estamos
online

visite-nos em:
www.iefp.pt

ISSN: 0872-4989

N.º 76/77
JULHO-DEZEMBRO DE 2011

TRIMESTRAL, 2,50 €

FORMAR
revista dos formadores

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO PME

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

EDITORIAL

FRANCISCO CANEIRA MADELINO
Director da Revista,
Presidente do Conselho Directivo do IEFP, I.P.

Ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, persistência, visão, iniciativa, coragem, humildade e, principalmente, paixão pelo que faz, são sem dúvida características pessoais que todo o empresário deve ter, mas apostar na actualização de competências em áreas de gestão é cada vez mais necessário para a sustentabilidade de qualquer empresa, seja esta micro ou de maior dimensão, quer o seu «dono» detenha formação específica superior quer se, por maioria de razão, for um autodidacta.

Temos vindo a assistir, no nosso país, a uma mudança de mentalidades relativamente à necessidade de os nossos empresários frequentarem acções de formação que visem reforçar e desenvolver as competências necessárias à melhoria da sua capacidade de gestão e ao aumento da competitividade, modernização e capacidade de inovação das respectivas empresas.

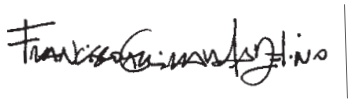
Hoje em dia os próprios empresários vão tendo consciência de que, ao adquirirem mais conhecimentos e mais qualificações, poderão não só rentabilizar a gestão interna da sua empresa, como estar melhor posicionados para apostar em novos mercados, novos investimentos e avançar com novos projectos que visem a evolução da empresa.

Cientes de que não existem receitas milagrosas, mas conscientes de que a formação em gestão é essencial para a evolução do tecido empresarial do nosso país, procurou-se nesta edição da *Formar* divulgar algumas iniciativas recentes sobre esta matéria, como a Iniciativa Formação para Empresários promovida pelo IEFP, os projectos desenvolvidos nesta área pela AIP-CCI, como a Plataforma Empreendedorismo e o Projecto Factor PME, entre outros, bem como as recentes iniciativas de formação da COTEC. Salientamos, também, o artigo que divulga o Programa ERASMUS para Jovens Empreendedores e convidamos o leitor a ler a entrevista sobre Competências PME para Vencer na Economia Global.

Noutros artigos de opinião publicados nesta edição o leitor poderá encontrar pistas de reflexão sobre esta temática e de como reinventar a formação para o sucesso empresarial.

Dada a importância deste tema na actual conjuntura, em 2012 iremos, certamente, voltar à sua abordagem ainda que numa óptica mais alargada do Empreendedorismo.

Caros leitores, aproveito ainda para vos informar que a *Formar* vai proceder à actualização do seu *mailling* de assinantes, pelo que peço a vossa melhor atenção para a mensagem transmitida na página 59 desta revista.



FICHA TÉCNICA

FORMAR N.º 76 / 77

JULHO-DEZEMBRO DE 2011

Propriedade: Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

Director: Francisco Caneira Madelino

Responsável do Núcleo das Revistas *Dirigir* e *Formar*:
Maria Fernanda Gonçalves

Conselho Editorial: Acácio Ferreira Duarte, Ana Cláudia Valente, António Oliveira das Neves, Fernando Moreira da Silva, Felix Esménio, Francisco Caneira Madelino, José Alberto Leitão, José Manuel Henriques, Luís Imaginário, Maria de Fátima Cerqueira, Maria Fernanda Gonçalves

Colaboraram neste número: Acácio Duarte, Ana Maria Nogueira, Ana Teresa Penim, COTEC Portugal, Cristina Dimas, Fernando Ferreira, José Paulo Rainho, Maria Fernanda Gonçalves, Maria Manuela Nave Figueiredo, Mário Ceitil, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Ruben Eiras, Teresa Teixeira Lopo, Teresa Souto, Vanda Vieira

Apoio administrativo: Ana Maria Varela

Concepção gráfica: Scatti Design (www.scattidesign.com)
Capa: Paulo Buchinho

Revisão: Laurinda Brandão

Montagem e impressão: PERES-SOCTIP Indústrias gráficas, S. A.

Redacção: Departamento de Formação Profissional, Núcleo 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: Outubro de 2011
Periodicidade: 4 números por ano
Tiragem: 11 000 exemplares
Depósito legal: 636959190
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 ou *e-mail* com nome, morada e função desempenhada. Toda a correspondência deverá ser endereçada para: Revista Formar, Rua de Xabregas, 52 – 1949-003 LISBOA, ou formar@iefp.pt

ÍNDICE

1 **EDITORIAL**

4 **DOSSIER**

4 Para uma maior competitividade no mercado
Iniciativa Formação para Empresários
Teresa Souto

10 Competências de Gestão nas PME
Formar

13 Grandes competências para pequenas empresas
– Ou a arte de fazer omeletas sem ovos
Mário Ceitil

17 Competências PME para vencer na economia global
Ruben Eiras, Vanda Vieira

20 Formação COTEC: O valor acrescentado que as PME procuram
COTEC Portugal

23 Desenvolver competências de gestão para a internacionalização
Cristina Dimas

27 As competências de gestão nas organizações do sector social
Acácio Duarte

31 **ACTUAIS**

31 UATEC promove empreendedorismo através do Programa Erasmus
José Paulo Rainho

33 O diagnóstico de necessidades de competências
Teresa Teixeira Lopo

36 Formar para o sucesso empresarial é possível?
Ana Teresa Penim

40 Factores que influenciam a avaliação do esforço em formação e a sua relação com o desempenho empresarial
Maria Manuela Nave Figueiredo

44 **INSTRUMENTOS DE FORMAÇÃO**

44 O recurso ao Netvibes – parte II
Fernando Ferreira

48 **CONHECER A EUROPA**

48 Bélgica
Ana Maria Nogueira

56 **LEARNING MONITOR**

56 As últimas tendências em tecnologias, modelos de negócio e metodologias de formação/e-learning
Ruben Eiras, Vanda Vieira

60 **DEBAIXO D'OLHO**

60 Livros

62 **DIVULGAÇÃO**

62 Artigos publicados na revista *Formar* ao longo de 2010

PARA UMA MAIOR COMPETITIVIDADE NO MERCADO

INICIATIVA FORMAÇÃO PARA EMPRESÁRIOS

TERESA SOUTO
Jornalista

Fotos:
TERESA SOUTO

As micro e as pequenas e médias empresas formam 99,7% do tecido empresarial português (não incluindo o sector financeiro), dão trabalho a 2,1 milhões de pessoas e representam 57,9% do volume de negócios[1]. Na sua liderança estão empresários com formação específica no seu sector de actividade e outros que aprenderam de forma autodidacta. Num caso como noutro, muitos nunca tiveram formação em gestão. Foi a pensar nestes cidadãos que em 2010 que surgiu a Iniciativa Formação para Empresários

A Iniciativa Formação para Empresários baseia-se no princípio de que o aumento dos níveis de qualificação dos empresários que gerem microempresas e PME tem consequências inestimáveis no desenvolvimento da economia portuguesa pelo seu peso no tecido empresarial nacional.

A 6 de Março de 2010 foi assinado o protocolo para esta formação pelo Governo e representantes das Confederações da Indústria Portuguesa, do Comércio e Serviços de Portugal, do Turismo de Portugal e dos Agricultores de Portugal, das Associações Industrial e Empresarial Portuguesas, Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos, Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), Agência Nacional para a Qualificação (ANQ) e Programa Operacional Potencial Humano (POPH). A 29 de Março foi publicada a portaria (n.º 183/2010) que regulamenta a iniciativa.

O programa, cuja primeira edição terminou no passado mês de Junho, funcionou para empresas até 100 colaboradores na região de Lisboa e Vale do Tejo em articulação com os Centros de Formação de Gestão Participada do IEFP. É o caso do CECOA, CENFIM e CENFIC, cuja experiência se retrata neste artigo.

Com um nível avançado (que exige o 12.º ano) e um nível base (que não o exige), o programa é composto por 75 horas de formação em sala e 50 horas de acompanhamento individual/consultoria na empresa do formando. Nas sessões de grupo, os formandos frequentam três Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD) do Catálogo Nacional de Qualificação: Liderança e Organização do Trabalho; Estratégia; Instrumentos de Apoio à Gestão. No nível base as três UFCD podem ser contabilizadas para um percurso formativo; no nível avançado o formando recebe seis créditos ECTS, contabilizáveis num curso universitário.

Com base nas 50 horas de consultoria e no diagnóstico feito pelo consultor, o formando elabora um Plano Estratégico de Desenvolvimento que servirá de orientação futura para a sua empresa.

Através desta iniciativa procura-se que os empresários melhorem as suas competências de gestão e fiquem munidos de ferramentas que os ajudem a gerir os seus negócios com maior eficácia, podendo alcançar maior competitividade nos respectivos mercados. Os testemunhos recolhidos entre responsáveis e formandos apontam nesse sentido.

CECOA – A GESTÃO NO COMÉRCIO E SERVIÇOS

Para Isabel Luís, directora do CECOA – Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins, esta iniciativa representa um exemplo de como a formação deve ser inicia-

[1] Dados do Instituto Nacional de Estatística referentes a 2008.

Isabel Luís - Directora do CECOA

da nas organizações: «Em cascata, pelo topo.» Ou seja, «a formação deve começar pelos empresários, directores, gerentes, e depois descer pela empresa», estendendo-se aos diversos colaboradores.

Referindo-se concretamente ao sector do comércio e serviços, diz continuar a existir um «*handicap* relativamente à qualificação e à formação» em gestão, pelo que «foi realmente importante, nesta fase, ter-se criado um programa específico para empresários». Destaca também como positivo o facto de ser um programa co-financiado, sem grandes encargos para os empresários[2], embora defenda que «é importante haver um investimento pecuniário em qualquer programa para um maior envolvimento e responsabilização dos participantes».

O CECOA ministrou um curso de nível avançado em parceria com a Universidade Autónoma de Lisboa (UAL). Participaram nesta iniciativa 11 farmacêuticos e uma empresária de um centro de impressão para profissionais (*ver caixa 1*).

A formação em sala decorreu a par com o acompanhamento individual para «se obter o máximo de eficácia», como refere o formador Álvaro Dias: «Se, por um lado, os formandos não viam continuidade questionar-se-iam para que servia a acção de formação; por outro, enquanto estavam fresquinhos, estavam mais sensibilizados para determinadas temáticas e trabalhávamo-las de seguida nas empresas. É a forma mais correcta de pegar na teoria e passá-la à prática.»

Este professor da UAL, que dirige o departamento de Ciências Económicas e Sociais, foi o responsável pela coordenação da parte de consultoria/formação e considera que esta iniciativa «é um bom investimento público porque, com um reduzido valor por empresa, conseguem-se bons resultados em termos de competitividade».

Álvaro Dias caracteriza a acção dos formadores/consultores como uma espécie de *coaching*. Como explica, a intervenção nas empresas faz-se em duas áreas: «Uma é a gestão interna, gestão de custos, organização, estrutura, e a outra é a forma como estão a trabalhar o mercado: em termos comerciais, de *marketing* e comunicação. Uma permite racionalizar a actividade da empresa e a outra permite fazer alguma expansão no mercado.»

Em sua opinião, a mera presença do consultor na empresa tem a grande vantagem de os obrigar a parar para pensar.

CECOA

Álvaro Dias - Formador do CECOA

«Eles acabam por estar sempre embrenhados no seu dia-a-dia, gerem a parte operacional e não pensam estrategicamente o negócio. O simples facto de nós irmos e os obrigarmos a sair do balcão ou da secretária e sentarmo-nos a pensar estrategicamente o negócio, só esse pequeno gesto é uma grande mais-valia.»

Relativamente ao grupo que acompanhou, refere que as expectativas iniciais dos formandos eram díspares. «Alguns tinham expectativas baixas, não sabiam o que ia acontecer. Outro grupo tinha uma expectativa elevada, sentia claramente necessidade de melhorar áreas específicas da empresa. A maioria procurava uma gestão mais eficiente para o seu negócio. Penso que foi plenamente atingido.»

Também Isabel Luís faz um balanço positivo da primeira edição, sublinhando a forma como o CECOA pôde contribuir para a melhoria de mais 12 empresas. Reconhece que o aconselhamento individual é uma das grandes mais-valias sentidas pelos formandos («os empresários querem realmente falar dos seus problemas»), mas defende que qualquer iniciativa do género deve ter uma componente em grupo. «É sempre uma forma de partilhar experiências, fazer contactos, *networking*, de estabelecer relações», afirma.

[2] O custo para os formandos é de 250 euros (valor da inscrição), montante que, no caso dos cursos de nível base, é reembolsado no final da acção concluída com aproveitamento. No nível avançado não há lugar a reembolso.

CAIXA 1 – TESTEMUNHOS

Manuela Alves

«Todos os farmacêuticos deviam fazer esta formação»

Manuela Alves é proprietária de uma farmácia no Barreiro. Terminou a licenciatura em 1982 e, ao longo dos anos, frequentou diversas acções de formação (Recursos Humanos, Gestão de Farmácia, Gestão Contabilística e de *Stocks*). «Voltava sempre com vontade de implementar o que tinha aprendido, mas acabava por pegar em coisas mais urgentes e o tempo ia passando», confessa. Desta vez, a componente do acompanhamento individual fez com que o resultado fosse diferente. A presença do consultor ajudou-a a identificar áreas que podiam ser potenciadas, bem como a aplicar ferramentas e métodos que vão contribuir para a dinamização da empresa, o que é importante no momento que o país vive e no contexto da sua localização geográfica: «Num raio de 500 metros somos cinco farmácias.»

Até agora Manuela Alves diz ter melhorado o relacionamento com fornecedores, criando parcerias vantajosas; implementou o trabalho por objectivos à sua equipa de 11 pessoas, com a correspondente atribuição de prémios; e começou a utilizar ferramentas para avaliar a rentabilidade produto a produto, o que lhe permite tomar as melhores decisões de compra. «Todos os farmacêuticos deviam ter esta formação. Sem a parte comercial, as farmácias não funcionam», refere em jeito de conselho aos seus parceiros de negócio.

Daniela Martins

«Não chega saber operar uma máquina»

«Temos o conhecimento técnico dentro das nossas áreas, temos os clientes, sabemos o que fazer em termos operativos mas a nível de gestão não tínhamos conhecimentos, o que nos impedia de fazer algo tão simples como ler o mapa da contabilidade e perceber o que estava a correr bem e mal», afirma Daniela Martins.

Licenciada em Design de Comunicação, é uma das três sócias da Greenplot, um centro de impressão para profissionais. Quando souberam da existência do curso a ser ministrado pelo CECOA, decidiram que uma delas teria de o frequentar. Entre os conhecimentos recebidos em sala por Daniela e as sessões de acompanhamento individual, as três conseguiram obter uma série de mais-valias que já aplicaram ao seu negócio.

«Ganhámos uma visão muito grande sobre o que é realmente o nosso negócio e os problemas que temos de enfrentar. Nesta época de crise, especificamente, tem de haver uma boa gestão de recursos e já fizemos uma optimização a esse nível», refere. As alterações que esta formação trouxe à Greenplot passaram, por exemplo, pela mudança do contabilista, «que estava a prestar um mau serviço» à empresa. «Nós não tínhamos a noção. Foi um ponto de viragem», comenta. Na opinião de Daniela Martins, esta é uma acção de formação «que faz a diferença» porque «saber operar uma máquina não chega».

CENFIM – DESAFIOS NA INDÚSTRIA METALÚRGICA E METALOMECÂNICA

O CENFIM – Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica organizou um curso de nível base, dividido em três grupos e frequentado por 69 pessoas oriundas de 50 pequenas e muito pequenas empresas. Neste Centro, a iniciativa foi aberta a empresários e aos principais responsáveis das empresas com o intuito de favorecer a partilha de leituras individuais (na *caixa 2* poderá encontrar os testemunhos de dois dos formandos envolvidos nesta iniciativa).

Manuel Grilo, director do Centro, elenca as vantagens desta iniciativa, sublinhando a importância de formar os empresários como gestores, criar maior aproximação entre o Centro e as empresas do sector e aumentar o interesse pela formação. «Potenciamos o seu crescimento enquanto gestores e não como empresários. A ligação à formação por si só já é um ganho muito grande. Sabemos da dificuldade que tem havido no nosso país de convencer os empresários que a formação profissional é um investimento, não é um custo, com interesse para a melhoria da sua competitividade, produtividade, etc. É evidente que quando uma pessoa está disponível para vir aprender, mais fácil se torna depois passar esse testemunho para os seus colaboradores.»

Em termos de metodologia de trabalho optou-se por realizar dez horas de consulto-

Manuel Grilo - Director do CENFIM

Aula da formação para empresários no CENFIM

ria individual nas empresas dos formandos antes de iniciar as sessões em sala, como explica José Frias Gomes, director do núcleo de Lisboa do CENFIM: «Procurámos apreciar competências de liderança, trabalho em equipa, relação com fornecedores e clientes, de vigilância tecnológica, capacidade e competências para processos de inovação, capacidade e competências no âmbito da internacionalização. Ou seja, procurámos ver qual o "estado da arte" do empresário ou do director de empresa face ao próprio negócio.» Em seu entender, este aspecto permitiu uma maior aproximação entre o formador/consultor e o formando, e entre os conceitos teóricos e a acção no terreno.

O formador/consultor Manuel Vilhena Veludo apoia esta decisão: «As dez horas iniciais foram importantes para os formandos entenderem melhor a metodologia do projecto e para nós conhecermos melhor a realidade das empresas e as pessoas. Depois foi muito mais fácil interagir tanto na formação em sala como na consultoria.»

O CENFIM criou também uma plataforma virtual, a partir do seu *site*, para os envolvidos nesta formação, uma «comunidade de partilha de conhecimento» com uma zona de trabalho para os formadores/consultores, e outra de partilha entre estes e os respectivos formandos.

Do ponto de vista dos conhecimentos e das experiências de gestão, optou-se por criar turmas heterogéneas, como explica Frias Gomes: «Essa heterogeneidade poderá ser útil. Estamos a trabalhar com pessoas com muitos anos de experiência e muito conhecimento do seu negócio e da resolução de problemas de gestão, portanto há muita partilha a fazer, configurando-se nalguns aspectos uma verdadeira análise de casos.» Manuel Veludo completa esta ideia: «Temos empresários já com alguma experiência e iniciados no empresariado. Ou seja, filhos de empresários, jovens que já estão nas empresas das famílias, a aprender para poderem substituir os pais ou os tios. Temos também empresas de diversos sectores.»

Tendo em conta esta diversidade, os pontos de partida para os formandos eram também distintos. «Os que estão na gestão há mais tempo tinham alguns vícios: falta de capacidade de planeamento, visão estratégica, capacidade de reflexão sobre o mercado; estavam muito virados para o dia-a-dia. Os mais jovens, porque ainda não estão muito habituados ao dia-a-dia, tinham uma visão teórica e um pouco sonhadora das empresas, e com esta formação estão a entender melhor a complexidade da gestão e a sua problemática. Os mais jovens ficam mais preparados para a realidade, os mais antigos mais sensibilizados para a mudança, que é fundamental para as suas empresas.»

Neste tipo de formação, a variedade de experiências e de negócios, bem como o relacionamento estabelecido entre formandos, constitui, por vezes, uma rampa de lançamento para novas parcerias. «Começam o curso porque sentem carências ao nível de competências. Depois começa a funcionar a dinâmica de grupo, a inter-relação entre os vários empresários, o que até poderá potenciar negócios», afirma. O que, em sua opinião, constitui até uma solução para encontrar caminhos além-fronteiras: «É comum dizer-se que as nossas empresas não têm dimensão crítica para a internacionalização, no entanto, se se agruparem, conseguem.»

José Frias Gomes - Director do núcleo de Lisboa do CENFIM

Manuel Vilhena Veludo - Formador/consultor do CENFIM

CAIXA 2 – TESTEMUNHOS

Pedro Faria

«Estamos absolutamente viciados no que fazemos no dia-a-dia»

«Nas empresas pequenas temos de ser muito polivalentes, somos engolidos por tarefas que não têm a ver com direcção ou gestão e esquecemo-nos até que existem ferramentas para nos ajudar.» É assim que Pedro Faria resume a importância desta formação. Licenciado em Engenharia Mecânica, é director-geral e sócio minoritário da Micronorma, empresa criada em 1991 para servir a indústria de cabelagens e que, ao longo dos anos, evoluiu nos seus objectivos estando hoje envolvida na área de investigação e de desenvolvimento industrial. Pedro Faria entrou em 2005, como administrador-delegado da Tecnidata que, entretanto, comprara a Micronorma.

O gestor decidiu frequentar esta acção tendo em conta os conteúdos e o facto de não envolver um grande volume de horas de formação, o que implicaria «uma decisão de fundo» face à sua disponibilidade. Pedro Faria encara o acompanhamento individual como um «mimo» para a empresa que dirige. «Ter um profissional disponível para ouvir e caracterizar connosco o funcionamento da empresa, proporcionando uma visão externa, muito valiosa, porque nós estamos absolutamente viciados naquilo que fazemos no dia-a-dia.»

Stefan Pedroso

«Todo o *know-how* que adquirimos é muito bom»

Stefan Pedroso é um dos accionistas da Dinergia, fabricante de quadros eléctricos virada para o mercado industrial. A empresa nasceu em 1997, criada por ex-trabalhadores da ABB, quando esta decidiu deslocar a área de produção para outros países. A nova empresa acabou por se tornar parceiro de negócios da ABB e conta actualmente com 25 funcionários. Os fundadores da empresa, entre eles o pai de Stefan, aproximam-se agora da idade de reforma. A empresa está, por isso, em renovação de pessoal.

Stefan Pedroso refere que a formação em sala serviu-lhe para relembrar muitos conceitos e foi proveitosa pelos muitos casos práticos estudados. «Todo este *know-how* que adquirimos é muito bom. De certeza que vou implementar ideias de outras empresas que foram discutidas. Em termos de consultoria, já temos directrizes e melhorias a fazer. Esta parte para nós é muito importante», afirma o empresário.

CENFIC – GERIR NA CONSTRUÇÃO CIVIL

O CENFIC – Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Sul realizou uma acção de formação de nível base na qual participaram sete empresários, todos da área da construção civil, sendo um deles de uma empresa de sinalética (ver testemunho). Neste Centro foram primeiro realizadas as sessões em sala e só depois o acompanhamento individual. A formadora Cristina Nunes explica porquê: «Eles já têm os conceitos e quando vamos falar com eles individualmente já sabem o que se espera. A estratégia foi planeada de modo a que pudessem tirar o retrato à empresa actual, de acordo com as ferramentas que lhes foram dadas ao nível de estratégia, liderança, motivação, e criar formas de perceberem como vamos viver os próximos três, cinco anos, de acordo com a conjuntura actual.»

Cristina Nunes acredita que a formação enriqueceu bastante estes empresários que, como afirma, integram o grupo dos «que fazem a nossa economia ir para a frente» e que dentro das suas empresas têm de ser «um faz-tudo», responsáveis por todas as decisões, dos recursos humanos ao *marketing*, dos clientes aos fornecedores. «O facto de terem um consultor individual abriu-lhes os olhos sobre o que podem fazer dentro da empresa, perante um cenário quase catastrófico pelo qual estamos a passar, para canalizar energias para a sobrevivência da empresa, o seu sucesso e a sua boa implementação no mercado. Com os sete conseguiu-se individualmente elevar o grau de conhecimento que tinham da própria empresa para que pudesse crescer de forma mais sustentada.»

Por todas estas razões, Fernando Mourato, director do CENFIC, defende que entre

Cristina Nunes - Formadora do CENFIC

CENFIC

o início e o fim da formação o empresário torna-se uma pessoa diferente. «A sua auto-estima terá aumentado bem como as suas competências de gestor. Estará mais disponível para a formação. A sua atitude para com a formação dos seus colaboradores é natural que melhore, dando-lhes mais oportunidades nesse sentido.» Cristina Nunes assina por baixo: «Percebemos logo de início, quando falávamos nos intervalos, que estavam em processo de mudança. É impossível passar por uma formação deste nível sem começar a questionar alguns pontos, algumas atitudes que tinham perante colaboradores, clientes, mercado, fornecedores, instituições de crédito. Começaram a ver que alguma coisa tinha de mudar. Por outro lado, tornaram-se amigos e tornaram-se também nossos amigos. A qualquer momento há a possibilidade de nos pedirem apoio.»

Mas para que o programa seja um sucesso é, naturalmente, necessário o empenho do formando. «Quando um empresário entra num programa desta natureza tem expectativas de desenvolvimento; são normalmente pessoas que correm riscos, que querem aprender, têm consciência de que a disponibilidade para aprender deve ser permanente. A primeira coisa que deve acontecer é o empresário reconhecer que precisa de apoio, que há aspectos que precisa de desenvolver e que pode fazê-lo através de um programa de formação desta natureza», afirma Fernando Mourato.
Entre os empresários que completaram esta acção de nível base registou-se interesse em frequentarem o nível avançado caso o CENFIC venha a organizá-lo. E como neste caso se exige o 12.º ano, quem não o possui planeia completá-lo através do Programa Novas Oportunidades. «Estão a criar a sua própria escada para poderem progredir», diz Cristina Nunes, evidenciando outra consequência positiva desta formação.

Fernando Mourato - Director do CENFIC

CAIXA 3 – TESTEMUNHOS

Fernando Duarte

«Para melhor concorrer no mercado»

Fernando Duarte fundou a Urbimafra em 1995, quando decidiu que era altura de se arriscar no mercado, numa área em que encontrou a sua vocação. A descoberta da construção civil aconteceu já depois de ter feito o 12.º ano, de não ter conseguido entrar na faculdade, de ter ido à tropa e de ter passado por outras actividades profissionais. E deu-se quando construía a sua própria casa, num terreno da família. Criou o negócio de forma quase autodidacta, contando para isso com a experiência adquirida anteriormente numa empresa do ramo.
Quando foi informado sobre a formação em que se poderia inscrever junto do CENFIC, pensou inicialmente que não se aplicaria ao seu caso. «Nós que somos pequenas empresas pensamos sempre que não é para nós.» Ao perceber que podia frequentar a acção, não hesitou. «Decidi participar para adquirir conhecimentos. Tudo o que retivermos é bom e prepara-nos melhor para concorrermos no mercado e obtermos mais-valias», afirma. Diz que os conhecimentos adquiridos lhe abriram «novas perspectivas» para ter atenção a diversos aspectos, destacando igualmente a troca de experiências com os restantes formandos – todos na mesma área de actividade – como muito positiva.

FORMAR

Fotos:
CEDIDAS PELA AIP – CCI

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO NAS PME

Face aos novos desafios com que o nosso país se debate, cada vez se torna mais premente promover junto dos nossos empresários de PME uma formação que lhes permita adquirir ou actualizar competências de gestão, visando um aumento da sustentabilidade e competitividade dos seus negócios. Atendendo à larga experiência de trabalho e de intervenção nas PME da AIP-CCI, a *Formar* foi entrevistar a Dra. Norma Rodrigues (directora da área de Apoio à Competitividade das Empresas) no sentido de informar os leitores do que mais recentemente tem vindo a ser desenvolvido em alguns dos projectos formativos centrados no desenvolvimento de competências de gestão

Formar: Quais os projectos actualmente em curso na AIP-CCI que considera mais importantes na área do desenvolvimento de competências de gestão?

Norma Rodrigues: Com efeito, a AIP-CCI tem desde há muito identificado como área particularmente crítica e a merecer atenção especializada a questão das «Competências de Gestão» em especial neste contexto específico: micro, pequenas e médias empresas. Deste modo, não é por acaso que temos centrado a nossa actividade e a nossa capacidade de intervenção em aspectos que reputamos de relevantes, tendo em vista a alteração positiva que se pretende desta variável organizacional. Porque me merecem um especial carinho e porque os considero absolutamente pertinentes no que concerne ao desenvolvimento das Competências de Gestão, destaco os seguintes projectos em curso na AIP-CCI: Formação de Empresários e Projecto Move; a Plataforma Empreendedorismo e Tecnologia, Produtividade e Internacionalização/Projecto Factor PME.

F.: Gostava que nos explicasse, sucintamente, em que consiste cada um deles.

N. R.: A nossa experiência de trabalho para (e com) as PME contribuiu muito para a identificação de fragilidades a três níveis: (1) Liderança e Organização do Trabalho; (2) Estratégia; (3) Instrumentos de Gestão. Foi justamente com o objectivo de desenvolvimento das competências a estes três níveis que desenhámos a nossa intervenção no âmbito da iniciativa **Formação de Empresários** apoiada pelo POPH.

Trata-se, com efeito, de uma tipologia de intervenção que articula de forma lógica e consistente a formação teórico-prática com o *coaching* ao empresário.

