminar as oito horas de trabalho e descansar, não tinha disponibilidade para fazer formação contínua. Nós sentimos alguma dificuldade para que as pessoas, mesmo após o seu horário de trabalho, procurem a formação contínua, que é um excelente meio de enriquecimento. Essa falta de motivação talvez seja fruto da ideia de estabilidade no trabalho muito presente no país na década de oitenta; quem estava empregado acreditava que nunca mais ia perder o seu posto de trabalho, que seria para toda a vida activa. Mas essa situação mudou. O crescimento do desemprego impulsiona as pessoas a procurarem mais formação profissional. Da parte das empresas verifica-se uma maior aceitação da formação profissional, inclusivamente algumas já não recorrem a formação financiada. Elas próprias investem, porque com ela obtêm bons resultados. Começaram a ter aumentos de produtividade, o que permitiu que entrasse mais lucro na empresa. Junto dos empresários temos conseguido grande colaboração, nomeadamente possibilitando aos nossos formandos a prática em contexto de trabalho, que integra a nossa formação. Através desse mecanismo, os próprios empresários começaram a verificar que a formação profissional é muito importante porque lhes permite dispor de trabalhadores qualificados para deter-





minada área. Um estagiário que foi para a empresa fazer a sua formação prática em contexto de trabalho, e que teve a formação adequada no Centro de Formação, consegue mostrar competências, novas formas de actuar e, também, novas formas de trabalho e isso faz com que o empresário tenha passado a procurar trabalhadores com formação e a promover formação aos seus próprios trabalhadores. Nas muitas visitas que fazemos às empresas, através dos nossos coordenadores de formação, e no contacto com os empresários, vamos tentando sensibilizar e informar das várias possibilidades que estão ao seu dispor para uma diversidade de necessidades e de características de pessoas. A passagem pela formação, mesmo no caso de pessoas com baixos níveis de escolaridade e de qualificações profissionais, provoca nelas mudanças evidentes — na forma de estar, na forma de vestir, na forma de falar e na forma de olhar para a vida, completamente diferente daquela que tinham quando entraram. E essa é uma das coisas que nos dá prazer, que nos realiza enquanto participantes nestes processos.

F. — Num contexto global de elevada competitividade considera que a formação profissional pode

contribuir para o aumento da produtividade e da competitividade das empresas?

A.S. — Efectivamente, a formação profissional é um contributo válido. Só produzindo com mais qualidade, produzindo novos produtos e, se possível, a menores custos, estaremos em condições de competir. Nas áreas de produção massiva a formação profissional também permite ao trabalhador adaptar-se melhor, desenvolver rapidamente o produto em quantidade e em qualidade e obedecendo a regras, nomeadamente de higiene e segurança e ambientais. Isso é uma mais-valia para a empresa, uma vez que vê redobrada a capacidade destes técnicos na adaptação a novos processos. Ao CFP compete estar a par das necessidades dos processos produtivos. Penso que, finalmente, as pessoas começaram a perceber que através da formação profissional vamos conseguir dar “o salto”: empresários e trabalhadores.

F. — Pela sua experiência e pelo que lhe é dado observar, as empresas da região estão a cumprir com o Novo Código do Trabalho, ou seja, a referência a que cerca de 10 por cento dos trabalhadores das empresa deverão aceder a 20 horas de formação/ano?

A.S. — Sinto que as empresas estão a aderir. Esta deve ser sentida como uma necessidade e não como uma obrigatoriedade. Quando é entendida como obrigatória a tendência é resistir. Ela deve ser encarada como um ganho. Os próprios empresários precisam de consolidar e adquirir novas competências, e aí está a dificuldade. Não formação para se dizer que se cumpriu, mas formação para se dizer que se ganhou e enriqueceu. Neste aspecto é necessário que as empresas e também os próprios profissionais da formação profissional comecem a pensar o futuro, isto é, saber-se o que a empresa quer e planear em função disso, porque também é difícil, nalguns sectores, termos formadores qualificados para dar formação de qualidade. Penso que nesta questão impõe-se uma acção proactiva de

todos os responsáveis e intervenientes na formação profissional, criando uma oferta ajustada para que se possa chegar às empresas com produtos que o empresário entenda como algo que pode gerar valor e crescimento.

F. — De que medidas formativas e outras dispõe e disporá o CFP de Braga para oferecer aos diversos públicos a que tem que responder?

A.S. — Muitas ofertas formativas, algumas das quais com dupla certificação: escolar e profissional. É fundamental porque a formação devidamente certificada permite o seu reconhecimento em qualquer lugar da Europa e, mesmo, do Mundo. Essa é outra questão muito importante para o CFP e para o IEFP, e por isso este grande investimento em tornar possível, ao mesmo tempo que se aumentam as qualificações académicas, também se qualificar e certificar profissionalmente. No entanto, também neste momento e não só para as pessoas que estão em situação de primeiro emprego mas para quem procura novos empregos e mesmo quem está empregado, o CFP tem em vias de abertura um Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (CRVCC) escolares e profissionais. Numa primeira fase, experimental, só com uma área profissional, de electrónica industrial, área na qual temos

um *know how* muito grande. O nosso Centro está extremamente bem dotado em termos de técnicos e de equipamentos. Estou certo de que as pessoas que virão a recorrer ao CRVCC verão a sua empregabilidade ampliada. Outros CFP do IEFP farão o reconhecimento e certificação em outras áreas profissionais.

F. — Numa época marcada pelo saber, informação e conhecimento, que incentivos ou medidas promove o CFP de Braga para que o cidadão comum e as empresas integrem e rentabilizem as novas tecnologias no seu quotidiano?

A.S. — Posso referir que temos alguma formação na área das novas tecnologias, inclusive na formação contínua, de forma transversal, para que as pessoas fiquem preparadas para a sua utilização. Dispomos de um espaço próprio de formação em novas tecnologias que estamos a divulgar amplamente junto da população, dos nossos trabalhadores e formandos, porque iremos permitir que os interessados adquiram o diploma de competências básicas em Informática.

Os nossos formandos fazem uma utilização desse espaço como Centro de Recursos, usando-o para pesquisas, para comunicarem ou, simplesmente, para se porem a par das últimas novidades. Dispomos também de uma Mediateca, pelo que incentivamos as pessoas a aumentarem o seu saber. Promovemos regularmente exposições, algumas delas de trabalhos realizados no âmbito dos cursos de formação. O incentivo e o estímulo à participação de todos são permanentes. Há pouco tempo promovemos uma sessão de poesia com a participação de dois poetas reconhecidos. Apostamos não só na formação de bons técnicos mas, sobretudo, na formação de pessoas sensíveis e abertas aos diversos e ricos aspectos da realidade.

F. — A formação profissional é muitas vezes invocada como sendo um dos instrumentos para minimizar as dificuldades de integração das pessoas com menores qualificações enfrentando, por vezes, situa-



ções socioeconómicas menos favoráveis. Que tipo de intervenção tem o CFP de Braga neste âmbito?

A.S. — Para este tipo de públicos exige-se, aos intervenientes no processo formativo, um acompanhamento mais próximo, atento e continuado. Temos vindo a desenvolver esse trabalho que se revela mais exigente por solicitar mais atenção e energia. As situações de desfavorecimento que assaltam a vida de um número significativo de pessoas no nosso meio resultam quer de questões particulares, quer de questões que decorrem da própria orgânica do meio social. Estas situações exigem dos técnicos, não só uma actuação em termos de formação profissional, mas também em termos de formação de base, relacionada com competências pessoais e sociais. O objectivo da formação profissional é, com maior acuidade nestes casos, contribuir para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

F. — Como referiu, será em breve inaugurado no CFP de Braga o Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (CRVCC). Qual julga ser a real importância desta iniciativa e qual o impacto previsto em termos de qualificação dos recursos humanos e das empresas da região?