Concretamente no âmbito do primeiro vector – Liderança e Organização do Trabalho –, o empresário poderá desenvolver competências específicas onde muito frequentemente se verificam aspectos menos positivos, a saber: a importância dos estilos de liderança para a promoção da eficácia organizacional; a motivação nas organizações e das equipas; as estratégias de comunicação e de dinamização do trabalho; as técnicas de gestão de tempo e de organização desse mesmo trabalho.

Ao nível da Estratégia considerámos ser de particular importância a formação centrada na abordagem estratégica da empresa, contribuindo para a consciencialização, por parte do

Norma Rodrigues - Directora da área de Apoio à Competitividade das Empresas

empresário, dos pontos fortes e fracos da sua organização, respectivas ameaças e oportunidades, de modo a definir as linhas de orientação estratégica e os objectivos a alcançar, suportados numa reformulação dos seus valores, da sua missão e visão.

Quanto ao terceiro aspecto – Instrumentos de Gestão – aferimos a nossa intervenção, numa primeira abordagem, pela interpretação e utilização dos principais indicadores de gestão, evoluindo depois para a intervenção nos principais domínios da gestão tendo em vista a promoção e a consolidação da actividade da empresa e concluindo na desejada e efectiva implementação dos mecanismos de controlo de gestão como prática corrente, inserindo-os na «cultura» da empresa. Efectivamente, não basta a um empresário dispor de um Plano Estratégico se este não for considerado numa perspectiva dinâmica e evolutiva face às alterações do ambiente externo ou interno ao negócio.

F.: Mas esta formação é dada em termos gerais ou também visa, de alguma forma, um aconselhamento mais personalizado a cada um dos empresários formandos?

N. R.: Nesta formação dedicamos particular atenção à formação teórico-prática que é consolidada e operacionalizada por via do aconselhamento especializado e absolutamente personalizado que a nossa equipa de consultores/peritos dedica a cada um dos empresários envolvidos na iniciativa.

De salientar igualmente que esta iniciativa constituiu um complemento ao projecto de Formação-Acção *Move – Modernizar Optimizar e Valorizar Empresas*, projecto de formação e consultoria às PME que abordou temáticas específicas como: Gestão, Internacionalização, Energia, Sistemas de Qualidade/Ambiente/Saúde e Segurança, Gestão de Processos. No âmbito dos Move foram visíveis as mudanças quer ao nível das competências específicas dos quadros e trabalhadores, quer ao nível das alterações organizacionais ocorridas nas empresas. Além dos impactos directos que passaram pelo crescimento de mercado nacional e internacional, retenção e angariação de novos clientes, redução de custos, melhoria de processos, certificação de sistemas segundo as normas ISO 9001, 14001 e 18000, bem como alterações funcionais em várias áreas das empresas, foi possível identificar efeitos indirectos como a criação de postos de trabalho e o aumento da apetência pela formação contínua.

F.: Falemos então da Plataforma Empreendedorismo: quais os seus principais objectivos?

N. R.: Esta Plataforma consiste num projecto ao qual nos dedicamos com profunda convicção, tendo em vista as mudanças comportamentais e organizacionais que queremos ver assumidas para enfrentar os desafios que se avizinham.

Consiste fundamentalmente num Portal construído de forma a funcionar como uma «plataforma de conhecimento» especializada nos temas que, de um modo geral, se relacionam com a temática do Empreendedorismo. Assim, neste Portal podemos consultar um vasto repositório de informação de que se destaca: sugestão de um percurso de 8 passos para a implementação de uma ideia de negócio, artigos de opinião especializada, estudos, *links* úteis, estatísticas diversas de âmbito regional, nacional, sectorial, linhas de funcionamento disponíveis, divulgação de iniciativas, contactos, prémios e apoios a projectos e informação sobre os *workshops* realizados em sala, entre outros. No Portal também é possível encontrar um Gabinete de Apoio virtual onde o utilizador poderá colocar questões e consultar informação sobre conceitos ligados ao tema e ainda poderá, com objectivos didácticos e também lúdicos, participar no jogo Empreender!, envolvendo-se deste modo numa dinâmica que pretende fomentar uma forma inovadora de adquirir e/ou consolidar novas aprendizagens sobre esta matéria.

Este projecto tem como objectivo sensibilizar e informar os interessados para as

Sessão de formação para empresários

oportunidades e desafios que um projecto empreendedor pode proporcionar. Os utilizadores podem desenvolver diferentes acções quer assentes na web, por via do Portal, quer em momentos presenciais participando e intervindo em *workshops*, gabinetes de apoio, mostras e espaços de encontro entre os vários agentes aqui implicados. Destina-se, assim, a todos os empreendedores e potenciais empreendedores que pretendam criar um novo negócio ou potenciar um projecto já existente. Trata-se, efectivamente, de um projecto de referência e cujo sucesso se fica a dever também ao conjunto de parcerias que conseguimos congregar: organizações do sector público e privado, instituições de ensino diversas (secundário, superior, politécnico, profissional), empresas e associações sectoriais e regionais, bem como peritos especializados nas mais diversas temáticas que aqui confluem. Trata-se, portanto, de uma vasta comunidade de saberes e competências, todas elas concorrendo para a operacionalização de uma boa prática capaz de promover o empreendedorismo em Portugal.

F.: Parece interessante esse jogo «O Empreender!»... em que consiste?

N. R.: O Empreender! é uma iniciativa inovadora, no âmbito deste projecto, e que está a ter uma grande receptividade por parte do público da Plataforma do Empreendedor. Tem como objectivo ser uma ferramenta de apoio à divulgação e exploração do tema do emprego e do empreendedorismo, ajudando os potenciais empreendedores a conhecerem as fases e o melhor percurso para a concretização de um projecto de empreendedorismo. Este formato permite que o jogador, de uma forma lúdica, aprenda e teste os seus próprios conhecimentos sobre diferentes aspectos que são intrínsecos à constituição de uma empresa. O Empreender! prevê 3 fases de jogo: Fase Virtual – a decorrer em ambiente *on-line*, no endereço www.empreender.aip.pt (1.ª eliminatória), Fase Presencial – a decorrer nos *workshops* regionais 2011 (2.ª eliminatória) e Grande Final, na qual o vencedor receberá um *pack* Criação de Empresa.

F.: Referiu que neste projecto se promovem encontros presenciais. Quer falar-nos um pouco sobre esses momentos?

N. R.: Todo este conhecimento disseminado à distância por meio desta plataforma do conhecimento é sustentado por um conjunto de seminários presenciais temáticos que muito contribuem para a consolidação e fomento desta ideia de empreendedorismo. Trata-se de um conjunto de seminários que temos vindo a deslocalizar por todo o território nacional e que conta com uma excelente adesão por parte dos participantes potenciais empreendedores ou de quem já o é e, por ser um caso de sucesso, nos vem contar a sua *storytelling*. Participam igualmente agentes públicos e privados com o objectivo de prestar de imediato, e conforme as solicitações, esclarecimento personalizado aos participantes.

Trata-se efectivamente – este Portal **www.empreender.aip.pt** – de uma ferramenta inovadora e que, a julgar pela excelente adesão que tem vindo a ter (quer por via das visitas *on-line*, quer pela boa participação nos *workshops* presenciais ao longo do país), se perfila como uma experiência muito bem-sucedida para veicular conhecimentos específicos sobre competências de gestão.

F.: Falta-nos falar sobre o terceiro projecto que referiu, o Projecto Factor PME...

N. R.: O Projecto Tecnologia, Produtividade e Internacionalização/Projecto Factor PME é um projecto de financiamento estratégico, apoiado pelo Compete, que tem como objectivo potenciar a competitividade das PME portuguesas promovendo o acesso aos mercados, sobretudo internacionais, o incremento do ambiente tecnológico das empresas, a melhoria da produtividade através da optimização de processos e a qualificação dos recursos humanos.

Decorrentes destes objectivos, são abrangidos pelo Projecto Factor PME investimentos para as empresas nas seguintes componentes: Infra-Estruturas Tecnológicas; Sistemas Integrados de Gestão; Sites/Portais/Lojas Virtuais; Formação e Consultoria em *Marketing Digital/Marketing*/TIC/Gestão.

Este projecto pretende, em suma, dar resposta efectiva às necessidades de melhoria em competências de gestão, mas também pretende complementar esta necessidade com a melhoria do parque tecnológico existente nas empresas, especialmente naquelas cujo produto tem objectivamente potencial de exportação.

Hoje em dia a utilização das ferramentas web, a visibilidade e a interacção que estas proporcionam e que é possível estabelecer com o potencial cliente são uma nova competência de gestão que importa explorar garantindo a formação e a consultoria nas nossas empresas neste *New Skill*.

Fórum com empresários

MÁRIO CEITIL
Diretor Associado da Cegoc/ FranklinCovey Portugal
Professor Auxiliar Convidado da Universidade Lusófona
Professor Convidado da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica

Ilustrações:
PAULO BUCHINHO

GRANDES COMPETÊNCIAS PARA PEQUENAS EMPRESAS
– OU A ARTE DE FAZER OMELETAS SEM OVOS

«Normalmente é preciso uma crise para estimular a mudança»
(Quinn, Thompson, Faerman & McGrath, 2004, *Competências Gerenciais*)

1 – «APRENDER DA MANEIRA MAIS DIFÍCIL»

De um modo geral, sempre (ou quase) que se aborda a questão da gestão e dos gestores das PME surgem pequenas diatribes que, de uma maneira ou de outra, estão relacionadas com conceções implícitas sobre a maneira correta de fazer a gestão. Chamo-lhes conceções implícitas porque estão, na maior parte das vezes, mais alicerçadas em crenças interiorizadas do que em qualquer fundamentação de natureza teórica ou crítica.

De facto, como assinalam Quinn *et al.*, «todos temos as nossa crenças e premissas acerca da maneira certa de se fazerem as coisas – o que sem dúvida vale para a liderança e para os gestores». O problema é que, continuando a seguir os autores citados, «conquanto as nossas crenças e premissas possam aumentar a nossa eficácia, também podem por vezes nos tornar ineficazes».

Ora, uma das crenças mais frequentes em relação à gestão das PME (e não só) é a de que não é preciso ter uma licenciatura ou um MBA, tirados em alguma universidade, nacional ou estrangeira, para se ser um bom gestor; e também não é necessário frequentar acções de formação que, geralmente, são muito caras e debitam conteúdos e facilitam aprendizagens que raramente se aplicam. De acordo com esta crença, gerir é uma coisa que se aprende fazendo e a boa gestão é uma competência que se tempera na luta do quotidiano, feita de experiência, de sentido empreendedor e uma dose muito razoável de realismo e bom senso.

Não obstante a quase incontornável simpatia por esta última proposição e a concordância de que a experiência e o bom senso têm um lugar fundamental na concretização de boas práticas de gestão, o facto é que gerir, nos tempos de hoje, é uma atividade cada vez mais complexa que exige, além dos atributos atrás definidos, muitos e vastos conhecimentos àqueles que

têm a especial incumbência de garantir a eficácia e o sucesso sustentável das empresas que gerem, dirigem e das quais são, muitas vezes, os detentores maioritários do capital investido na sua criação.

Assim, a crença de que não são necessários conhecimentos mais aprofundados ou competências especiais para se ser um bom gestor pode, por vezes, criar situações limitativas e gerar défices de leitura da realidade que acabarão por conduzir à ineficácia. O problema é que, como as pessoas não têm muito o hábito de examinar criticamente as próprias crenças e premissas fundamentais, acabam por confundir a sua crença com a realidade e tendem a enclausurar-se no universo fechado das ilusões autossustentadas.

É claro que, como gestores, podem tomar decisões com base nessas ilusões e fantasias; no entanto, as consequências dessas decisões já não estão totalmente sob o seu controlo e, por vezes, é necessário que uma crise sobrevenha para dar o alerta de que se está no mau caminho e para estimular a mudança.

Sustenta-se, assim, que a formação dos gestores é um processo realmente fundamental para desenvolver uma melhor consciência crítica da realidade, essencial para que eles possam imprimir dinâmicas de mudança adaptativa que permitam às suas empresas ir ao encontro do futuro... antes que o futuro venha contra elas.

2 – FORMAR SIM; MAS... EM QUÊ?

Após estabelecida a necessidade ou, mesmo, a imperatividade, da aquisição de mais e melhores conhecimentos através de plataformas de aprendizagem que não se restrinjam à mera dimensão informal, por ser muito limitativa e insuficiente, trata-se agora de responder à questão de quais são as áreas *core* de conhecimento onde investir e as competências críticas a desenvolver pelos gestores das PME.

Relativamente a esta questão, julgo ser de toda a pertinência a referência ao documento sobre os «Projectos no Âmbito da Tipologia 3.1.1 – Programa de Formação-Acção para PME do POPH» onde se define o perfil requerido às empresas (PME) e aos seus respetivos representantes para poderem ser elegíveis como candidatos ao Programa. Concretamente, assinala-se nesse documento que os representantes (gestores) das PME deverão evidenciar, entre outras, as seguintes características:

- «Entender o aumento da qualificação dos seus recursos humanos como fator crítico de sucesso, com o aumento de competitividade e aumento de motivação.»
- «Promover uma cultura de Recursos Humanos na empresa como principal fonte de sucesso.»
- «Possuir um espírito crítico e ambicioso baseado na inovação e no poder da mudança.»
- «Promover a reflexão e o desenvolvimento de novas capacidades e competências como meio de ultrapassar as adversidades do mercado atual.»
- «Fomentar uma política de motivação e crescimento intelectual visando a melhoria das práticas organizativas da gestão.»
- «Estimular o interesse pelo conhecimento e pela informação, tendo a atualização constante do saber como preocupação permanente.»
- «Estarem disponíveis para mudar e investir no futuro.»

Da leitura deste verdadeiro «Portefólio de Competências Requeridas» para um gestor de PME, que subscrevo total e entusiasticamente, ressalta expressivamente a relevância das competências transversais, de índole dominantemente comportamental, na construção de um perfil de eficácia que permita, a cada gestor e a cada PME, alcançar os resultados que pretende, no curto prazo, usando processos que lhe permitam garantir a sustentabilidade da obtenção dos resultados no longo prazo.

Encontramos aqui, na questão da sustentabilidade, tema maior da moderna gestão empresarial, justamente uma das questões mais críticas nas PME e que mais nitidamente revelam a necessidade de adequada formação de gestão dos responsáveis e empresários.

Pela lógica própria da fundação de uma boa parte desses projetos empresariais, de raiz familiar, pratica-se nas PME uma gestão dominantemente, digamos, «empírica», baseada na genuína força empreendedora dos fundadores. Como uma boa parte desses fundadores tem uma história de vida marcada por sucessos, obtidos muitas vezes à custa de trabalho árduo e de uma genuina intuição baseada num conhecimento prático sobre as áreas dos respetivos negócios, é fácil gerar-se neles, e nos seus seguidores, uma certa mitologia de poder, acompanhada por um quase inevitável culto da personalidade.

Sabemos hoje, de inúmeros estudos feitos sobre a realidade das PME, que esta combinação de poder pessoal e de sucesso tem tendência para se associar a um terceiro elemento, a liderança autocrática, constituindo a «tríade explosiva» da gestão centralizadora. O problema desta tríade é que, muitas vezes, só «é boa enquanto dura». Por ausência de perspetiva sistémica e por falta de efetivo empoderamento das estruturas intermédias, os projetos empresariais alicerçados nesta tríade (mesmo que o poder não seja exercido de modo expressamente autocrático) não segregam convenientemente o ADN necessário para garantir a sucessão e o seu ciclo de vida confunde-se com o ciclo de vida da pessoa do fundador.

Por isso, uma das questões realmente críticas na gestão das PME é, de facto, a adequada formação em gestão não só do gestor mas também das estruturas intermédias, criando uma rede de segundas linhas, fortemente profissionalizadas, que permitam criar sustentabilidade nos projetos empresariais.

Assim, e além do necessário desenvolvimento de um conjunto de competências transversais que permitam potenciar nos gestores uma forma de estar, uma atitude, alicerçada em critérios empresariais, é necessário que as PME definam, e executem, planos de formação orientados para áreas de competências mais específicas que constituem os eixos críticos para a prática de uma gestão eficaz:

Gestão Estratégica – para desenhar missões e objetivos centrados em lógicas de longo prazo.

Gestão da Inovação – para garantir a conceção de produtos e serviços que façam a

diferença em mercados cada vez mais saturados e ávidos de surpresa.

Gestão Comercial e Marketing – para que as empresas não fiquem passivamente à espera que os clientes descubram, por si próprios, as imensas virtualidades guardadas nos seus recônditos escondidos.

Gestão de Recursos Humanos – para promover o desenvolvimento dos talentos necessários à sustentabilidade futura do projeto empresarial.

Gestão da Internacionalização – para que cada empresa se afirme perante mercados cada vez mais alargados e se torne uma verdadeira «cidadã do Mundo».

Assim, e contrariamente à crença que se assinalou no início deste artigo, a formação, nas suas múltiplas facetas e na diversidade das suas diferentes modalidades, torna-se uma ferramenta cada vez mais indispensável para ganhar, e para manter esses ganhos, em mercados cada vez mais sofisticados, competitivos e complexos. Através da formação as empresas e os respetivos gestores estarão cada vez melhor preparados não só para responderem aos desafios da sociedade e do mercado atuais como para aproveitaram melhor as oportunidades do futuro.

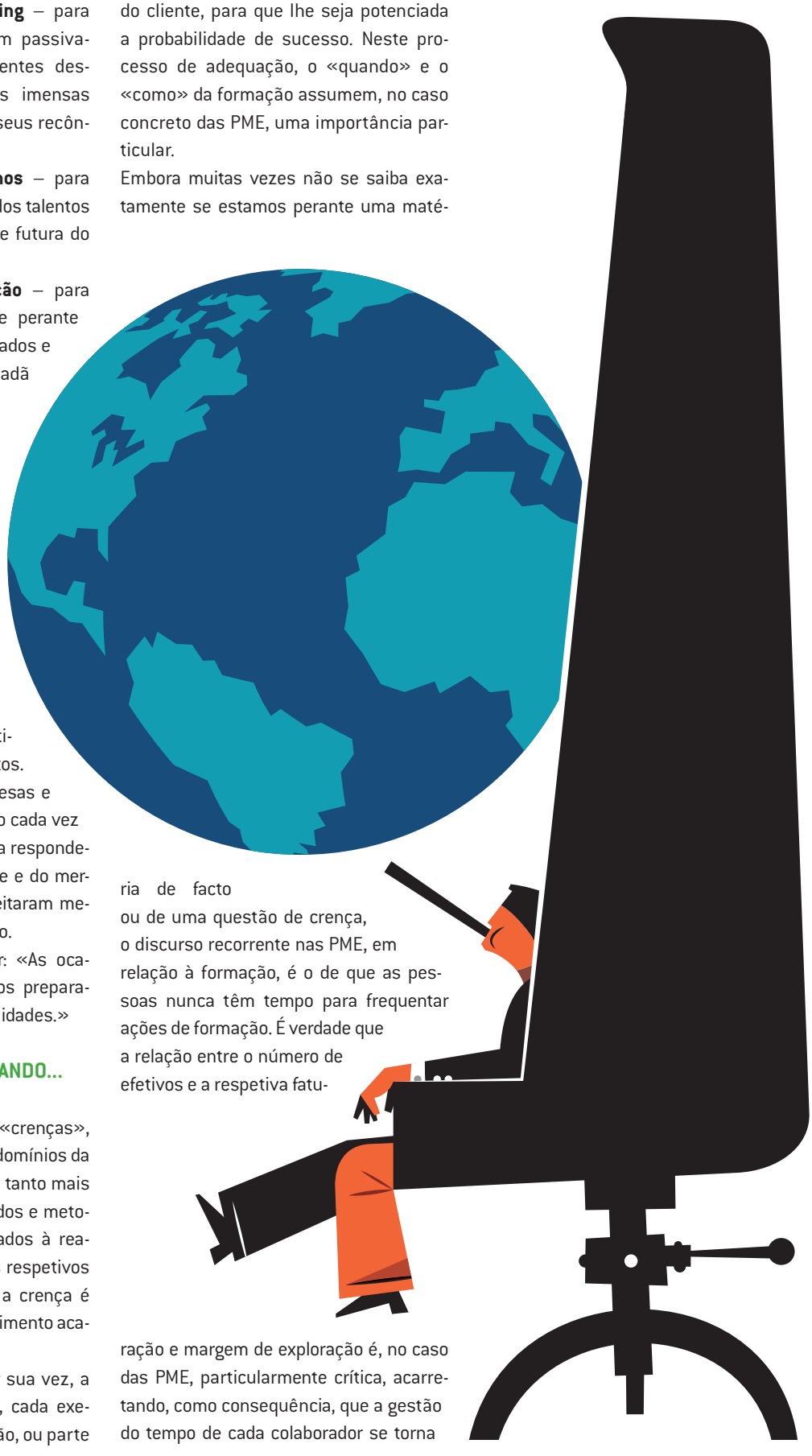
Porque, é bom não esquecer: «As ocasiões surgem quando estamos preparados para aproveitar as oportunidades.»

3 – FORMAR SIM; MAS QUANDO... E COMO?

Continuando com o tema das «crenças», uma das mais difundidas nos domínios da formação é a de que esta será tanto mais eficaz quanto os seus conteúdos e metodologias forem melhor adaptados à realidade dos públicos-alvo e dos respetivos contextos. Sucede que, aqui, a crença é suportada pelo rigor do conhecimento académico.

Como cada contexto tem, por sua vez, a crença «de ser caso único», cada execução de um plano de formação, ou parte dele, exige uma adequada customização, ou seja, a sua modelagem à realidade do cliente, para que lhe seja potenciada a probabilidade de sucesso. Neste processo de adequação, o «quando» e o «como» da formação assumem, no caso concreto das PME, uma importância particular.

Embora muitas vezes não se saiba exatamente se estamos perante uma matéria de facto ou de uma questão de crença, o discurso recorrente nas PME, em relação à formação, é o de que as pessoas nunca têm tempo para frequentar ações de formação. É verdade que a relação entre o número de efetivos e a respetiva faturação e margem de exploração é, no caso das PME, particularmente crítica, acarretando, como consequência, que a gestão do tempo de cada colaborador se torna



realmente parcimoniosa e centrada sobre aquilo que é, em simultâneo, «importante e urgente». Como a formação raramente é considerada uma atividade urgente (às vezes, nem sequer importante), é fácil prever para onde pende a atribuição de prioridades.

Também é verdade, por outro lado, que a difícil gestão das rentabilidades em tempos de «vacas mesmo muito magras» não deixa aos empresários e gestores grande margem de manobra para realizarem investimentos, por pequenos que sejam, em áreas consideradas não fundamentais. Como a formação é raramente considerada, nas PME mas não só, uma área ***realmente*** fundamental, é fácil prever como é que a rubrica relativa à formação é tratada nos orçamentos previsionais.

Mas é aqui que a grande mudança de mentalidade tem de ser operada. Todos conhecemos, de filmes ou de histórias de vida presenciadas ou relatadas na terceira pessoa, casos de famílias que fazem grandes sacrifícios, com cortes orçamentais em áreas críticas como, por exemplo, a alimentação, para suportarem as despesas de educação dos seus filhos que, essas sim, não podem ser de todo cortadas. Essas famílias sabem que ao cortarem na formação dos seus filhos estão a cercear as suas possibilidades de crescimento e de desenvolvimento e, consequentemente, a empenhar o seu futuro.

De modo idêntico, quando uma empresa mantém os seus colaboradores, a começar pelo gestor, anos a fio sem lhes proporcionar qualquer experiência formativa, está a minar gravemente a sua sustentabilidade futura porque não está a precaver-se convenientemente em relação ao processo de progressiva, e inexorável, obsolescência de competências que, a pouco e pouco, insidiosamente, vai conduzindo as pessoas até um nível perigoso de «incompetência inconsciente».

Por isso, há que mudar as crenças sobre a formação nas PME.

A gestão é, por definição, uma disciplina que se embebe de sentido em ambientes de escassez. Se as empresas vivessem em abundância de recursos não seria necessário gerir esses recursos, mas apenas consumi-los.

A formação é, neste contexto, a ferramenta que pode transformar as fraquezas em forças, permitindo às pessoas, a começar pelos gestores e responsáveis empresariais, libertarem os seus talentos e realizarem as transformações alquímicas que podem fazer com que pessoas normais alcancem resultados extraordinários.

O velho aforismo, tantas vezes repetido, de que «não se pode fazer omeletas sem ovos» não pode continuar a sustentar uma espécie de ato de contrição da má consciência da nossa reatividade assumida, que nos faz ficar sempre aquém.

Porque do que nós precisamos todos, na sociedade como nas empresas, é, como escrevia Mário de Sá Carneiro (o poeta, entenda-se) aquilo que nos dê «o golpe de asa» que nos faça ir mais além.

Nota: este artigo está redigido conforme o Acordo Ortográfico.

VANDA VIEIRA
Técnica de Formação, Inovação e Desenvolvimento, CECOA

RUBEN EIRAS
Investigador universitário em Capital Intelectual e Eco-inovação no Centro de Administração e Políticas Públicas, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Fotos:
RUBEN EIRAS

COMPETÊNCIAS PME PARA VENCER NA ECONOMIA GLOBAL

Quais as competências essenciais para as PME vencerem na economia global? *A Formar* entrevistou um consultor, um empresário PME e um especialista em inteligência económica para identificar respostas a este desafio

ALEXANDER KRAUß, DIRECTOR DO INSTITUTE FOR SOCIO-SCIENTIFIC CONSULTANCY

«Pensar global desde o primeiro dia do negócio é essencial»

Alexander Krauß é director do Institute for Socio-scientific Consultancy, serviços de consultoria para empresas, sindicatos e organismos públicos. Esta consultora alemã participa no desenvolvimento, orientação e avaliação de projectos inovadores na área da aprendizagem ao longo da vida, mudanças demográficas e desenvolvimento pessoal em pequenas e médias empresas. Com sede em Regensburg, contribuiu para o sucesso de mais de 30 projectos nacionais e internacionais, e actualmente trabalha para o *cluster* alemão da indústria Sensorics, na Baviera, constituído por mais de 60 empresas de todas as dimensões, em que a maioria possui um posicionamento global.

Alexander Krauß - Director do Institute for Socio-scientific Consultancy

F.: Quais são as principais competências de um empresário PME na economia global?
Alexander Krauß: A competência para cooperar. Estar aberto e atento, ser curioso, paciente e, sempre que necessário, procurar apoio de colegas e peritos mais experientes. É necessário também acrescentar, de forma contínua, qualidade aos produtos e serviços. É preciso trabalhar para servir melhor os clientes, ser genuíno, criar confiança. A comunicação não passa somente pela linguagem mas também pela autenticidade.

F.: Qual é o perfil das PME alemãs bem-sucedidas?
A. K.: Na Alemanha, a maior fatia das PME de sucesso (ou as empresas de sucesso que começaram por ser PME) são de natureza familiar. O «dono» apostou num determinado produto. O entusiasmo e o compromisso, a longo prazo, de uma equipa pequena, bem definida, que luta por um produto ou um serviço são uma porta aberta para o sucesso.

F.: E que outros factores contribuem para o sucesso?
A. K.: O primeiro factor do sucesso é acreditar que este é possível, o que requer uma mudança de perspectiva fundamental. Enquanto no passado as PME estavam associadas ao mercado local e as grandes empresas ao mercado global, hoje são as PME as primeiras a descobrir necessidades e oportunidades além-fronteiras. Assim, outra das principais competências dos empresários das PME é pensar global a partir do primeiro dia de trabalho. Existem empresários que nunca encontram um mercado suficientemente grande a nível local. Mas o acesso ao mercado global coloca como ponto crítico o tamanho da empresa, o que deve reflectir-se nas estratégias do empresário. Por exemplo, a empresa alemã Ultrasone (ultrasone.com) focou-se num nicho tecnológico: é especializada em *high end earphones* vendidos para conectar o Mundo. Fornece, por exemplo, a Apple, a empresa de Steve Jobs.

F.: Na sua opinião, quais os principais apoios financeiros que o Estado e as associações empresariais podem providenciar à internacionalização das PME?

A. K.: Na Baviera, o apoio financeiro operacionaliza-se em serviços especializados de consultoria e de *marketing*, articulados com a criação de boas incubadoras de empresas e iniciativas regulares de identificação de novos empreendedores. Além disso, a associação[1] também identifica *clusters* complementares de negócio que, de forma estruturada, promovam serviços de apoio e *marketing* às empresas como, por exemplo, a criação de uma marca comum ou de uma imagem de *marketing* em feiras.

F.: Pode referir um caso bem-sucedido?

A: K.: O Governo Federal da Baviera apoiou alguns factores-chave dos principais *clusters* identificados pela sua política económica. O Estado tem como objectivo encontrar gestores de *cluster* que apoiem as PME em áreas como o *marketing*, a partilha de *know-how* tecnológico, a cooperação com as universidades, mas também com outros parceiros internacionais e a participação em feiras a nível global. Este apoio provou ser bem-sucedido. A título de exemplo destaco a intervenção no *cluster* Sensorics, com quem trabalhamos (http://www.sensorik-bayern.de/?lang=uk&site_id=4). As intervenções de gestão no *cluster*, dirigidas às PME, a nível dos seus processos mais importantes, é idêntica aos serviços prestados pelos departamentos de desenvolvimento nas grandes empresas.

PEDRO PINTO, MARKETING MANAGER DA VISION-BOX

«O sucesso está na solução personalizada com integração de diferentes tecnologias»

A Vision-Box é uma empresa inovadora por natureza. A sua própria génese teve por base a inovação (a empresa é fruto de um *spin-off* do Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação). Segundo Pedro Pinto, Marketing Manager desta empresa, o *core* do negócio está numa longa tradição de investigação e desenvolvimento de mecatrónica, biometria e videovigilância digital. Por forma a ganhar competitividade nesta área o empresário refere que a estratégia de inovação passa, por um lado, pela alocação de recursos internos cuja missão é precisamente investigar e desenvolver novas funcionalidades para os produtos existentes e, por outro, apresentar novos conceitos e produtos que se enquadrem com a estratégia da empresa e do mercado.

F.: Quais são os vossos principais mercados exportadores?

Pedro Pinto: Como actuamos num nicho de mercado, em Portugal rapidamente ganhámos a posição predominante e tornámo-nos líderes incontestáveis de mercado desde a implementação dos nossos sistemas de recolha de dados biométricos e controlo automático de fronteiras. Após esta conquista, dirigimos a nossa estratégia para o mercado internacional e actualmente encontramos oportunidades um pouco por todo o globo. Neste momento estamos concentrados em penetrar em novos mercados como África (onde ganhámos recentemente um concurso público no Ruanda e vamos iniciar a implementação do projecto dentro de 60 dias),

Pedro Pinto - Marketing Manager da Vision-Box

América do Sul (onde já estamos presentes no Aeroporto Símon Bolívar, em Caracas), nomeadamente o Brasil, e reforçar a actual posição na Europa. A internacionalização da empresa é um caminho natural pois possuímos tecnologia única a nível mundial, o que nos permite actuar no mercado global onde os principais *players* e *stakeholders* estão envolvidos.

F.: Quais as principais competências de um empresário PME na economia global?

P. P.: A entrada nos mercados internacionais tem de ser feita de forma muito cautelosa, com risco calculado e com um plano de negócio real e exequível. Com a conquista do mercado nacional, a única forma de expansão da empresa e de exportação da nossa tecnologia passava, sem dúvida, pela internacionalização. Como competências-chave para um empresário PME na economia global, penso que a inovação é a principal delas.

F.: Pode ser mais concreto?

P. P.: Nos mercados internacionais, onde a concorrência é muito agressiva, uma PME terá forçosamente de se distinguir na inovação e no produto. Só desta forma é que poderá chamar a atenção dos clientes finais e apresentar argumentos perante uma concorrência composta por grandes multinacionais. No caso da Vision-Box, juntámos produtos inovadores a tecnologia de ponta e dessa forma conseguimos criar o nosso próprio espaço na cena internacional. Ser empreendedor e ter a vontade de correr alguns riscos são outras valências necessárias para ter sucesso na internacionalização de uma empresa.

F.: E quais as competências para os mercados emergentes?

P. P.: As competências passam pelas acima indicadas e também por um posicionamento proactivo nos mercados onde se pretende internacionalizar a empresa. Isto significa que terá de ser feito um trabalho de campo muito grande para perceber onde estão as oportunidades, quem são os *players* que actualmente são os líderes do mercado e também conseguir perceber se existe espaço para mais um *player* que se distingue pela capacidade inovadora e inventiva.

[1] Sensor Technology Network with Partners in Industry and Sciences.

F.: Que estratégia desenvolveram para diferenciarem os vossos produtos com inovação e competitividade?

P. P.: Uma estratégia muito usada é a da folha em branco. Isto significa que, a partir da necessidade de um cliente, conseguimos desenhar uma solução à medida, utilizando sinergias das várias tecnologias que possuímos e propondo sempre uma solução personalizada. A nossa vantagem competitiva assenta em muito nesta facilidade de apresentar soluções inovadoras, assim como um *time-to-market* muito mais curto do que a nossa concorrência mais directa.

ANDRÉ MAGRINHO, ESPECIALISTA EM INTELIGÊNCIA ECONÓMICA

«PME têm de apostar nas competências de inteligência de mercados»

Os espaços extra-europeus, principalmente os lusófonos, são os mercados com maior potencial de crescimento exportador para as PME portuguesas. Quem o afirma é André Magrinho, especialista em inteligência económica e adjunto da presidência da Associação Industrial Portuguesa (AIP-CE). Contudo, este responsável refere que é essencial as PME adoptarem práticas de gestão estratégica da informação e da sua percepção (reputação empresarial).

F.: Quais os melhores mercados para a actividade exportadora para as PME portuguesas?

André Magrinho: As estatísticas dizem-nos que os principais mercados de exportação são os países da União Europeia, com a Espanha, a Alemanha, a Inglaterra e a França nos primeiros lugares. Todavia, os mercados extra-europeus começam a ter uma importância acrescida, particularmente os mercados dos países da CPLP, com especial realce para Angola. Tudo aponta para que a CPLP venha a reforçar a sua importância como destino das exportações das PME portuguesas.

F.: Como se devem definir os objectivos de internacionalização de um negócio?

A. M.: Em primeiro lugar, na internacionalização de um negócio a primeira equação que é decisiva diz respeito ao binómio mercados-produto/serviço. Não basta ter um produto ou produzir um serviço de qualidade para que ele seja vendável. É necessário, acima de tudo, que a empresa disponha de mecanismos de inteligência de mercados para tratar a informação útil e estratégica atinente aos mercados para onde se pretende internacionalizar, assim como tratar das redes, das parcerias, da análise da concorrência, dos canais de venda, do *marketing* e da comunicação, entre outros aspectos. Parto do princípio que a empresa tem massa crítica e objectivos de internacionalização claros, sem os quais tal processo de internacionalização corre o risco de soçobrar.

F.: Quais as principais competências de um empresário PME na economia global?

A. M.: Um empresário de uma PME para se afirmar na economia global deve estar preparado para gerir a diversidade cultural e possuir competências de gestão e de liderança particularmente relacionadas com a estratégia. Visão e ambição são dois predicados igualmente indispensáveis.

F.: Quais as competências de inteligência económica para os mercados emergentes?

A. M.: Acima de tudo está em causa um conjunto de competências relacionadas com a gestão estratégica da informação que permitam recolher, tratar e distribuir junto dos decisores a informação útil e estratégica atinente aos mercados emergentes em causa, como por exemplo o Brasil, a China, a Índia ou a Rússia e África do Sul. Na inteligência económica a valorização da informação é um aspecto crucial. Associado a isso, e sobretudo do ponto de vista do acesso aos mercados, são igualmente importantes as competências relacionais para gerir redes e parcerias, indispensáveis ao estabelecimento de estratégias interempresas e diferentes formas de cooperação que são uma exigência actual para agir na economia global. Um outro aspecto que ganha importância acrescida no contexto da inteligência económica é a gestão da percepção (*perception management*) que permite às empresas agirem proactivamente em termos de comunicação empresarial.

André Magrinho - Especialista em inteligência económica

F.: Quais as estratégias a desenvolver para diferenciar produtos com inovação e competitividade?

A. M.: As estratégias têm mais sentido quando analisadas em concreto. De uma forma geral, aquilo que se pode dizer é que para agirem na economia global as empresas estão «condenadas» a produzir mais, melhor (qualidade percebida), em menos tempo, com menos pessoas e um elevado desempenho em matéria de inovação e diferenciação.

F.: Quais os principais nichos de mercado e de tecnologia em que as PME portuguesas podem ser competitivas?

A. M.: Existem vastos nichos de mercado onde as PME portuguesas, em especial as tecnológicas, se têm afirmado na última década, muito particularmente nos domínios das TIC, das energias renováveis, nas biotecnologias, equipamentos e dispositivos médicos; mobilidade eléctrica e mobilidade inteligente; aeronáutica; engenharia oceânica e exploração de recursos marinhos; entretenimento digital; comunicações – equipamentos de *software* e serviços; agricultura de especialidades; novos materiais, entre outros.

FORMAÇÃO COTEC: O VALOR ACRESCENTADO QUE AS PME PROCURAM

COTEC PORTUGAL

Fotos:
CEDIDAS PELA COTEC PORTUGAL

Numa sociedade que vive actualmente tempos de inúmeros desafios a nível político, económico e social, as pequenas e médias empresas (PME) portuguesas, que representam cerca de 99% do tecido empresarial português e realizam metade do volume de negócios do país, vêem-se cada vez mais confrontadas com a necessidade de encontrar novas soluções que lhes tragam valor acrescentado para conseguirem atingir os seus objectivos.

Muitas vezes, a aposta na formação e na inovação são a resposta à criação desses elementos diferenciadores entre empresas. Com a presente conjuntura, é essencial que as empresas encontrem formas de impulsionar e monitorizar o desenvolvimento de actividades de inovação. A inovação é, por vezes, subvalorizada em Portugal, área onde os empresários nacionais se encontram colocados a meio da tabela quando comparados com os dos restantes países da União Europeia. Todos os anos, desde há cerca de cinco anos, tem-se registado um aumento na aposta das empresas neste âmbito e na qualificação dos recursos que nela operam, havendo, no entanto, muito caminho por percorrer para podermos afirmar que as empresas reconhecem que a inovação e a formação dos colaboradores neste tema são um meio importante para a criação de valor acrescentado e distinção relativamente à concorrência. Há por isso que apostar na qualificação de empresários, de trabalhadores, e, com estes, das empresas, sem o que não será possível entrar em mercados mais exigentes e produzir produtos de maior valor. É dentro destes campos e para suprimir esta lacuna que na COTEC Portugal foram criados diferentes cursos e iniciativas que pretendem responder às necessidades que as PME nacionais encontram nas suas áreas de negócio.

Os programas de formação COTEC, com informação disponível em www.cotec.pt, pretendem dotar os executivos das PME de competências que os ajudem a responder da forma mais eficaz e eficiente aos obstáculos da criação de um sistema de gestão da inovação dentro das mesmas. De um modo geral, um gestor deve ter um conjunto de competências interdisciplinares e atitudes que lhe permitam gerir o desenvolvimento, de forma sistemática, da gestão das actividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI).

TESTEMUNHO

Rui Sequeira (Siemens)

Formando da 6.ª edição do Programa Executivo para a Gestão da Inovação da COTEC Portugal

No actual contexto de competitividade à escala global, estou convencido que a inovação será o principal factor diferenciador para as nossas empresas se afirmarem a nível internacional. O Programa Executivo para a Gestão da Inovação promovido pela COTEC surge assim como um importante catalisador para a concretização deste desígnio. Trata-se de um curso que permite às empresas adquirirem um conjunto de valências relacionadas com a gestão da inovação e a rentabilização de todo o conhecimento existente nas organizações, seja ele tácito ou explícito. Por outro lado, é uma excelente oportunidade de partilha de experiências e *networking* entre empresas com diferentes graus de maturidade em termos de gestão de inovação, de diferentes áreas de actividade e com diferentes modelos de negócio. Sem dúvida, recomendo!

TESTEMUNHO

Pedro Sanguinho (Alcatel-Lucent Portugal)

Formando da 6.ª edição do Programa Executivo para a Gestão da Inovação da COTEC Portugal

Inovação, criatividade e iniciativa, entre outros, são conceitos que sempre fizeram parte do meu senso comum enquanto colaborador de uma empresa multinacional de grande dimensão como é a Alcatel-Lucent. São valores intrínsecos ao nosso trabalho diário.
A participação na 6.ª edição do Programa Executivo para a Gestão da Inovação da COTEC transformou o conceito de inovação em algo mais sólido e bem definido. O modo como o programa está estruturado, aliado à experiência e valor do corpo docente, possibilitaram uma abordagem muito prática e directa, criando uma base fundamental e um conjunto de ferramentas que irão sem dúvida permitir uma implementação do processo de Gestão de Inovação mais simples e consistente nas nossas empresas.

Trata-se de atributos do ponto de vista técnico, como saber o que significa inovar, entender o conceito de sistema nacional de inovação e conhecer as metodologias de avaliação e de auditoria, ou características ao nível da gestão como possuir uma visão estratégica, saber como estimular e desenvolver ideias novas, conhecer como projectar, avaliar e gerir os riscos. Na base comportamental um gestor deve possuir uma cultura de abertura, saber motivar os outros e dar-lhes confiança nas suas capacidades, assim como saber como dirigir e liderar um projecto de futuro.
As iniciativas de formação da COTEC Portugal focam áreas que permitem ter uma visão global da gestão de inovação. Temas trabalhados em iniciativas como a Pós-Graduação em Gestão e Estratégias de Inovação e Qualidade, criada em conjunto com o ISEG e a APCER, o Programa para Executivos em Gestão de Inovação e o Programa de Formação de Gestores de IDI, este último em parceria com a APCER, os Cursos de Formação sobre Implementação e Auditoria a Sistemas de Gestão e Projectos IDI, em parceria com o IPQ e a APQ, o Programa Aplicado de Gestão da Propriedade Industrial para PME, em colaboração com o INPI, o Curso sobre Desenvolvimento de Novos Produtos (Bens e Serviços) e a Formação em Projectos Europeus pretendem ajudar os participantes a adquirirem as competências essenciais para um desenvolvimento sustentado da inovação empresarial nas suas organizações.
Na COTEC Portugal presta-se igualmente atenção aos diferentes *targets* existentes nas empresas e as suas necessidades. As propostas da formação foram adequadas para dar resposta a esta variedade. Na oferta de cursos e iniciativas da Associação existem aqueles que são mais direccionados para aos executivos encarregues da gestão de inovação dentro das suas organizações, como o Programa Executivo de Gestão de Inovação e a Pós-Graduação em Gestão e Estratégias de Inovação e Qualidade, que se centram sobretudo na fórmula para impulsionar a inovação dentro das organizações e de incentivar a criatividade nas mesmas. Mas podemos também encontrar soluções para os auditores das empresas cujo objectivo se foca essencialmente na elaboração de sistemas de monitorização e avaliação dos projectos de IDI, como são os exemplos do Programa de Formação de Gestores de IDI e os Cursos de Implementação e Auditoria a Sistemas de Gestão e Projectos IDI.
A diversidade e abrangência da aposta da COTEC Portugal na formação encontra-se ainda nos vários módulos dentro das acções realizadas, o que possibilita aos formandos não só a especialização na área pretendida mas também a absorção das bases referentes a outras áreas que complementam as actividades de gestão de inovação. Nos cursos promovidos pela Associação podemos encontrar módulos como Formulação da Estratégia de Inovação, Criatividade Interna, Inovação em Rede ou Gestão de Conhecimento, Instrumentos de Autodiagnóstico da Inovação, Comportamento e Comunicação em Auditoria, Propriedade Intelectual, Vantagens de Implementação de um sistema de Ges-

Sessão de formação

TESTEMUNHO

Rui Redol (Neutroplast)

Formando da 5.ª edição do Programa Executivo para a Gestão da Inovação da COTEC Portugal

A participação na 5.ª edição do Programa Executivo para a Gestão da Inovação revelou-se uma mais-valia importante e enriquecedora. A aprendizagem e o aumento do conhecimento das novas tendências na inovação permite a actualização e a aplicabilidade imediata na gestão das empresas.
O dinamismo e a originalidade do formato, o conteúdo e a equipa docente altamente especializada, bem como a notável diversidade de experiências partilhadas com os colegas, alargaram o meu conhecimento pessoal.
O acesso a pessoas em cargos directivos elevados e em diferentes sectores de actividade permitiu o convívio e a amizade excelente, que admiro e preservo.

tão de IDI, que permitem adquirir conhecimentos nas áreas da inovação que criarão valor acrescentado para fazer frente aos futuros obstáculos com que se venham a deparar nos seus projectos de IDI.
Em paralelo com as acções formativas da Associação, a COTEC Portugal mantém uma iniciativa que visa o desenvolvimento sustentado da inovação empresarial com o objectivo de estimular e apoiar as empresas nacionais, em particular os seus associados, no desenvolvimento da inovação de uma forma sistemática e sustentada dentro das organizações, com vista ao reforço das suas vantagens competitivas numa economia cada vez mais globalizada e assente no conhecimento.
Esta iniciativa tem-se desdobrado em várias acções que visam actuar cirurgicamente nas áreas da formação para gestores e auditores, na aplicação do Sistema *Innovation Scoring* e na produção bibliográfica. Existem também actividades complementares que dizem respeito ao processo de internacionalização normativa através de uma participação activa no Comité Europeu de Normalização (CEN) e no desenvolvimento de um Barómetro de IDI.
É precisamente este apoio ao desenvolvimento sistemático da inovação empresarial que permite uma melhor adequação das empresas participantes ao novo paradigma da sociedade de conhecimento.

A Associação instituiu ainda a Rede PME Inovação COTEC, que nasceu com o objectivo de ajudar no desenvolvimento das competências das PME e promover o reconhecimento de um grupo de PME que, pela sua atitude e actividade inovadoras, são exemplos de criação de valor para o país. Esta rede dá apoio às PME na fase de crescimento, sobretudo na atracção de investimento relevante e no suporte à sua internacionalização.
Criada em 2005 com apenas 24 empresas, a Rede PME Inovação COTEC tem crescido ao longo dos anos, contando actualmente com 141 empresas e perspectivando um novo aumento no corrente ano. Com mais-valias reconhecidas como o trabalho colaborativo, a cooperação, o *networking* privilegiado com grandes empresas como são os associados da COTEC, o acesso à informação e a partilha de conhecimentos que fazem com que as empresas pertencentes à mesma mostrem níveis de rentabilidade económica e robustez muito acima da generalidade das PME em Portugal, a COTEC investe na formação também nesta área com a criação do Programa Aplicado de Gestão da Propriedade Intelectual para as PME (PAGE), em colaboração com o INPI. Este curso pretende promover a utilização e a valorização da propriedade intelectual de cariz tecnológico fomentando o seu registo por parte das empresas e apoiar a formação de recursos humanos qualificados neste domínio.
Num contexto económico e político que continua pautado pela instabilidade, a aposta contínua da COTEC mantém-se na inovação e no desenvolvimento de competências diferenciadoras que coloquem as PME portuguesas na vanguarda dos diferentes sectores em que estão inseridas e lhes permitam abraçar qualquer desafio que se apresente com a segurança de quem tem as ferramentas adequadas para responder aos múltiplos obstáculos com resultados satisfatórios.

TESTEMUNHO

Catarina Figueiredo (CARFI)

Formanda da 4.ª edição do Programa Executivo para a Gestão da Inovação da COTEC Portugal

Já tivemos oportunidade de proceder ao «Innovation Scoring» na empresa e estamos neste momento a implementar o procedimento da Norma 4457. É nosso objectivo certificarmo-nos como empresa IDI dentro de 12 meses. Estão de parabéns os promotores e os docentes desta edição, pois penso que todos contribuíram para fomentar e implementar a inovação como estratégia de diferenciação comercial. Também verifiquei o empenho que todos os colegas mostraram e estou certa que cada empresa ali representada irá, num curto espaço de tempo, obter a certificação de IDI.

CRISTINA DIMAS
Coordenadora do Departamento Inovação
e Desenvolvimento do CECOA

Fotos:
CEDIDAS PELO CECOA

DESENVOLVER COMPETÊNCIAS DE GESTÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Apostar num contexto de aprendizagem internacional quando o objectivo é qualificar profissionais capazes de apoiarem as empresas no seu esforço de competir e vencer em mercados internacionais, parece quase tão óbvio como querer ensinar alguém a nadar e privilegiar a água enquanto contexto formativo. Foi com base neste pressuposto que o CECOA promoveu a criação de um Curso de Especialização Tecnológica em Comércio Internacional

UMA PROPOSTA FORMATIVA PIONEIRA

Mas porque uma história bem contada deve começar pelo princípio, comecemos, então!

Em 2009 o CECOA[1], consciente de que, por um lado, face à crescente globalização das economias, a internacionalização ou a competição em mercados internacionais é uma opção estratégica das empresas do sector num contexto de sobrevivência e sustentabilidade destas no mercado e de que, por outro lado, esta oferta formativa é de extrema importância enquanto resposta às necessidades das empresas portuguesas em matéria de qualificações de nível não superior nesta área concreta, tomou a decisão de desenvolver e propor a criação, a nível nacional, e a entrada em funcionamento, de um CET – Curso de Especialização Tecnológica em Comércio Internacional (qualificação de nível 5 do Quadro Nacional – e Europeu – de Qualificações), proposta formativa pioneira em Portugal.

Mas o pioneirismo desta oferta formativa não se esgota na sua novidade ou actualidade revelando-se, também, no processo de concepção e na estratégia de implementação.

No que diz respeito à concepção desta oferta formativa o CECOA não esteve sozinho, tendo esta resultado de um trabalho de cooperação com mais 6 países europeus, no âmbito de um projecto europeu Leonardo da Vinci – projecto COMINTER – e no contexto do qual se desenvolveu um «Referencial Europeu de Qualificação em Comércio Internacional» que visava funcionar como uma «referência partilhada» pelos operadores de formação dos países envolvidos.

Por outro lado, e em termos de estratégia de implementação, esta oferta formativa/qualificação valoriza a aprendizagem em contexto internacional, partindo do pressuposto simples de que a aquisição dos conhecimentos, aptidões e competências necessários para gerir negócios internacionais é potenciada se, durante o seu processo de aprendizagem, os aprendentes estiverem, eles próprios, a aprender num ambiente internacional.

E A HISTÓRIA CONTINUA...

Em Março de 2011 nasce a Associação NETINVET, uma rede criada com o objectivo de promover a mobilidade europeia de aprendentes em formação profissional no sector do comércio e que surgiu, mais uma vez, no seio de um projecto europeu Leonardo da Vinci, o projecto RECOMFOR, no qual o CECOA também participou.

Nesta Associação reúnem-se operadores de formação e associações empresariais oriundos de 10 países europeus e com a sua criação abrem-se novas oportunidades à concretização de um ambiente de aprendizagem internacional para os aprendentes que nos operadores de formação dos países envolvidos preparam a sua Qualificação em Comércio Internacional. E muito importante – porque estes países se têm empenhado num

[1] Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins, um centro de formação há 25 anos no mercado e dedicado aos sectores do comércio e serviços.

Mapa NETINVET

trabalho de comparação das suas Qualificações em Comércio Internacional e de criação de um quadro facilitador da garantia da qualidade da formação, da transparência e da confiança mútua – abre-se, também, a oportunidade de um aprendente, por exemplo francês, fazer parte do seu percurso de aprendizagem num outro país, num ambiente de aprendizagem internacional e multicultural, e de no final deste o operador de formação de origem do aprendente lhe reconhecer as aprendizagens efectuadas, transferindo-as e «acumulando-as» no quadro da qualificação que este aprendente prepara no seu país. E foi, efectivamente, o que aconteceu entre Março e Abril de 2011, período em que o CECOA recebeu um jovem francês, oriundo de um outro operador de formação que faz parte da Rede NETINVET, no primeiro projecto de mobilidade internacional ao abrigo desta Rede.

E, desta forma, se concretiza mais um capítulo desta história...!

E porque ninguém conta uma história de melhor forma do que quem a viveu, entrevistámos os envolvidos nesta «operação» com o objectivo de perceber e partilhar com os leitores da *Formar* as vantagens que estes vêem no desenvolvimento de competências de gestão internacional em contextos de aprendizagem internacional e o que é que as empresas podem esperar de formandos que passaram por estes ambientes de aprendizagem em detrimento de outros que não tenham tido esta experiência.

Ficam os testemunhos.

TESTEMUNHO

Julien Barreto

Julien Barreto está a preparar, na escola de origem em Toulouse – o Lycée Ozenne –, a sua qualificação em Comércio Internacional (qualificação de nível 5) e participou, durante um mês, numa parte do programa de formação do CET em Comércio Internacional a decorrer no CECOA.

Em resposta à nossa questão sobre de que forma fazer parte do seu percurso de formação num outro país contribuiu para melhorar as suas competências e aptidões em comércio internacional, Julien Barreto foi peremptório: «Aprender comércio internacional em português ajudou-me a melhorar as minhas competências linguísticas e as minhas competências em termos de vocabulário técnico específico do comércio internacional.»

Quando confrontado com a questão de saber o que aprendeu no CECOA que não poderia ter aprendido se tivesse feito todo o seu percurso na sua escola em Toulouse, a resposta não tardou: «Melhoria das minhas competências de gestão intercultural.»

Quisemos saber porque acha que o Ministério da Educação francês «obriga» a que todos os aprendentes que frequentam este tipo de qualificação realizem um estágio em empresas no estrangeiro. Resposta: «Bem, é uma necessidade; se vamos "fazer" comércio internacional temos que descobrir o que é *realmente* comércio internacional numa empresa e a melhor forma de o fazer é no estrangeiro.» Na sua opinião ainda, uma parte importante da sua qualificação prende-se com o desenvolvimento de competências interculturais e multiculturais, razão que motiva e fundamenta esta «obrigação» do Ministério da Educação francês.

Quanto ao valor acrescentado para uma empresa que integre um jovem com esta qualificação e que tenha feito parte do seu percurso formativo numa empresa no estrangeiro, a resposta foi: «Esta pessoa será preciosa para a empresa porque será capaz de estabelecer relações comerciais, em contexto internacional, de uma forma mais fácil; será mais polivalente e com maior capacidade de adaptação a novas situações e contextos relacionais.»

Finalmente, pedimos a Julien que nos dissesse se tinha apreciado esta passagem pelo CECOA, se os colegas o tinham ajudado e integrado, se tinha recebido da equipa pedagógica do CECOA o apoio de que precisava. E para encurtar uma resposta longa citamos apenas parte da sua resposta mas que sintetiza o seu sentir: «Nunca esquecerei esta experiência, voltarei a Lisboa este Verão para rever os amigos que fiz! Sugiro a qualquer pessoa que faça a sua formação no CECOA porque é uma experiência óptima. Agradeço a todos no CECOA por me acolherem tão bem» e «espero que também tenham aprendido alguma coisa sobre a cultura francesa», estas últimas palavras dirigindo-se, em particular, aos seus colegas portugueses.

Quisemos também saber, do lado de quem acolheu o Julien, quais as suas opiniões!

TESTEMUNHOS

Numa sessão de *brainstorming* com os **formandos do CET em Comércio Internacional** – um grupo já de si multicultural uma vez que integra formandos de naturalidade portuguesa, brasileira, angolana, são-tomense e ucraniana – em que lhes pedimos que dissessem à *Formar* o que aprenderam e sentiram com a passagem do Julien pelo grupo, recolhemos numerosos contributos que sintetizamos nas seguintes ideias-chave:

– Partilha de experiências, culturas e emoções.

– Lidar com culturas diferentes, formas de estar/trabalhar/estudar/aprender diferentes/abertura à diferença cultural.

– Treino de línguas estrangeiras.

– Percepção (positiva) de que apesar de frequentarem cursos diferentes, com conteúdos programáticos diferentes, o que se espera deles em termos de competências, conhecimentos e aptidões é idêntico.

– Percepção (positiva) do «valor» da Qualificação em Comércio Internacional no mercado de trabalho francês.

– Dinamismo, simpatia, gosto pelas relações interculturais e excelente capacidade de integração do Julien como características que fundamentam a sua escolha em termos de percurso de formação e futuro profissional.

E como quem acolheu foi, também e muito, a **equipa formativa e a equipa pedagógica de coordenação**, inquirimos alguns dos formadores das unidades de formação que o Julien integrou (Maria Antónia Duarte Silva, formadora de Inglês Empresarial; José Dias Correia, formador da Unidade de Formação «Incoterms»; Sofia Viana, formadora de Técnicas de Negociação e Venda) bem como a coordenadora pedagógica do curso, Ana Melo Egídio, para saber as suas opiniões.