A.S. — Temos vindo a trabalhar para esse objectivo com muito entusiasmo porque acreditamos na sua utilidade social. Na verdade, cerca de 80 por cento dos trabalhadores do sector químico, aqui na região do Vale do Ave, não têm o 9.º ano; 70 por cento dos trabalhadores do sector têxtil nem sequer o 6.º ano de escolaridade têm. Por isso, acreditamos que o CRVCC vai poder ajudar a minimizar esta situação, reconhecendo formalmente as competências detidas pelas pessoas e orientando-as para formações complementares que lhes permitam aceder a uma certificação. Uma pessoa que nem o 4.º ano de escolaridade tem, ou mesmo o 6.º ou o 9.º, que saídas profissionais tem? Muito poucas. São pessoas com muitas

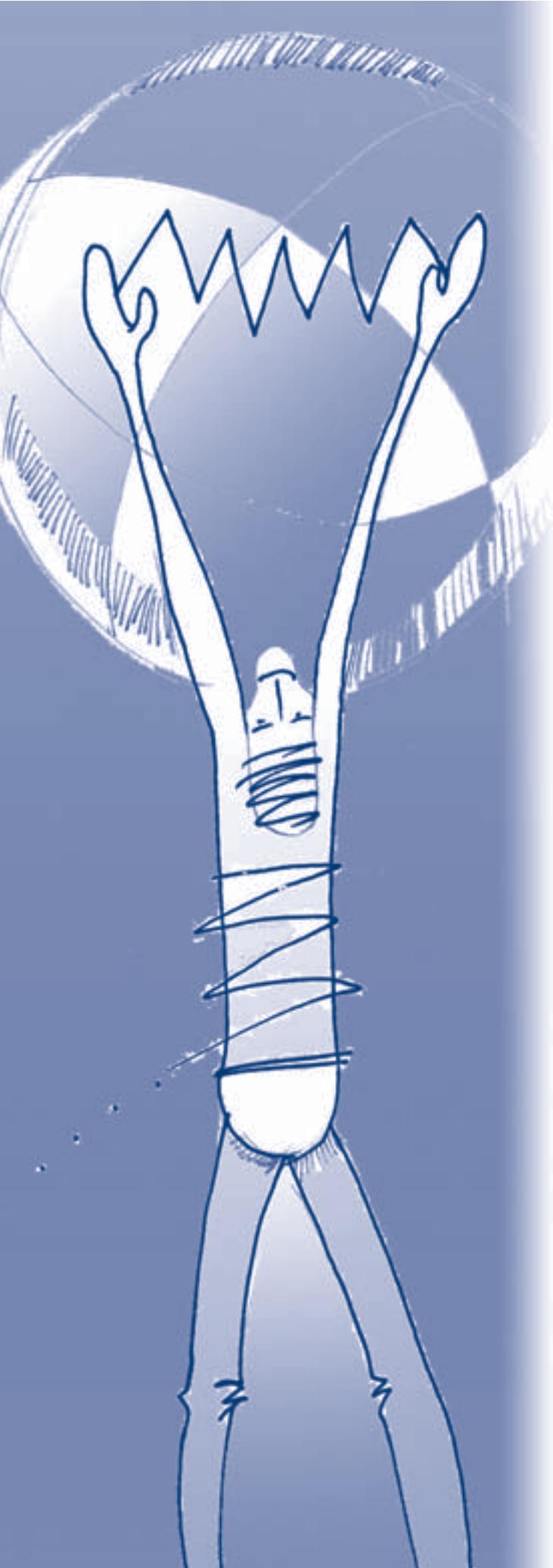


competências mas que não estão reconhecidas, validadas e certificadas e, nessa medida, com valor no mercado de trabalho; por vezes revelam mais saber que alguns trabalhadores qualificados. Entendo ser essencial para o CFP a existência de um CRVCC, que assumirá uma forma inovadora de funcionamento pois terá um carácter itinerante e prevê um horário pós-laboral, além de funcionar também nas instalações do CFP e em horário laboral. Vamos intervir na área geográfica de influência do Centro, mas com especial incidência nas zonas do Vale do Ave e do Vale do Cávado, mais fragilizadas do ponto de vista do mercado de emprego. Temos a trabalhar neste projecto uma equipa jovem, muito empenhada e que acredita na importância do CRVCC.

F. — Deseja tecer mais algum comentário sobre o CFP de Braga ou outro assunto?

A.S. — Desempenho esta função no CFP há relativamente pouco tempo mas posso garantir que se trata de um projecto aliciante, com muito trabalho mas com pessoas altamente motivadas. A motivação é essencial porque muitas pessoas precisa de nós, precisam do trabalho que fazemos, da formação que aqui ministramos para melhorarem a sua situação de vida.

*Entrevista conduzida por Ana Soares,
licenciada em Ciências da Educação.*



Pessoas capazes de produzir mudanças na sociedade

Têm uma ideia, como todo e qualquer um. Ideias todos as temos. Mas para além disso estão dispostos a batalhar pela sua concretização. Por vezes lançam mãos à obra sem apoios e sem grandes condições de êxito. No entanto, procuram levar por diante algo que os motiva e que desejam efectivamente realizar.

Nas empresas ou noutro tipo de organizações, são um factor de desenvolvimento e de competitividade. Na criação de novos negócios abrem caminhos para o surgimento de empresas inovadoras ou promovem as condições para soluções de auto-emprego com potencial de desenvolvimento empresarial.

Os empreendedores não são pessoas à parte com características especiais. São pessoas pressionadas pelas suas próprias necessidades ou despertadas para carências que necessitam de respostas organizadas e consequentes. O talento, a coragem, a persistência e a combatividade levam a que encontrem soluções positivas e que assumam os desafios com grande naturalidade.

Nestas circunstâncias, quando se está só tudo é mais difícil. O isolamento favorece a insegurança e dificulta a tomada de decisões. Quando há algum acompanhamento e apoio técnico, o caminho fica facilitado.

É por isso que empreender pode resultar da conjugação de vários factores:

- o empreendedor, as suas competências e características pessoais;
- as condições contextuais, mais ou menos favoráveis para o desenvolvimento da acção empreendedora;
- os incentivos ou estímulos que tornam as condições favoráveis em oportunidades efectivas;
- os apoios técnicos ou de suporte que reforçam factores subjectivos determinantes, como a promoção da confiança e a redução da incerteza.

Não devem pois ser exaltadas, de forma isolada, estas ou aquelas condições mais ou menos favoráveis. Por vezes têm que estar presentes — cumulativa e articuladamente — todas, no seu conjunto. O discurso do empreendedor — prodígio, com características inatas excepcionais para empreender — é bloqueador de acessos exploratórios e de percursos de progressão que não podem ser manietados à partida.

De qualquer forma, nas características individuais importa ressaltar a importância para a acção empreen-



dedora de quatro áreas de **competência imprescindíveis** para a acção empreendedora:

- Iniciativa e inovação.
- Planificação e organização do trabalho.
- Resolução de problemas.
- Adaptação à mudança.