À questão de como é que avaliam a «passagem» do Julien pelo grupo, nomeadamente em termos de dinâmica de grupo e de avaliação das aprendizagens, a equipa formativa foi unânime em reconhecer que a integração do Julien foi «muito bem-sucedida», que foi «um óptimo elemento em termos de gestão e dinâmica de grupo» e que ter recebido este formando «trouxe benefícios, não só para o próprio mas para toda a equipa do curso», sendo que a turma o «acolheu com entusiasmo e rapidamente este fez parte de um excelente grupo de trabalho». Em termos de avaliação, «esta aplicou-se normalmente», esclarecendo que a avaliação das aprendizagens do Julien foi feita de forma idêntica à avaliação feita aos restantes colegas portugueses, utilizando os mesmos métodos, ferramentas e princípios. Outra preocupação do lado de quem está na organização de projectos de aprendizagem desta natureza é perceber que cuidados particulares são necessários para garantir a correcta integração da pessoa que se acolhe e de como é que em termos de organização e programação da formação e de preparação da equipa formativa e do grupo se lida com estas situações. A resposta de Ana Melo Egídio dá pistas nesse sentido: «A estadia do Julien em Portugal foi programada com bastante antecedência, o que permitiu proporcionar-lhe a frequência das unidades de formação acordadas com o Lycée Ozenne sem, com isso, alterar significativamente a programação do curso. Esta experiência foi muito interessante para todos nós e correu muito bem, em grande parte devido ao empenho de formadores e formandos. Desde o início todos aderiram com muito entusiasmo à ideia. O Julien é um jovem muito simpático e integrou-se muito bem, demonstrando uma enorme vontade de aprender a nossa língua e conhecer a nossa cultura. Esteve, sempre, muito motivado e interessado, cumprindo, na íntegra, o percurso de formação previamente traçado para ele.»

Ana Melo Egídio

Em termos de mais-valias e ganhos, em matéria de aptidões e competências para gerir negócios em contexto internacional, a equipa formativa é também clara ao assumir a gestão das relações interculturais, as competências linguísticas e a compreensão de que os modelos de negócio e as condutas comerciais e negociais são (também) orientados por questões culturais, como os principais ganhos obtidos. Em termos mais latos, a coordenadora pedagógica do curso assume claramente que «como futuros técnicos de Comércio Internacional, a aprendizagem de línguas estrangeiras em contexto "real", assim como o conhecimento da cultura empresarial de outros países, só lhes poderá trazer benefícios. As pessoas com experiência quer em mobilidade profissional, quer em mobilidade geográfica, ficam mais capacitadas para adquirirem novas competências e para se adaptarem, com maior facilidade, à mudança».

Quisemos também saber, na opinião destes profissionais, o que as empresas podem esperar de formandos que passaram por este tipo de experiência em detrimento de outros com qualificação idêntica mas que não tiveram durante o seu percurso formativo essa oportunidade e mais uma vez as ideias-chave apontam num mesmo sentido: «Embora façamos parte da era da globalização, os valores, a cultura, as crenças, os símbolos, a comunicação, diferem de país para país e, de facto, este conhecimento apenas pode resultar nas nossas PME em crescimento sustentável.»

E porque o Julien chegou até nós através de uma escola, quisemos saber como é que Na-

thalie Brahimi, a sua formadora de Comércio Internacional e responsável na escola pela organização das actividades de mobilidade internacional, avalia esta experiência.

TESTEMUNHO DE NATHALIE BRAHIMI

Quanto à satisfação com os resultados alcançados pelo Julien, referiu-nos que «o Julien obteve bastante bons resultados e a escola está satisfeita com isso».

Sabendo nós que o Lycée Ozenne tem uma longa tradição na organização de projectos de mobilidade para os seus formandos de Comércio Internacional, quisemos saber o que mudou com a entrada para a Rede NETINVET, quais as vantagens e desvantagens. Na sua resposta destacam-se aspectos como: «notoriedade para a escola», a possibilidade de «construir relações é mais poderosa dentro desta Rede» e as «ferramentas colocadas ao dispor dos membros da Rede facilitam o processo de gestão dos próprios fluxos de mobilidade».

À semelhança dos formadores portugueses, também esta profissional considera que os principais ganhos para os formandos – e para as empresas que os venham a integrar – são ao nível da «gestão de relações interculturais», «da exposição a métodos de trabalho diferentes, fomentando a sua capacidade de adaptação», assim como ao nível do «treino de competências e aptidões comportamentais em termos de relacionamento interpessoal».

UMA BOA HISTÓRIA DEVE ACABAR COM OS OLHOS POSTOS NO FUTURO...

Após uma reflexão sobre esta experiência que convosco partilhámos, finalizamos dizendo que o CECOA, porque acredita nas mais-valias para as empresas de uma qualificação que proporciona uma oportunidade de aprender num contexto o mais próximo possível do «real» (ou seja, num contexto internacional), também irá, com o apoio do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida, proporcionar aos seus formandos, no âmbito de um projecto Leonardo da Vinci Mobilidade, a possibilidade de fazer parte do seu percurso de aprendizagem um período no estrangeiro, em que os formandos vão ser acolhidos por operadores de formação da Rede NETINVET e em empresas por estes seleccionadas e coordenadas. O projecto prevê um período de uma semana de preparação linguística e quatro semanas de formação prática em contexto de trabalho/estágio em empresas de países como a vizinha Espanha, a França e a Holanda.

Esperamos com esta iniciativa preparar de forma mais adequada quadros técnicos médios com conhecimentos, aptidões e competências específicos na área do comércio internacional e com um forte enfoque naquilo que constituem as principais necessidades das empresas de *import-export*, em particular das PME: profissionais com um bom domínio técnico dos processos de importação e exportação (*hard skills*), mas também com uma boa preparação linguística e um elevado nível de *performance* em actividades de gestão das relações em contexto multicultural (*soft skills*).

MAIS INFORMAÇÃO SOBRE O CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL

- **Perfil Profissional que prepara:** o/a Técnico/a Especialista em Comércio Internacional é o/a profissional que, de forma autónoma ou integrado/a numa equipa e no domínio das normas e técnicas adequadas, contribui para o desenvolvimento internacional sustentável da empresa a que pertence, através de (i) pesquisa e monitorização dos mercados internacionais nos quais a empresa se movimenta; (ii) prospecção/promoção, negociação, realização e acompanhamento das vendas dos seus produtos e ou serviços nos mercados estrangeiros e (iii) optimização de processos de importação.
- **Duração:** 1504 h (504 h de formação prática em contexto de trabalho/estágio)
- **1.ª edição:** Dezembro de 2010
- **2.ª edição:** Novembro de 2011.

Se é empresário e está interessado em acolher um formando na sua empresa para o seu período de estágio, envie *e-mail* para ana.egidio@cecoa.pt.

LINKS A CONSULTAR!

Projecto COMINTER: www.cecoa.pt/pt-PT/40/2/5/Projecto.aspx
Rede RECOMFOR: www.recomfor.eu/
Associação NETINVET: www.netinvet.eu/

Turma do CET em Comércio Internacional que acolheu Julien Barreto, aprendente em mobilidade internacional (ao centro na fotografia).

AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO SECTOR SOCIAL

ACÁCIO DUARTE
Psicólogo

Ilustrações:
PAULO CINTRA

Na presente conjuntura de crise económica, de enormes dívidas soberanas dos países, evolução demográfica desfavorável, fragilidade do modelo de financiamento da segurança social, risco de empobrecimento progressivo das sociedades europeias e da sociedade portuguesa em particular, escassez dos recursos afectos à resposta às necessidades sociais da comunidade, assume particular relevância a qualidade das competências de gestão das pessoas que estão a dirigir as organizações do sector social.
Neste contexto, importa identificar com clareza os pontos de fragilidade do sistema de governação das PME do sector social e articular o conjunto de medidas a reforçar e/ou a implementar, para um rápido e consistente *up-grading* dos níveis actuais de competência de gestão dos quadros dirigentes deste sector.
O artigo procura contribuir com algumas notas sobre um e outro aspecto do problema

MISSÃO, CARACTERÍSTICAS E CONDIÇÕES ESPECÍFICAS DO SECTOR SOCIAL – LEI DE BASES

O sector social surge com cada vez maior nitidez como o «terceiro sector» na actividade económica do país, ao lado do sector privado e do sector público.

O sector social – que não é sector público, nem sector privado – integra o sector cooperativo (na sua totalidade ou pelo menos na sua maior parte) mas vai bastante para além dele, pelo que faria sentido que tal fosse ajustado no texto da nossa Constituição. Seria de grande utilidade que a Lei fizesse uma especificação mais clara da diferente missão, características e condições de cada um dos sectores – sector público, sector privado, sector social. Seria um contributo de grande relevância para evitar a frequente ambiguidade e mesmo até alguma promiscuidade (de que se ouve falar) entre o sector privado e o sector público e a quase permanente desvalorização e menorização da importância do sector social na economia.

Não sou especialista nestas matérias, mas na minha postura de leigo imagino que as linhas de diferenciação passariam por conceitos como:

- Sector privado – interesses privados, particulares; finalidade lucrativa; vender a quem pode pagar; palavras-chave **«capital», «lucro».**
- Sector social – necessidades sociais; sem fins lucrativos; grupos desfavorecidos; palavras-chave **«comunidade», «solidariedade».**

- Sector público – direitos (saúde, educação, segurança, etc.); gratuitidade; servir todos os cidadãos; palavras-chave **«serviço público», «acesso universal».**

Este primeiro ponto de fragilidade – insuficiente clareza do lugar do sector social relativamente aos outros dois sectores – deveria ser resolvido com uma adequada Lei de Bases do Sector Social. Evitaria, entre outras coisas, que as organizações do sector social sejam tratadas pela Administração Pública, como ainda é frequente acontecer, ora como suas auxiliares, como suas dependentes, como se de organismos seus se tratasse, ora como organizações privadas, particulares, como se fossem empresas, com obrigação de viver da venda dos seus serviços no mercado.

SISTEMA JURÍDICO DE GOVERNAÇÃO

Grande parte das organizações do sector social tem a natureza jurídica de cooperativas ou de associações.

No quadro jurídico, estatutário, que as rege, o sistema de governação é constituído pelos órgãos sociais – assembleia-geral, conselho fiscal e direcção – cabendo, no essencial, à direcção a **gestão** da organização. Ora, a circunstância de a direcção/órgão de gestão ser colegial, de exercício voluntário e gratuito, integrando listas eleitas em assembleia-geral, se é bastante interessante em termos de potenciar a participação e suficientemente adequado quando se trate de organizações representativas ou com actividades produtivas de pequena monta e complexidade, já apresenta significativas fragilidades quando se trata de organizações produtivas (de bens e/ou serviços) com uma grande diversidade de áreas de actividade (áreas de negócio) de grande complexidade técnica, de importante volume financeiro anual (milhões de euros) e com largas dezenas ou centenas de empregados.

O carácter voluntário e gratuito do exercício dos cargos de direcção e o carácter colegial da tomada de decisões tem revelado exemplos extraordinários de dedicação, de co-responsabilidade e de participação, mas também dificuldades várias como:

- dificuldade de compatibilização, numa mesma pessoa, do papel de elemento da direcção/gestor da organização e do papel de trabalhador subordinado à hierarquia funcional numa das suas áreas de actividade;
- dificuldade de compatibilização, numa mesma pessoa, da qualidade de gestor da organização/entidade empregadora e da qualidade de empregado/trabalhador por conta de outrem na mesma organização;
- dificuldade de compatibilização, numa mesma pessoa, de tempo disponível para o exercício da actividade de elemento da direcção e de

tempo para o exercício da sua função profissional;
- dificuldade de compatibilização do carácter colegial da tomada de decisões com o exercício de uma liderança e autoridade pessoal capaz de assegurar uma cadeia hierárquica de comando clara, eficiente e eficaz;
- exercício da função direcção/gestão sem requisito prévio de qualificação técnica específica para o exercício dessas funções.

Aqui também faz muita falta que a Lei:
- preveja mecanismos de articulação entre a direcção estatutária (eleita, colegial, voluntária, gratuita) e a direcção/gestão executiva (nominal, nomeada, sujeita a requisitos técnicos, remunerada);
- preveja ajustamentos específicos da legislação laboral (direitos e deveres, contratação colectiva, trabalho voluntário, etc.) a mesmo título que a legislação geral do trabalho se ajusta ao regime do emprego no sector público e ao regime do emprego no sector privado.

Para que o legislador seja capaz de identificar e conformar as especificidades do sector social importa que seja tecnicamente assessorado por quem tenha experiência no terreno (fundação, organização, desempenho profissional e exercício de cargos de gestão em organizações do sector social) e reflexão conhecida e profunda sobre a matéria.

QUALIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E QUALIFICAÇÃO DOS GESTORES

Em muitas das organizações do sector social (e julgo que também na maioria das PME dos outros sectores), o problema a resolver, antes mesmo de ser uma questão de formação/qualificação dos gestores, é antes de mais uma questão de qualificação das próprias organizações.

Várias circunstâncias, como a atitude de voluntariado que está na génese de muitas destas organizações, a fragilidade do sistema de governação que lhes é proposto pelo enquadramento jurídico, a pouca qualificação específica em gestão de muitos dos directores, a nossa tendência cultural pouco dada a planeamento, organização e formalização do que fazemos, levam a que seja muito escasso o nível de sistematização, elaboração e formalização dos processos e procedimentos de trabalho, das práticas quotidianas das organizações, seja em matéria de processos e procedimentos de gestão e de controlo da qualidade, seja mesmo nos próprios processos e procedimentos de produção/prestação dos serviços.

Há quase sempre a necessidade de um trabalho de desenvolvimento organizacional, realizado em torno da (re)elaboração, (re)sistematização e formalização dos processos e procedimentos de trabalho, envolvendo não apenas os dirigentes mas também, ainda que com diferentes intensidades, todos os colaboradores da organização (quadros, técnicos, auxiliares, etc.).

Há que especificar e sistematizar, desde logo, os processos relativos à gestão estratégica, incluindo, nomeadamente: a formulação de documentos fundamentais da organização (visão, missão e valores; sistema de governação; código de ética, carta de direitos e deveres dos clientes...) e a sistematização dos processos de inovação e desenvolvimento e de elaboração e execução do plano estratégico da organização.

Há que especificar e sistematizar, também, os processos relativos à gestão operacional, incluindo, nomeadamente: o planeamento anual (plano anual de actividades, orçamento, controlo de execução, relatório anual e contas do exercício); a gestão dos recursos humanos (manual de funções, recrutamento e contratação de pessoal, avaliação de desempenho, formação contínua); a gestão administrativa e financeira (correspondência e arquivo, aquisição de bens e serviços, contabilidade, serviços de apoio...); a gestão da informação

e comunicação; a gestão da procura e das relações com a comunidade (necessidades, *marketing*, parcerias...); a gestão dos clientes (participação, sugestões e reclamações, protecção de dados pessoais...); gestão da produção dos bens ou serviços (articulação do subsistema de gestão de cada área de actividade com o sistema global de gestão da organização e de gestão da qualidade); gestão da qualidade (política e sistema da qualidade, monitorização e medição, avaliação pelos clientes e outras partes interessadas, melhoria contínua...).

Há que especificar e sistematizar, ainda, os processos relativos à operação das várias áreas de actividade produtiva/prestação de serviços (processos técnicos específicos de cada área: por exemplo, candidatura, admissão, acolhimento, planos individuais, actividades...; *interface* com o sistema de gestão: regulamento interno, plano anual, controlo de execução do plano, relatório anual...; *interface* com o sistema de gestão da qualidade: monitorização e medição, avaliação por clientes e partes interessadas, melhoria contínua...).

QUALIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES, QUALIFICAÇÃO DOS GESTORES E CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE

Este trabalho de desenvolvimento das organizações (re-elaboração, re-sistematização dos processos e procedimentos do trabalho de gestão, de gestão da qualidade e de produção/prestação dos serviços), assim como de desenvolvimento das competências dos gestores de cada organização (intervenientes ao nível da gestão estratégica – num horizonte de médio prazo –, ao nível da gestão operacional – num horizonte anual –, ao nível da gestão da qualidade e ao nível da gestão técnica da produção/prestação dos serviços), precisa de ser encarado como um todo integrado para que possa atingir a eficácia necessária.

Precisa de uma metodologia que seja capaz de articular quatro vertentes essenciais:

1. o envolvimento, na dinâmica de desenvolvimento organizacional, de todos os estratos da organização (direcção estatutária, gestão, produção/prestação dos serviços, logística comercial, administrativa e financeira);
2. formação-acção: alternância entre formação colectiva – grupo de organizações (para assimilação de conceitos, referenciais e instrumentos técnicos) e a aplicação prática à realidade concreta de cada organização;
3. consultoria externa individual, orientando e apoiando os trabalhos em cada organização;
4. construção de uma dinâmica interna de autodesenvolvimento (a nível de cada organização e ao nível de cada grupo de organizações) que permita reduzir ao mínimo os custos com a ajuda externa (formação e consultoria).

Precisa de um factor, de um contexto, capaz de desencadear e manter a dinâmica de motivação para um período de trabalho longo e exigente dedicado ao desenvolvimento da organização, em acréscimo ao trabalho habitual de todos e cada um dos participantes e numa conjuntura global de dificuldades de adaptação às grandes alterações que estão a ocorrer nas áreas em que têm vindo a intervir e de escassez dos recursos alocados ao sector social.

Para estas organizações, esse factor pode ser o acesso à certificação da qualidade. Tendo em conta a tendência, a nível da União Europeia, para se exigir às organizações a certificação da qualidade para poderem aceder aos financiamentos públicos, a necessidade de certificação apresenta-se como uma questão quase de «vida ou de morte». Para se colocarem em condições de acesso à certificação, a maioria das organizações precisam de fazer um grande esforço de desenvolvimento organizacional prévio. Sendo assim, há mais do que razão para que procurem encontrar em si as forças necessárias para vencer esse desafio.

Nota: Em boa parte esta reflexão decorre da experiência que tive oportunidade de viver nos últimos três anos a participar no Programa Arquimedes (POPH) – qualificação e certificação de organizações dedicadas às pessoas com deficiência.

UATEC PROMOVE EMPREENDEDORISMO ATRAVÉS DO PROGRAMA ERASMUS

JOSÉ PAULO RAINHO
Coordenador da UATEC

Foto:
CEDIDA PELA UATEC

O Programa Erasmus para Jovens Empreendedores é uma iniciativa da União Europeia que funciona como um programa de intercâmbio entre novos empreendedores e empreendedores experientes, possibilitando a troca de experiências e a aquisição de competências relevantes para a gestão de pequenas e médias empresas.

Este programa foi lançado em 2008, numa fase-piloto, e no decorrer deste período tem oferecido a oportunidade, a quem pretende vir a constituir uma empresa ou tenha uma empresa com menos de três anos, de adquirir conhecimentos junto de um empreendedor experiente, que seja responsável por uma pequena ou média empresa noutro país da União Europeia, promovendo a criação de redes e a partilha de ideias e conhecimentos.

É propósito último do programa incentivar o empreendedorismo e a competitividade, promovendo ainda a internacionalização e o crescimento de novas e já existentes empresas na União Europeia.

O Erasmus para Jovens Empreendedores tem como destinatários quer os novos empreendedores (NE), quer os empreendedores mais experientes que irão desempenhar o papel de *host*, acolhendo os empreendedores nas suas empresas. O programa define como novos empreendedores aqueles que planeiam criar a sua própria empresa ou que iniciaram a sua actividade nos últimos três anos, sendo que os empreendedores experientes (HE) deverão ser proprietários ou gerir uma PME na União Europeia.

A Universidade de Aveiro foi a primeira universidade a aderir ao programa, através da sua Unidade de Transferência de Tecnologia (UATEC), sendo Organização Intermediária desde a sua fase-piloto, em 2008.

A adesão ao Erasmus para Jovens Empreendedores prendeu-se essencialmente com o facto de o apoio ao empreendedorismo ser uma das áreas de intervenção da UATEC. Desde a sua constituição a UATEC tem vindo a dinamizar uma série de iniciativas neste âmbito, que passam não só pela formação (como é o caso do Curso de Empreendedorismo de Base Tecnológica e o Laboratório de Empreendedorismo), mas também pela organi-

Universidade de Aveiro

zação de concursos de ideias, pelo apoio à criação de empresas e apoio à participação em provas de conceito.
Ciente da necessidade, cada vez maior, de se promover a criação de novas empresas e de se fomentar a troca e partilha de novas experiências, não só a nível nacional como internacional, a UATEC considerou que o Programa Erasmus para Jovens Empreendedores seria uma excelente oportunidade para que os nossos jovens empreendedores conhecessem outras culturas e realidades, bem como novas formas de gestão e de manutenção de empresas.

Ao longo deste período, e de acordo com dados fornecidos pelo apoio técnico, 1000 empreendedores (jovens e experientes) participaram já neste programa.
A Universidade de Aveiro encontra-se, presentemente, a analisar as candidaturas recepcionadas para participação no terceiro ciclo do programa, sendo que nos meses de Março e Abril regressaram a Portugal dois jovens empreendedores que efectuaram o seu intercâmbio, durante seis meses, na França e na Bélgica, respectivamente. Na primeira edição, a UATEC apoiou a ida de um jovem empreendedor para Espanha, tendo colaborado com a vinda de um empreendedor austríaco para uma empresa de consultoria.
A candidatura ao programa é feita *on-line*, no sítio Web http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/, sendo que em Portugal existem, presentemente, cinco Organizações Intermediárias, entidades que servem de apoio ao intercâmbio. Aquando da candidatura, o empreendedor poderá seleccionar o país de destino, o sector de actividade no qual gostaria de trabalhar e, caso assim o entenda, o empreendedor que o irá acolher no período da sua estadia.

TESTEMUNHO

Luís Filipe Saraiva Pinheiro
Henrique Burnay, Q. B. Lda. - Bruxelas
Outubro de 2010 a Abril de 2011

Quando soubemos do Programa *Erasmus Entrepeneur* de imediato considerámos que seria uma excelente oportunidade de adquirir/estender competências na área da consultadoria em geral, e na consultadoria em assuntos europeus em particular.
Neste sentido, este programa de cooperação foi especialmente interessante em relação às seguintes áreas:

- Gestão da relação com os clientes.
- Organização de dossiês de análise de políticas europeias.

Numa perspectiva de consolidação da nossa área negocial considerámos que esta experiência foi muito positiva.
Em relação a projectos futuros, neste momento passam pela aquisição de competências ao nível do financiamento directo da União Europeia. Assim, e em simultâneo ao normal desenrolar dos negócios da AboutMountain Lda., será mantida a presença de um elemento em Bruxelas.

TESTEMUNHO

João Camilo
EARL des Vignobles Fournier, França
Setembro de 2010 a Março de 2011

A experiência internacional proporcionada pelo Programa Erasmus para Jovens Empreendedores (EJE) representou uma oportunidade única de partilha de experiência com um empreendedor já estabelecido. Foi extremamente importante não só pela perspectiva técnica, mas também pela experiência humana de conhecer outra cultura e outra forma de abordar os mesmos problemas. Uma cultura que olha sem medo nem hesitações o mercado global para exportação do seu produto de qualidade.
O meu estágio tinha como motivação central a parte técnica e de produção, mas foi a parte comercial que mais me surpreendeu. Ter a oportunidade de ver o grande esforço que a empresa familiar coloca na comercialização do seu produto foi uma grande aprendizagem. É importante produzirmos algo de grande qualidade, mas é tão ou mais importante conseguir vender bem, de forma consequente e frutuosa, esse produto do nosso trabalho.
É necessário ter força para seguir em frente, grandes doses de motivação e energia e ter consciência que pode não se crescer de um dia para o outro mas que são os sonhos e a vontade de ir sempre mais longe que nos devem motivar.

TERESA TEIXEIRA LOPO
Socióloga
teresa.lopo@netcabo.pt

Ilustrações:
PAULO CINTRA

O DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS

INTRODUÇÃO

Diagnosticar necessidades de formação numa organização significa identificar a parte da diferença entre o desempenho específico que uma organização espera dos seus colaboradores e colaboradoras e o desempenho real.

Nos anos mais recentes, a «expressão diagnóstico de necessidades de formação» tem vindo a ser substituída pela expressão «diagnóstico de necessidades de competências», recolocando o processo na identificação dos desfasamentos/*gaps* e das suas causas, entre o perfil de competências detido por um/a colaborador/a e o perfil de competências desejado. O foco é agora o conceito de competência profissional e as premissas teóricas/conceptuais, as de uma gestão centrada no desenvolvimento organizacional, que assume os recursos humanos como factor estratégico e como domínios de actuação a gestão, aquisição e desenvolvimento de competências.

A. O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

A competência pode ser definida como um saber agir que implica a mobilização, para a resolução de um problema, de recursos numa situação profissional específica. Segundo Le Boterf (2003), estes recursos respeitam a um «duplo equipamento»:

- Os **recursos pessoais**, ou seja, os saberes ou conhecimentos disciplinares (por exemplo, línguas), os saberes-fazer técnicos que se referem à operacionalização dos saberes (por exemplo, analisar dados) e os saberes-fazer sociais e relacionais, como as atitudes e as qualidades pessoais e relacionais do indivíduo (por exemplo, comunicar em público) e o conjunto das experiências que acumulou.
- Os **recursos da envolvente organizacional**, que remetem para o espaço físico da organização, o sistema de informação, a tecnologia, etc.

Para este autor, a competência não resulta do somatório dos recursos que o indivíduo detém, mas da sua combinação dinâmica; face a um problema concreto, o indivíduo deverá ser capaz de, no seio do repertório de recursos de que dispõe, seleccionar, organizar, conjugar e mobilizar os recursos adequados.

Le Boterf identifica ainda os três factores que irão possibilitar a emergência e o desenvolvimento das competências. O primeiro desses factores é o saber agir. Agrega os conhecimentos e os saberes-fazer técnicos e metodológicos que os indivíduos foram adquirindo ao longo da vida, remetendo para a capacidade de cada indivíduo os combinar e mobilizar de forma pertinente. Já o segundo factor, o querer agir, inclui as características pessoais do indivíduo (nomeadamente a sua motivação pessoal para agir), os seus valores, atitudes e capacidades. Por último, o factor poder agir articula-se com as características da organização (existência de um contexto organizacional que possibilite ao indivíduo assumir responsabilidades e correr riscos), a sua cultura e valores.

Um profissional competente é, em síntese, um indivíduo que sabe combinar recursos e mobilizá-los num determinado contexto (sabe construir as competências através dos recursos que dispõe, tirando simultaneamente partido dos seus recursos e dos recursos da sua envolvente organizacional), sabe transpor (tem capacidade para aprender e para se adaptar reflectindo sobre as suas práticas através de um trabalho de abstracção e conceptualização), sabe aprender (sabe tirar lições da experiência, sabe transformar a acção em experiência, sabe descrever como aprende) e sabe envolver-se (sabe assumir as consequências das suas decisões e dos seus actos).

B. COMPETÊNCIAS DE UM COLECTIVO DE TRABALHO E DE UMA ORGANIZAÇÃO

O padrão de relacionamentos das organizações (crescente estruturação em rede das actividades económicas), o aumento da complexidade dos problemas organizacionais, o reconhecimento da importância das culturas colaborativas/de cooperação e do trabalho organizado em equipas multidisciplinares, entre outros factores, têm contribuído para a afirmação, a par das competências individuais, da especificidade das competências de um colectivo de trabalho e de uma organização.

Como fazem notar os trabalhos do CEDIP (2003) sobre esta temática, um colectivo de trabalho não é mais do que um grupo de indivíduos (internos ou externos à organização) que, dotados de meios específicos, trabalham em conjunto (por exemplo, grupo de projec-

to, grupo de trabalho, equipa, etc.) e num prazo previamente estipulado para atingir um determinado resultado.

As competências de um colectivo de trabalho emergem quando indivíduos detentores de competências individuais, que se complementam, orientam o seu potencial e esforços, num momento e num contexto precisos, para atingirem um resultado, criando saberes-agir próprios. Nesta perspectiva, as competências de um colectivo de trabalho resultarão da articulação de três vectores fundamentais: a organização dos processos de produção, remetendo para as acções que a organização desenvolveu para promover a valorização das trocas, as relações de ajuda ou de co-produção entre os seus membros, a conjugação competências individuais/meios, que induzirá a dinâmica/sinergia que acrescenta valor à simples adição das competências individuais e, finalmente, a implicação individual (motivação) numa *démarche* colectiva, que será essencial para que se atinjam os resultados pretendidos.

As competências individuais e as competências de um colectivo de trabalho resultam directamente das tomadas de decisão de uma organização no que respeita à sua configuração estrutural e ao modo como organiza o trabalho. No mesmo sentido, as competências da organização resultarão daquilo que esta sabe fazer com maior proficiência, em função da diversidade de competências individuais, dos colectivos de trabalho e dos meios que são mobilizados, construindo um conjunto único de saberes-agir.