A iniciativa e a inovação são um marco da acção do empreendedor que deve antecipar situações, ter uma perspectiva de acção e de intervenção, em suma, não ficar à espera que as coisas aconteçam. Por outro lado, deve procurar novos caminhos para atingir os objectivos a que se propõe.

Porém, empreender não é só lançar novas dinâmicas. Consiste também num elevado sentido de planifica-



ção e organização do trabalho. Esta dimensão, dos meios e dos recursos, que devem traduzir-se em eficiência, é o que distingue o lunático, o sonhador, daquele que quer efectivamente realizar o seu projecto. Planear e organizar torna-se essencial para uma acção empreendedora eficaz.

Uma elevada capacidade de avaliação crítica e a convicção nos objectivos estabelecidos proporcionam ao empreendedor um forte sentido prático, que lhe permite tomar decisões, ultrapassar as barreiras que vão surgindo e fazer progredir o seu projecto.

Quanto à adaptação à mudança, esta área de competência surge como indissociável da condição de empreendedor. Porque empreender é, antes de mais, promover e provocar mudanças nos contextos específicos e na sociedade como um todo.

EMPREENDER PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SOCIAL E LOCAL

O campo de intervenção do empreendedorismo em Portugal conheceu, nos últimos anos, uma inegável evolução, sobretudo a partir de um conjunto de experiências e intervenções levadas a efeito por organizações mais vocacionadas para o desenvolvimento social e com um âmbito territorial alargado, como é o caso da Associação Nacional de Oficinas de Projectos (ANOP) com as suas Oficinas de Projectos e as Casas da Iniciativa Local, ou por instituições locais ou sub-regionais que nos últimos dois anos desenvolveram projectos apoiados, principalmente pela Iniciativa Comunitária Equal, e que procuraram introduzir inovação nas formas de encarar e dinamizar a acção empreendedora fora dos registos restritos e até elitistas que prevaleceram desde o início dos anos 90.

Podemos afirmar que nos encontramos numa fase de transição para a adopção de uma abordagem mais consistente, e socialmente mais interessante, dos temas do empreendedorismo.

Apesar da evolução registada, verifica-se que permanece na sociedade portuguesa uma abordagem muito restritiva dos temas do empreendedorismo, prevalecendo nas representações colectivas o conceito tradicional de “criação de empresas” assente na imagem do investidor/gestor/empresário, com competências inatas para empreender e com características pessoais muito especiais para assumir riscos e desafios no mundo dos negócios.

Esta abordagem está longe de corresponder às ideias-força que se encontram espelhadas em documentos centrais e em orientações estratégicas da Comissão Europeia que procura estimular o espírito empreendedor associando as dinâmicas empreendedoras ao reforço da

competitividade das economias dos países da União Europeia, mas também à coesão social (Estratégia de Lisboa-2000), através da criação de novas actividades profissionais e de novos empregos que resultam em reinserção profissional e em combate à pobreza e à exclusão social.

Nestes termos, **em Portugal deve-se dar particular importância a três domínios prioritários de acção:**

- Promover o “empreendedorismo para todos” numa perspectiva de alargamento de campo e de facilitação de acesso a uma actividade profissional organizada, recorrendo a meios tradicionalmente utilizados pela chamada elite empreendedora, desenvolvendo-os, reforçando-os e adaptando-os a um novo quadro de organização de actividades profissionais, com novas regras, novos enquadramentos e outras estruturas de apoio.
- Favorecer as soluções integradas de apoio aos “empreendedores sociais”, articulando de forma coerente dispositivos de orientação/balanço de competências, acompanhamento ao projecto, assistência ao desenvolvimento dos negócios e microfinanciamento em todas as fases do projecto empresarial.
- Incentivar a instalação de mecanismos de cooperação e de articulação entre microempresas para favorecer a sua competitividade nos mercados a todos os níveis mas principalmente locais.

De forma complementar, podemos ainda referenciar a importância da promoção do empreendedorismo interno às organizações (*intrapreneurship*) e a acção estruturante que reside na implementação de sistemas articulados e encadeados de educação para o empreendedorismo.

As dificuldades do *intrapreneurship* residem nas dúvidas que têm recaído nos últimos tempos, com as sucessivas deslocalizações e processos de *outsourcing* nas empresas de maior dimensão, sobre a sobrevivência do contrato de confiança que tradicionalmente cimenta um clima organizacional favorável ao desenvolvimento participado das organizações.

A educação para o empreendedorismo, por sua vez, confronta-se com um quadro de funcionamento dos estabelecimentos de ensino, que por condições de autonomia muito débeis desincentiva, em nome da necessidade do cumprimento dos programas, toda e qualquer iniciativa que proponha alterar papéis e sistemas de organização instituídos.



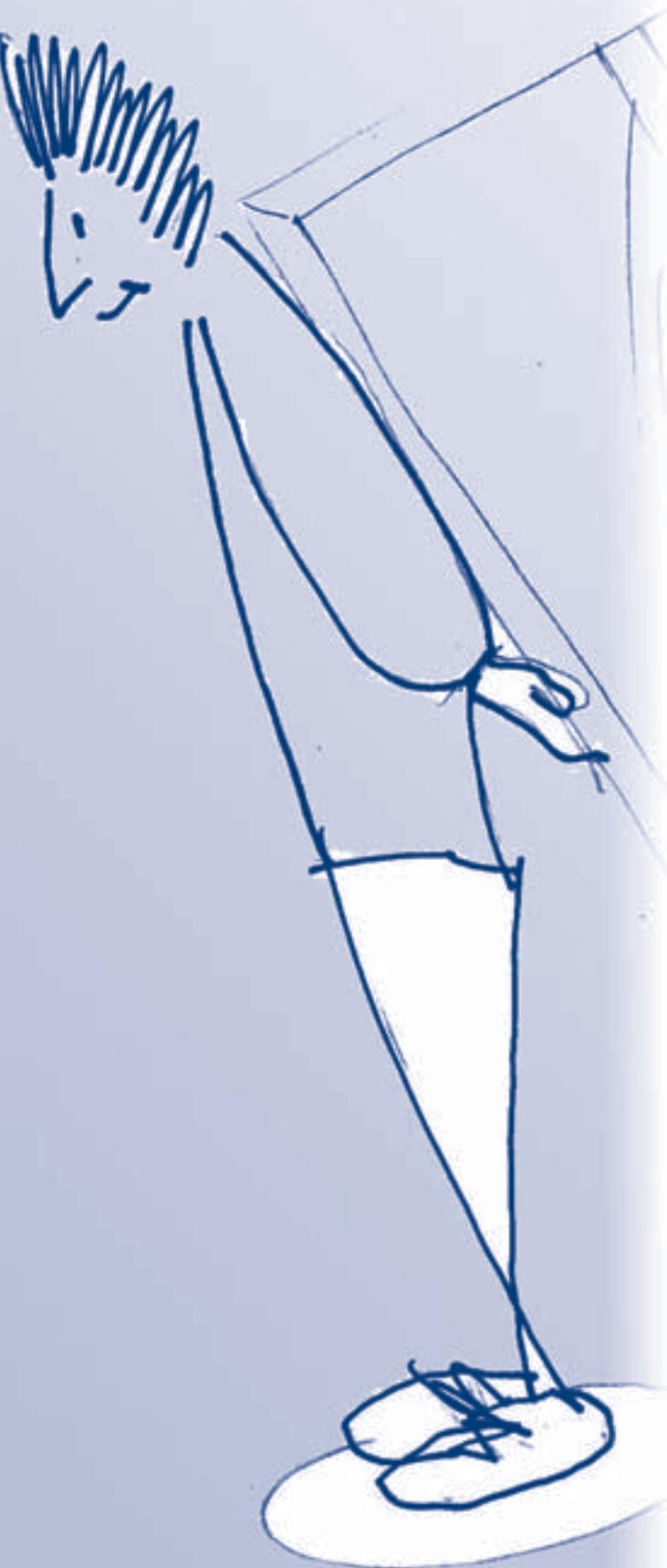
PROJECTOS INTEGRADOS E INTEGRADORES

Casas da Iniciativa Local

— rede de franchising social

As Casas da Iniciativa Local constituem uma importante experiência de funcionamento de um sistema integrado de base local que promove a articulação de vários dispositivos para responder às necessidades diversas das microempresas e dos mais desfavorecidos, cujo processo de reinserção profissional será realizado por via preferencialmente de soluções de base económica.