C. AS ETAPAS DE DIAGNÓSTICO

Na realização de um diagnóstico de necessidades de competências podem ser utilizadas e combinadas diferentes fontes de informação, técnicas e instrumentos (por exemplo, análise causa e efeito, árvore de problemas, grupos de discussão, análise SWOT, inquéritos por entrevista e questionário, observação, etc.).

Esta prática, designada por triangulação, além de atenuar as desvantagens que usualmente decorrem da utilização de uma só técnica ou instrumento (é possível superar as insuficiências de uns pelas qualidades de outros; é aconselhável para atingir certos objectivos da análise mas não todos), possibilita também uma apreensão mais ampla das dimensões qualitativas e quantitativas da realidade organizacional em estudo. São sete as etapas consideradas essenciais num diagnóstico de necessidades de competências:

1. Definir e hierarquizar as prioridades da organização, ao nível:

- Das orientações nacionais de política e dos planos de desenvolvimento/principais linhas de orientação estratégica da organização.
- Da análise das evoluções económicas, tecnológicas, organizacionais, técnicas e dos empregos, da envolvente interna específica (departamento/serviço/unidade) e dos principais problemas/disfuncionamentos e das suas causas.
- Do estabelecimento de prioridades.

Na identificação e análise de problemas, como releva Cardoso (2003), podem ser utilizadas abordagens **reactivas** (visando a resolução dos problemas que se colocam às organizações no curto prazo), **prospectivas** (procurando antecipar os cenários com que as organizações se terão que confrontar no médio e longo prazo) e **mistas** (integrando elementos das duas e tendendo a ser a opção mais escolhida pela generalidade das organizações).

2. Identificar as competências requeridas (reflexão estratégica), ou seja:

- As competências actuais.
- As novas competências (decorrentes da evolução da missão, ambiente técnico e empregos).
- As competências necessárias (em função dos problemas/disfuncionamentos observados).

3. Elaborar e formalizar (considerando os projectos a desenvolver e as prioridades estratégicas arroladas) os referenciais de competências.

Um referencial de competências pormenoriza o conjunto de saberes que são ou podem ser mobilizados em situação de trabalho. Integra habitualmente a descrição de:

- Saberes ou conhecimentos relativos a um domínio disciplinar científico, técnico ou tecnológico (por exemplo, legislação específica da formação profissional; conhecimentos de recrutamento e selecção de recursos humanos, conhecimentos aprofundados em avaliação da formação).
- Saberes-fazer técnicos: utilização de métodos e instrumentos; operacionalização dos saberes (por exemplo, aplicar técnicas de recrutamento e selecção de recursos humanos; definir e aplicar instrumentos de con-

trolo pedagógico da execução das intervenções formativas).

- Saberes-fazer sociais e relacionais: atitudes, qualidades pessoais e relacionais (ex. respeitar os aspectos éticos e deontológicos da profissão e os inerentes ao exercício da cidadania, revelar autoconfiança, delegar responsabilidades).

O referencial de competências (conjuntamente com o referencial de actividades, a formação e experiência) constitui o perfil profissional.

4. Identificar as competências a adquirir por relação com:

- As competências requeridas pela unidade/serviço/departamento.
- As competências adquiridas.
- Os défices de competências existentes (tendo por base a avaliação do desempenho/*performance*).

5. Regular o desfasamento/*gap* (o que existe/o que é desejado) **entre as competências requeridas e as adquiridas**, através:

- Da reorganização interna.
- Do recrutamento (novos «perfis»).
- Do *outsourcing* (contratação dos serviços de uma entidade externa para executar actividades/funções/serviços não estratégicos) de actividades/tarefas.
- De oportunidades de profissionalização (estágios, formação em contexto de trabalho/formação-acção, formação em sala, etc.)

6. Identificar e priorizar os principais resultados esperados (curto, médio, longo prazo):

- Isolando as actividades primordiais.
- Distinguindo as competências essenciais das competências complementares.

***7.* Preparar planos de acção**

- Identificando modalidades de aquisição de competências (recrutamento, propostas de formação...).
- Ponderando «cenários» (duração, custos).
- Implementando e monitorizando.

As competências são, como expusemos, indissociáveis da actividade profissional uma vez que só ganham forma no contexto das situações de trabalho. Não sendo inatas, só se constroem e desenvolvem através de processos de aprendizagem informais e formais como, por exemplo, os proporcionados pela formação profissional.

BIBLIOGRAFIA

CARDOSO, Zelinda, *et al.* – Avaliação da formação: glossário anotado. [Em linha] Lisboa: INOFOR, 2003 [Consultado em 28/9/2010] Disponível na WWW: http://opac.iefp.pt/

CEDIP – Le management des compétences – Fiche Technique n.º 8 [Em linha]. [Consultado em 12/09/2010]. Disponível na WWW: http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=73>

DEJOUX, Cécile – *Les compétences au coeur de l'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation, 2001.

DIRECÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEPARTAMENTO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL DO NÚCLEO DE PSICOLOGIA – Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública. Lisboa: Direcção-Geral da Administração Pública, 2006 [Consultado em 12/09/2010] Disponível na WWW: http://www.dgap.gov.pt/

FOUCHER, Roland, PETTERSON, Normand, NAJI, Abdelhadi – Répertoire de définitions – Notions de compétence individuelle et de compétence collective (document de travail préliminaire). Montréal: École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, 2003.

INSTITUTO PARA A INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO – *Manual Metodológico: Estudos Sectoriais Prospectivos*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação, 2002.

LE BOTERF, Guy – *Développer la Compétence des Professionnels*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 2003.

LE BOTERF, Guy – *Construir as Competências Individuais e Colectivas: Resposta a 80 questões*. Porto: Asa, 2005.

LE BOTERF, Guy – *De la compétence*. Paris: Éditions d'Organisation, 1994.

LOPES, Helena, SULEMAN, Fátima, *et al.* – *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional, 1999.

LOPO, Teresa – Diagnóstico de Necessidades de Formação. Lisboa: Significado, 20072003 [Consultado em 28/9/2010] Disponível na WWW: http://www.crcvirtual.org

VELOSO, Luísa – *A problemática das qualificações e das competências profissionais. Aprendizagem e processos de identificação no espaço social do trabalho: estudo de caso num grupo empresarial do sector electromecânico*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2004, pp. 313-353. Tese de Doutoramento [Em linha]. [Consultado em 28/09/2010]. Disponível na WWW: http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo11831.pdf

ANA TERESA PENIM
Executive Coach da YouUp-The Coaching Company e Administradora do INV – Instituto de Negociação e Vendas

Ilustrações:
PAULO BUCHINHO

FORMAR PARA O SUCESSO EMPRESARIAL É POSSÍVEL?

**Sucesso nos negócios hoje não é um estado que se adquire!
É um processo dinâmico de reinvenção contínua.
Um processo de questionamento contínuo, um processo de descoberta,
um processo de partilha a todos os níveis, um processo de comunicação,
um desafio de: fazer e desfazer, para fazer melhor!**

– «Lembro-me de que já em pequeno ele tinha tendência para o negócio!» Foi este o comentário de uma conterrânea do empresário português em resposta à pergunta que o jornalista da televisão lhe colocava numa reportagem sobre o sucesso empresarial de Alfredo Casimiro, fundador e administrador do Grupo Urbanos, uma empresa que opera no sector da Logística e dos Transportes. Questionado sobre o seu percurso de vida, Alfredo Casimiro contou aos telespectadores o seu percurso de vida pessoal e profissional, explicando como, tendo nascido no contexto de uma família de poucos recursos, na aldeia de Cabanas de Torres perto de Alenquer, aos 30 anos «descobre» que é milionário.

– «Depois da ausência prolongada de casa da minha mãe por motivos de saúde, chumbei o sétimo ano. Um dia disse ao meu pai: "Não vou estudar mais." O meu pai olhou-me profundamente e respondeu-me: "Nem penses nisso, está fora de questão."» Foi então que entrou para a Casa Pia, onde após os testes psicotécnicos o técnico o informou de que não tinha jeito para nada! Resolveu frequentar o curso técnico-profissional de electrónica por ser o mais «limpo», mais «intelectual» e onde estavam «os melhores». Ainda durante o curso começa a trabalhar nas férias e aos fins-de-semana, ajudando a montar equipamento de som em bailes dos Alunos de Apolo, na Feira Popular e nos Bombeiros Lisbonenses. Integrando a primeira fornada de alunos com curso técnico-profissional, sai do curso técnico-profissional com a oferta de três empregos. Começa a trabalhar por conta de outrem, a poucos dias de completar 18 anos. Apesar de assumir que, entretanto, foi contrariado, enraivecido que teve que abandonar o emprego por ter sido recrutado para cumprir o serviço militar obrigatório no batalhão de transportes, tem consciência de que aí adquiriu um know how precioso para a sua futura actividade empresarial: como é que funciona uma frota de camiões, quais são os custos, onde é que se tira vantagem, como é que se faz uma mudança.
Começa a estudar Gestão e a frequentar uma série de cursos. Ainda a trabalhar na Control Data, identifica a inexistência de um serviço de transportes especializado no transporte de equipamentos e tecnologia. Acorda então com a família investir os dois mil contos que na altura possuía na constituição da Urbanos. A mulher em casa trata dos «papéis», Alfredo Casimiro trabalha na Control Data durante o dia e conduz os camiões da sua própria empresa à noite. Ao fim de algum tempo, imbuído do espírito dinâmico, empreendedor e vendedor que já o caracterizavam na infância, despede-se da Control Data para vir ganhar cerca de quatro vezes menos na Urbanos: «O necessário para pagar a prestação da casa, para vivermos com alguma qualidade», como refere Alfredo Casimiro. «Arrisquei tudo e não estou nada arrependido. Passei seis anos consecutivos sem férias.»

Esforço, Dedicação e Glória, são palavras que se parecem aplicar bem ao percurso pessoal e profissional deste empresário português. Certamente!

E se tivesse desistido de estudar no 7.º ano?
E se em vez do curso técnico-profissional de electrónica tivesse frequentado outro curso qualquer?
E se não tivesse ido para o batalhão de serviços na tropa, onde adquiriu um *know how* precioso, ou se aí tivesse ido parar a outro serviço qualquer?
E se, e se, e se...?

SORTE?

Será que o sucesso empresarial deste empresário, à semelhança do de muitos outros, foi feito pela sorte?

Acredito que a SORTE é o FELIZ ENCONTRO entre COMPETÊNCIA e OPORTUNIDADE.
E mais: acredito que até para se agarrarem as oportunidades é preciso ter-se competência(s)!
No actual contexto de mercado em que o desemprego cresce, o poder de compra dos consumidores parece diminuir, a desconfiança dos clientes é crescente, a informação prolifera de forma ingerível, a velocidade dos acontecimentos é crescente, o mercado está imprevisível, a competição é cada vez mais profissional e à escala global... será possível formar para o Sucesso Empresarial?
Que competências precisam de ser aprendidas?
Que atitudes precisam de ser desenvolvidas?
Que metodologias garantem o sucesso pedagógico da aprendizagem empresarial?

Acredito que é exactamente num contexto de dificuldades que mais sentido tem o desenvolvimento de competências para o empreendedorismo e não só, mas sobretudo para o sucesso empresarial.
Não! Não me estou a referir a fazer proliferar os conteúdos e as metodologias dos cursos de gestão ou das tradicionais acções de formação para o empreendedorismo ou para a liderança. Estou a referir-me em «deitar a mão à massa»!
Não! Isso não significa o clássico *back to the basics* do gestor que tem de saber deitar a mão a tudo o que há para fazer no negócio.
Estou a pensar que é preciso reinventar a formação para o sucesso empresarial, exactamente na mesma medida em que os gestores têm de ser capazes de reinventar os seus negócios para conseguirem assegurar o sucesso no actual contexto de mercado.

Sucesso nos negócios hoje não é um estado que se adquire!
É um processo dinâmico de reinvenção contínua.
Um processo de questionamento contínuo, um processo de descoberta, um processo de partilha a todos os níveis, um processo de comunicação, um desafio de: fazer e desfazer, para fazer melhor!

Não, também não me estou a referir apenas à formação de empresários!
Sem prejuízo do empresário ser, sem dúvida, um elemento crucial nas organizações, o novo contexto de mercado precisa que cada colaborador se assuma, genuinamente, como dono da sua empresa, sob pena de estar ele próprio a condenar o seu próprio posto de trabalho (e o dos colegas, seus sócios).

Para tal...

Reinvente-se a palavra «formação». Substitua-se a palavra formação pelo conceito de:

Perform(acção)© = Responsabilização para o Sucesso e *Performance*!

Todos sabemos que ninguém aprende aquilo que não se sente genuinamente impelido a aprender. Estou a referir-me à aprendizagem que se é capaz de reverter em verdadeira *Performance*, em verdadeiro Fazer Acontecer em contextos dinâmicos e diariamente renovados! Não à aprendizagem «livresca» ou «mecânica», que se é capaz de reproduzir de forma automática e descontextualizada.

TRÊS ETAPAS ESTRATÉGICAS DO CONCEITO PERFORM(ACÇÃO)©: CONSCIENCIALIZAR, RESPONSABILIZAR, AGIR.

Quem tem consciência, presta atenção.
Quem presta atenção, identifica a realidade.
Quem identifica a realidade, vê oportunidades.
Quem vê oportunidades, tem vontade de as agarrar.
Quem quer agarrar oportunidades, responsabiliza-se voluntariamente para o conseguir.
Quem quer conseguir, actua.
Quem age tem mais oportunidades de alcançar do que quem reage.
Quem age é mais feliz do que quem reage!

Utilizemos o exemplo de vida do homem que referimos, que hoje é dono de um grupo empresarial bem-sucedido.
Este homem deparou-se, ao longo do seu percurso, com circunstâncias e pessoas que foram capazes de o consciencializar para a importância de continuar a estudar e de continuar a aprender, com pessoas que foram capazes de o despertar para processos e procedimentos relevantes, com pessoas que acreditaram nele, com pessoas que foram capazes de estar ao seu lado quando teve que arriscar e ganhar a sua própria autonomia.

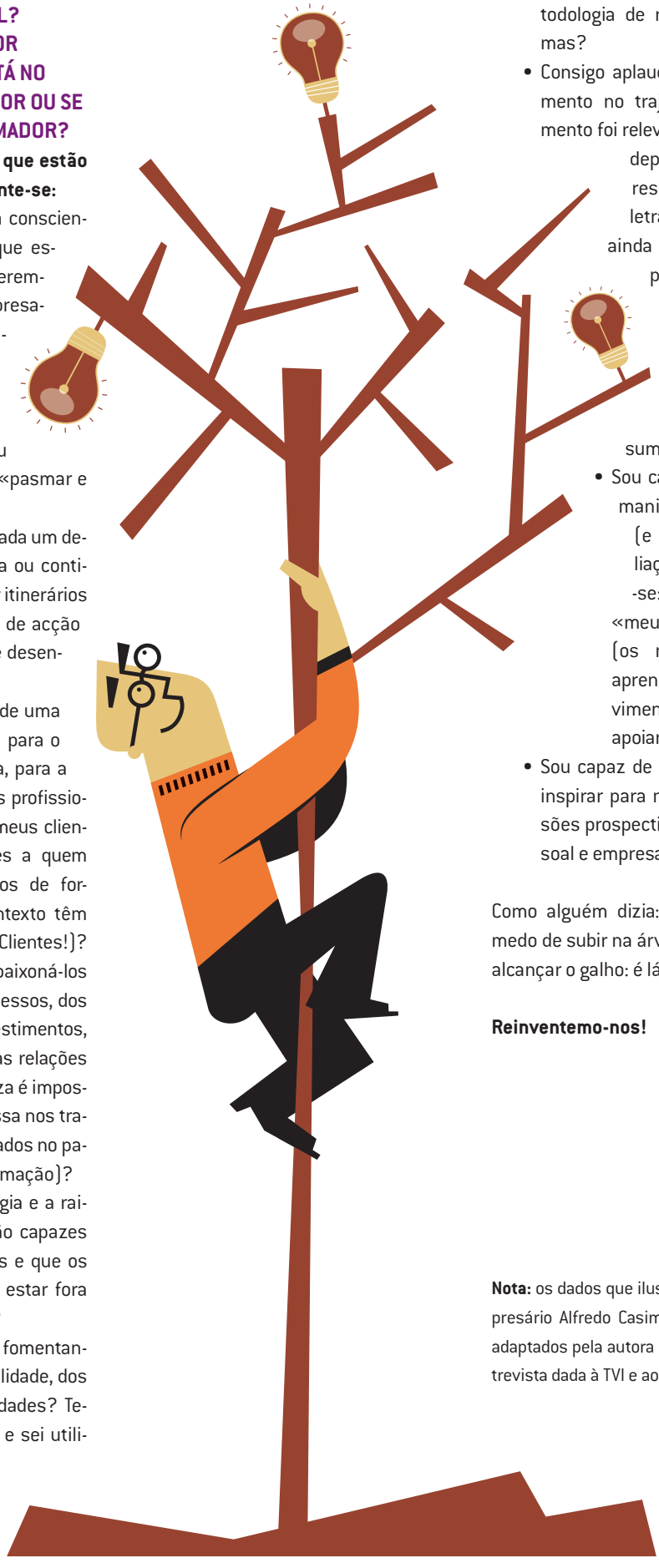
Inteligente é aquele que procura avidamente desenvolver o seu conhecimento.
Medíocre é todo aquele que se contenta apenas com o conhecimento dos outros.

É este o papel e o perfil que os agentes da Perform(acção)© têm que assumir. Ou seja, não só é necessário reinventar o conceito de formação, como é também necessário reinventar o conceito do formador enquanto Performandor: agente da Perform(acção)©.

O QUE É PRECISO PARA TAL? COMO É QUE UM FORMADOR PODE DETERMINAR SE ESTÁ NO CAMINHO DO PERFORMADOR OU SE CONTINUA AINDA UM FORMADOR?

E como é nas boas perguntas que estão as melhores respostas, pergunte-se:

- O que estou a fazer para consciencializar as pessoas de que estou a ajudar a desenvolverem-se para o sucesso empresarial, de forma a que consigam perceber as vantagens de uma nova atitude? Estou a ir pelos caminhos tradicionais ou estou a ser capaz de os «pasmar e chocar» positivamente?
- Estou a conseguir tocar cada um deles de forma diferenciada ou continuo focado em dinamizar itinerários pedagógicos com planos de acção prévia e minuciosamente desenvolvidos?
- Continuo fechado dentro de uma sala de formação ou vou para o mercado, para a empresa, para a oficina, para os contextos profissionais e de operação dos meus clientes (sim, porque aqueles a quem antigamente chamávamos de formandos, neste novo contexto têm que ser encarados como Clientes!)? Consigo dessa forma apaixoná-los pela pertinência dos processos, dos procedimentos, dos investimentos, da dinâmica complexa das relações interpessoais (cuja riqueza é impossível de reproduzir se passa nos tradicionais *role-plays* utilizados no paradigma tradicional da formação)?
- Consigo criar-lhes a energia e a raiva criativa com que serão capazes de superar os obstáculos e que os motivará a gostarem de estar fora da sua zona de conforto?
- Consigo estar ao seu lado fomentando a visão positiva da realidade, dos insucessos e das dificuldades? Tenho, ou cultivo, o humor e sei utilizá-lo?
- Consigo fomentar o foco na solução criativa em vez de na estafada metodologia de resolução de problemas?
- Consigo aplaudir quando o investimento no trajecto de desenvolvimento foi relevante e pertinente, independentemente dos resultados (tradução à letra para aqueles que ainda só são capazes de pensar à luz do paradigma formativo: sou capaz de avaliar de forma contínua e formativa em vez de meramente sumativa)?
- Sou capaz de festejar com manifestações de relação (e não apenas de avaliação) o sucesso (leia-se: a *performance*) dos «meus» Performactores© (os meus Clientes cuja aprendizagem e desenvolvimento estou realmente a apoiar)?
- Sou capaz de criar autonomia e de inspirar para novos caminhos e visões prospectivas, de sucesso pessoal e empresarial integrados?



Como alguém dizia: «É preciso não ter medo de subir na árvore e esforçar-se por alcançar o galho: é lá que está a fruta.»

Reinventemo-nos!

Nota: os dados que ilustram o exemplo do empresário Alfredo Casimiro foram recolhidos e adaptados pela autora do artigo a partir de entrevista dada à TVI e ao Jornal *Público*.

FACTORES QUE INFLUENCIAM A AVALIAÇÃO DO ESFORÇO EM FORMAÇÃO E A SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO EMPRESARIAL

MARIA MANUELA NAVE FIGUEIREDO
Investigadora

Ilustrações:
PAULO CINTRA

As empresas mais pequenas têm dificuldades acrescidas em providenciar formação a todos os níveis dos seus trabalhadores. Além dos constrangimentos financeiros, em geral, não existem dados consistentes sobre os benefícios da formação e só poucas empresas a encaram como uma ferramenta estratégica de gestão

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das competências de todos os trabalhadores, incluindo os gestores, é fundamental ao bom desempenho das empresas, principalmente em economias que baseiam a sua competitividade no conhecimento e na inovação. Neste contexto, a qualidade da gestão é particularmente importante para as pequenas e médias empresas (PME), as quais, frequentemente com recursos limitados, devem adaptar-se de forma contínua aos mercados em desenvolvimento e à mudança. Estes constrangimentos também limitam a sua capacidade para se envolverem em formação, embora se aponte para a existência de uma relação positiva entre o nível de formação e o desempenho.

Por outro lado, embora os programas de formação sejam avaliados frequentemente pelos formandos, não são aplicados métodos quantitativos sobre o impacto da formação no desempenho das empresas, o que constitui uma das razões mais conhecidas para o menor envolvimento das empresas em actividades formativas

Em geral, o insucesso das pequenas empresas deve-se frequentemente a uma condução ineficiente do seu negócio, o que pode estar relacionado com os baixos níveis de qualificação de alguns gestores quando comparados com os dos gestores de empresas de maior dimensão. Há também evidências, ainda que de carácter empírico, de que a formação dos gestores pode reduzir esta taxa de insucesso. Assim, a identificação de necessidades de formação e dos seus benefícios, a este nível, revelam-se factores especialmente importantes para que as pequenas empresas se possam tornar mais competitivas já que, dada a limitação de recursos financeiros e humanos, estas empresas tendencialmente encaram a formação mais como um custo do que como um investimento com potencial de elevado retorno.

OS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

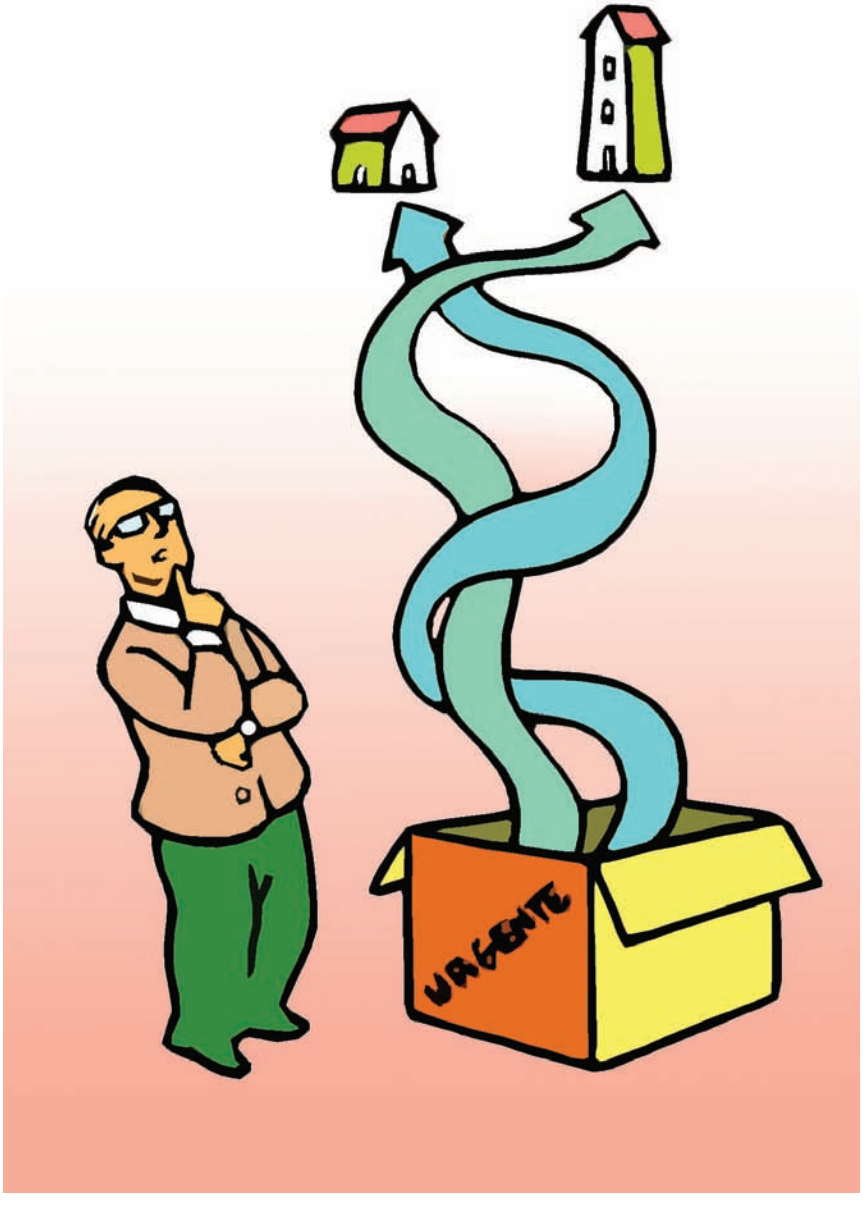
A existência de exemplos credíveis dos benefícios que o investimento em formação pode trazer a todos os níveis exige que se reconheçam e se ultrapassem as fraquezas mais evidentes da investigação nesta área, dadas as dificuldades em compreender, medir e isolar os benefícios que advêm da formação e os efeitos de outras variáveis. Mesmo assim, alguns gestores associam, de forma intuitiva, a formação, o conhecimento, as competências e as aptidões no posto de trabalho com o desempenho empresarial (Glover *et al.*, 1999). Por isso, a relação da formação com o desempenho da organização deve implicar o estudo de outros factores como estratégias, práticas, estruturas e métodos de organização do trabalho, capacidade de inovação e outros ligados ao mercado, os quais podem influenciar os resultados (impacte) da actividade formativa desenvolvida.

Na realidade, existe um debate sério em torno da relação da formação e o desempenho empresarial que é alimentado, por um lado, pelo facto de os recursos associados à formação só muito raramente serem encarados numa perspectiva de investimento de carácter financeiro e, por outro lado, pela escassez de métodos e de medidas de avaliação dos efeitos da formação de elevada fiabilidade, essencialmente quando estas incluem o cálculo da rentabilidade dos investimentos envolvidos. Defende-se, pois, a necessidade de novos métodos de avaliação dos programas de formação, bem como uma melhoria significativa da qualidade dos dados utilizados, designadamente os de carácter longitudinal que contemplem, por exemplo, custos directos e indirectos da formação, medidas de desempenho anteriores à formação e medidas de desempenho diferenciadas segundo o tipo de formação frequentado (Machin e Vignoles, 2001).

Por outro lado, existem elementos externos que afectam o processo formativo e que muitas vezes não são contemplados. Os determinantes para o crescimento da produtividade no local de trabalho diferem consoante a eficiência dos processos. Desempenho medíocre leva por vezes à adopção de estratégias formativas, logo o efeito da formação verifica-se, não ao nível da produtividade mas na sua variação, devendo privilegiar-se por isso os efeitos de carácter incremental (Laplagne e Bensted, 1999).

Na maioria dos casos, o retorno do investimento em formação, com base no seu efeito na produtividade, é elevado mas, além desta variável, é possível e desejável incluir outras componentes de análise (como actividades de maior valor acrescentado, aumento da flexibilidade dos trabalhadores, redução de custos, crescimento da capacidade de inovação em novas tecnologias e em novas formas de organização do trabalho), o que implica o desenvolvimento de novos métodos de medir os efeitos da formação em vertentes menos tradicionais. O retorno pode ainda ser mais elevado se a formação for dirigida a problemas específicos (formação «cirúrgica»), o que vem confirmar a necessidade de a formação estar intimamente relacionada com as necessidades específicas do negócio (pré-avaliadas).

Existe a ideia generalizada de que uma das principais razões para a medição do retorno do investimento em formação reside na necessidade de se saber se este



é justificado, tanto sob o ponto de vista dos indivíduos (que procuram melhorar o seu rendimento e aumentar as suas oportunidades de emprego no mercado de trabalho), como sob o ponto de vista das empresas, que necessitam de melhorar o seu desempenho, designadamente em termos de adaptabilidade, produtividade e competitividade (Misko, 2001).