As Casas da Iniciativa Local funcionam na base de parcerias locais, tendencialmente com Câmaras Muni-



pais, Juntas de Freguesia, Associações Empresariais e de Desenvolvimento e Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Integram alguns dispositivos centrais como o Quiosque da Vida Activa (balcão único de informação e aconselhamento), a Agência de Balanço de Competências, a Oficina de Projectos (apoio ao projecto profissional e empresarial), o SAPO (sistema de apoio a projectos e organizações — apoio às microempresas locais), a Comunidade Aprendente (acções comunitárias de educação e aprendizagem ao longo da vida) e o Ponto de Partida (apoio a mulheres particularmente desfavorecidas).

Nas duas edições realizadas durante 2001-2002 e 2003-2004, no âmbito do PO Norte, as Casas da Iniciativa Local apresentaram os seguintes resultados de base quantitativa:

Actividades nas CIL	Total
Apoio à realização de balanços de competências	1330
Atendimentos que resultaram em aconselhamento para participação em programas existentes na própria CIL	3321
Apoio a projectos de criação de microempresas	713
Apoio a microempresas locais	282

Concelhos Abrangidos

Vila Real, Alijó, Viana do Castelo, Ponte de Lima, Paços de Ferreira, Felgueiras, Penafiel, Santa Maria da Feira, S. João da Madeira, Amarante, Espinho, Vila Nova de Gaia, Vila D´Este e Montalegre.

Princípios Orientadores

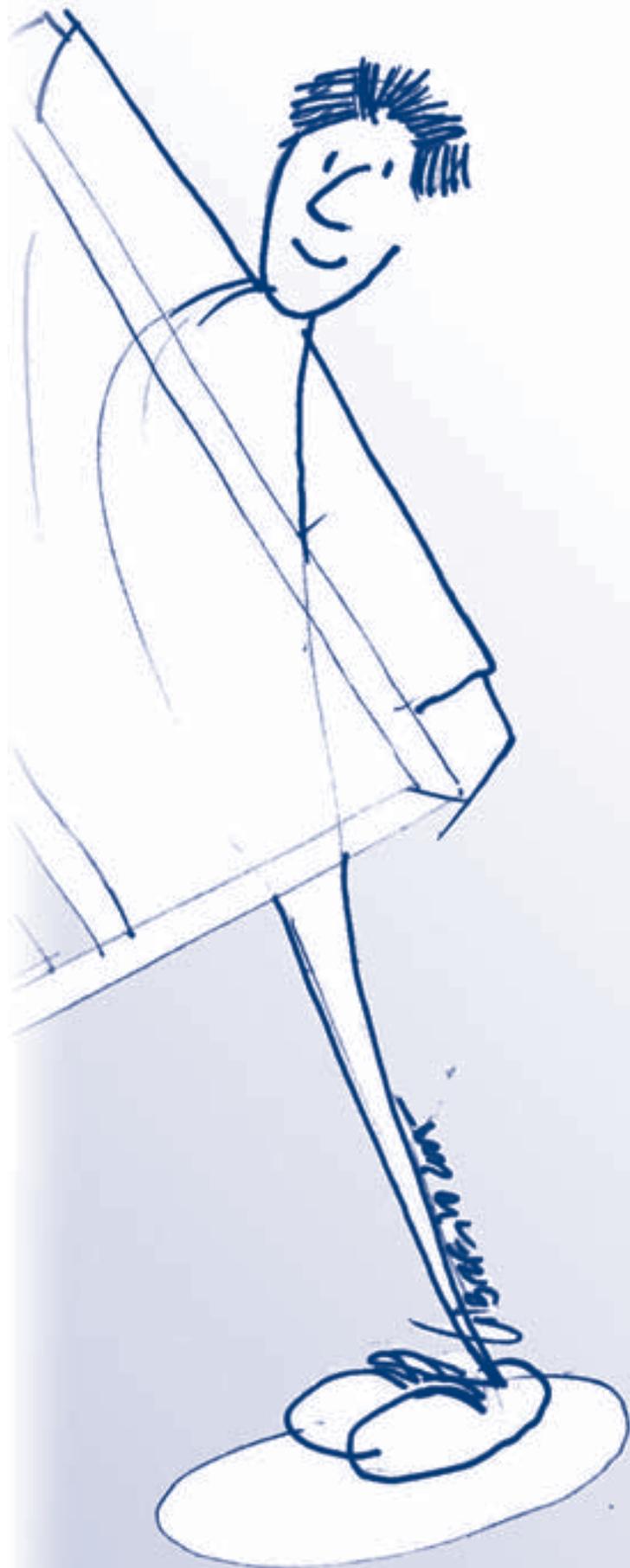
- **Proximidade:** os problemas locais deverão merecer soluções locais.
- **Integração:** as exclusões são várias, exigem intervenções simultâneas e articuladas.
- **Cooperação e articulação:** acção conjunta dos diversos actores locais.
- **Coerência:** as acções são orientadas para resultados.
- **Eficiência:** atingir objectivos com recursos limitados.
- **Eficácia:** metas traçadas e negociadas com os participantes.
- **Inovação:** nos processo de trabalho, nas relações institucionais e nas metodologias de animação de projecto.

DOIS CASOS DE SUCESSO

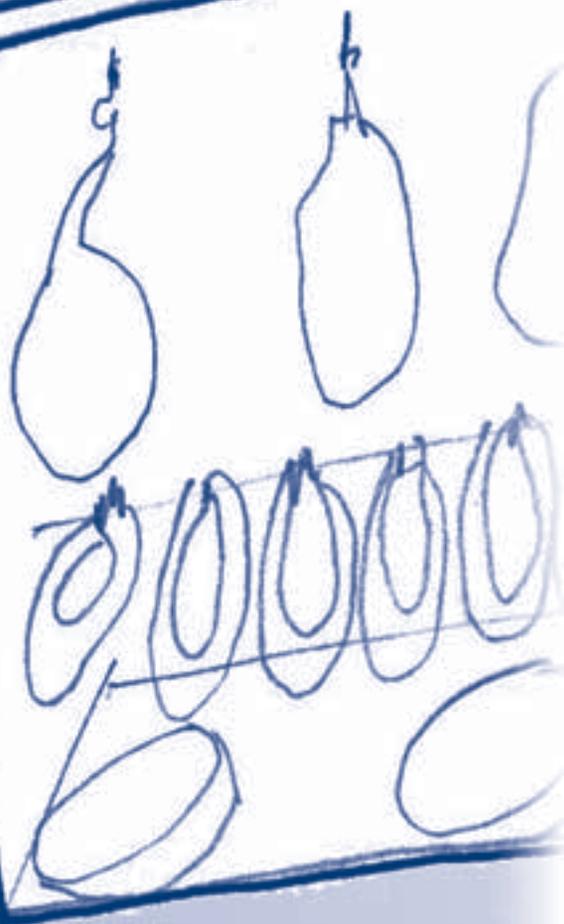
Casa da Iniciativa Local de VILA REAL

Os irmãos Paulo Machado, de 33 anos e com o 8.º ano de escolaridade, e José Machado, de 37 anos com o 7.º ano de escolaridade, ambos casados e a residir em Vila Real, decidiram abrir um negócio em comum uma vez que exerciam a mesma profissão: prestador de serviços de montagem de estruturas de alumínio.

Quando procuraram a Casa da Iniciativa Local (CIL) de Vila Real foram atendidos no Quiosque da Vida Activa, sendo encaminhados para o Sistema de Apoio a Projectos e a Organizações para iniciar a organização de todo o processo de constituição da empresa (RPNC, Finanças, Conservatória e Notário). A sua participação na CIL passou também pela Oficina de Projectos, que se revelou de grande utilidade porque com a formação nas áreas nucleares aperfeiçoaram alguns conceitos, como por exemplo na área de Comunicação e Expressão, em que analisaram a importância do relacionamento com o público, redigi-



TOS IRIEGI



ram cartas, requerimentos, entre outros. As áreas de Novas Tecnologias e Cálculo funcional foram igualmente importantes, respectivamente para desenvolver as competências no Word inicial e analisar balanços. Na Formação de Apoio ao Projecto foi possível analisar contratos, elaborar orçamentos, trabalhar as atitudes perante cheques devolvidos e letras. Com apoio da CIL criaram um negócio de fabrico de estruturas de metal, comércio e serviços de materiais de construção civil (alumínio, ferro, pvc e madeiras), comércio e serviços de electricidade, telecomunicações e pichelaria no concelho de Vila Real.

Este negócio abrange um público-alvo diverso: empreiteiros, particulares, empresas de gestão de condomínios e escritórios de múltiplas actividades. Como este projecto apresenta um objecto social muito alargado, permite um grande número de actividades e de clientes. Por outro lado, esta pequena equipa está dotada de meios qualificados, com conhecimento no terreno das responsabilidades e tarefas a exercer. Apesar deste optimismo, os sócios prevêem a existência de algumas dificuldades, nomeadamente a forte concorrência que terão de enfrentar, o período de recessão que a construção civil atravessa e as próprias dificuldades inerentes aos processos administrativos, contabilísticos e informáticos. Para promover o sucesso deste negócio, os participantes utilizaram algumas estratégias centrais investindo na imagem, no marketing, na contratação de pessoal especializado e com formação profissional, tendo ambos igualmente frequentado cursos de formação e apostado em prémios e ofertas vitais para a credibilidade da empresa.

“Após o percurso decorrido na CIL de Vila Real, sentimo-nos apoiados de forma capaz e profissional. O nosso futuro é por nós visto com mais abertura, conhecimentos e capacidade de lidar com diversas situações sem tantas dificuldades como anteriormente. Temos consciência que sem trabalho, esforço e aprendizagem contínua da nossa parte

nunca poderemos crescer. Mesmo assim, encaramos o futuro com vontade, esperando resultados satisfatórios e com perspectivas de crescimento.”

Casa da Iniciativa Local do BARROSO

— Montalegre

Sónia Isabel Costa Rodrigues, de 21 anos, com o 12.º ano de escolaridade e residente em Boticas, estava desempregada quando ingressou na CIL. Trabalhou no ramo de hotelaria em Montalegre, tendo realizado vários estágios em Chaves e em Vila Real. Possui também alguns cursos de formação profissional. Sónia pretendia criar um estabelecimento especializado em produtos regionais do Barroso no ramo agro-alimentar, aberto à população local e a turistas.

A realização pessoal e profissional foi crescendo a par da construção do projecto. Foram diagnosticados como pontos fortes a utilização das matérias-primas locais, a divulgação do território, a formação adequada e o contributo que o próprio projecto teria para o desenvolvimento da economia local. A falta de recursos financeiros bem como a burocracia na constituição e legalização do processo empresarial constituíram as principais dificuldades que Sónia teve que ultrapassar. Para isso apostou na divulgação dos produtos, na comercialização de produtos tradicionais da região e na utilização de matérias-primas locais de qualidade.

A Casa da Iniciativa Local incentivou desde o início a realização deste projecto, trabalhando os passos a seguir para a criação do micronegócio, depois de ter sugerido à promotora do mesmo a frequência de cursos de formação adequada no âmbito do projecto — Gestão de Multi-actividades do Barroso e curso de Dirigentes Associativos. O apoio prestado passou igualmente pela organização e participação na 1.ª Feira de Produtos Locais e Artesanais

de Couto de Dornelas e VI Feira do Porco em Boticas, assim como pela divulgação do projecto.

Neste momento estão já a ser pensadas outras estratégias de comercialização dos produtos, que passam pela criação de uma página na Internet, pela venda em feiras gastronómicas, pelo contacto de estabelecimentos de centros urbanos e do próprio concelho, de forma a dar continuidade destes produtos a pessoas que valorizem os produtos tradicionais e a população das aldeias donde os mesmos são oriundos, indo de encontro aos objectivos preconizados por Sónia Rodrigues.

“Os meus principais objectivos com a criação deste micronegócio são conseguir manter uma tradição, divulgar a minha região, fazer algo de que eu gosto muito e conseguir ter algum rendimento com a comercialização destes produtos.”

Sónia afirma que tudo mudou na sua vida: “Mudou tudo. No meio onde vivo não há muitas possibilidades de emprego e eu estava num impasse relativamente à minha vida profissional. Com este negócio ‘pequenino’ tenho um projecto de vida concreto no qual quero continuar a apostar.”

ENDEREÇOS DE REFERÊNCIA:

www.anop.com.pt

www.informarlocal.pt

www.equal.pt

www.central.com.pt

www.labideias.pt

Carlos Ribeiro

Presidente da Direcção da ANOP

Animador da Rede Temática

“Empreendedorismo e Desenvolvimento Local”

da Iniciativa Comunitária Equal



O ambiente — Quioto

As alterações climáticas são provavelmente o maior problema de ambiente deste, e eventualmente, dos próximos séculos. As alterações climáticas resultam da emissão de gases de efeito de estufa devidos principalmente à queima de combustíveis fósseis como o petróleo, carvão e gás natural. O dióxido de carbono é o principal gás associado ao agravamento do efeito de estufa, que se traduz no aquecimento global da atmosfera do planeta. Este aquecimento, que pode atingir 5,8 graus centígrados até ao final do século, tem implicações no aumento do nível do mar (que pode atingir 88 cm no mesmo prazo). Também ao nível da biodiversidade existirão efeitos muito significativos, nomeadamente a extinção de várias espécies. Em termos meteorológicos prevê-se um aumento da frequência de secas e cheias, com uma redução de precipitação na Primavera.

O QUE É O PROTOCOLO DE QUIOTO?