De uma forma geral, as evidências em torno do impacte da formação não são completas, nem directas, nem conclusivas. Para esta verificação concorrem, entre outras razões, a escassez de dados consistentes e disponíveis acerca da formação e do desempenho, a utilização de metodologias de análise e de inferência limitadas para explicar a relação e o alcance relativamente limitado da pesquisa (que muitas vezes apenas explora os efeitos intermédios da formação). A par destas inconsistências, muitos estudos deparam-se com a dificuldade em isolar os efeitos da formação no seio do vasto conjunto de factores que podem influenciar e produzir um impacte no desempenho empresarial (Hughes *et al.,* 2003; Figueiredo, 2006).

Os problemas que a pesquisa empírica encontra actualmente na análise entre formação e desempenho devem-se à forma como estas duas variáveis são operacionalizadas, tornando a sua medição particularmente difícil. Por exemplo, a formação raramente é analisada em termos de qualidade (frequentemente confundida com quantidade). Também as tentativas para a sua quantificação pecam por não incluírem os custos relativos à aprendizagem informal no local de trabalho, que podem assumir um peso significativo nos custos da formação em determinadas organizações (Kitching e Blackburn, 2002).

Torna-se, pois, difícil estabelecer a própria relação em termos de causalidade, no sentido de não só isolar o impacte específico da formação, como a intensidade desse impacte no desempenho empresarial, dado que existem vários factores – nomeadamente associados ao contexto económico que envolve as empresas – que o poderão influenciar e que não são mensuráveis quantitativamente.

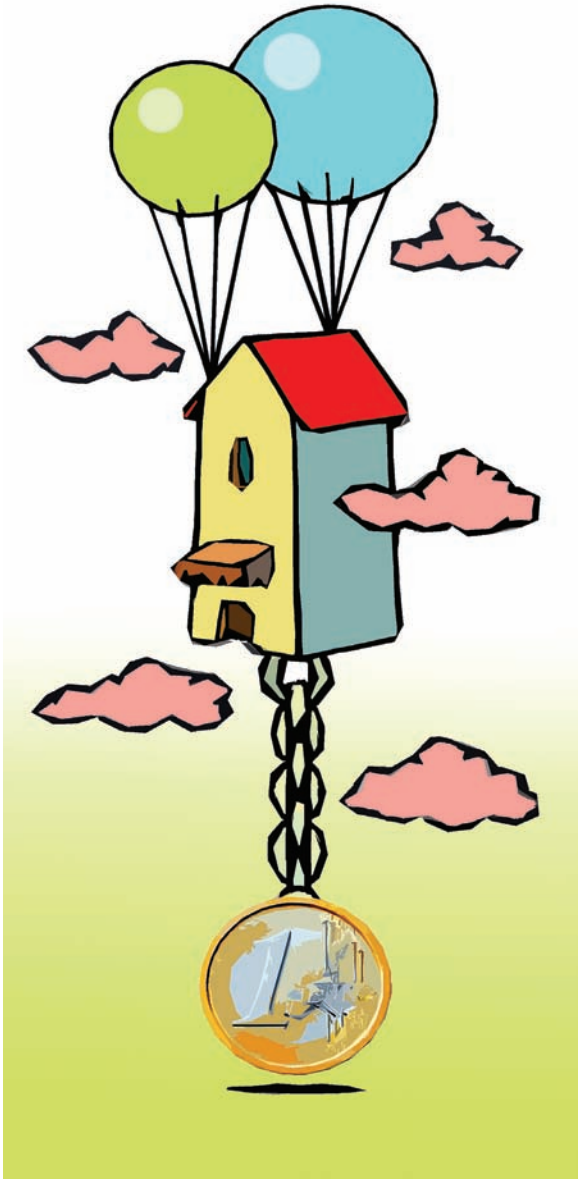
Por não se conseguir estabelecer, de forma consistente, uma relação de causalidade entre as duas variáveis, vai-se alimentando a dúvida perpétua da formação poder ser um determinante ou um resultado do desempenho das empresas. «Embora os estudos possam verificar que são as empresas mais lucrativas e de maior sucesso que investem mais em formação, quem pode afirmar que é a formação que causa o sucesso da empresa e não que é a rentabilidade da empresa que conduz a investimentos adicionais em formação?»(Smith, 2001, p. 6). Na mesma linha, Blundell *et al.* também questionam: «(...) será a formação dada pela empresa que a leva a melhorar o seu desempenho ou será um melhor (superior) desempenho empresarial a fomentar (exigir) os investimentos em formação?» (1999, p. 12).

A RELAÇÃO ENTRE A INOVAÇÃO, FORMAÇÃO E PRODUTIVIDADE

A relação entre inovação, formação e produtividade tem vindo a ser aprofundada. No entanto, os tipos de análise mais frequentemente utilizados pela investigação continuam a revelar dificuldades em isolar o efeito da formação de outras variáveis (Dockery, 2001).

Em parte devido a este problema, vários modelos baseiam-se numa avaliação subjectiva do sucesso de determinadas medidas de formação, levando a que os resultados alcançados sejam inconsistentes e pouco credíveis. Isto significa que a pesquisa tem dificuldade em estabelecer uma ligação forte entre a formação e a produtividade. Por exemplo, existem muitas evidências de que os programas de formação são especialmente incentivados quando as empresas são confrontadas com períodos de baixa produção. Noutros casos, embora se encontre, em algumas empresas, uma correlação positiva entre o esforço em formação e a produtividade, muitas vezes não é possível generalizar os resultados (Figueiredo, 2006).

As alterações ao nível da produtividade resultam de outros efeitos para além da formação e muitas vezes só uma combinação optimizada entre todos eles poderá conduzir a uma melhoria na produtividade. O papel da inovação neste contexto é fundamental, considerando que o esforço



em formação pode estar integrado numa cultura mais vasta de adaptação e de práticas de trabalho inovadoras (Dockery, 2001).

O papel da formação e da inovação na produtividade dos indivíduos tem vindo a ser trabalhado pela pesquisa, embora não envolvendo todas estas variáveis simultaneamente, obtendo-se algum consenso, quer acerca do impacto positivo da formação no desempenho, quer acerca da relação, também ela positiva, entre as empresas mais inovadoras e os níveis de produtividade (Laplagne e Bensted, 1999).

Noutra perspectiva, as medidas financeiras não são a única via para analisar os resultados da formação. Se é um facto que outros factores mais quantitativos, além do conhecimento, das competências e das aptidões, afectam os resultados das empresas, estes elementos só conseguem fazer uma diferença marginal. A gestão necessita de métricas que descrevam e prevejam o custo e o retorno do investimento na sua força de trabalho que, então sim, a par de outras medidas de foro mais quantitativo, dão uma informação completa da forma como todos os recursos disponíveis na organização – essencialmente aqueles que são centrados nos indivíduos – se constituem como elementos diferenciadores no sucesso do seu desempenho. E se ainda existem barreiras quanto ao facto do valor das pessoas não poder ser calculado, o autor pretende retirar todas as dúvidas ao afirmar que não «(...) só é possível medir o efeito no desempenho dos indivíduos, como este é necessário para que as empresas mantenham uma posição vantajosa no mercado (...)» (Fitz-enz, 2000, pp. 22-23).

É a combinação de todos os recursos (económicos e humanos) que leva ao sucesso financeiro das empresas a longo prazo, e é neste sentido que deve ser avaliada a contribuição do capital humano para os objectivos estratégicos das empresas. Esta relação ficou patente nos resultados de um projecto onde foram utilizados vários rácios entre variáveis intangíveis e financeiras que permitiram observar que «(...) as taxas de rotatividade, estratégias relacionadas com o pessoal e investimentos em formação influenciavam a produtividade, o serviço ao cliente e a qualidade do produto» (Fitz-enz, 2000, p. 27).

SÍNTESE

A integração de funções para a obtenção de objectivos estratégicos, a idiossincrasia, a cultura de aprendizagem, incluindo os gestores, e a gestão do próprio conhecimento parecem ser soluções para a criação de mais valor e sustentar a competitividade. Nesta perspectiva, importa perceber como é que os benefícios da formação são maximizados pela sua integração com outras variáveis como a tecnologia, as práticas inovadoras de gestão de recursos humanos, a forma como se organizam e desenvolvem as práticas de trabalho, o envolvimento e as atitudes da gestão, a capacidade de inovação e os objectivos das organizações. Ou seja, como é que a formação se «move», no sentido em que pode ser potenciada ou constrangida nestes contextos cada vez mais complexos em termos de gestão, mas mais simples, ágeis e flexíveis em termos de funcionamento, é uma das questões que necessita de resposta mais clara.

Por outro lado, existe a convicção de que a competitividade das empresas e as políticas de valorização dos recursos humanos se relacionam positivamente, o que determina que muitas empresas apostem fortemente nas competências dos recursos humanos, designadamente através da formação, para sustentar essa competitividade. No entanto, permanece ainda indefinida a causalidade da relação, ou seja, é a competitividade que gera as políticas de valorização dos recursos humanos (através do esforço em formação) ou são as políticas de valorização dos recursos humanos que geram a competitividade, ou será que ambas covariam em função de outras variáveis?

BIBLIOGRAFIA

BLUNDELL, R., Dearden, L., Meghir, C. e Sianesi, B. (1999). Human Capital Investment: The returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy in *Fiscal Studies*, 20(1), 1-23.

DOCKERY, A. (2001). *Training innovation and business performance – in analysis of the Business Longitudinal Survey*, Kensington Park, Australia: NCVER – National Centre for Vocational Educational Research.

FIGUEIREDO, M. (2006). «A Formação e o Desempenho Empresarial», Tese de Doutoramento (não publicada) Área Científica – Gestão – Especialidade: Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE: Lisboa.

FITZ-ENZ, J. (2000). *The ROI of Human Capital – Measuring the Economic Value of Employee Performance,* New York, Broadway: AMACOM (American Management Association).

GLOVER, R., Long, D., Haas, C. e Alemany, C. (1999). *Return-on-Investment (ROI) Analysis of Education and Training in the Construction Industry*, Austin, Texas: Under the Guidance of the Workforce Trust Team.

HUGHES, A., Cosh, A., Weeks, M., Bullock, A., e Potton, M. (2003). *Analysis of the Relationship between Training and Business Performance*, Centre for Business Research, University of Cambridge. Disponível em: URL:www.cbr.cam.ac.uk/research/programme3/project 3-5.htm. (Acedido em 19 de Fevereiro de 2004).

LAPLAGNE, P. e Bensted, L. (1999). *The Role of Training and Innovation in Workplace Performance*, Productivity Commission Staff Research Paper, Canberra: AusInfo.

MACHIN, S. e Vignoles, A. (2001). *The economic benefits of training to the individual, the firm and the economy – Key issues*, London: Center for Economics of Education, April.

MISKO, J. (2001). *Getting to Grips with Returns on Investment in Training*; Kensington Park, Australian: NCVER – National Centre for Vocational Educational.

SMITH, A. (2001). *Return on Investment in Training – Research Readings Training*, Kensington Park, Australia: NCVER – National Centre for Vocational Education Research.

FERNANDO FERREIRA
Eng.º informático
ftfern@gmail.com

O RECURSO AO NETVIBES – PARTE II

O Netvibes é uma solução de *homepage* de entrada na Internet que possibilita ao utilizador a criação de páginas personalizadas, com conteúdos por si considerados importantes, relevantes e úteis. Este sistema é bastante adaptável às necessidades do utilizador, como adição de Feeds e Módulos

INTRODUÇÃO

O Netvibes, com origem em França, contém diversas ferramentas de personalização, sendo um exemplo da chamada Web 2.0. Nele é possível alterar o título das páginas, adicionar, mover, remover conteúdos dos mais variados. É, sem dúvida, um recurso muito útil para a sua *homepage* e pode ser acedido a partir de qualquer computador com ligação à Internet.

Estando em constante evolução, este sistema poderoso de agregação de RSS (conteúdos) permite inserir Feeds, Módulos e *widgets* que facilitam a integração com Twitter, Facebook, Picasa, Flickr e outros serviços conhecidos da web.

A agregação de conteúdo e RSS é muito útil nos dias de hoje, pois cada vez temos menos tempo para procurar notícias e informações relevantes. Com estas ferramentas, o utilizador apenas precisa de assinar o endereço de Feed de cada blogue ou site que visita com certa frequência, para que este apareça automaticamente na página do Netvibes. Aí, pode usar separadores para dividir os Feeds de acordo com as categorias e temas de interesse como, por exemplo: *Notícias, Publicidade, Blogues de Agências, Bolsa, Multimédia, Humor, Cinema...*

ADICIONAR FEEDS

Uma das mais interessantes ferramentas fornecidas pelo Netvibes é a possibilidade da utilização de RSS feeds, os quais permitem que receba na sua conta Netvibes os resumos de todos os novos sites e blogues que indicar (que utilizem RSS feeds).

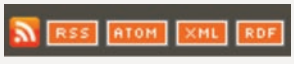
RSS significa «Really Simple Syndication», mas também é definido, por alguns autores, como «Ready for Some Stories», ou seja, uma forma *on-line* de obter uma lista rápida dos resumos das últimas notícias dos seus sites e blogues favoritos num só local.

Imagine que possui 40 sites e blogues que pretende visitar regularmente. Aceder, diariamente, a cada site ou blogue para ver se tem novas entradas é, com certeza, muito demorado!

Com os RSS feeds pode subscrever todos esses sites ou blogues e receber no seu site Netvibes, sem perda de tempo, todas essas novas informações.

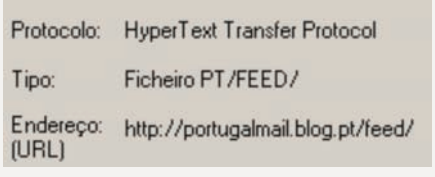
ENCONTRAR RSS FEEDS

Os RSS feeds, para serem subscritos e inseridos no Netvibes, têm de existir nos sites ou blogues. Caso existam, nesse site ou blogue encontrará essa indicação com imagens semelhantes às apresentadas ao lado.



Para obter o RSS feed, terá de:

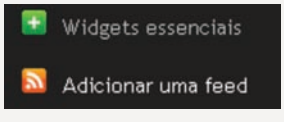
1. Fazer clique com o botão direito do rato sobre um destes ícones (*links*).
2. Seleccionar um dos seguintes comandos:
   - «Copiar Endereço URL» – Caso utilize o *browser* Firefox.
   - «Propriedades» – Caso utilize o *browser* Internet Explorer. Depois disso deve copiar o Endereço web (URL).



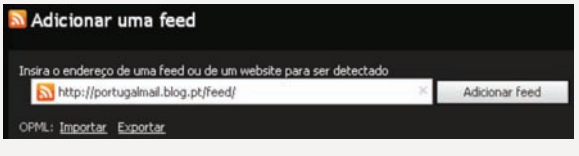
ADICIONAR UM RSS FEED AO NETVIBES

Com a sua conta Netvibes aberta, para adicionar o RSS feed acabado de copiar terá de:

1. Fazer clique no tabulador onde pretende adicionar o modulo RSS feed.
2. Fazer clique em «Adicionar conteúdo», situado no topo da página.
3. Fazer clique no link «Adicionar uma feed» para abrir uma caixa de adição de feeds.



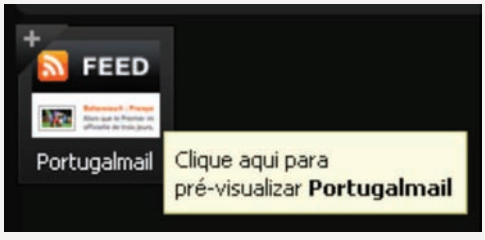
4. Colar (ou escrever) o endereço do RSS feed acabado de copiar, na caixa «Adicionar feed».



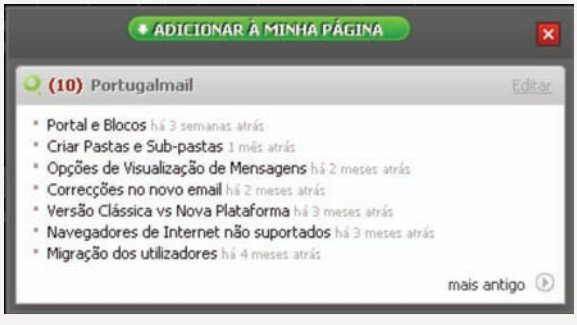
5. Fazer clique no botão «Adicionar feed».

6. Quando o Netvibes verificar a feed acabada de adicionar, este novo módulo será criado na sua página Netvibes.

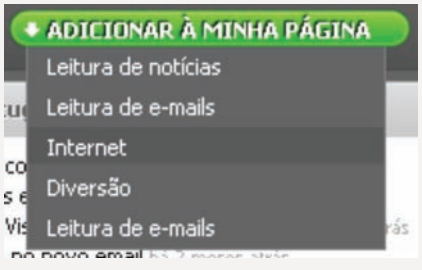
7. Fazer clique sobre o feed para obter a pré-visualização.



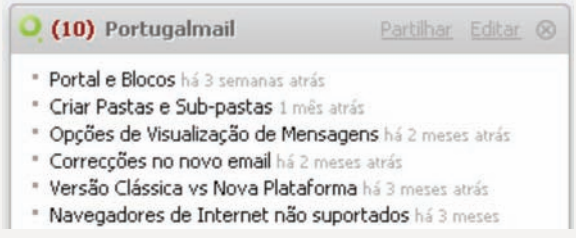
8. Obterá um resumo do site referente à feed adicionada. Fazer clique em «Adicionar à minha página».



9. Escolher qual o separador onde essa feed deve ser adicionada.



Neste momento, se alternar entre a vista «Widgets» e «Reader» (basta fazer clique no topo do ecrã) obterá a feed acabada de adicionar.



ADICIONAR MÓDULOS DE CONTEÚDO

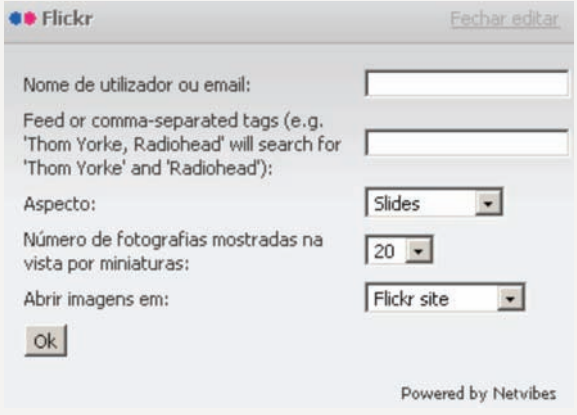
Além das RSS feeds dos seus sites favoritos, pode adicionar na conta Netvibes módulos de conteúdo, por exemplo do Flickr, Meterologia, etc.

ADICIONAR UM MÓDULO FLICKR

Para adicionar um módulo de conteúdo Flickr terá de:

1. Procurar a página/álbum do Flickr que deseja inserir no Netvibes.
2. Copiar o respectivo link RSS feed.
3. Entrar na conta Netvibes.
4. Seleccionar o tabulador onde deseja inserir este novo módulo.
5. Fazer clique em «Adicionar conteúdo» e escolher «Widgets essenciais».
6. Procurar o ícone «Flickr» e fazer clique sobre ele.

7. Fazer clique no link «Editar» e preencher o formulário.



8. Fazer clique em OK e depois em «Adicionar à minha página».

E pronto! Já terá este novo módulo na sua página do Netvibes, sempre actualizada com novas entradas que entretanto surjam no Flickr.

Existem outros sistemas de agregação e sites de partilha como, por exemplo, o Google Reader, o qual verifica constantemente os seus blogues e sites favoritos de notícias em busca de novos conteúdos. Sem dúvida uma outra forma de auxiliar o utilizador a centralizar e organizar a sua informação digital *on-line*, optimizando e rentabilizando assim o seu tempo... Voltaremos a este assunto num próximo artigo.

GLOSSÁRIO

FEEDS: Vem do verbo em inglês «alimentar». É um formato de dados usado em formas de comunicação com conteúdo actualizado frequentemente, como sites de notícias ou blogues.

Flickr: Site que serve para publicar fotografias. Trata-se de um álbum virtual, muito funcional, com divisão por categorias.

ANA MARIA NOGUEIRA
Técnica Superior do IEFP, I.P. destacada no Parlamento Europeu
ana.nogueira@europarl.europa.eu

BÉLGICA

› NOME OFICIAL
Reino da Bélgica (*KoninkrijK België* em Neerlandês; *Royaume de Belgique* em Francês; *Königreich Belgien* em Alemão)

› SISTEMA POLÍTICO
Democracia Federal Parlamentar sob uma Monarquia Constitucional

› CHEFE DE ESTADO
Rei Alberto II

› ENTRADA NA UNIÃO EUROPEIA
Membro Fundador

› LÍNGUA OFICIAL[1]
Neerlandês, Francês e Alemão

› SITUAÇÃO GEOGRÁFICA
Europa Ocidental

› SUPERFÍCIE TOTAL
30 528 Km²

› POPULAÇÃO
11 milhões de habitantes

› DENSIDADE POPULACIONAL
354,7 hab./Km²

› CAPITAL
Bruxelas

› FRONTEIRAS
Países Baixos a norte, Alemanha e Luxemburgo a leste, França a sul. A norte, a Bélgica é banhada pelo mar do Norte

› MOEDA
Euro

› HISTÓRIA

A BÉLGICA INDEPENDENTE

Depois de ter estado, durante séculos, sob o poder germânico, espanhol, austríaco, francês, holandês... a Bélgica foi reconhecida como Estado independente em 1830. Situada na fronteira dos mundos latino e germânico, este país é um verdadeiro encontro de culturas, dotado de uma tradição de abertura, no seio do qual coabitam cidadãos cujas línguas oficiais são o francês, o neerlandês ou o alemão. Um em cada dez habitantes da Bélgica é estrangeiro.

Em 1830, o Congresso dos Deputados aprovou uma Constituição e procurou um rei para chefiar o poder executivo do país, ainda que sob a responsabilidade dos ministros, princípio fundamental do constitucionalismo monárquico. Foi escolhido e aceite um príncipe alemão, Leopoldo de Saxe-Coburgo (1790/1865), Leopoldo I da Bélgica, que inicialmente havia recusado a coroa de um novo Estado – o da Grécia. A independência e o novo soberano foram reconhecidos pela comunidade internacional. A Inglaterra desejava agora que os Países Baixos estivessem divididos, mantendo contudo o tampão face à França. O novo rei aderiu imediatamente ao sentimento nacional da burguesia belga e esta reconheceu-o logo como o símbolo da sua independência. Defendeu o país face à agressão dos Países Baixos, protegeu-o nas chancelarias internacionais, respeitou e implementou o sistema constitucional, suportou a crise provocada pelo proteccionismo económico, em moda na Europa até cerca de 1850, incentivou o desenvolvimento da industrialização, inaugurou a primeira linha de caminho-de-ferro do Mundo e facilitou a expansão do capitalismo liberal, cujo partido esteve no Governo até 1870. As elites burguesas, mesmo as flamengas, falavam francês, língua oficial única até 1898. No entanto, ainda durante o seu reinado, a ruralidade católica da Flandres começou a reagir: em 1847 saiu o manifesto fundador do movimento flamengo.

Com Leopoldo II (1835/1909) a Bélgica expandiu a sua indústria, não apenas no seu território mas também por todo o Mundo. O rei é reconhecido em Berlim, na famosa conferência de 1885, como proprietário do Congo (Congo Belga, concedido à Bélgica em 1908, actual República Democrática do Congo, independente em 1960). As cidades enchem-se de monumentos, gares, *boulevards*[1] e palacetes. No entanto, surgem novas clivagens.

[1] **Boulevard** (francês do neerlandês *bolwerk/bolwark*, com a mesma etimologia de baluarte) ou, em português, **bulevar**, é um termo que designa um tipo de via de trânsito, geralmente larga, com muitas vias divididas nos dois sentidos, geralmente projectado com alguma preocupação paisagística. O termo foi inicialmente introduzido na língua francesa em 1435 como *boloard*, e desde então foi alterado para *boulevard*.

Aparece uma classe operária poderosa e nasce o partido socialista. O partido católico atinge pela primeira vez o poder.

Com a Primeira Guerra Mundial e o novo rei, Alberto I (1875/1934), o país une-se heroicamente face à invasão inimiga, mas curiosamente o movimento de emancipação da Flandres ganha um novo ímpeto quando os soldados flamengos contestam as ordens dadas em francês. Com a instituição do sufrágio universal masculino, em 1921, a afirmação da Flandres torna-se irreversível: em 1930 a Universidade de Gand passa a veicular o seu ensino exclusivamente em flamengo e em 1932 a língua administrativa da Flandres passa a ser exclusivamente o neerlandês. Também devido ao sufrágio universal, o partido socialista chega ao governo, sendo criadas as pensões de reforma e instituída a lei das 8 horas de trabalho diário e da semana das 48 horas. A arte musical é fortemente incentivada pela rainha Elisabete, neta do rei português D. Miguel.

A Segunda Guerra põe em perigo a instituição real. Leopoldo III (1901/1983), fazendo uma leitura literal de um dos poucos domínios em que a Constituição permite o exercício do poder executivo pelo rei sem cobertura de uma assinatura ministerial, o da chefia das Forças Armadas, capitula face à invasão nazi, contra o parecer do Governo no exílio, e fica prisioneiro do inimigo. O rei quis poupar o país a um massacre provocado pelos *panzers*[2] alemães. Na Primeira Guerra tinha sido possível resistir, inundando toda a Flandres através da abertura das represas dos seus múltiplos canais. Na Segunda Guerra não seria possível resistir aos bombardeamentos da Luftwaffe (a força aérea alemã). No entanto, o seu segundo casamento e sobretudo o seu encontro com Hitler, em Berchstesgaden, em que procurou, como hoje se sabe, obter garantias em relação à independência da Bélgica, ao abastecimento da população e à libertação dos prisioneiros, foram muito mal recebidos pela opinião pública. Leopoldo III seria por isso obrigado, em 1951, a abdicar em favor do seu filho Balduíno. Até à sua morte, nunca mais fez a mais pequena observação pública sobre a vida política nacional.

O REI BALDUÍNO

Com o rei Balduíno (1930/1993) a instituição real ressurgiu reforçada, readquiriu a serenidade. Apesar do seu fervoroso catolicismo, nos antípodas do liberalismo dos dois primeiros monarcas da dinastia, Balduíno soube reinar com total imparcialidade, um enorme bom senso e um profundo sentido da evolução da sociedade e da opinião pública, adaptando a prática dos seus poderes constitucionais, os mesmos que foram consagrados em 1830, às circunstâncias das diversas situações políticas com que se foi deparando, sendo no entanto, quando necessário, de uma coerência por vezes heróica em relação aos seus princípios filosóficos e morais.

Durante o seu longo reinado, a Valónia, território do carvão, entrou em decadência, provocando a crise que se mantém de toda a indústria siderúrgica. A Flandres, muito mais populosa que a parte meridional do reino, teve a possibilidade de beneficiar do desenvolvimento e crescimento económico europeu dos anos que se seguiram à guerra, pois não possuía uma indústria em declínio a necessitar de ser recuperada, como a Valónia, e passou a exigir sucessivas reformas da Constituição e do Estado, cuja última, terminada em 1993, determinou a *federalização* do poder com a criação de três Estados Federados: a Flandres, Bruxelas e a Valónia, e três comunidades linguísticas: a flamenga, a valónica (de língua francesa) e a alemã, esta última de reduzidas dimensões, situada na fronteira leste do país.

A gestão de um sistema tão complexo só é possível devido a uma ordem constitucional assente no princípio da responsabilidade ministerial e no simbolismo e representatividade do rei. No entanto, isso não significa que o monarca não exerça, de um certo modo, não apenas formalmente, o poder executivo e mesmo o legislativo. Com efeito, se é verdade que os actos de dissolução do Parlamento, de convocação de eleições ou de nomeação do Governo, atribuídos pela Constituição à competência do rei, são obrigatoriamente ratificados pela assinatura de um ministro, não é menos verdade que é o rei quem, por exemplo, não só nomeia a pessoa encarregada de alcançar um acordo entre os partidos políticos e as forças sociais para a formação do Governo, como também acompanha de modo constante, embora com total discrição, as correspondentes negociações. Por outro lado, mesmo que o costume constitucional impeça há muito tempo o rei de negar a sua assinatura num acto legislativo, o certo é que o legislador, antes de aprovar os diplomas legais, pelo menos em relação aos mais importantes, submete-os à apreciação do monarca, pelo que este tem sempre a possibilidade de os analisar e eventualmente discutir.

Grand-Place de Bruxelas

[2] **Panzer** é uma abreviação de **«Panzerkampfwagen»**, um substantivo alemão que se traduz como «Veículo Blindado de Combate», que na Inglaterra e nos Estados Unidos se convencionou chamar tanque.