Em 1992 foi assinada no Rio de Janeiro a Convenção das Nações Unidas para as Alterações Climáticas na sequência de um relatório efectuado por centenas de cientistas de todo o Mundo que em 1987 recomendaram aos países que fizessem um esforço para comprovar se o aumento da temperatura da atmosfera do planeta se estava mesmo a verificar e se era originado

por causas naturais ou pela acção humana. Em 1997, em Quioto, os países participantes na Conferência anual da Convenção assinaram um acordo — o Protocolo de Quioto — no qual os países desenvolvidos se comprometeram a reduzir à escala mundial as emissões em cerca de 5 por cento entre 1990 e o período 2008-2010. Para o Protocolo entrar em vigor era necessário que 55 países ratificassem o acordo e que o total de emissões dos países desenvolvidos em 1990 abrangidos também fosse superior a 55 por cento. Esta fasquia foi ultrapassada recentemente com a adesão da Rússia ao Protocolo, já que os Estados Unidos da América e a Austrália decidiram não ratificar o acordo — os EUA são responsáveis por cerca de um quarto das emissões dos países desenvolvidos. Os dados disponíveis relativos a 2002 mostram que Portugal já atingiu cerca de 41 por cento de aumento das suas emissões em relação a 1990 — ano-base de contabilização para o Protocolo de Quioto —, estando assim 14 por cento acima do limite estabelecido (27 por cento de aumento para o período 2008-2012).

Apesar de uma forma indicativa mas com base em determinados dados de evolução das emissões de gases de efeito de estufa e de variáveis a elas associadas, a Quercus estima que em 2004 se possa atingir 50 por cento a mais das emissões de gases de efeito de estufa em relação ao ano de 1990.

Um protocolo para o mundo que exige o esforço de todos

Em 2001, os receios da comunidade científica vieram a confirmar-se e são cada vez mais as evidências do aquecimento global e pormenorizadas as previsões sobre o que poderemos sofrer se não conseguirmos evitar as emissões dos gases responsáveis pelo agravamento do efeito de estufa.

Os cientistas afirmam que o ideal será uma redução da ordem dos 80 por cento das emissões em relação ao ano de 1990 — assim, o Protocolo de Quioto é um passo importante do ponto de vista político para resolver a questão das alterações climáticas, mas é infelizmente um pequeno passo em relação ao que é efectivamente necessário.

UM ESFORÇO DE TODOS

Reduzir as emissões de gases de efeito de estufa implica um esforço de todos com benefícios claros para a competitividade do país, proporcionando uma menor dependência em relação ao consumo de combustíveis fósseis. No nosso dia-a-dia, com benefícios para o orçamento familiar, todos podemos colaborar através de acções simples:

- Diminuição do uso do transporte individual.
- Recurso a electrodomésticos mais eficientes e com uma utilização mais cuidada.

- Uso de lâmpadas com maior duração e baixo consumo.
- Melhor isolamento das casas para reduzir as necessidades de aquecimento e arrefecimento.

São assim muitas as atitudes que no dia-a-dia podemos adoptar, principalmente ao nível de uma mobilidade mais sustentável e de um investimento na conservação de energia.

As **energias renováveis** do país também merecem um investimento e uma prioridade maior, quer ao nível familiar (como a instalação de água quente solar), quer a nível do Estado (estímulo à construção de parques eólicos, uso generalizado do solar fotovoltaico, de pequenas centrais hídricas e ainda do uso de biomassa).

Uma política que verdadeiramente responda às alterações climáticas passa por concretizar muitas das medidas em que Estado, empresas e cidadãos se comprometam de forma integrada a reduzir as emissões e a preparar os meios para mais facilmente lidarmos com os reflexos inevitáveis de algumas alterações climáticas que se espera futuros Protocolos consigam evitar através de uma maior exigência a quem já gozou os benefícios do desenvolvimento e também aos países em desenvolvimento.



Marie-Christine Josso e a formação de adultos

Este artigo constitui, da minha parte, um grande atrevimento. Ouvi Christine Josso pela primeira vez no dia 17 de Junho de 2004, no Ciclo de Conferências organizado pelo Mestrado em Ciências da Educação — Formação de adultos, promovido pelo IEFP e pela FPCE de Lisboa. Conhecia alguns livros dela e o seu percurso profissional através da conferência que realizou no Colóquio sobre o “estado actual da investigação em formação” (Lisboa, Maio de 1994, há dez anos, por conseguinte).

Sei que é grande amiga de Portugal e que tem trabalhado entre nós, no sector da formação em enfermagem e na Universidade Nova de Lisboa, com Maria Loreto Couceiro que julgo ser sua discípula. Antropóloga e socióloga, doutorou-se em Ciências da Educa-

ção com a tese “Caminhar para si”, publicada em 1991 e que constitui um marco importante na configuração das histórias de vida como método de formação. O seu trabalho como investigadora e educadora assenta, realmente, nas histórias de vida, a que se tem dedicado com outros companheiros de aventura, como Gaston Pineau, Pierre Dominice e Mathias Finger que pronunciou, dentro do mesmo Ciclo a que aludimos, a Conferência anterior.

Não tenho dúvidas de que se tivesse acompanhado por dentro e vivencialmente a longa caminhada de todos estes especialistas, o que ouvi na conferência teria provocado em mim outras ressonâncias de que o leitor seguramente beneficiaria. Para ter apenas uma leve percep-

ção daquilo a que estou a referir-me leia o Prefácio, brilhante, que António Nóvoa escreveu para o livro de Christine Josso, *Experiências de Vida e Formação*, publicado pela Educa em 2002.

Tomou como tema da conferência: “Formação de adultos: aprender a viver e a gerir as mudanças”. Ao ouvi-la parece que estamos longe da formação de adultos para elevar o nível cultural e tecnológico dos cidadãos oriundos de estratos sociais desfavorecidos proporcionando-lhes uma vida económica e social mais desafogada. Estaremos também longe da empregabilidade que, na última década, a CE instituiu como objectivo central da formação profissional de adultos e da aquisição de competências para tornar a economia mais performante e os trabalhadores mais competitivos no mercado quase selvagem do emprego? Provavelmente também nos parece que estamos longe de uma formação para formar cidadãos intervenientes e responsáveis revitalizando o estado democrático e providência que, dia a dia, se esboroa perante a angústia dos beneficiários e dos seus próprios promotores. Talvez não estejamos assim tão longe. Provavelmente o que se passa é que Christine Josso pega numa outra ponta da formação, a ponta do sujeito, e que verifica? “A vida sucede-se, interpela-nos, desafia-nos nos nossos estatutos, nas nossas identidades, nos nossos corpos, nas nossas sensibilidades, nos nossos laços afectivos.” Como não acontecia, sobretudo num passado recente. Os homens e mulheres de hoje sentem-se questionados nos seus valores e opções mais profundos porque o mundo em que vivem está em mudança permanente e radical. No texto de 1994, que referimos, Christine Josso apelava para o desenvolvimento das competências transversais: “responsabilização e implicação pessoais, iniciativa e criatividade, comunicação e interactividade, atenção consciente ou vigilância, auto e co-avaliação, saber-fazer con-



sigo mesmo e com o contexto”. Sem retirar nada à importância das competências transversais a conferencista avança, e a meu ver a propósito, no sentido de recorrer, embora em momentos de crise, às histórias de vida em formação. “O equilíbrio difícil conseguido através de inúmeros esforços e de investimentos custosos em todos os sentidos do termo deve, num momento ou outro de existência de cada um, ser repensado e recriado sob pena de o sujeito se sentir socialmente marginalizado, pessoalmente desorientado e até em sofrimento psicológico.”

Podemos concluir-se que, para Christine Josso, a educação e a formação têm, no nosso mundo em mutação acelerada, uma finalidade primeira e última, que é a de aprender a viver e a gerir as mudanças. Tudo o resto —

competências tecnológicas, promoção social, empregabilidade ou desenvolvimento cultural — decorre da aprendizagem do caminhar para si como ser em devir e interação permanente com o que o rodeia. No mesmo sentido pronuncia-se um recente relatório da Unesco que aconselha a que, em todas as acções de formação, se abordem quatro saberes, em percentagens adequadas a cada circunstância: saber ser, saber fazer, saber explicar e saber viver em conjunto. Reunimos os dois contributos no gráfico em baixo que remete a finalidade da formação de adultos para o saber ser ou saber caminhar para si.

Depois a conferencista debruçou-se sobre a contradição que atravessa todo o universo da educação/formação.

Os poderes públicos, muitos políticos e cidadãos reclamam que se ensinem tanto as crianças como os adultos, que se lhes transmitam conhecimentos, que se moldem os formandos de acordo com modelos predeterminados e considerados ideais, que se imponham regras de conduta e hábitos de trabalho que o resto, se é que resta alguma coisa, virá por acréscimo.

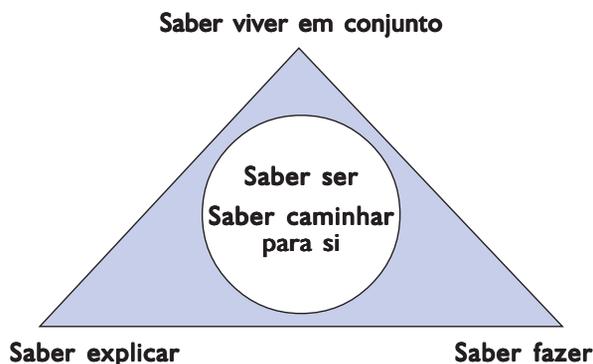
Por outro lado, pedagogos e formadores de esquerda defendem que formar é sempre formar-se, que é indispensável que cada ser humano descubra e construa, por

si próprio, a vida que quer viver, que aprenda por si próprio os modos do seu relacionamento consigo e com os outros, que escolha o destino a dar permanentemente à sua vida, quer em termos profissionais quer em termos sociais, económicos e culturais.

Teria preferido que Christine Josso se referisse à primeira abordagem não como a abordagem da educação (a palavra educar, do ponto de vista filológico, sugere fazer crescer a partir de dentro do sujeito) mas como a abordagem da formação, entendida no sentido não aristotélico de modelagem, de movimento de fora para dentro, de conformação, de adestramento e amestramento.

Quanto à segunda corrente, preferia designá-la por aprendizagem porque ninguém se pode substituir a quem aprende e porque sugere que quem aprende é o autor da sua própria formação, ou melhor, transformação.

De qualquer forma, pareceu-me entender que a educação-formação terão que viver essa contradição ou esse paradoxo, privilegiando contudo, nesta fase da civilização ocidental em que nos encontramos, fase de emergência de problemas novos, de questionamento das ideias e paradigmas do passado, de apelo à reconstrução de um novo humanismo, a perspectiva do sujeito, da sua histó-



ria e do seu projecto, numa palavra, do seu destino, único, mutante e autopoietico.

Lançou, já na segunda fase da conferência, algumas pistas de orientação para a prática concreta da formação que lhe foram sugeridas pela sua experiência de utilização das histórias de vida na formação de adultos.

Na sua perspectiva terá que ser cada vez mais experiencial, isto é, apelará para a experimentação e para a prática, para a reflexão sobre o vivenciado, para o emocional e para o afectivo, para o que se passou e para o que se quer que venha a acontecer, para a realidade concreta entendida como palco de relação entre o actor e o sistema e entre o de fora e o de dentro. Cada vez mais a formação trabalhará com matéria viva e menos com conhecimentos formalizados e anónimos e provavelmente também menos com jogos de faz de conta que, muitas vezes, esgotam, numa circunstância particular, todo o seu poder de recriação das pessoas e dos contextos.

Outra das dimensões que sublinhou foi a da importância das posições existenciais ou das posturas de aprendizagem citando, a propósito, o provérbio: “Não é possível obrigar a beber o burro que não tem sede.” “Tais posições põem em evidência os posicionamentos do sujeito na sua maneira de estar no mundo, de agir sobre ele, de gerir a sua vida e as suas relações com o mundo, assim como a identificação das buscas que orientam uma vida.” Construídas ao longo da vida dos indivíduos elas orientam a busca do conhecimento e do tipo de conhecimento a que se irá ter acesso. Christine Josso identifica-as da seguinte forma: “Postura de expectativa com uma causalidade determinista, postura de refúgio com uma causalidade transcendental, postura intencional com uma causalidade teleológica e postura de ‘largar de mão’ com a sincronicidade.”



A posição Existencial de expectativa leva à postura seguinte do aprendente: “Ensine-me que eu automaticamente aprenderei”; a do Refúgio exprime-se desta outra forma: “Seja um bom professor que eu serei um bom aluno”; quanto à posição da Intencionalidade, conduz ao “Deixe-me resolver as coisas sozinho”; finalmente, a posição da Sincronicidade significará: “Faça-se o que se quer fazer agora que, no final, aprender-se-á algo.”

Voltou, de novo, a insistir na importância do desenvolvimento das competências transversais que, como o nome indica, sustentam tanto a aprendizagem como o trabalho, o lazer e as outras actividades humanas próprias do nosso tempo. A autora atribui particular importância à consciência e à vigilância. É claro que a consciência do sujeito e a vigilância sobre os seus impulsos e desejos constituem o campo onde o sujeito irá escolher o que realmente quer assumir como seu passado e futuro e os recursos que pretende mobilizar para esse efeito.

Julgamos ouvir, nesta insistência, a ressonância do antiquíssimo princípio da sabedoria que é o “Conhece-te a ti mesmo” e que a formação tem procurado explorar

através de grelhas de análise produzidas pela psicologia científica. Há que reconhecer, entretanto, que as técnicas, e sobretudo o processo utilizado pelas histórias de vida, que assentam na narração oral e escrita da história passada e futura do sujeito, permitem uma consciencialização mais profunda e fecunda do que os outros esquemas de análise supostamente mais objectivos e porventura até mais científicos.

Ao chamar a atenção para a diversidade de temporalidades a conferencista terá querido apenas sublinhar o facto de que cada formando possui um ritmo próprio de aprendizagem que importa respeitar ou algo mais? Creio que queria sugerir também que, entre as competências transversais necessárias à gestão da mudança e do caminhar para si, se encontra a gestão do tempo pessoal que visa não só arrumar as actividades a desenvolver mas atribuir-lhes a duração psicológica adequada de modo a aliviar qualquer tipo de *stress* ou constrangimento.

Referiu-se também à resistência dos indivíduos à aprendizagem, ligando-a expressamente à resistência à mudança. Parece-me que, nestas como em muitas outras dimensões da vida humana, há uma tensão dialéctica entre estabilidade e mudança. Por um lado o ser humano quer transformar-se, percorrer novos caminhos, encontrar novas identidades, mas, por outro, quer preservar o conforto dos caminhos já andados e da identidade conscientemente possuída. Creio que se pode concluir daqui que a aprendizagem saldar-se-á por um misto de prazer e de dor, incompatível com aquelas mensagens demasiado optimistas em que tudo se passaria sem esforço ou sacrifício. Aprender sem dor poderá, por isso, não passar de uma miragem. Tanto mais que — e esta foi a última mensagem — a maior parte das aprendizagens implica desaprendizagens, de

difícil execução porque nem sempre o novo é suficientemente sedutor, pelo menos de início, para quem encontrou algum repouso e satisfação no que anteriormente tem experienciado. Se conseguirmos livrar-nos da dor na formação, não conseguiremos seguramente livrar-nos do desassossego.

Questionei pessoalmente Christine Josso sobre os obstáculos específicos com que ela, como formadora/investigadora que se move dentro de muitas culturas nacionais, se confrontou em Portugal para pôr em marcha a sua perspectiva sobre formação de adultos. E se a memória não me traiçoa, terá respondido que encontra, um pouco por toda a parte, o medo da acção e a sua substituição por atitudes passivas a que nós, em Portugal, apelidamos de sebastianismo. Mas acrescentou que, provavelmente, em nenhum outro país encontrou tanta aversão pela avaliação, tanto esquecimento do que foi feito e tão pouca vontade de aprender com os erros e os sucessos próprios.

Foi isto, em síntese, o que a conferência de Christine Josso acordou em mim e, por conseguinte, peço ao leitor que tenha cuidado em atribuir-lhe o que acabo de pôr na boca dela. Resta-me acrescentar que o leitor aproveitará muitíssimo se se der ao trabalho de contactar, na fonte, com a vastíssima experiência e conhecimentos desta extraordinária pedagoga e cientista.

Setembro 2004

Artur Lemos de Azevedo

Editor e Consultor



Esp@ço internet

ENDEREÇOS ÚTEIS:

www.portaldocidadao.pt

Portal do Cidadão

O **Portal do Cidadão** reserva um conjunto de serviços públicos destinados ao cidadão e às empresas, permitindo-lhes o acesso rápido a uma grande diversidade de informação e de serviços de interesse comum, como: alteração de morada, pedido de certidões *on-line*, bolsa de emprego público, constituição de empresa, cessação de actividade e apoio ao investidor, entre muitos outros.

www.worldskills.org

Campeonato Internacional das Profissões

Este é o *site* oficial do **Campeonato Internacional das Profissões**. Aqui pode-se encontrar toda a informação relacionada com este campeonato, com destaque para Helsínquia 2005, e informação genérica sobre o Campeonato de 2009, a realizar no Canadá.

www.quercus.pt

Associação Nacional de Conservação da Natureza

A **Quercus** — Associação Nacional de Conservação da Natureza, foi fundada a 31 de Outubro de 1985. É uma associação independente, de âmbito nacional, sem fins lucrativos e constituída por cidadãos com um interesse comum: a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais e a Defesa do Ambiente em geral, numa perspectiva de desenvolvimento sustentado.

Desde a sua fundação, a QUERCUS tem-se afirmado na defesa de múltiplas causas da natureza e do ambiente. Alguns destes projectos, iniciativas e campanhas estão disponíveis, para consulta, no seu *site*.

www.anje.pt

Associação Nacional de Jovens Empresários

A **ANJE** é uma associação de direito privado e utilidade pública, criada em 1986. Esta Associação tem por objectivo o apoio e promoção do empreendedorismo jovem, com vista à satisfação de interesses comuns e ao melhor desenvolvimento das suas actividades profissionais.

Neste *site* pode encontrar uma diversidade de ofertas no âmbito da promoção, apoio, organização e implementação de negócios destinadas a jovens empresários portugueses.

ACONTECEU...

XI Encontro Nacional de Formadores

14 de Abril de 2005

APG — Núcleo de Formadores

Realizou-se no passado dia 14 de Abril de 2005, no Auditório da Escola Superior de Ciências Empresariais, em Setúbal, o XI Encontro Nacional de Formadores promovido e organizado pela Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG) e o Núcleo de Formadores da APG. Neste Encontro debateram-se temas no âmbito da Formação, de que se salienta: “O Comportamento de Cidadania dos Formadores”, “O Impacto do Código do Trabalho nos Sistemas de Formação das Empresas”, “Os Prós e Contras da Formação a Distância” e “Formação para o Futuro. O Futuro da Formação”.

38.º Campeonato Internacional das Profissões em Helsínquia

World Skills, 26 a 29 de Maio de 2005

O 38.º Campeonato Internacional das Profissões reuniu, este ano, em Helsínquia, cerca de 800 jovens representantes de 40 países. Estiveram a concurso 40 profissões e 8 em demonstração.

O Instituto do Emprego e Formação Profissional assumiu a representação portuguesa no Campeonato Internacional, com 18 profissões em concurso:

- Alvenaria de tijolo à vista
- Arte floral
- Cabeleireiro
- Cantaria
- Carpintaria de limpos
- Cozinha
- Desenho industrial CAD

- Electricidade de instalações
- Electromecânica de frio
- Electrónica industrial
- Gestão de redes informáticas
- Joalheria
- Marcenaria
- Polimecânica
- Serviço de mesa e bar
- Soldadura
- Tecnologia de informação — Software
- Web design

Feira do Empreendedor — Évora

18 de Junho a 3 de Julho de 2005

Num mercado cada vez mais competitivo é imperativo para as empresas promoverem os seus produtos e serviços em feiras e certames. Torná-las mais visíveis, mais interactivas com os seus clientes e com os novos mercados, é o objectivo que a ANJE, em parceria com a Câmara Municipal de Évora e a Associação Comercial do Distrito de Évora, coloca na realização da 4.ª edição da Feira do Empreendedor, integrada nas festas populares da cidade, Feira de São João.

VÍDEOS

Lições da vida selvagem

A História de Shingalana

Como trabalhar novas ideias

O objectivo deste vídeo é mostrar às pessoas os benefícios do trabalho com novas ideias e desenvolver nelas a percepção e o entendimento acerca da inovação, isto é, “como podemos aceitar a mudança e acolher o que é diferente, que competências são necessárias para testar uma boa ideia e o que temos de fazer para a pôr a funcionar, de modo a que isso represente, na prática, um

valor acrescentado para a nossa organização”.

Assenta numa história em que a personagem principal é usada como metáfora para explorar os conceitos de inovação, criatividade, desenvolvimento e implementação de técnicas baseadas na abordagem ao trabalho com novas ideias.

Pontos-Chave de Aprendizagem:

O vídeo coloca-nos perante a atitude de resistência à mudança, ilustrando, inequivocamente, como é frequente rejeitar o que é inovador e diferente.

- cada “novo erro” é uma experiência de aprendizagem;
- é necessário dar tempo para alimentar e fazer crescer uma nova ideia;
- as novas ideias têm de se debater com resistência no início, e demora tempo até que as pessoas as experimentem e as usem. Porque o mais difícil é sempre levar os outros a aceitarem o desafio de aprenderem novos comportamentos e de adoptarem novos hábitos e formas de abordar o trabalho.

Referências:

Material de Apoio:
Manual Monitor
Manual Participante
Apresentação PowerPoint
Produtor:
Learning Resources
Duração:
10 minutos

Informações:

VIDEOGEST

Av. Barbosa du Bocage, 23-4.º Esq.
1000-070 Lisboa
Portugal
Tel.: (+351) 21 793 3023
Fax: (+351) 21 793 6119
E-Mail: info@videogest.pt