Todavia, ainda que a função estritamente política do rei não deva ser menosprezada, o certo é que o seu principal papel é hoje o de simbolizar e representar o país, um trabalho de conselheiro e de árbitro em todos os sectores da sociedade e da actividade pública do reino. O rei Balduíno desempenhou essa função de modo admirável, tendo o seu irmão e sucessor, Alberto II, mantido o mesmo estilo de actuação.

A BÉLGICA E A UNIÃO EUROPEIA

Nos anos seguintes à Segunda Guerra Mundial, e em grande parte inspirada pelo desejo de pôr um fim às guerras recorrentes entre seus vizinhos, que foram muitas vezes combatidas em solo belga[3], a Bélgica tornou-se um dos pioneiros na unificação europeia. A Bélgica é um dos membros fundadores da União Europeia e Bruxelas, sua capital, foi escolhida como capital da Europa. Bruxelas é a sede da Comissão Europeia e da maioria das instituições europeias. Desde 1967 a capital belga abriga igualmente a sede da NATO, da qual a Bélgica é um membro fundador e para a qual contribuiu a maior parte de seu força militar durante a Guerra Fria.

A POLÍTICA E A ECONOMIA

A política interna belga é dominada hoje pela oposição entre a comunidade flamenga do Norte (de língua neerlandesa) e a comunidade da Valónia (de língua francesa) do Sul do país. Factores históricos, culturais e económicos alimentam esta polémica. No entanto, disposições constitucionais criativas têm sido desenvolvidas ao longo dos anos, dando às duas comunidades um elevado grau de autonomia sem que ocorra qualquer tipo de violência. A partir de 1970, para melhor responder à sua diversidade, a Bélgica foi dotada de uma estrutura federal. Três regiões (Bruxelas-Capital, Valónia e Flandres) e três comunidades (francófona, flamenga e germanófila) foram criadas. As primeiras correspondem a uma divisão do território nacional (federal) baseada num critério geográfico, enquanto as segundas são fundamentadas no critério linguístico dos seus cidadãos. Compete às Comunidades a administração do Ensino e da Investigação tal como os assuntos culturais.

A economia do país situa-se actualmente entre os 15 maiores PIB do Mundo e é amplamente baseado na indústria mecânica e química e no comércio. O porto de Antuérpia é um dos dez maiores do Mundo e o segundo da Europa.

Segundo dados das Nações Unidas, a Bélgica possui um dos mais elevados padrões de vida no Mundo (com base na expectativa de vida, acesso à medicina, educação, habitação, etc.)

Sede da União Europeia em Bruxelas

O SISTEMA DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Desde a revisão constitucional, em Julho de 1988, que o sistema educativo belga é organizado pelas três Comunidades com base nas três línguas oficiais faladas na Bélgica – neerlandês, francês e alemão.

Assim, os Parlamentos e os Governos das respectivas comunidades (flamenga, francesa e alemã) são as autoridades máximas para a educação nas Comunidades. Possuem o poder legislativo e poder executivo no que respeita à gestão e administração do sistema educativo em geral. Estabelecem normas gerais para todas as escolas de acordo com as disposições constitucionais e legais. Os *organising bodies* (entidades organizadoras/fundadoras das escolas) são responsáveis pela gestão e administração das escolas que dirigem.

As únicas excepções dizem respeito à idade da escolaridade obrigatória (início e fim), requisitos mínimos para a obtenção de um diploma e sistema de pensões.

A Bélgica tem um sistema de escolaridade obrigatória que abrange um período de 12 anos.

A educação a tempo inteiro (integral) é obrigatória até aos 18 anos (para informação sobre o ensino obrigatório a tempo parcial, ver ensino pós-obrigatório/secundário superior e pós-secundário).

COMUNIDADE FLAMENGA

ENSINO NÃO OBRIGATÓRIO

EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

- Idade: 2.5 até aos 5 anos
- Todas as crianças a partir dos dois anos e meio podem ser inscritas no infantário. A *kleuteronderwijs* (infantário/educação pré-escolar) é gratuita e não obrigatória até os 5 anos. Em conjunto, a educação pré-escolar e a educação primária formam o que é conhecido como *basisonderwijs* (ensino básico). Qualquer escola que entre no circuito deve oferecer tanto a educação pré-primária como a primária. 99% das crianças com 4 anos frequentam a pré-primária (obrigatório a partir de 5 anos).

[3] Durante a Guerra dos Cem Anos (1337-1453), várias batalhas foram travadas no que é hoje a Bélgica, como a de Sluis, onde o rei francês perdeu sua frota. A área adquiriu a reputação de ser o «campo de batalha da Europa».

ENSINO OBRIGATÓRIO

FASES

ENSINO PRIMÁRIO/BÁSICO – *Lager onderwijs*

- Idade: 6 aos 12 anos

ENSINO SECUNDÁRIO – *Secundair onderwijs*

- Idade: 12 aos 18 anos

1.ª Etapa

- Idade: 12 aos 14 anos
- 1.º Nível A – 1.º nível B (para os alunos que não tenham obtido um certificado do ensino básico – *getuigschrift basisonderwijs*
- *2.º Nível – 2.º Beroepsvoorbereidend leerjaar* (ano pré-profissional)

2.ª Etapa

- Idade: 14 aos 16 anos
- Oferecendo quatro tipos de ensino: geral – técnico – artístico – profissional secundário (*algemeen – technisch – kunst – beroepssecundair onderwijs*)

3.ª Etapa

- Idade: 16 aos 18 anos
- Oferecendo quatro tipos de ensino: geral – técnico – artístico – profissional secundário ou profissional secundário a tempo parcial (*algemeen – technisch – kunst – beroepssecundair onderwijs of deeltijds beroepssecundair onderwijs*)

CRITÉRIOS DE ADMISSÃO

Os alunos podem entrar para primária a partir dos 6 anos e passar para o secundário desde que tenham obtido o certificado de educação básica (*getuigschrift basisonderwijs*). No entanto, algumas crianças podem começar a primária com 5 anos ou passar para o secundário sem o certificado (*getuigschrift*), desde que o respectivo conselho de classe, os pais da criança e o centro de orientação do aluno estejam de acordo.

CONTEÚDO E CONTROLO CURRICULAR

As *inrichtende machten* (entidades organizadoras) têm autonomia para organizar os curricula, o projecto pedagógico, os métodos de estudo a serem utilizados na respectiva escola, o mesmo se passando em relação ao regulamento da escola desde que no rigoroso cumprimento das directivas estatutárias e dos princípios da democracia.

São definidos objectivos mínimos para todos os níveis do ensino obrigatório. Estes objectivos são desenvolvidos pela entidade responsável, *Curriculum Entity*, que faz parte da agência AKOV[4] – Agência para a Garantia da Qualidade na Educação e Formação –, submetidos ao Conselho de Educação Flamengo (*Vlaamse Onderwijsraad*) para parecer, sendo posteriormente ratificados pelo Parlamento flamengo.

AVALIAÇÃO, PROGRESSÃO E QUALIFICAÇÕES

As *inrichtende machten* (entidades organizadoras) seguem a sua própria política de avaliação e têm poderes para outorgar provas oficiais (diplomas ou outras) dos estudos concluídos.

ENSINO PÓS-SECUNDÁRIO/ SECUNDÁRIO SUPERIOR E NÍVEL PÓS-SECUNDÁRIO

TIPOS DE ENSINO

Até completarem 18 anos, os alunos podem frequentar o ensino obrigatório em regime de tempo parcial a partir dos 16 anos, ou mesmo dos 15 desde que tenham completado a 1.ª etapa do ensino secundário. O sistema de formação em alternância (recentemente sujeito a uma reforma) exige dos jovens um empenho a tempo inteiro de não menos de 28 horas/semana (tal como no ensino secundário a tempo completo) e compreende a componente «aprender» e a componente «aprender no posto de trabalho». Os jovens podem escolher entre:

- ***leertijd*** (aprendizagem), que combina a formação teórica num dos 24 *campus* SYNTRA com formação prática numa PME (com contrato de aprendizagem com o empregador);
- ensino em tempo parcial, num dos 48 CDO, ***Centra voor Deeltijds Beroepssecundair onderwijs*** (CDO, Centros de Ensino Profissional a tempo parcial) (ligados às escolas secundárias que oferecem ensino em tempo integral TSO (ensino médio técnico) ou BSO (educação vocacional secundária), em combinação com aprendizagem no posto de trabalho, que pode consistir de participação no mercado de trabalho, um itinerário (*pathway*) de desenvolvimento pessoal.

Os jovens que frequentam a formação em alternância são «monitorados» e recebem apoio e orientação para o mercado de trabalho de forma sistemática.

O ensino pós-secundário obrigatório inclui:

- A **4.ª** etapa do ensino profissional secundário que actualmente se encontra em fase de «gradual eliminação» e será transformada em ensino profissional superior, isto é, ensino secundário avançado (Se-ne-Se – *Secundair-na-secundair*).
- ***Secundair-na-secundair*** *(Se-ne-SE)* ensino (secundário avançado), organizado pelas entidades que oferecem ensino secundário a tempo inteiro; por questões organizacionais, estas entidades são livres de cooperar com outras entidades do ensino secundário, centros para a educação de adultos, faculdades (*university colleges*), entidades públicas prestadoras de formação profissional para adultos, sectores profissionais, empresas ou organizações e institutos de polícia e bombeiros.

CRITÉRIOS DE ADMISSÃO

A formação em alternância é dirigida a todos os jovens (até aos 25 anos) que preencham os critérios de acesso ao ensino secundário em regime de tempo parcial.

A 4.ª etapa do ensino profissional secundário *e o Secundair-na-secundair onderwijs* estão abertos aos jovens que tenham obtido um *diploma secundair onderwijs* (diploma do ensino secundário) ou um *studiegetuigschrift van het 2. leerjaar van de 3. graad van het secundair onderwijs* (certificado do 2.º ano da 3.ª etapa do ensino secundário).

[4] Agency for Quality Assurance in Education and Training.

CONTROLO CURRICULAR E CONTEÚDO

O **ensino secundário em tempo parcial** tem a duração de 40 semanas por ano e é composto por 15 tempos lectivos semanais de 50 minutos cada, dedicados à formação geral e vocacional. Os CDO são livres para decidir como é feita a divisão do calendário entre a formação geral e vocacional.

A 4.ª etapa de ensino secundário profissional é composta por dois cursos (em duas áreas de estudo): artes visuais e *design* de moda, que são cursos de dois anos. Tendo em vista a especificidade destes estudos, não foi imposto um tronco comum.

Desde 2009, **ensino secundário superior** compreende os anos de especialização oferecidos no antigo 3.º período do TSO (ensino médio técnico) e KSO (ensino secundário artístico) que decorrem ao longo de dois semestres consecutivos; a seu tempo, o ensino secundário superior visa igualmente oferecer estudos com duração de um semestre ou de três semestres consecutivos.

AVALIAÇÃO, PROGRESSÃO E QUALIFICAÇÕES

No ensino em tempo parcial podem ser obtidas as seguintes provas de estudo:

Canal de Bruges

- Certificado de competências adquiridas (*Attest van verworven competenties*).
- Certificado modular (*deelnamecertificaat*).
- Certificado (*Certificaat*).
- Certificado do segundo nível da terceira fase do ensino secundário (*studiegetuigschrift van het 2de niveau van de 3de graad van het secundair onderwijs*).
- Um diploma do ensino secundário (*diploma van het secundair onderwijs*).

Os alunos que concluírem com êxito a sua aprendizagem recebem um certificado (*getuigschrift*) que abre as portas a outros tipos de formação mais avançada. Uma vez obtido este certificado, os alunos estão automaticamente habilitados com conhecimentos para o exercício da maioria das profissões regulamentadas.

Os jovens que tenha seguido o **itinerário de desenvolvimento pessoal** recebem um certificado pormenorizando as competências adquiridas (*attest van vervorwen competenties binnen een persoonlijk ontwikkelingstraject)*

Os jovens que tenham concluído com êxito o 7 grau BSO (ensino secundário profissional) e o 1.° ou último nível da 4.ª etapa BSO receberão um diploma do ensino secundário.

Em cada curso dos níveis 2 e 3 e da 3.ª etapa de todos os ramos da educação e em cada nível da 4.ª etapa os alunos podem obter um **certificado básico de *business-administration*** *(getuigschrift over basiskennis van het bedrijfsbeheer)*. Este certificado também pode ser concedido no ensino secundário em tempo parcial desde que o aluno passe pelo menos quatro anos no ensino secundário (ou aprendizagem), excluindo a 1.ª etapa.

O 7.º ano opcional preparatório para o ensino superior no ASO (ensino secundário geral) e KSO (ensino secundário artístico) resulta num **Certificado de frequência de um curso regular** *(attest van regelmatige lesbijwoning)*.

No ensino secundário avançado (Se-n-Se) da 3.ª etapa TSO (ensino médio técnico) e KSO, os alunos podem obter um certificado de ensino secundário superior (*certificaat van een opleiding secundair-na-secundair / Se-n-Se*). Alunos que não concluíram com êxito os estudos em questão, ou que não seguiram o curso durante o período pré-definido pela instituição em causa, obtêm um **Certificado de orientação C** (*oriënteringsattest C*).

ENSINO SUPERIOR

ESTRUTURA

O Sistema de Ensino Superior flamengo é constituído por faculdades (*university colleges*), universidades e 5 associações, isto é, cooperação institucional entre uma universidade e uma ou várias faculdades.

De acordo com a estrutura Bacharelato-Mestrado-Doutoramento (Bolonha), a organização dos programas é a seguinte:

- Os **Programas de Bacharelato Profissional** são orientados e organizados unicamente pelas faculdades. São a continuação do ensino secundário.
- Os **Programas de Bacharelato Académico** oferecidos pelas faculdades em associação com universidades são orientados para os programas de Mestrado. Estão igualmente ligados ao ensino secundário.
- Os **Programas de Mestrado** estão ligados aos Programas de Bacharelato Académico e são oferecidos por universidades e faculdades, no quadro de uma associação.
- As promoções para o grau de **Doutor** são organizadas pelas universidades
- Para estudos avançados, os alunos podem seguir os programas de Bacharelato Avançado (organizados pelas faculdades) e os programas de Mestrado Avançado (organizados pelas universidades).

Hoger beroepsonderwijs (HBO5), os programas de ensino profissional superior nível 5[5] são organizados pelos Centros para a Educação de Adultos. No entanto, estes programas podem igualmente ser oferecidos pelas faculdades.

[5] *Higher vocational education qualification 5.*

COMUNIDADE FRANCESA

ENSINO NÃO OBRIGATÓRIO

EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

O ensino a este nível é gratuito e não obrigatório (obrigatório a partir dos 5 anos). O ingresso no pré-escolar é aos 2 anos e meio, pelo menos, e termina em Junho do ano em que a criança completa 6 anos. Na comunidade francesa, cerca de 97% das crianças em idade pré-escolar frequentam este tipo de ensino.

ENSINO OBRIGATÓRIO

FASES

ENSINO PRIMÁRIO (*Enseignement primaire*)

- Idade: 6 aos 12 anos

ENSINO SECUNDÁRIO (*Enseignement secondaire*)

- Idade: 12-15/16 ou 18 anos

CONTEÚDO E CONTROLO CURRICULAR

As disciplinas obrigatórias na educação primária são educação física (2 períodos), «instrução» ética (2 períodos) e uma língua estrangeira (2 ou 5 períodos). O restante horário é regido por um decreto que especifica que a prioridade das competências essenciais deve ser dada à aprendizagem da leitura, com foco no significado, produção de trabalhos escritos, comunicação oral, e à aquisição das ferramentas básicas de matemática para a resolução de problemas. O horário semanal deve ser enviado ao governo da comunidade francesa.

Ao nível do ensino secundário, são feitos esforços para conceber um genuíno currículo comum para os dois primeiros anos, destinado principalmente a proporcionar a cada aluno uma educação de base abrangente, permitindo-lhes adquirir e desenvolver todas as competências necessárias ao seu próprio ritmo de aprendizagem. Este currículo comum é organizado em moldes idênticos em todas as escolas da comunidade francesa e envolve o seguinte:

- Todos os alunos têm de estudar religião ou ética, francês, matemática, história, geografia, língua estrangeira, ciências, educação física, educação através das tecnologias e educação artística.
- No âmbito das actividades complementares temos quatro campos: francês (iniciação ao Latim, teatro e expressão dramática, etc.), uma língua estrangeira; matemática, educação para a vida económica e social e educação através da tecnologia; desporto e actividades artísticas.

No fim desta primeira fase, os alunos prosseguirão para e ensino geral, técnico, artístico ou para a formação profissional.

AVALIAÇÃO, PROGRESSÃO E QUALIFICAÇÕES

A avaliação do desempenho de cada aluno é um acto educativo da inteira responsabilidade de cada escola e instituição de ensino, fazendo parte do princípio da liberdade de ensino. Assim, em conformidade com as leis, decretos e regulamentos, cada autoridade responsável define, nas suas regras de estudo, no seu plano educativo, as modalidades da avaliação que os professores aplicarão, os procedimentos de análise de reuniões de pessoal, bem como a comunicação da informação em relação a resultados académicos e as decisões de reuniões de equipa.

O ministério reconhece a competência das escolas para a emissão de certificados desde que os mesmos sejam submetidos a um processo de ratificação. A inspecção é responsável por garantir que os padrões de educação estabelecidos foram cumpridos.

Existe na comunidade francesa um comité encarregado de monitorar a qualidade e a igualdade na oferta do ensino obrigatório. Se o comité possuir informações que sugiram que as suas recomendações não são seguidas por uma determinada escola, ou que esta as aplica de uma forma que é manifestamente inadequada, enviará um relatório ao governo, que é responsável por tomar as medidas adequadas ou acção disciplinar.

O Decreto de 19 de Maio de 2006 visa promover nas escolas de ensino obrigatório o uso de manuais escolares (e *software)* e outros instrumentos pedagógicos, dando às escolas novos meios especificamente destinados à aquisição desses manuais.

ENSINO PÓS-SECUNDÁRIO/ SECUNDÁRIO SUPERIOR E NÍVEL PÓS-SECUNDÁRIO

TIPOS DE ENSINO

CURSOS (FORMAÇÃO) EM ALTERNÂNCIA

- Idade: 15/16 - 18/21 anos

APRENDIZAGEM / FORMAÇÃO

- Idade: 15/16 - 18/21 anos

Os alunos que aos 15/16 anos abandonem o sistema de educação em regime de tempo integral/inteiro são obrigados a frequentar acções (*blocks*) de formação com base em acordos de cursos em alternância (*sandwich courses*), ou a frequentar cursos de aprendizagem ou formação até atingirem os 18 anos.

Para a via profissional do ensino secundário é ainda oferecida uma quarta etapa com a duração de dois ou três anos, por exemplo para estudos em artes decorativas ou de enfermagem. Esta quarta etapa é considerada como educação pós-obrigatória.

CRITÉRIOS DE ADMISSÃO

Os alunos com 16 anos (ou aqueles com 15 anos que tenham completado dois anos de escola secundária) podem entrar no ensino técnico ou acções (*blocks*) de formação (formação em alternância), ou formação abrangida pelo período de escolaridade obrigatória. A este nível, a educação é gratuita (sujeita às condições acima mencionadas relativas a educação em tempo integral) e os pais podem escolher o estabelecimento de ensino.

CONTEÚDO E CONTROLO CURRICULAR

As entidades envolvidas na oferta de acções (*blocks*) de formação (formação em alternância) são responsáveis pelos respectivos currículos. Os cursos para os alunos que frequentam este tipo de ensino podem combinar o ensino geral com acções de preparação para o mercado de trabalho (emprego). Os aprendizes recebem formação prática três ou quatro vezes por semana e nos outros dias frequentam aulas práticas.

AVALIAÇÃO, PROGRESSÃO E QUALIFICAÇÕES

O ensino baseado em acções (*blocks*) de formação (formação em alternância) é reconhecido e pode resultar na atribuição de um certificado equivalente ao obtido na conclusão da escolaridade em regime de tempo integral. Os cursos de Aprendizagem dão origem a um certificado de aptidão profissional e/ou um certificado de aprendizagem com base nos resultados da avaliação contínua e do exame final. O corpo docente decide quais os alunos que podem receber essas qualificações.

› ENSINO SUPERIOR

ESTRUTURA

O ensino não universitário superior consiste nos estudos de «curto prazo» (três ou quatro anos) e «longo prazo» (quatro ou cinco anos). Ambos podem ser encontrados em instituições conhecidas como Ecoles Supérieures e escolas de arte. Os Institutos Superiores de Arquitectura apenas propõem o ensino superior do tipo longo prazo.

O decreto de Bolonha que regula o ensino superior na comunidade francesa, favorecendo a sua integração no Espaço Europeu do Ensino Superior e o refinanciamento de suas universidades, foi aprovado pelo Parlamento da comunidade francesa da Bélgica em 2004.

COMUNIDADE DE LÍNGUA ALEMÃ

› ENSINO NÃO OBRIGATÓRIO

EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

Este nível sistema de ensino dá pelo nome de *Vorschulerziehung* (educação pré-escolar) e é sempre ministrado no *Kindergarten* (jardim-de-infância). As actividades do jardim-de-infância são sempre geridas pelos directores das escolas do ensino primário e funcionam nas instalações da escola primária. Os ensinos pré-primário e primário juntos formam a chamada *Grundschule* (escola primária). A educação pré-escolar é gratuita e não obrigatória. Os alunos matriculados no início do ano lectivo (1 de Setembro) devem ter pelo menos 3 anos, ou completar 3 anos antes do final do ano civil. A educação pré-escolar termina em Junho do ano em que a criança atinge os 6 anos. A taxa de participação em 2008/2009 foi de cerca de 98%.

› ENSINO OBRIGATÓRIO

FASES

EDUCAÇÃO PRIMÁRIA (*Primarunterricht*)

- Idade: 6 aos 11 anos

ENSINO SECUNDÁRIO (1.° nível e primeiro ano do 2.° nível) (*Sekundarunterricht (1. Stufe und erstes Jahr der 2. Stufe)*

- Idade: 12-15/16 anos

1. Ensino secundário geral (1.° nível e primeiro ano do 2.° nível) e ensino técnico de transição (primeiro ano do 2.° nível) (Allgemein bildender Unterricht *(1. Stufe und erstes Jaher der 2. Stufe) und technischer Übergangsunterricht (erstes Jaher der 2. Stufe)*
2. Ensino técnico profissionalizante (primeiro ano do 2.° nível) *(Technischer Befähigungsunterricht (erstes Jahr der 2. Stufe)*
3. Ensino profissional (primeiro ano do 2.° nível) (*Berufsbildender Unterricht (erstes Jahr der 2. Stufe)*

Catedral de Lovaina

Os seis anos do ensino primário estão divididos em diferentes níveis de dois anos cada. A formação das turmas pode ser diferente desta divisão.

O ensino secundário também inclui três níveis com a duração de dois anos cada (três anos no 3.° nível do ensino profissional), sendo que o 1.º nível e o primeiro ano do 2.° nível são considerados como fazendo parte do ensino obrigatório a tempo integral.

CRITÉRIOS DE ADMISSÃO

Regra geral, as aulas no ensino primário começam em Setembro do ano em que as crianças completam 6 anos. Não há critérios de admissão específicos para entrar na escola primária (*Primarschule*). Em geral, os alunos têm 12 anos quando entram no secundário (*Sekundarschule*). Garantem a entrada no primeiro ano caso tenham obtido o Certificado do Ensino Primário Final (*Abschlusszeugnis*), embora a obtenção do certificado não seja um pré-requisito para a entrada no ensino secundário.

CONTEÚDO E CONTROLO CURRICULAR

Para todas as disciplinas do ensino primário e da primeira etapa do ensino secundário as capacidades essenciais, directrizes curriculares e as metas a atingir (no sentido de requisitos mínimos para todos os alunos) são da competência Parlamento da comunidade alemã na Bélgica. São obrigatórias para todas as escolas e têm de ser integradas nos currículos, que foram criados pelas autoridades organizadoras (ou pela rede de ensino a que pertencem) e aprovadas pelo Ministro da Educação.

AVALIAÇÃO, PROGRESSÃO E QUALIFICAÇÕES

Em matéria de educação, a avaliação é uma das áreas em que a liberdade de cada escola (ou rede de escolas) é garantida. Assim, cada entidade organizadora pode, em conformidade com as disposições mínimas legais, determinar o seu próprio tipo de avaliação e a forma como os resultados são comunicados. Cada professor avalia os seus alunos em relação aos próprios objectivos e actividades decorrentes em relação ao projecto da escola. A escola envia

um relatório aos pais três ou quatro vezes por ano, informando-os sobre o progresso e os resultados obtidos pelo aluno.

ENSINO PÓS-SECUNDÁRIO/ SECUNDÁRIO SUPERIOR E NÍVEL PÓS-SECUNDÁRIO

TIPOS DE ENSINO

ENSINO SECUNDÁRIO (segundo ano do 2.° e 3.° níveis) – *Sekundarunterricht (zweits Jahr der 2. Stufe und 3. Stufe*)

- Idade: 15-18 anos

1. Ensino secundário geral (segundo ano do 2.° e 3.° níveis) e ensino técnico de transição (segundo ano do 2.° e 3.° níveis) (Allgemein bildender Unterricht *(zweits Jaher der 2. Stufe und 3. Stufe) und technischer Übergangsunterricht (zweits Jaher der 2. Stufe und 3. Stufe)*
2. Ensino técnico profissionalizante (segundo ano do 2.° e 3.° níveis) *(Technischer Befähigungsunterricht (zweits Jahr der 2. Stufeund 3. Stufe)*
3. Ensino profissional (segundo ano do 2.° e 3.° níveis) (*Berufsbildender Unterricht (zweits Jahr der 2. Stufe und 3. Stufe)*

ENSINO SECUNDÁRIO EM TEMPO PARCIAL – *Teilzeitunterricht*

- Idade: 15/16 - 18/18 anos

APRENDIZAGEM / FORMAÇÃO - *Lehervertrag und mittelständische Ausbuldunf*

- Idade: 15/16 - 18/19 anos

ENSINO PÓS-SECUNDÁRIO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL – *Postsekundare berufliche Ausbildung*

- Idade: 18-21 anos

Os alunos podem deixar a educação em regime de tempo integral obrigatório aos 15 ou 16 anos, mas a maioria deles continua em tempo integral no ensino secundário (2.° e 3.° níveis).

Os alunos que deixam o ensino secundário em regime de tempo integral aos 15, 16 ou 17 anos têm de permanecer no ensino obrigatório a tempo parcial (*Teilzeituntterricht*) frequentando a escola ou – fora da escola – através da assinatura de um contrato de aprendizagem ou frequentando uma formação especial na área da indústria (até atingirem a idade de 18).

CRITÉRIOS DE ADMISSÃO

No ensino secundário em tempo integral, o aluno é aceite quando participou com sucesso na primeira fase do ensino secundário e domina, pelo menos, as competências previstas para esta etapa.

Alunos com 16 (ou 15 se tiverem completado a primeira etapa do ensino secundário) podem entrar para o ensino profissional a tempo parcial ou começar a aprendizagem ou formação. Educação e formação a este nível são gratuitos e os pais são livres para escolher a instituição para os seus filhos.

ENSINO SUPERIOR

Não há estrutura de ensino superior completo, com três ciclos. Há apenas uma instituição de ensino superior (a *Autonome Hochschule* – Universidade Autónoma), que foi criada por um decreto de 27 de Junho de 2005 (até à data existiam três pequenas instituições). Actualmente, apenas o primeiro ciclo é organizado, abrangendo dois departamentos: Ciências da Saúde e Enfermagem (secção Enfermagem) e Ciências da Educação (secção Ensino). Três programas de anos (cursos e formação) de nível 5B ISCED preparam os alunos para a entrada na vida profissional como enfermeiros ou como professores (para o ensino pré-primário e primário apenas). O ensino universitário e outras formas de ensino superior não existem na comunidade alemã da Bélgica. A maioria dos alunos – aproximadamente entre 70 e 80% – estudam na comunidade francesa da Bélgica, os outros optam principalmente pela Alemanha para prosseguir os estudos superiores.

NECESSIDADES ESPECIAIS

As comunidades francesa, flamenga e alemã garantem, além do sistema de educação regular, igualmente o **ensino especial** cuja tipologia depende da natureza e gravidade das deficiências dos alunos.

Atomium em Bruxelas

FONTES

Comissão Europeia
Embaixada da Bélgica em Portugal/ Brasil

SÍTIOS:
Portal da União Europeia:
http://europa.eu/index_pt.htm

EURYDICE:
http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php

http://www.edukbr.com.br/mochila/maravilha.asp?Id=114

http://www.belgium.be/en/
http://en.wikipedia.org/wiki/Belgium

LEARNING MONITOR

RUBEN EIRAS
Especialista em inovação e energia,
reiras@gmail.com

VANDA VIEIRA
Técnica de Formação, Inovação e Desenvolvimento do CECOA, especialista em e-learning
vanda.vieira@cecoa.pt

Ilustrações:
PAULO BUCHINHO

AS ÚLTIMAS TENDÊNCIAS EM TECNOLOGIAS, MODELOS DE NEGÓCIO E METODOLOGIAS DE FORMAÇÃO/E-LEARNING

TENDÊNCIAS

TENDÊNCIA 1
CORTAR CUSTOS NO *E-LEARNING*

Em tempos de austeridade, é necessário também optimizar a gestão de custos da oferta de *e-learning*. Num recente documento realizado pela eLearning Guild, são explicadas várias medidas que permitem entregar conteúdos formativos com qualidade utilizando os *media* sociais (facebook, slideshare, por exemplo) e produtos de aprendizagem de pequena escala.

A partilha de conhecimento é uma acção de aprendizagem que actualmente está muito facilitada através do recursos aos *media* sociais como o facebook, o youtube ou o slideshare. Através destas ferramentas de uso gratuito é possível partilhar lições aprendidas, conhecimento especializado, recursos, soluções e técnicas. Por sua vez, para as PME a oferta pode ser recalibrada para projectos mais simples e frugais, mas igualmente eficazes na transmissão de conhecimentos, como podcasts e videocasts.

SAIBA MAIS EM:
http://www.elearningguild.com/content.cfm?selection=doc.2030&utm_campaign=ebook-cost&utm_medium=email&utm_source=elg-membera

TENDÊNCIA 2
E-LEARNING MÓVEL

A flexibilidade, a acessibilidade e a rapidez de resposta face a uma necessidade imediata são características cada vez mais exigidas à oferta de formação. Nesta tendência perfila-se o *mobile learning*, ou seja, a aprendizagem móvel. Esta actualmente possui imensas possibilidades de desenvolvimento devido ao aparecimento de *hardware* como os smartphones, o iPad e o Tablet PC. Por exemplo, já existem muitas aplicações na loja iTunes que permitem aceder a conteúdos formativos especializados de universidades e centros de formação.

Com efeito, os equipamentos como os smartphones e os iPads dotados de uma câmara permitem contextualizar a aprendizagem de acordo com o contexto ambiental físico

onde o utilizador se encontra. Isto é possível através de tecnologias como a realidade aumentada: utilizando a câmara do aparelho, com um *software* específico, é possível ao utilizador visualizar a informação relativa a um edifício, a uma máquina ou a um local, por exemplo. Com efeito, este novo paradigma oferece soluções inovadoras como *coaching* em tempo real, a título exemplificativo.

É de referir também que estes novos equipamentos funcionam através de um *interface* de toque. Ora isto permite um acesso mais rápido e ergonómico ao conteúdo, aumentando assim a eficiência da interacção e a riqueza da aprendizagem.

PARA SABER MAIS LEIA:

http://www.learningsolutionsmag.com/articles/651/engineering-intelligent-content-for-mobile-learning/pageall.

Sobre a tecnologia de realidade aumentada saiba mais em http://en.wikipedia.org/wiki/Augmented_reality

TENDÊNCIA 3
JOGO DE GESTÃO *ON-LINE*

«Enterprise» tem como principal propósito encorajar o empreendedorismo e as competências comerciais dos empresários, estimular a capacidade de análise e de iniciativa.

Os jogadores, imersos num ambiente virtual desafiante, são convidados a criar uma empresa e a participar nos vários desafios do jogo. Os jogadores com melhores resultados são convidados a assumir funções de topo.

Segundo Joachim Franssen, gestor do projecto, este jogo pode ser jogado em grupo ou num formato de múltiplos jogadores, assumindo-se como uma competição entre equipas.

O ambiente do jogo decorre na Cidade Soft Gees, constituída por múltiplos bairros. O jogador escolhe o local da empresa. Esta escolha terá impacto na renda mensal e para começar cada jogador recebe um capital de 20 000 créditos. Durante o jogo o sistema envia para a caixa de mensagens conteúdos relevantes que visam estimular o empreendedorismo. O jogador pode reagir, por exemplo, aceitando enviar os colaboradores para formação, mudar a localização da empresa ou a estratégia de *marketing*, etc. Desta forma, os alunos começam a compreender a situação financeira da empresa e a forma de actuar num mercado dinâmico onde esta se posiciona.

O jogo aplica-se em contexto de formação e dirige-se aos Níveis 3 e 4 do EQF – European Qualification Framework. Os vários elementos que constituem o jogo contribuem para a aquisição explícita das principais competências de empreendedorismo; enquanto jogam, os alunos desenvolvem competências gerais.

Durante o jogo, os jogadores devem demonstrar iniciativa, flexibilidade e proactividade; ser capazes de assumir riscos e de compreender as simulações económicas, tendo por base as regras e as forças do mercado.

Na Holanda o jogo foi testado junto de 1000 alunos dos Cursos de Formação Profissional Comércio Internacional e Serviços Legais.

SAIBA MAIS EM:

http://www.youtube.com/watch?v=j0hjmI9RbL0

WEB Y@UR LEARNING

PROJECTO *E-LEARNING* 3.0

O Grupo de investigação NetGNA – *Next Generation Networks and Applications* (da Universidade da Beira Interior e da delegação da Covilhã do Instituto de Telecomunicações) está envolvido no Projecto *e-Learning* 3.0, financiado pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional, QREN. A UBI integra um consórcio com parceiros da indústria e do meio académico. O projecto envolve a criação de novos ambientes de aprendizagem personalizada com a integração de novas ferramentas da Web 2.0/3.0. Neste contexto, está em construção uma plataforma modular e expansível, chamada PLEBOX (*Personal Learning Environment BOX*).

Assumindo que as pessoas podem aprender a qualquer hora e em qualquer lugar (seguindo o paradigma de *mobile learning*), estão em construção soluções para dispositivos móveis. Estas oferecem conteúdos de aprendizagem multiplataforma que tiram partido do facto das pessoas já usarem telemóveis, PDA ou Tablet PC.

SAIBA MAIS EM:
http://netgna.it.ubi.pt/

PLATAFORMA DO EMPREENDEDOR DA AIP-CCI

A Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria, em parceria com o GEP (MTSS) e com o apoio do Programa Operacional de Assistência Técnica (POAT/FSE), está a desenvolver uma iniciativa pioneira que tem levado a um público alargado e diferenciado o debate de questões relacionadas com temática do empreendedorismo: a Plataforma do Empreendedor. Esta iniciativa pretende chegar a todos os empreendedores e potenciais empreendedores que pretendam criar um novo negócio ou potenciar um projecto já existente.

SAIBA MAIS EM:
www.empreender.aip.pt

FÓRUM EFQUEL 2011:
Novos desafios da acreditação e certificação das aprendizagens

O INA desenvolve desde 2005 um programa de formação em *b-learning* e procura promover a adopção do conceito de *technology enhanced learning* na administração pública. A partir do início de 2010 arrancou com uma comunidade virtual destinada a incentivar a aprendizagem informal na administração pública. O INA colabora na organização do evento da EFQUEL – European Foundation for Quality in e-learning centrado na questão da qualidade das aprendizagens suportadas pela tecnologia. Este ano, o evento procura cruzar este tema com a certificação das aprendizagens e das entidades formadoras.

SAIBA MAIS EM:
http://www.ina.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=478:efquel-innovation-forum-2011&catid=33:eventos&Itemid=55

DESENHAR APPS PARA *E-LEARNING* EM IPAD

Se é um programador de *e-learning* ou um formador que deseja explorar novas plataformas e ferramentas para transmitir conhecimento, então é bom saber quais as técnicas de programação essenciais para criar aplicações para iPad e iPhone. Por isso aqui fica uma selecção de *links* para o efeito:
http://www.learningsolutionsmag.com/articles/651/engineering-intelligent-content-for-mobile-learning/pageall
http://graphics.cs.ucdavisedu/ffporumbes/iPhone/ecs189H/Home.html
http://tugtc.tugraz.at/wbtmaster/courses/706056_panel5.htm
http://itunes.apple.com/WebObjects/MZStore.woa/wa/viewPodcast?id=395605774

BIBLIOTECA DIGITAL

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO EM ESTATÍSTICAS

Para saber o impacto da aprendizagem nas remunerações, o nível do ambiente de ensino e outros indicadores consulte a base de dados da OCDE em:

http://www.oecd.org/document/55/0,3746,en_2649_37455_46349815_1_1_1_37455,00.html

PAPERS* SOBRE *E-LEARNING

Para estar sempre actualizado sobre a produção intelectual e científica consulte a base de dados:

http://elearningpapers.eu/en/elearning_papers

OPEN SERVICES INNOVATION: RETHINKING YOUR BUSINESS TO GROW AND COMPETE IN A NEW ERA

A abordagem cooperativa e colaborativa ao negócio permite aumentar a competitividade, partilhando conhecimento e custos com parceiros. Todavia, o modelo de inovação aberta (*open innovation*) não é fácil de implementar e possui os seus riscos de gestão, desde a fuga de conhecimento crítico e a maior complexidade no controlo de qualidade. Mas é possível ganhar o desafio com métodos de gestão adequados. É o que defende Henry Chesbrough no seu novo livro focalizado sobre a aplicação da inovação aos serviços.

SAIBA MAIS EM:

http://www.amazon.com/Open-Services-Innovation-Rethinking-Business/dp/0470905743/ref=sr_1_2?s=books&ie=UTF8&qid=1309367224&sr=1-2

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PORTUGAL

O principal objectivo do estudo realizado pela empresa de consultoria Knowman foi caracterizar as organizações que estão a apostar na gestão de conhecimento, perceber o tipo de abordagem adoptada, fazer um levantamento das ferramentas e actividades utilizadas e identificar benefícios procurados e dificuldades sentidas. Este estudo analisa o carácter estratégico que a gestão de conhecimento assume nas organizações em Portugal tendo em conta variáveis de contexto como o sector de actividade ou a sua dimensão.

SAIBA MAIS EM:

http://knowman.pt/estudo-GC/

AVISO

A *FORMAR* vai actualizar o *mailing* de assinantes.

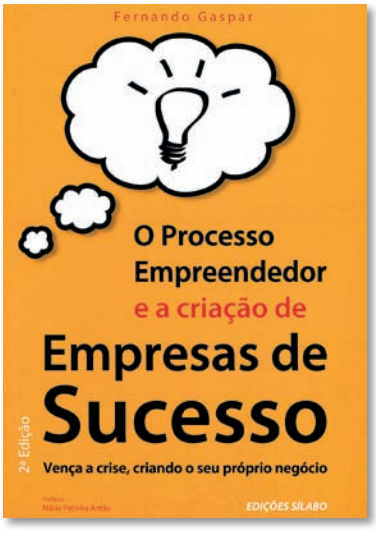
Para continuar a receber a revista deverá enviar:

Nome completo, **número de assinante** e **morada** para:

diriformar_revistas@iefp.pt ou Revistas *Dirigir* e *Formar*, Rua de Xabregas, nº 52 1949-003 Lisboa

Chamamos a sua atenção para que se não o fizer deixará de receber a revista.

LIVROS



O PROCESSO EMPREENDEDOR E A CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE SUCESSO

Vença a crise, criando o seu próprio negócio

Criar uma nova empresa ou qualquer outro tipo de organização – um clube desportivo, uma associação ou uma actividade nova (negócio novo) – no seio de uma empresa já existente é uma opção que atrai um número cada vez maior de portugueses, quer na esfera da sua actividade profissional, quer na esfera da sua actividade de cidadãos que se interessam pelo país e pelo Mundo em que vivem, procurando torná-lo melhor e conseguindo ao mesmo tempo, em termos pessoais, alcançar o êxito.

Umas vezes por opção livre, outras vezes empurrados pelas circunstâncias, esta é uma decisão que, apesar de não se sentirem preparados para ela, um número cada vez maior de pessoas enfrenta e que pode determinar o seu futuro para o bem e para o mal.

Em tempos de crise e de mudanças aceleradas, de crescimento do desemprego, de cada vez maiores dificuldades na construção de carreiras tranquilas e para toda a vida, apostar no nosso potencial empreendedor e inovador pode ser a única saída para vencer e ultrapassar todos os obstáculos que os actuais tempos difíceis nos colocam.

Este livro, de um modo claro e pedagógico, procura tornar acessível a um vasto público o processo de novas organizações de sucesso, apresentando de forma original as actividades que o empreendedor terá de levar a cabo em três fases simples: (1) descobrir oportunidades, (2) angariar fundos, (3) lançar a empresa no mercado.

Depois de apresentar estas fases o autor explicita-as, fornecendo explicações claras e informações pormenorizadas sobre cada uma, ilustrando-as com casos reais.

Tendo em conta que ser empreendedor não é um dom inato e que qualquer pessoa pode aprender a criar empresas, com esta obra o leitor terá tudo o que necessita para desenvolver o seu potencial e concretizar as suas ideias transformando-as em empresas de sucesso.

FICHA TÉCNICA

Título: *O Processo Empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso*
Autor: Fernando Gaspar
Editora: Edições Sílabo, Lda
N.º de pág.: 289
Edição: 2.ª edição, 2010

SER EMPREENDEDOR
Pensar, criar e moldar a nova empresa

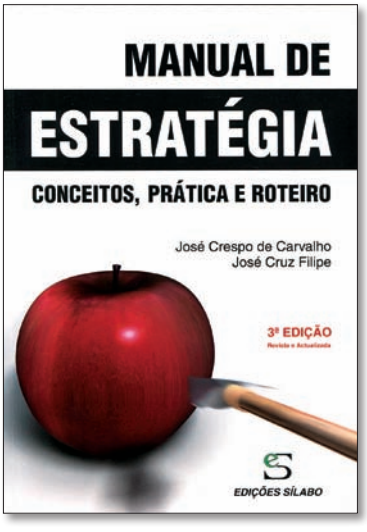
Quem não sonhou um dia tornar-se o seu próprio patrão? Poder gerir o seu dia-a-dia, as finanças, as ideias, as escolhas de vida, a carreira, a independência financeira e a realização pessoal e profissional à sua maneira?

Qualquer que seja a dimensão do seu empreendimento ou o sector de actividade, da ideia de negócio ao projecto e ao sucesso, existe um caminho a percorrer. Os que triunfam fazem-no sonhar e são para si um incentivo para avançar? Está pronto a bater-se e a correr riscos? O sucesso não está forçosamente à mão, é necessário provocá-lo.

O objectivo deste livro é ser um suporte fiável, dar-lhe informações, conhecimentos, técnicas, exemplos e dicas para que a sua busca de independência e sucesso tenha um desfecho feliz. Desafia-o a ser empreendedor. Desafia-o a pensar, criar e moldar a sua nova empresa. Afinal ser empreendedor não é só para os ricos, os jovens, os iluminados ou para aqueles que possuem qualquer qualidade inata. Pode-se aprender a ser empreendedor e a maior parte das vezes o triunfo deve muito à vontade, ao bom senso e à perspicácia do empreendedor. A maioria dos grandes empresários esteve na situação em que você está agora: do nada criaram e materializaram os seus sonhos e ambições. Esta obra pode ser utilizada por qualquer pessoa que pretenda criar uma nova empresa independentemente da sua idade, formação ou experiência profissional. O seu futuro pode começar aqui.

FICHA TÉCNICA

Título: *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*
Autor: Manuel Portugal Ferreira, João Carvalho Santos, Fernando Ribeiro Serra
Editora: Edições Sílabo, Lda
N.º de pág: 378
Edição: 2.ª edição, 2010



MANUAL DE ESTRATÉGIA
Conceitos, Prática e Roteiro

A teoria e a prática da estratégia empresarial condensadas num manual. Uma aposta de claro valor acrescentado num mercado repleto de manuais de dimensão demasiado elevada, pouco práticos e pouco centrados no que verdadeiramente importa a todos quanto pretendem contactar, de forma mais ou menos aprofundada, com a Estratégia.

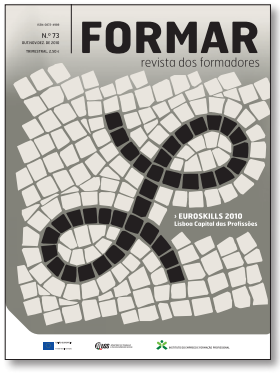
Com clareza e simplicidade de linguagem, esta obra arruma Escolas do Pensamento Estratégico, aborda as influências das várias áreas e disciplinas no desenvolvimento da estratégia, percorre, de A a Z, o raciocínio estratégico e o que deve ser uma boa prática estratégica – análise, formulação e gestão estratégica – e engloba ainda um roteiro para orientar o leitor no seu dia-a-dia estratégico.

Sendo escrito por autores portugueses com enorme prática académica e empresarial, o seu conhecimento profundo da realidade nacional proporciona ao leitor um texto adaptado ao contexto do mercado em que vivemos, às suas preocupações e idiossincrasias. É dirigido a um vasto conjunto de públicos, desde alunos do 1.º, 2.º ou 3.º ciclos do ensino superior que pretendam um condensado sério sobre estratégia, até profissionais ou meros curiosos que nele procurem a orientação para os conceitos e as práticas estratégicas mais usuais. Um instrumento único, imprescindível em qualquer biblioteca.

FICHA TÉCNICA

Título: *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro*
Autor: José Crespo de Carvalho, José Cruz Filipe
Editora: Edições Sílabo, Lda
N.º de pág: 261
Edição: 3.ª edição, 2010

ARTIGOS PUBLICADOS NA REVISTA *FORMAR* AO LONGO DE 2010



ÍNDICE TEMÁTICO	AUTOR	REVISTA	PÁG
DOSSIER			
Formar para a inclusão – perspectivas e desafios	Fernanda Ribeiro	70 (Jan.Fev.Mar.)	4
Centro de Formação Profissional do Alcoitão: uma história de sucesso	Carlos Barbosa de Oliveira	70 (Jan.Fev.Mar.)	9
Qualificação das pessoas com deficiências e incapacidade	Fátima Alves	70 (Jan.Fev.Mar.)	14
Merecido prémio!	Maria Viegas	70 (Jan.Fev.Mar.)	19
Imigrantes aprendem português	Carlos Barbosa de Oliveira	70 (Jan.Fev.Mar.)	21
Os desafios da internacionalização para as empresas portuguesas	Basílio Horta	71 (Abr.Mai.Jun.)	4
Formação e qualificação nas empresas exportadoras	Isabel Lima	71 (Abr.Mai.Jun.)	8
Grupo Iberomoldes: sucesso no mercado externo também se deve à formação	Carlos Barbosa de Oliveira	71 (Abr.Mai.Jun.)	11
Empresas globais	José Vicente Ferreira	71 (Abr.Mai.Jun.)	14
Humildade, ambição, rigor e transparência – o compromisso da BA	Carlos Barbosa de Oliveira	71 (Abr.Mai.Jun.)	17
Carreira internacional num mundo global	Manuel Ortigão e Teresa Ortigão	71 (Abr.Mai.Jun.)	20
Negociação multicultural	João Alberto Catalão	71 (Abr.Mai.Jun.)	23
A formação profissional é a forma, por excelência, de facilitar positivamente a mobilidade do mercado de trabalho	Carlos Barbosa de Oliveira	72 (Jul.Ago.Set.)	4
O combate às baixas qualificações dos portugueses	Roberto Carneiro	72 (Jul.Ago.Set.)	7
Formar: Uma revista para quê?	José Casqueiro Cardim	72 (Jul.Ago.Set.)	11
Vinte Anos Depois	Maria Viegas	72 (Jul.Ago.Set.)	13
Formação profissional – testemunho prospectivo	Acácio Catarino	72 (Jul.Ago.Set.)	16
Vinte anos na qualificação profissional em Portugal (1990-2010)	Acácio Duarte	72 (Jul.Ago.Set.)	20
Escolas profissionais: uma história de sucesso escrita por todos	Joaquim Azevedo	72 (Jul.Ago.Set.)	25
Valorizar as profissões e a formação profissional é o grande objectivo do EuroSkills Lisboa 2010	Formar	73 (Out.Nov.Dez.)	4
EuroSkills Lisboa 2010 – valorizar as competências	Carlos Barbosa de Oliveira	73 (Out.Nov.Dez.)	7

ÍNDICE TEMÁTICO	AUTOR	REVISTA	PÁG
DOSSIER			
EuroSkills 2010 – Lisboa, capital europeia da qualificação e das profissões	José Alberto Leitão	73 (Out.Nov.Dez.)	9
O Turismo de Portugal, I.P. no EuroSkills Lisboa 2010	Paulo Réves	73 (Out.Nov.Dez.)	14
EuroSkills Lisboa 2010 – Mota-Engil ressalva importância de formação técnico-profissional	Ângela Ferreira	73 (Out.Nov.Dez.)	16
Ganhar mais do que medalhas	Teresa Souto	73 (Out.Nov.Dez.)	19
Como treinar vencedores	Teresa Souto	73 (Out.Nov.Dez.)	25
O impacto dos Campeonatos das Profissões – a perspectiva dos concorrentes e dos jurados	Isaulina Santos	73 (Out.Nov.Dez.)	28
ANÁLISE CRÍTICA			
Iniciativas Novas Oportunidades	Ana Claúdia Valente	70 (Jan.Fev.Mar.)	35
Licenciados: os dias seguintes	José Vicente Ferreira	70 (Jan.Fev.Mar.)	40
Tendências de evolução da formação profissional	Mário Ceitil	71 (Jul.Ago.Set.)	41
Políticas de envelhecimento activo e formação para séniores	Glória Rebelo	71 (Jul.Ago.Set.)	43
ACTUAIS			
O turismo inclusivo e a formação	Acácio Duarte	70 (Jan.Fev.Mar.)	24
Programas de apoio à inclusão dos imigrantes	Carlos Barbosa de Oliveira	70 (Jan.Fev.Mar.)	28
O acesso das pessoas com deficiências e incapacidade à rede de CNO	Fátima Alves	70 (Jan.Fev.Mar.)	31
Trabalhar as competências de internacionalização das empresas nacionais	Ruben Eiras e Vanda Vieira	71 (Abr.Mai.Jun.)	29
O desenvolvimento de competências de empregabilidade	Filomena Faustino	71 (Abr.Mai.Jun.)	32
Marinha: adaptar a formação profissional à sociedade civil e às novas realidades	Carlos Barbosa de Oliveira	71 (Abr.Mai.Jun.)	37
Avaliação de programas e políticas públicas	António Oliveira das Neves	72 (Jul.Ago.Set.)	30
Uma prospectiva da gestão de RH e da formação	Mário Ceitil	72 (Jul.Ago.Set.)	33
Novos tempos, novas competências, novas estratégias pedagógicas	Ana Teresa Penim	72 (Jul.Ago.Set.)	38
A teoria da aprendizagem cooperativa na educação *on-line*	Ruben Eiras e Vanda Vieira	73 (Out.Nov.Dez.)	33
A aprendizagem informal e as novas ferramentas sociais	Maria Clara Ramos	73 (Out.Nov.Dez.)	41
INSTRUMENTOS DE FORMAÇÃO			
Interactividade e interacção na formação	João Pina	70 (Jan.Fev.Mar.)	43
Como criar uma galeria de fotos na Web com o Photoshop	Fernando Ferreira	71 (Abr.Mai.Jun.)	54
Formação *outdoor*: organização, métodos e instrumentos	Eduardo Simões e José Rodrigues	72 (Jul.Ago.Set.)	42
Como criar um e-Portfolio com o Google Sites (parte I)	Fernando Ferreira	72 (Jul.Ago.Set.)	46
Lisboa, Capital Europeia das Profissões	Carlos Barbosa de Oliveira	73 (Out.Nov.Dez.)	45
CONHECER A EUROPA			
Dinamarca	Ana Rita Lopes	70 (Jan.Fev.Mar.)	48
2010 – Ano Europeu de Combate à Pobreza e Exclusão Social	Ana Maria Nogueira	70 (Jan.Fev.Mar.)	51
O papel da educação e da formação na estratégia da União Europeia após 2010	Ana Maria Nogueira	70 (Jan.Fev.Mar.)	53
Alemanha	Ana Rita Lopes	71 (Abr.Mai.Jun.)	50
Mercado interno do SOLVIT e serviço de orientação dos cidadãos	Ana Maria Nogueira	71 (Abr.Mai.Jun.)	53
ERASMUS para jovens empreendedores	Ana Maria Nogueira	71 (Abr.Mai.Jun.)	55
Portugal	Ana Rita Lopes e Paulo Ramos	72 (Jul.Ago.Set.)	49
Os caminhos da política europeia de ensino e formação profissional	Ana Maria Nogueira	72 (Jul.Ago.Set.)	54
Países concorrentes ao EuroSkills Lisboa 2010	Paulo Ramos e Laurinda Brandão	73 (Out.Nov.Dez.)	49

ÍNDICE TEMÁTICO	AUTOR	REVISTA	PÁG
LEARNING MONITOR			
Tendências	Ruben Eiras e Vanda Vieira	70 (Jan.Fev.Mar.)	55
Web y@ur Learning	Ruben Eiras e Vanda Vieira	70 (Jan.Fev.Mar.)	57
Biblioteca Digital – *papers* e estudos	Ruben Eiras e Vanda Vieira	70 (Jan.Fev.Mar.)	58
Tendências	Ruben Eiras e Vanda Vieira	71 (Abr.Mai.Jun.)	57
Web y@ur Learning	Ruben Eiras e Vanda Vieira	71 (Abr.Mai.Jun.)	59
Biblioteca Digital – *papers* e estudos	Ruben Eiras e Vanda Vieira	71 (Abr.Mai.Jun.)	59
Aprender e trabalhar em 2030: futuros possíveis	Ruben Eiras e Vanda Vieira	72 (Jul.Ago.Set.)	57
DEBAIXO D'OLHO – LIVROS			
Exercícios de Word 2007	Carla Jesus	70 (Jan.Fev.Mar.)	59
Métodos e Técnicas Pedagógicas/Andragógicas	Luís Bárbara	70 (Jan.Fev.Mar.)	60
Guia Metodológico RVCC – pessoas com deficiências	MTSS/Min. Educação	70 (Jan.Fev.Mar.)	60
Volta ao Mundo em 80 Negócios	Conor Woodman	71 (Abr.Mai.Jun.)	60
Marketing Vencedor	Paulo Gonçalves Marcos (org.)	71 (Abr.Mai.Jun.)	60
Ferramentas de Coaching	João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim	71 (Abr.Mai.Jun.)	61
Adultos Pouco Escolarizados – políticas e práticas de formação	Carmen Cavaco	71 (Abr.Mai.Jun.)	61
Falar com Eficácia	Maria Pemberton	73 (Out.Nov.Dez.)	63
Coaching Intercultural	Philippe Rosinski	73 (Out.Nov.Dez.)	63
A Excelência no Atendimento	Isabel Moreira	73 (Out.Nov.Dez.)	64
Microsoft Project 2010 – Depressa e Bem	Márcio Silva	73 (Out.Nov.Dez.)	64
DIVULGAÇÃO			
Formar para a inclusão – projecto KEMP	Ana Solange Leal e Pedro Costa	70 (Jan.Fev.Mar.)	62
Artigos publicados na revista – Ano 2009		71 (Abr.Mai.Jun.)	62
FIA - LISBOA 2010	Fernando Gaspar	72 (Jul.Ago.Set.)	62
Uma Viagem ao Campeonato Europeu das Profissões	Maria de Fátima Cerqueira	73 (Out.Nov.Dez.)	59

CORREIO DOS LEITORES

Mantemos o convite aos nossos leitores para que partilhem connosco as suas impressões. Queremos a sua opinião para podermos melhorar o nosso trabalho e corresponder melhor às expectativas.

Envie-nos as suas impressões, dê-nos sugestões... escreva-nos!
www.formar.pt **Porque a sua opinião conta!**

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Formação Profissional

Aposte na construção do seu futuro

Informações:

CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E CENTROS DE EMPREGO

www.iefp.pt

NETBOLSA DE FORMADORES

- PONTO DE ENCONTRO DOS FORMADORES E DAS ENTIDADES FORMADORAS •
- DISPONIBILIZAÇÃO DO CURRICULUM PROFISSIONAL DOS FORMADORES CERTIFICADOS •
- PESQUISA DOS CURSOS DE FORMAÇÃO PEDAGÓGICA, EM TODO O PAÍS •

Consulte em:

http://netbolsaformador.iefp.pt/IEFP_bf/

Aumente as suas possibilidades de recrutamento e selecção

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL