

CAPACITAR PARA O EMPREENDEDORISMO

Guia de apoio
à implementação do projeto
"Promoção do Empreendedorismo Imigrante"



TÍTULO

Capacitar para o Empreendedorismo
Guia de apoio à implementação do projeto
“Promoção do Empreendedorismo Imigrante”

AUTORES

Ana Couteiro, José Soares Ferreira

EDIÇÃO

ACM, I.P.

Alto Comissariado para as Migrações

RUA ÁLVARO COUTINHO, N.º14, 1050-025 LISBOA

T.: +(351) 218 106 100 FAX: +(351) 218 106 117

acm@acm.gov.pt

WWW.ACM.GOV.PT

DESIGN

JORGE VICENTE

jv@jorgevicente.com

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

VMCDDESIGN

TIRAGEM

500 EXEMPLARES

PRIMEIRA EDIÇÃO

DEZEMBRO 2014



Índice

Prefácio

6

Introdução

8

Parte 1

14

PEI – 5 anos de implementação

- 1.1. Enquadramento e análise de contexto **14**
- 1.2. Pressupostos de intervenção **15**
- 1.3. Abordagem sobre a filosofia PEI **18**
- 1.4. Criação de negócios para a inclusão **21**
- 1.5. Fatores críticos de sucesso **25**

Parte 2

28

Componente operacional – O PEI passo-a-passo

- 2.1. Atividades e recursos **28**
 - 2.1.1. Curso «Apoio à Criação de Negócios» **30**
 - 2.1.2. Consultoria ao empreendedor imigrante **38**
- 2.2. Operacionalizar o PEI: o papel do promotor local **41**
 - 2.2.1. Instrumentos de apoio ao promotor local **47**
 - 2.2.1.1. Triagem de candidatos **47**
 - 2.2.1.2. Acompanhamento ao participante **51**
 - 2.2.1.3. Documentos destinados ao participante **53**

2.3. O formador de adultos e o seu papel no PEI	54
2.3.1. Construção do projeto de vida pessoal e motivações	55
2.3.2. Competências pessoais e comportamentos	57
2.3.2.1. Definições	61
2.3.2.2. Critérios de cotação das competências	63
2.3.3. O papel do formador e estratégias didáticas	64
2.3.3.1. Teoria do projeto	64
2.3.3.2. Os métodos ativos de motivação	66
2.3.3.3. Autoavaliação do formador	67
2.3.4. Instrumentos de apoio ao formador	69
2.3.4.1. Abordar os conteúdos do curso «Apoio à Criação de Negócios»	70
2.3.4.2. Orientação de projetos e análise de risco	76

Parte 3 **84**

O PEI na primeira pessoa.

Experiências e testemunhos de intervenientes

3.1. O empreendedor	84
3.2. O promotor local	86
3.3. O formador	90

Parte 4 **93**

Síntese de recomendações para a implementação do PEI

Bibliografia **98**

Anexos **101**

Prefácio

Durante muito tempo, os países mais desenvolvidos debatiam acesamente se se deviam abrir ou fechar à imigração. Depois, a partir da primeira década do século passado, perceberam que é também na imigração que está a resposta para as nossas sociedades envelhecidas e economias estagnadas. Mudou por isso o debate. Os imigrantes contribuem hoje decisivamente para revitalização dos mercados, das comunidades, da própria cultura de crise dos países mais desenvolvidos.

Uma das principais características para o crescimento económico é a inovação, isto é, a capacidade que uma economia tem de explorar com sucesso novas ideias, criando novos mercados, novos produtos e novos processos. O empreendedorismo é o veículo privilegiado da inovação. Contudo, exige determinados fatores. O empreendedor precisa de ter acesso a financiamento, acesso a mercados e pessoas que apostam em ideias ainda por testar. Mas o fator mais crítico, aquele que mais determina o sucesso de um negócio, é o próprio indivíduo, são as pessoas e o seu talento. É por isso que países no mundo inteiro procuram imigrantes de talento, ideias, criatividade.

E porquê os imigrantes? Desde logo, ninguém investe mais do que o imigrante que deixa a sua vida no próprio país, com um projeto novo mais ou menos definido, num novo contexto, com um novo ambiente e uma nova vida. Quando o faz, leva consigo uma bagagem cultural já definida, diferente da de acolhimento, a que acrescem as suas competências pessoais. Na criação do seu próprio negócio, não só cria o seu emprego como suscita novas oportunidades no país de chegada.

Por outro lado, o imigrante empreendedor está já a trabalhar em prol de toda a comunidade imigrante, porque o seu exemplo melhora a integração no mundo laboral de todos os imigrantes, com efeitos simbólicos e de reconhecimento que vão bem para lá da importante questão do desemprego. Mas trabalha, sobretudo, em prol do país de acolhimento, melhorando a situação económica de cidades ou regiões, a contribuindo assim para a coesão social e regional.

Por isso, capacitar para o empreendedorismo é um tema crucial. Os obstáculos à criação do negócio, e depois à sua manutenção e expansão, são maiores, o que pode limitar o seu sucesso potencial. É aqui que devemos intervir. O papel de um Governo é o de nivelar o plano de atuação, para que uma boa ideia não seja desperdiçada por uma dificuldade linguística ou cultural, que contamina a concretização de um bom modelo de negócio. É por este motivo que é importante criar instrumentos de apoio ao imigrante, dentro de uma estratégia política mais global de promoção e fomento do empreendedorismo. É isso que projetos como o PEI – Promoção do Empreendedorismo Imigrante tentam fazer, apostando na diversificação da economia e do emprego.

Pedro Lomba

Secretário de Estado Adjunto do Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional

Introdução

A integração de imigrantes está na génese do Alto Comissariado para as Migrações (ACM). As iniciativas na área da empregabilidade têm sido uma das respostas deste Instituto Público para a promoção da integração profissional de imigrantes. O ACM tem também reconhecido a capacidade empreendedora dos imigrantes assumindo-a como uma mais-valia para o desenvolvimento económico do país de acolhimento, para o próprio imigrante e, muitas vezes, com impacto positivo também no país de origem.

Em 2007 o ACM comprometeu-se, numa atuação concertada de ministérios, a participar na execução de diversas medidas do *PII – Plano para a Integração dos Imigrantes* no domínio do empreendedorismo.

Decorreu deste compromisso a criação de um gabinete de apoio ao empreendedor imigrante, nomeadamente o *Núcleo de Apoio ao Empreendedorismo* (NAE), em funcionamento até à presente data no Centro Nacional de Apoio ao Imigrante de Lisboa. Neste gabinete presta-se apoio de cariz informativo acerca das formalidades e aspetos legais e apoios financeiros disponíveis adequados aos negócios que se pretende desenvolver e realizam-se encaminhamentos para as entidades com apoios específicos neste domínio (financiamento, formação ou apoios de outra natureza).

Se, por um lado, ao nível governamental havia a intenção de incentivar o empreendedorismo imigrante, por outro lado, foi a partir deste gabinete e de outras iniciativas e projetos mais localizados desenvolvidos com o apoio do ACM (nomeadamente a partir dos Gabinetes de Inserção Profissional da

Rede GIP Imigrante¹⁾ que se verificou que havia procura de serviços na vertente do empreendedorismo por parte de imigrantes que pretendiam constituir um negócio em Portugal e que refletiam dificuldades relacionadas tanto com o acesso a serviços e a apoios disponíveis, como com a estruturação de uma ideia de negócio (plano de negócios).

Considerando, por um lado, a falta de resposta neste domínio pelas entidades com quem o ACM colaborava, as limitações geográficas do NAE²⁾ e o apoio prestado somente numa lógica de atendimento, esclarecimento e encaminhamento e, por outro, a intenção de potenciar a criação de negócios dinamizados por imigrantes e apoiar particularmente aqueles que residiam em territórios mais vulneráveis e com maiores dificuldades de acesso aos serviços e apoios, o ACM fez um levantamento de iniciativas desenvolvidas na área do empreendedorismo que se adequassem ao público-alvo em causa. A maioria das respostas identificadas correspondia a iniciativas pouco adequadas aos imigrantes, em particular àqueles que seriam o público-alvo do ACM – comunidades imigrantes com vulnerabilidades ao nível da sua integração social, profissional e com necessidades específicas que implicam um trabalho articulado entre os diferentes atores que possam estar envolvidos no apoio à pessoa (não somente ao negócio). Os apoios existentes eram particularmente destinados a públicos com qualificações mais elevadas ou com ideias de negócio mais maduras.

.....

[1] A RGI – Rede GIP Imigrante resulta de uma parceria com o IIEFP – Instituto de Emprego de Inserção Profissional. Os GIP (Gabinetes de Inserção Profissional), à data (anteriormente à portaria n.º 127/2009, 30 de janeiro) designadas UNIVA, estavam especialmente vocacionados para responder a questões relacionadas com emprego por conta de outrem ou integração em ofertas formativas.

[2] Desde a sua génese NAE abrange particularmente os imigrantes residentes na área metropolitana de Lisboa e que se desloquem ao CNAI de Lisboa.

Neste processo de *benchmarking* o ACM destacou o trabalho desenvolvido pela Fundação Aga Khan através do K’Cidade – Programa de Desenvolvimento Comunitário e Urbano, nomeadamente o produto EQUAL *Carta de Criação de Negócios para a Inclusão*, produzido pela equipa da Central Business, liderada por José Soares Ferreira.

Inspirando-se nesta iniciativa o ACM desenvolveu o Projeto Promoção do Empreendedorismo Imigrante a partir do qual se elaborou o *Dossier do Empreendedor*, instrumento-chave no apoio à estruturação de uma ideia de negócio no âmbito desta iniciativa.

O PEI foi lançado em abril de 2009 com vista à integração profissional de imigrantes pela via da criação do próprio negócio, associando-lhe uma componente de capacitação, resposta que se distanciava dos apoios meramente informativos ou de respostas pouco ajustadas aos públicos residentes nos territórios onde o ACM especialmente intervinha.

O ACM manteve-se comprometido com a dinamização deste projeto no *II Plano para a Integração de Imigrantes* (2010-2013) tendo o PEI sido executado em diversos territórios até à presente data.

O investimento no apoio ao empreendedorismo imigrante tornou-se também premente no contexto de elevadas taxas de desemprego, verificadas nos últimos anos, onde os imigrantes foram especialmente afetados. Esta resposta do ACM acompanha também as orientações e preocupações da própria Comissão Europeia que no *Plano de Ação Empreendedorismo 2020* sublinha que «para retomar o crescimento e níveis de emprego, a Europa precisa de mais empreendedores» e entre as ações a desenvolver para atingir este objetivo destaca-se a utilização de modelos de empreendedorismo e alcance de grupos específicos (onde se incluem os migrantes)³. Neste âmbito também se espera que o *PEM – Plano Estratégico para as Migrações* (2014-2020) continue a enquadrar medidas de fomento do empreendedorismo imigrante.

.....

[3] Comunicação da Comissão – Plano de Ação «Empreendedorismo 2020», COM(2012) 795 final de 09.01.2013, pp. 3 e 23, disponível em https://infoeuropa.euroid.pt/opac/?func=service&doc_library=CIE01&doc_number=000051536&inline_number=0001&func_code=WEB-FULL&service_type=MEDIA

Entende-se, pois, o PEI como uma ferramenta de grande utilidade para as instituições com intervenção local, tendo sido por isso estas as entidades que têm dinamizado o PEI, uma vez que têm um conhecimento minucioso do território onde atuam e da sua população. A visão destas instituições, os seus conhecimentos específicos e proximidade ao público-alvo têm permitido uma adaptabilidade do projeto, indo ao encontro das necessidades dos seus beneficiários. Esta relação de cooperação com entidades de base local é considerada pelo ACM uma base fundamental para o desenvolvimento deste projeto.

A participação no projeto tem revelado efeitos positivos nas pessoas que vão muito para além da criação do próprio negócio, sendo tal testemunhado tanto pelos próprios participantes, como pelos promotores locais. Evidências disso estão nos resultados do relatório da avaliação externa ao projeto,⁴ realizada entre 2013 e 2014, pelo Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional e Urbano (CEDRU).

Tal demonstra-nos ser oportuno e pertinente disseminar os resultados do PEI, experiência, metodologia e instrumentos, com o intuito de levar as mais diversas entidades a executarem ações de capacitação que permitam aos imigrantes a estruturação de uma ideia de negócio e, conseqüentemente, a criação do seu próprio emprego e o emprego de terceiros.

Ainda assim, e no que respeita ao PEI, de acordo com a experiência dos parceiros e com o evidenciado na avaliação externa (CEDRU, 2014, p. 79), este projeto «mostrou-se capaz de responder às necessidades e características de outros grupos que não os imigrantes», não se tendo verificado assimetrias no desempenho e resultados entre nacionais e estrangeiros. Tal demonstra a possibilidade deste projeto poder ser aplicado junto de outros públicos.

O manual *Capacitar para o Empreendedorismo – Guia de apoio à implementação do projeto “Promoção do Empreendedorismo Imigrante”* tem, assim, como principais objetivos: (a) disseminar/partilhar a experiência do PEI; (b)

.....

[4] Este processo de avaliação do PEI decorreu entre 2013 e 2014, tendo por base os últimos cinco anos de dinamização do PEI (2009-2013). O estudo de avaliação de impacto e resultados do PEI encontra-se disponível em www.acm.gov.pt

possibilitar a implementação de projetos da mesma natureza seguindo as metodologias do PEI; (c) dar a conhecer instrumentos de trabalho dirigidos a animadores e a formadores para capacitação de imigrantes na criação de negócios.

Esta publicação destina-se especialmente a entidades e técnicos que pretendam promover o PEI nos territórios onde intervêm. São também considerados alvo desta publicação os formadores que venham a dinamizar as atividades do projeto, nomeadamente o curso «Apoio à Criação de Negócios» e as ações de consultoria ao empreendedor imigrante. Desta forma, e pensando nestes grupos-alvo, a estrutura do manual permite enquadrar os seus utilizadores da relevância das iniciativas empreendedoras dinamizadas por imigrantes, perceber o contexto em que o PEI surgiu e tem sido dinamizado, facultar instrumentos e orientações de trabalho e também partilhar testemunhos de pessoas e entidades que participaram (enquanto beneficiários ou promotores/dinamizadores) no PEI.

Na **Parte 1: PEI – 5 anos de implementação** é feito um enquadramento do contexto em que o PEI foi lançado e sobre que pressupostos o projeto é desenvolvido. É também neste capítulo que apresentamos os princípios do PEI, a quem se destina e que aspetos consideramos relevantes na abordagem à pessoa.

A **Parte 2: Componente operacional – O PEI passo-a-passo** é considerada a parte fulcral desta publicação uma vez que o utilizador (o promotor local ou o formador) poderá verificar como o projeto funciona, quais as etapas e atividades previstas, que recursos, instrumentos e metodologias estão disponíveis e que aspetos devem ser observados para que seja implementado um projeto de sucesso.

A **Parte 3: O PEI na primeira pessoa: Experiências e testemunhos de intervenientes** dá a conhecer as perspetivas de quem participou no projeto, sejam entidades ou pessoas (os empreendedores imigrantes, os técnicos, os formadores).

Destaca-se ainda a **Parte 4** onde se desenvolve uma **Síntese de recomendações para a implementação do PEI** destinado a todos aqueles que venham a estar envolvidos de alguma forma na operacionalização do projeto. Sistematiza-se neste capítulo recomendações e sugestões que foram abordadas ao longo do manual e que nos parecem ser importantes observar para que a implementação de um projeto desta natureza seja o mais bem-sucedido possível, permitindo alcançar os resultados desejados junto do público beneficiário das atividades previstas.

Parte 1

PEI – 5 anos de implementação

1.1. Enquadramento e análise de contexto

O ACM intervém desde 2007 na área do empreendedorismo acreditando no potencial dos imigrantes para o desenvolvimento e concretização de ideias de negócio que permitam a sua integração profissional e social, mas também que permitam aplicar as suas competências profissionais.

O primeiro trabalho desenvolvido pelo ACM nesta área de atuação foi o *Núcleo de Apoio ao Empreendedorismo* (NAE), que funciona desde 2007 até ao momento presente, integrado no GAE – Gabinete de Apoio ao Emprego (GAE) do Centro Nacional de Apoio ao Imigrante (CNAI) de Lisboa.

Os primeiros anos de trabalho do NAE permitiram-nos observar que, apesar das competências profissionais adquiridas e reconhecidas (formal ou informalmente), os imigrantes que pretendem desenvolver um negócio apresentam inúmeras dificuldades. Para além de desconhecerem as normas e obrigações associadas às formalidades de constituição do negócio e aos seus aspetos legais, bem como quais os apoios financeiros disponíveis, por vezes descuram também a necessidade de refletir sobre a estrutura do negócio e impacto que o mesmo terá na sua vida (análise de viabilidade e de sustentabilidade) ou não encontram uma resposta para lhes dar este apoio. Tal era também relatado pelos diversos parceiros dinamizadores de um Gabinete de Inserção Profissional Imigrante⁵, os quais não dispunham de respostas concretas no que respeita à criação do próprio negócio.

.....

[5] Integrados na RGI – Rede GIP Imigrante.

Antes do PEI ser lançado, observava-se que muita da oferta disponível no apoio à criação de negócios era essencialmente: (a) balcões de informação/postos de atendimento onde se obtinha informação solta ou isolada do contexto pessoal, social e das competências do promotor da ideia de negócio; (b) ou programas de formação mais elaborados, por vezes teóricos, dirigidos a pessoas com um maior nível de conhecimentos e/ou a negócios de maior volume ou maior nível de maturação.

Também é facto, e considerando o nosso público-alvo, que muitos imigrantes residentes em bairros de maior vulnerabilidade económica e social terão mais dificuldade em conhecer os apoios e serviços disponíveis. Apesar deste contexto, consideramos que a população imigrante, embora sem conhecimento da realidade do nosso país, pode, com o apoio adequado e através das suas experiências e saberes, implementar ideias de negócio atrativas.

De modo a suprir estas dificuldades, a permitir o acesso a apoios já existentes, a dar uma resposta adequada (considerando as diferentes práticas, normas e linguagem) e a apoiar o imigrante na estruturação de uma ideia de negócio de forma coerente e continuada, o ACM lançou, em 2009, o PEI - Projeto Promoção do Empreendedorismo Imigrante. Este projeto veio fortalecer o trabalho já desenvolvido na área da criação do próprio negócio, tanto o trabalho do ACM como o das entidades que o promovem localmente.

1.2. Pressupostos de intervenção

A população imigrante tem demonstrado taxas de empreendedorismo mais elevadas do que as verificadas nos cidadãos nacionais (OECD, 2010⁶; IOM, 2013⁷). Por outro lado, a Comissão Europeia tem aler-

.....

[6] No que respeita aos países da OCDE vd. Open for Business. Migrant Entrepreneurship in OECD Countries, Paris: OECD.

[7] Vd. IOM, 2013. World Migration Report 2013. Geneva: International Organization for Migration.

[8] Os dados disponíveis em Portugal confirmam que, à semelhança do verificado em outros países, os estrangeiros apresentam taxas de empreendedorismo (percentagem de empregadores por total de ativos) superior aos nacionais (para aprofundar vd. Oliveira, 2005; Oliveira, 2007; Oliveira, 2010 e Oliveira, 2014).

tado os Estados-membros para a dinamização de iniciativas que atendam aos contributos positivos de determinados grupos específicos, como os migrantes, devendo garantir-se que estes tenham «a oportunidade de desenvolverem uma atividade empresarial, criando postos de trabalho para os mesmos, capacitando-os económica e socialmente e mobilizando as suas capacidades criativas e inovadoras»⁹.

No contexto nacional, os *PII – Planos para a Integração de Imigrantes*, que resultam de um trabalho conjunto de todos os ministérios, tanto o de 2007-2009¹⁰ como o de 2010-2013¹¹, têm apontado medidas variadas para incentivar o empreendedorismo imigrante, onde o ACM se comprometeu na consecução de várias medidas. Pretende-se que o *Plano Estratégico para as Migrações (2014-2020)* venha também a contemplar medidas de fomento do empreendedorismo imigrante.

A criação de negócios por parte de imigrantes resulta em vantagens que tanto se refletem nos países de origem como nos países de acolhimento. Centrando-nos apenas nestes últimos, é de referir que o empreendedorismo permite um crescimento económico através da melhoria da integração social dos promotores de negócios, da sua integração profissional e até pela criação de emprego a terceiros.

Contudo, no contexto nacional verifica-se que a população imigrante conta com alguns obstáculos que dificultam o processo de criação de negócios/ autoemprego: dificuldades comunicacionais, desconhecimento da legislação/regras do país; desconhecimento dos locais onde se dirigir, desconfiança por parte de terceiros (clientes, fornecedores, instituições), entre outros.

.....

[9] Comunicação da Comissão – Plano de Ação «Empreendedorismo 2020», COM(2012) 795 final de 09.01.2013, p. 24, disponível em https://infoeuropa.eu/ocid.pt/opac/?func=service&doc_library=CIE01&doc_number=000051536&line_number=0001&func_code=WEB-FULL&service_type=MEDIA

[10] Resolução do Conselho de Ministros n.º 63-A/2007, de 3 de Maio.

[11] Resolução do Conselho de Ministros n.º 74/2010, de 17 de Setembro.

Tendo em conta estes dados, conjugados com a taxa de desemprego mais alta entre os imigrantes do que entre os cidadãos nacionais¹², considera-se útil e premente a capacitação da população imigrante que pretende desenvolver as suas competências empreendedoras e que, apesar da existência de uma ideia de negócio, apresenta dificuldades em concretizá-la.

O PEI tem sido uma resposta às dificuldades enunciadas. Em desenvolvimento desde 2009, tem permitido chegar aos potenciais empreendedores imigrantes de uma forma mais interventiva através de atividades de capacitação de imigrantes para a criação de negócios e também de consultoria, envolvendo entidades focadas na promoção deste tipo de apoio.

O PEI permitiu descentralizar as ações já desenvolvidas pelo ACM e colocá-las nas mãos das entidades que melhor conhecem as pessoas, as suas dificuldades e também as suas competências, que atuam numa base territorial e logo identificam apoios e entidades que se possam conectar às iniciativas empreendedoras que venham a ser desenvolvidas. E porque os territórios são diferentes bem como as pessoas que lá residem, apesar da metodologia e instrumentos comuns, há flexibilidade para ajustar o PEI a várias condicionantes (horários, disponibilidade dos intervenientes, inclusão de outras iniciativas, ...).

O PEI tem como principal objetivo *fomentar o empreendedorismo junto das comunidades imigrantes, com um especial enfoque naquelas que residem em bairros de maior vulnerabilidade*. Especificamente, o PEI objetiva: (1) desenvolver uma atitude empreendedora perante a

.....

[12] Vd. detalhes no sítio do Observatório da Imigração em <http://www.oi.acidi.gov.pt/docs/stats/trabalho/Desemprego%202010%20a%202011.pdf> e OECD, 2012, p. 91.

vida, promovendo a autoestima e a confiança em si próprio; (2) desenvolver competências pessoais, sociais e de gestão empresarial fundamentais à criação de um negócio; (3) promover a criação de negócios de forma sustentada; (4) facilitar a ligação entre os potenciais empreendedores e os programas de apoio ao empreendedorismo já existentes; (5) promover a formalização de negócios dinamizados na economia informal.

1.3. Abordagem sobre a filosofia PEI

O PEI é o resultado de cerca de dez anos de investigação-ação¹³ desenvolvida como ferramenta de inclusão de pessoas pela economia. Mas é um resultado “provisório”, já que consideramos que existe espaço para evoluir, para melhorar.

Este projeto tem como principal característica ser um **processo real** de construção do negócio e não um curso de preparação para negócios uma vez que todo o processo radica no conhecimento e motivação do participante, sendo o processo formativo e o seu itinerário uma estratégia para questionar as realidades interna (motivações, atitudes, comportamentos, conhecimentos) e externa (meios e oportunidades de negócio) e de as realizar.

Esta dupla orientação (realidade interna e realidade externa) permite, em simultâneo, desenvolver: (a) a ideia de negócio; (b) e as capacidades do empreendedor em criar e gerir um negócio de forma equilibrada. Isto significa que é um processo **holístico** uma vez que, como veremos mais à frente, inclui também o seu agregado familiar.

No PEI, mais do que transmissão de conhecimentos de gestão, o participante aprende um método de questionar e experimentar a realidade do seu projeto de negócio, tirando conclusões sobre a sua viabilidade. Esta experiência, que é acompanhada pelo formador, ao ser adquirida, **capacita** o formando/

.....

[13] Esta abordagem iniciou-se com a Carta para a Criação de Negócios para a Inclusão, criada pela Central Business no âmbito da iniciativa comunitária EQUAL K'idade.

participante a usá-la no futuro em novos projetos, de forma independente, sendo que um dos objetivos deste projeto é precisamente a autonomização.

No PEI é o participante empreendedor que vai construindo o seu conhecimento, fase a fase, cabendo ao formador: (a) introduzir os temas a desenvolver; (b) questionar os resultados obtidos pelo empreendedor no processo de aplicação da sua ideia; (c) incentivar o participante.

O PEI procura o “menor denominador comum” (Albuquerque e Ferreira, 2013) na formação em negócios, ou seja, as bases que são transversais a qualquer projeto e as capacidades pessoais mínimas para empreender. Desta forma, podemos dizer que a filosofia PEI é de *geometria variável*, uma vez que se adapta aos vários níveis de complexidade dos projetos e de capital humano (formação, experiência, conhecimento) do empreendedor.

Ao associarmos ao processo formativo o objetivo de obter resultados reais (com impacto económico na vida da pessoa) garantimos um nível de motivação interna superior, na medida em que: (a) por um lado, o participante sente que está a contribuir para uma alteração efetiva da sua condição económica; (b) e, por outro lado, o participante está imerso num problema real, tornando-se numa fonte muito rica de informação e de problemas o que lhe permite preparar-se melhor para lidar com a sua realidade futura, em oposição ao estudo de matérias abstratas e de problemas simulados.

O confronto entre a ideia inicial do empreendedor (muitas vezes baseada somente no seu desejo de melhoria de vida económica e social) e a sua execução real funciona como um *mediador natural invisível*, indutor de alterações, modificações, ou mesmo abandono da ideia o que, em qualquer dos casos, permite um conjunto de aprendizagens significativas, bem como o desenvolvimento de competências comportamentais nucleares, como a resiliência e a criatividade (ambas presentes na resolução de problemas).

O autoemprego e/ou a criação de pequenos negócios é, para uns, um “refúgio” face a situações de desemprego, emprego mal remunerado ou relações de trabalho precárias, ou seja, é a *última opção* para prover as suas

necessidades básicas e dos seus; para outros, é uma tentativa de ascensão socioeconómica, que constitui o “gatilho” que os levou a saírem do seu país e a escolherem Portugal, como uma terra de novas oportunidades para uma vida mais digna.

Os imigrantes são uma população particularmente vulnerável que enfrenta, para além da ameaça da exclusão económica comum a muitos portugueses, fracas redes sociais de apoio e falta de conhecimento do novo contexto económico, jurídico e cultural em que se inserem.

Deste modo, o impacto do fracasso de um empreendimento pode assumir uma dimensão catastrófica na vida da pessoa e do seu agregado. Por este motivo, foi dedicada particular atenção à contenção dos efeitos de falência do negócio, através de uma **análise de risco**¹⁴ que avalia, para além dos aspetos de análise financeira do negócio (tradicional), a dimensão familiar e pessoal da exposição ao risco, de forma a que os negócios apoiados, em caso de fracasso, tenham um impacto minimizado na vida do empreendedor.

O instrumento sinalizador desta ferramenta é a **carta de recomendação**¹⁵, onde o formador, após a análise de risco (negócio, pessoa, agregado familiar): (a) subscreve o projeto, constituindo um modo de motivação adicional, para avançar; (b) ou não o subscreve, constituindo um estímulo para o abandonar ou reformulá-lo.

A inclusão pela economia (vulgo empreendedorismo) é um tema pluridisciplinar e, por isso, complexo, tendo o PEI a virtude de, apesar dessa complexidade, se ter tornado um sistema prático, acessível para a generalidade das pessoas, independentemente da sua condição económica, cultural e social.

Por outro lado, exige e exige que a equipa de formadores tenha um perfil

.....

[14] Este tema será mais detalhado no capítulo 2.3.4.2. Orientação do projeto e análise de risco.

[15] Este documento pode ser emitido pelo formador no final do curso, em nome do participante, tendo como referência a ideia de negócio desenvolvida durante o curso «Apoio à Criação de Negócios».

muito específico: (a) por um lado, bons conhecimentos de gestão, para conseguirem praticar gestão e não falar sobre ela; (b) e, por outro, serem capazes de desenvolver estratégias de capacitação e motivação para a ação.

1.4. Criação de negócios para a inclusão

A maioria dos negócios promovidos pelas comunidades imigrantes e utilizadores do PEI são pequenos negócios com o objetivo primeiro de criar autoemprego.

A questão que se coloca é: como podem pequenos negócios competir com sucesso num mercado aberto (mundial) com empresas sofisticadas e de elevado capital? Esta preocupação deve estar sempre presente na conceção e desenvolvimento do PEI, já que os negócios individuais (empresários em nome individual e sociedades unipessoais) apresentam uma mortalidade de cerca de 80% ao quarto ano, não criam emprego adicional e possuem um baixo VABpm (valor acrescentado bruto a preços de mercado) (Ferreira, 2014).

Mas o facto de estarmos a lidar com pequenos negócios e capital reduzido não nos obriga a utilizar estratégias “pobres” de gestão. Antes pelo contrário, devemos sofisticar a nossa orientação para aumentar a probabilidade de êxito e/ou minorar riscos. Assim, devemos dar particular atenção a:

- (1) **Vantagens competitivas** (Porter, 1985). Qualquer negócio, independentemente da sua dimensão e complexidade, deve procurar ter algum tipo de vantagem competitiva, que se pode dividir em: (a) vantagens de custo; (b) diferenciação; (c) e especialização. A vantagem competitiva pode ser obtida através de um acesso especial a algum tipo de matéria-prima ou produto, por novas conjugações de serviços/ produtos ou através de uma oferta de nicho de mercado.

Exemplos das diferentes vantagens competitivas

- ***Vantagens de custo:*** Acesso a uma fonte de matéria-prima mais barata ou processo de produção mais eficiente (barato) que a concorrência;
- ***Diferenciação:*** Conjugação de novos serviços a um negócio tradicional de mercearia, como por exemplo entregas em casa para idosos;
- ***Especialização:*** Produção de comida regional com produtos de origem.

Regra geral, quando encaramos este objetivo seriamente, mesmo nos negócios mais elementares, conseguimos descobrir conjugações de produtos/serviços e algum tipo de vantagem competitiva, o que aumenta as probabilidades de êxito do negócio.

Neste âmbito, a inovação surge como uma ferramenta para obter algum tipo de vantagem e não um fim em si mesmo, nem tão pouco a única estratégia possível. Ainda sobre *inovação*, e segundo Ferreira (2014, p. 5): “desenvolver inovação relevante que crie valor para os clientes e para os acionistas, exige investigação, testes, desenvolvimento, produção e distribuição. Mesmo simplificando, cremos ser visível que é um processo complexo e longo, de resultados duvidáveis (a maioria das inovações não chegam ao mercado), onde as grandes empresas têm uma vantagem assinalável já que suportam mais facilmente os seus custos e dominam os canais de distribuição”.

- (2) **Experimentação, escala e potencial do negócio.** Não existe nenhum método técnico seguro para avaliar *a priori* o êxito de um novo negócio e reduzir os riscos de investimento.

Muitas vezes o empreendedor confunde o seu gosto pessoal pelo negócio (pelo produto e/ou serviço) com a sua aceitação no mercado. Neste contexto, uma das ferramentas mais úteis para avaliar a ideia de negócio é a sua experimentação junto dos seus futuros clientes, encurtando, tanto quanto possível, o tempo entre a conceção e a venda e com o me-

nor investimento possível. Tal permite verificar a aceitação do produto e/ou serviço por parte dos potenciais clientes.

Face à reação dos clientes teremos dados sobre a sua viabilidade. O empreendedor para experimentar já teve de produzir o bem/serviço, conhecer os fornecedores, os canais de distribuição e, mais importante, os seus compradores. Nesse processo adquiriu dados sobre os custos de produção e margens possíveis de venda, permitindo projetar a sua viabilidade económica com menor erro. Isso implica, regra geral, começar o negócio com uma escala menor, que poderá crescer mais ou menos rapidamente face à pressão dos clientes (e não baseado em investimento/empréstimos).

Por último, importa não confundir “escala” com “potencial”. A maioria dos grandes negócios de sucesso do mundo começaram em pequena escala.

- (3) **Competências empreendedoras e conhecimento.** Se por um lado uma boa ideia de negócio é importante, as capacidades de quem o vai implementar e conduzir são determinantes.

Conduzir um negócio é uma tarefa complexa e muito exigente, que requiere uma atitude e um conjunto de comportamentos adequados, sob pena de o empreendedor não suportar a pressão e começar a cometer erros, por vezes fatais para o negócio.

O PEI utiliza o balanço de competências do “Modelo em Árvore de Desenvolvimento de Competências Empreendedoras” (Ferreira e Tapia, 2011) que permite orientar o empreendedor no processo. Desenvolver competências de carácter comportamental exige a realização de tarefas práticas e é nessa prática que elas se reforçam e se desenvolvem, ou seja, não podem ser “ensinadas” mas podem ser aprendidas.

Já os conhecimentos de gestão são uma matéria que pode ser aprendida de forma formal (transmissão de conhecimento) e, no caso do PEI, é

limitada a questões-chave da compreensão do funcionamento de uma empresa, que se consubstanciam em: (a) “painel de bordo” com um conjunto de indicadores de gestão (margens, liquidez, crescimento); (b) resultados operacionais, antes de impostos (investimentos, custos fixos e variáveis, receitas).

O empreendedor não tem de conhecer contabilidade e finanças para gerir o seu negócio, tem é de saber utilizar recursos externos para o fazer (regra geral um contabilista) e focar-se no negócio (produtos, clientes, etc.), ou seja, deve conhecer contabilidade e finanças mas numa ótica de utilizador.

- (4) **Cooperação.** A cooperação e mais especificamente as *relações cooperativas interpessoais* (Ferreira e Tapia, 2011) são um instrumento importante de desenvolvimento de projetos, na medida em que através da cooperação o empreendedor pode obter um conjunto de recursos externos essenciais para a realização do projeto e que muitas vezes são determinantes para a sua execução.

Como afirmam Ferreira e Tapia (2013, p. 27) “de um ponto de vista do empresário, nas suas várias dimensões, as estratégias de cooperação permitem acelerar o lançamento de iniciativas, aumentar os recursos disponíveis, reduzir o investimento e partilhar o risco”. Em suma, a cooperação permite tornar os projetos exequíveis e tendencialmente com uma escala competitiva superior.

Assim, na visão do PEI, o empreendedor é um ator social e não um “herói solitário” e, desta forma, relaciona-se com o seu contexto, organizando recursos e produzindo valor social pela sua iniciativa.

1.5. Fatores críticos de sucesso

Os problemas de inserção social são complexos na medida em que se relacionam com o conjunto de fatores que os envolvem, como os fatores pessoais (saberes, competências), os sociais (rede de apoio, local de residência, comunidade) e os contextuais (ambiente económico e político).

Assim, desenhar um projeto que lide de forma holística com esta problemática exige que olhemos para as estratégias de inclusão pela economia de uma forma mais lata e sistémica, e não somente focalizada na viabilidade hipotética do negócio.

Por outro lado, qualquer projeto é limitado no tempo e, em algum momento, as pessoas estarão “sozinhas”, pelo que mais que ministrarmos um curso é essencial o empoderamento das pessoas para que adquiram capacidades e competências que sejam transversais à sua vida e, por isso, úteis para além do PEI.

Nesta ótica, podemos elencar alguns fatores críticos para o sucesso da abordagem PEI:

- (1) **Pessoa.** É essencial trabalhar as **motivações** intrínsecas de cada pessoa, ou seja, quais são os seus desejos, anseios, objetivos, sensibilidade, tendências, entre outras (em oposição, relativa, às motivações extrínsecas). Este trabalho de afirmação da individualidade e da capacidade de cada um é o motor da atitude empreendedora e atribui maior persistência, flexibilidade, *focus* e dinâmica à ação da pessoa.

Muitas pessoas em contextos de exclusão autolimitam-se, não acreditam no seu próprio valor e muito menos na sua capacidade de realização como seres humanos, condicionados por referências externas como a condição económica, social ou étnica. Dar espaço ao desenvolvimento do seu potencial pessoal é, por isso, essencial e essa é das tarefas mais nobres que cabe ao formador, associada à sua capacidade de *advocacy* dos interesses do participante, ajudando-o a “abrir portas”.

- (2) **Comunidade.** A dimensão social, no sentido restrito de comunidade envolvente, é o ambiente mais direto que envolve o empreendedor e que pode funcionar como alavanca ou travão da ação empreendedora. O PEI sempre teve como estratégia basear as suas atividades através de organizações locais que têm como função **mobilizar as pessoas**, informá-las e incentivá-las à ação, de onde se destaca o papel dos trabalhadores sociais (técnicos, formadores, etc.), tanto pela sua relação pessoal, capacidade de influência, como pela sua função de “modelo”.

Estas organizações conhecem as pessoas, os seus problemas e capacidades e esse conhecimento é precioso para descobrir os candidatos para os quais o PEI é adequado. Por outro lado, têm um conjunto de instrumentos de apoio, como por exemplo, formação complementar, gabinetes em áreas específicas, relações com outras entidades, entre outros, que podem criar um ambiente favorável à participação no PEI, bem como o inverso é igualmente verdade, ou seja, o PEI pode ser um apoio complementar ao trabalho de terreno das entidades promotoras do projeto.

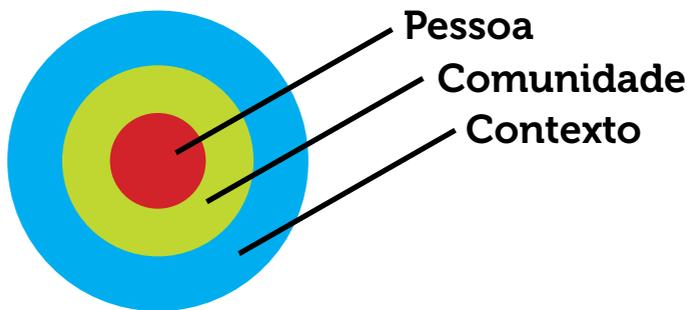


Figura 1
Fatores críticos de sucesso da abordagem PEI

- (3) **Contexto.** A relação com o contexto é bidirecional. Se é verdade que o contexto económico limita a iniciativa empreendedora, também é verdade que as pessoas podem procurar modificar o seu contexto, naturalmente, de forma mais limitada.

A criação de um negócio intervém num determinado contexto (por exemplo, legislativo, económico, social), de onde nasce um conjunto de constrangimentos. Estes fatores não devem ser considerados “externalidades” ao modelo de intervenção, sob pena de o negócio não ser exequível, mas incluídos no trabalho prático e realista com as pessoas.

Uma das estratégias mais poderosas para lidar com essa realidade é levar os empreendedores a experimentarem e testarem os seus negócios junto dos clientes finais.

Parte 2

Componente operacional – O PEI passo-a-passo

2.1. Atividades e recursos

O PEI contempla duas atividades principais que se centram no apoio ao empreendedor na estruturação de uma ideia de negócio que venha a tornar-se viável e com potencial de entrar no mercado com o mínimo risco possível: (a) curso «Apoio à Criação de Negócios»; (b) reuniões de orientação ao empreendedor (consultoria).

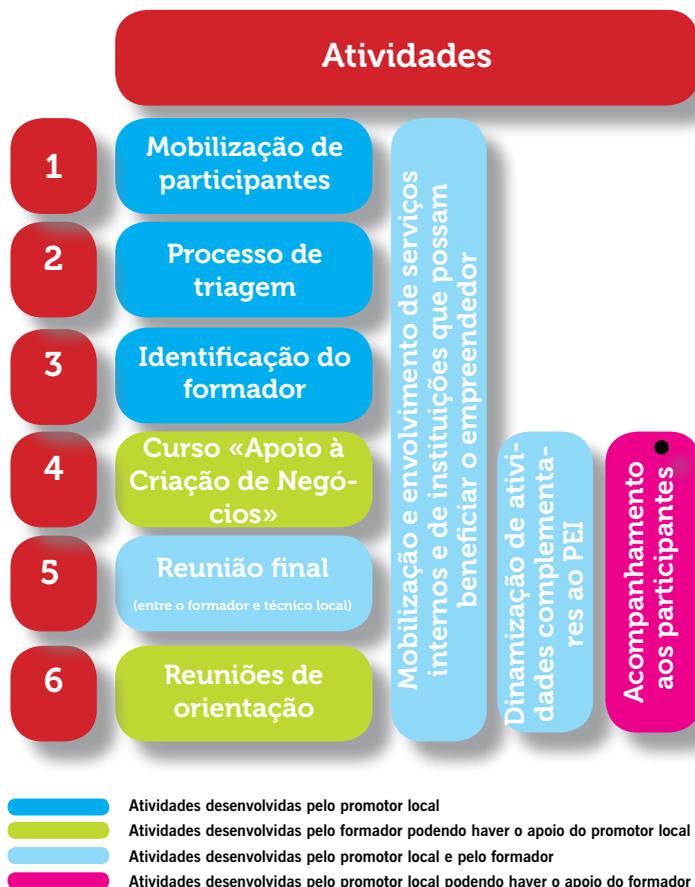
Para a sua concretização é fundamental haver uma entidade comprometida com o desenvolvimento do projeto (promotor local) e um formador com conhecimentos na área de negócios, com uma sensibilidade para o trabalho social e capaz de gerar motivação nas pessoas.

Estes atores são responsáveis pela execução das principais atividades acima mencionadas, mas também por outras que se complementem e que tornem o PEI uma ação de sucesso.

Estas atividades centrais implicam um trabalho prévio de preparação e de mobilização de participantes e de outras entidades, bem como de recursos, e podem também ser complementadas com outras introduzidas pelo formador ou pela entidade promotora. Por exemplo, no que respeita a estas atividades complementares e enriquecedoras do desenho estandardizado do projeto, entre 2009 e 2011 o PEI contemplou o Concurso de Ideias de Negócio (CIN), o qual permitiu que, em cada edição, os imigrantes que participassem no curso «Apoio à Criação de Negócios» pudessem apresentar o seu projeto de negócio a um júri local e, numa fase posterior, a um júri nacional. O CIN premiava financeiramente três projetos de negócio. Outras iniciativas promovidas foram: encontros de empreendedores imigrantes, participação em feiras (possibilitando uma experimentação, em contexto real, da

ideia de negócio), encontros que facilitassem o *networking*, apresentação de e sugestão de participação em iniciativas externas ao PEI, visitas a estabelecimentos de negócios promovidos por imigrantes (proporcionando a partilha de experiências).

O PEI pode desenvolver-se de acordo com o seguinte fluxograma:



● Não se trata da consultoria/ reuniões de orientação posteriores ao curso, mas de um acompanhamento aos participantes enquanto clientes da entidade promotora, em particular àqueles para quem a criação de um negócio não foi a resposta adequada.

Figura 2
Fluxograma das atividades do PEI

2.1.1. Curso «Apoio à Criação de Negócios»

- **O que é?**

O curso «Apoio à Criação de Negócios» é uma ação de capacitação dirigida a imigrantes que pretendam desenvolver e implementar uma ideia de negócio.

Esta ação de capacitação distancia-se da formação tradicional dado que não se centra na transmissão de conhecimentos mas sim no participante e no seu desenvolvimento pessoal. O curso «Apoio à Criação de Negócios», sendo dirigido a adultos, cuja aprendizagem pela prática é mais facilmente concretizada, é um curso assente em metodologias práticas e centrado na ação do participante.

- **Como funciona?**

O curso tem a duração de 62 horas e decorre ao longo de 10 semanas de acordo com o cronograma que se segue.

	SC n.º	SI n.º	Temas abordados nas sessões coletivas	
Semana 1	1		(1) Apresentação (2) Balanço de Competências Empreendedoras (3) <i>Ficha 1</i> – Negócio	<i>Ficha Experimental o Negócio</i>
Semana 2	2	1	(1) <i>Ficha 1</i> – Negócio (2) <i>Ficha 2</i> – Produto e <i>Ficha 3</i> - Serviço	
Semana 3	3	2	(1) <i>Ficha 2</i> – Produto e <i>Ficha 3</i> – Serviço (2) <i>Ficha 4</i> - Clientes	
Semana 4	4	3	(1) <i>Ficha 4</i> – Clientes (2) <i>Ficha 5</i> – Local e instalações	
Semana 5	5	4	(1) <i>Ficha 5</i> – Local e instalações (2) <i>Ficha 6</i> - Concorrência	
Semana 6	6	5	(1) <i>Ficha 6</i> – Concorrência (2) <i>Ficha 7</i> - Promoção	
Semana 7	7	6	(1) <i>Ficha 7</i> – Promoção (2) <i>Ficha 8</i> – Custos	
Semana 8	8	7	(1) <i>Ficha 8</i> – Custos (2) <i>Ficha 9</i> - Vendas	
Semana 9	9	8	(1) <i>Ficha 9</i> – Vendas (2) <i>Ficha 10</i> - Lucros	
Semana 10	10		(1) Síntese escrita (sumário executivo) (2) Balanço Final (3) Avaliação da ação	
Legenda: SC – Sessão Coletiva; SI – Sessão Individual				

Figura 3
Cronograma do curso «Apoio à Criação de Negócios»

O curso «Apoio à Criação de Negócios» contempla sessões coletivas e sessões individuais as quais permitem trabalhar temas básicos de gestão e o desenvolvimento de competências, adequando-se a micro negócios. Estas sessões ocorrem semanalmente e têm, respetivamente, a seguinte duração:

3 horas¹⁶ e 4 horas¹⁷. As 4 horas previstas para o apoio individual permitem acompanhar 8 participantes (30 minutos por participante)¹⁸. As sessões coletivas e individuais podem ocorrer no mesmo dia ou em dias diferentes da mesma semana, devendo, contudo, seguir o cronograma.

Ao longo do curso é facultado a cada participante um conjunto de 11 fichas de trabalho¹⁹, cada uma delas debruçando-se sobre uma diferente temática com uma cadência semanal (de acordo com o cronograma do curso). Contudo, a ficha *Experimental o Negócio* poderá ser trabalhada ao longo de todo o curso ou ser introduzida quando tal se justificar, de acordo com a situação individual de cada participante e evolução da sua ideia de negócio.

Cada uma das fichas de trabalho segue a seguinte ordem: (a) informação sobre o tema a desenvolver (exemplo: *Clientes*); (b) ficha de trabalho prático (esta integra uma página com um exemplo e uma outra página que o participante deve preencher tendo em conta a sua ideia de negócio); (c) folhas para registo do ponto de situação do projeto de negócio no que respeita ao tema em causa, bem como outras anotações²⁰.

Para preencher cada ficha o empreendedor tem de fazer “trabalho de campo”, procurando informação, investigando, explorando a sua ideia. O formador deverá estimular o empreendedor a participar e desenvolver proativamente a sua ideia de negócio e dar apoio e orientações: estimular a pesquisa de informação (na internet ou em outras fontes), ajudar na localização de entidades ou concorrentes, entre outros apoios.

.....

[16] Sessões coletivas.

[17] Sessões individuais.

[18] Este período de tempo pode ser flexível e ajustado às necessidades dos participantes.

[19] Estas fichas encontram-se disponíveis no Dossier do Empreendedor, o qual é entregue a cada um dos participantes no início do curso. O Dossier do Empreendedor está estruturado como tendo 10 fichas, contudo o separador FICHA 1 contempla, para além da ficha NEGÓCIO a ficha EXPERIMENTAR O NEGÓCIO, motivo pelo qual são aqui indicadas 11 fichas.

[20] Para conhecer o aspeto visual das fichas deverá ser consultado o Dossier do Empreendedor, disponível em www.acm.gov.pt

Assim, uma **sessão coletiva** típica do PEI, com duração de 3 horas, consiste em: (a) discussão do “trabalho de campo” realizado pelo participante durante a semana anterior (1 a 2 horas); se este trabalho de pesquisa e levantamento de informação não tiver sido feito, deverão ser explorados os seus impedimentos e facilitar meios ou motivar o participante para os obter; (b) introdução de um novo tema a explorar, qual a sua importância e utilidade; tarefas que terão de ser realizadas na semana seguinte (1 a 2 horas).

As sessões coletivas permitem discutir os diferentes temas previstos, utilizando-se metodologias práticas e permitindo a discussão e reflexão entre os vários participantes do curso.

As **sessões individuais** permitem ao participante expor ao formador as suas dificuldades em privado e em pormenor, como por exemplo, dificuldades de acesso a informação, dúvidas, pormenores do negócio, entre outras. Deste modo, estas sessões permitem trabalhar aspetos concretos do negócio, geralmente seguindo o alinhamento ou tema da sessão coletiva anterior. Entre cada sessão coletiva o empreendedor deverá trabalhar questões reais da sua ideia de negócio (ler documentos, levantar informação, contactar entidades, entre outras ações) para que possam ser discutidas com o formador na sessão individual.

As sessões individuais devem ser sessões rápidas (30 minutos), objetivas e centradas na resolução dos problemas decorrentes do trabalho semanal. Devem ser realizadas a pedido do empreendedor. Ou seja, o formador deve-se colocar à disposição para estas reuniões, como um recurso facilitador do trabalho e incentivar o empreendedor a usá-lo para resolver problemas do seu projeto. Estes momentos não devem ser vistos como uma espécie de “aula particular” que o participante tem de frequentar.

- **A importância da participação nas sessões**

O envolvimento do empreendedor nas tarefas semanais dá indicações preciosas, tanto ao próprio como ao formador:

- (a) O empreendedor consegue perceber quais as possibilidades e obstáculos que vai enfrentar e como lidar com eles, permitindo-lhe

compreender se poderá avançar, modificar ou abandonar a ideia de negócio;

- (b) O formador apercebe-se do nível de motivação e da capacidade demonstrada pelo participante para criar e gerir um negócio.

O processo do curso «Apoio à Criação de Negócios» está desenhado para que seja o empreendedor a descobrir se o negócio é exequível e rentável e não para o formador revelar os seus conhecimentos e opiniões.

Muitas vezes, passados poucos minutos após ouvir uma exposição sobre uma ideia de negócio, um formador experiente saberá identificar que esta não é viável e poderia orientar de imediato o empreendedor. O empreendedor ficaria a saber a opinião negativa do formador, mas não teria aprendido como é que ele chegou a essa conclusão e é esta uma das grandes diferenças entre um processo de capacitação (construção de capacidades) e um processo de formação formal (transmissão de conhecimentos). O PEI caracteriza-se como um processo de capacitação.

Se durante o curso o empreendedor não estiver a fazer o seu trabalho semanal, o formador tem, tanto nas sessões coletivas como nas sessões individuais, a oportunidade de saber o porquê de tal estar a acontecer e de ter um contacto direto com esses obstáculos. Assim, o formador pode construir uma estratégia específica adequada à pessoa (estratégias motivacionais, facilitar o acesso a contactos, entre outras).

Se sem razão justificativa o empreendedor não estiver a realizar o seu trabalho semanal nem a agendar sessões individuais de apoio provavelmente não estará no “momento certo” para desenvolver o seu projeto e o formador deve ter isso em atenção.

- **Os documentos emitidos após terminar o curso «Apoio à Criação de Negócios»**

No final do curso «Apoio à Criação de Negócios» poderão ser emitidos um Certificado de Frequência (CF) e uma Carta de Recomendação (CR).²¹

A CF atesta a presença no curso e tem sido emitida aos participantes que, cumulativamente, tenham frequentado sete sessões coletivas e duas sessões individuais.

A CR incide sobre a maturidade da ideia de negócio. Este documento atesta, na perspetiva do formador, que o projeto de negócio em causa reúne condições para poder vir a tornar-se um negócio viável, sendo recomendado o seu desenvolvimento com vista à sua implementação. A emissão da CR tem por base uma análise de risco que considera os aspetos seguintes: (a) competências pessoais (competências de performance, autoconfiança, iniciativa, resiliência, inovação, cooperação, organização) (b) o negócio (Verificam-se resultados positivos ou negativos? O *payback* verifica-se em menos ou mais de um ano? O negócio é ou não escalonável? Se o negócio correr mal existem opções de saída?); (c) a família (O negócio afeta a sua base? Em caso de dívidas há forma de as suportar? E se o negócio encerrar quais as possibilidades de arranjar emprego ou de retomar outra atividade?).²²

A CR permitirá aos empreendedores demonstrar a instituições financeiras (ou outras com outro tipo de apoios) que foi feito até então um percurso para a estruturação da ideia de negócio e que se validou o trabalho já realizado.

Ao participante com CR é dada a possibilidade de continuar com o apoio do formador através de reuniões individuais/consultoria.

.....

[21] O modelo de Certificado de Frequência e de Carta de Recomendação encontram-se, respetivamente, nos Anexos 3 e 4.

[22] A análise de risco é detalhada no capítulo 2.3.4.2. Orientação de projetos e análise de risco.

Poderão, contudo, verificar-se outros tipos de encaminhamento e apoio aos empreendedores após o término do curso, podendo inclusivamente verificar-se a necessidade de frequentar um curso complementar ou com conteúdos programáticos mais profundos, ajustado às necessidades do negócio a implementar.

- ***O Dossier do Empreendedor***

O *Dossier do Empreendedor* (DE) – instrumento de apoio ao curso «Apoio à Criação de Negócios» – é uma ferramenta útil para: (a) conhecer os conceitos e fases associados à criação de um negócio; (b) registo de informação relevante para a estruturação de uma ideia de negócio.

Este Dossier permite a estruturação das várias sessões do curso e, por isso, serve também de guia ao formador, mas é um instrumento que se destina especialmente ao participante/empreendedor.

O DE pretende ser um instrumento simples e prático que facilmente permita encontrar a informação desejada, tendo por isso um formato com argolas, o que possibilita anexar outros documentos relevantes.

O DE é entregue ao participante na primeira sessão do curso e trata-se de um documento pensado para o registo e aditamento de informação pelo que o seu utilizador não deverá inibir-se de fazer as anotações necessárias nas suas folhas.

Destacam-se os seguintes conteúdos do DE:

- (1) ***Notas: (A) PEI – Projeto “Promoção do Empreendedorismo Imigrante”: O que é? (B) Trabalhar por conta própria em Portugal. Posso fazê-lo?***
Este capítulo responde a questões variadas acerca do projeto e também expõe informação útil sobre os títulos de residência (ou outros) que habilitam o imigrante a trabalhar em Portugal de forma independente.

- (2) **Fichas.** As fichas de trabalho debruçam-se sobre os seguintes temas: (a) *Ficha 1 - negócio* (modelo geral do negócio) | *experimental o negócio*; (b) *Ficha 2 - produto* (características e benefícios); (c) *Ficha 3 - serviço* (características e benefícios); (d) *Ficha 4 - clientes* (segmentação e mercado alvo); (e) *Ficha 5 - local e instalações* (posicionamento); (f) *Ficha 6 - concorrência* (competição, aprendizagem e cooperação); (g) *Ficha 7 - promoção* (divulgação e comunicação); (h) *Ficha 8 - custos* (fixos e variáveis); (i) *Ficha 9 - vendas* (receitas); (j) *Ficha 10 - lucros* (resultados). Cada ficha de trabalho é antecedida com informação sobre o tema.²³
- (3) **Autodiagnóstico de competências empreendedoras.** No âmbito do PEI são trabalhadas 6 competências chave, as quais são: (a) *autoconfiança*; (b) *iniciativa*; (c) *organização*; (d) *resiliência*; (e) *inovação*; (f) *relacionamento cooperativo*. O participante é convidado a situar-se dentro de um conjunto de comportamentos. A análise destes resultados deverá levar o formador a explorar as competências do participante que estão menos desenvolvidas.²⁴
- (4) **Guia para iniciar o seu negócio – passo-a-passo.** Este guia expõe vários momentos relevantes no processo de criação de um negócio, nomeadamente: (a) *estrutura jurídica*; (b) *fiscalidade*; (c) *contabilidade*; (d) *logística* | *plano de operações*; (e) *passos para constituir legalmente uma empresa*. Este capítulo disponibiliza um espaço para registo de informação sobre aspetos concretos da ideia de negócio respeitantes a cada um dos momentos. Tal como nas fichas de trabalho, também aqui se apresentam exemplos de que informação deverá ser considerada para cada etapa da implementação do negócio.

.....

[23] Para mais informação sobre como trabalhar as fichas no contexto do curso deverá ser consultado o capítulo 2.3.4.1. Abordar os conteúdos do curso «Apoio à Criação de Negócios».

[24] A aplicação do autodiagnóstico de competências empreendedoras é detalhada no capítulo 2.3.2. Competências pessoais e comportamentos.

O DE está acessível on-line em www.acm.gov.pt. Mediante solicitação e de acordo com a disponibilidade o ACM poderá ceder exemplares do DE. Para tal contacte pei@acm.gov.pt.

2.1.2. Consultoria ao empreendedor imigrante

- **O que é?**

O apoio ao empreendedor não se esgota no curso. No âmbito do PEI aqueles que tiveram acesso à CR podem beneficiar de acompanhamento posterior (consultoria).

O processo de consultoria tem melhores resultados quando há um bom relacionamento entre o empreendedor e o formador, bem como quando o empreendedor demonstra envolver-se na estruturação da sua ideia de negócio. Não se trata de um processo burocrático, mas de um apoio face-to-face numa fase crucial para quem cria um negócio.

Esta é uma fase crucial para o empreendedor, pois corresponderá, na maioria das situações, ao período em que o projeto de negócio sai do papel, será apresentado a outras entidades²⁵ e nasce. Este apoio do formador, que acompanhou o desenvolvimento da ideia de negócio ao longo do curso, é essencial para:

1. **Reestruturar a ideia de negócio.** Após o curso terminar alguns aspetos do projeto de negócio poderão necessitar de alguns ajustes. Alguns dos empreendedores terão conseguido construir o seu projeto e transpô-lo para o papel dentro desse período ou mesmo testá-lo em contexto real. Contudo, existem pessoas com ritmos diferentes, bem como existem negócios com diferentes complexidades, pelo que 10 semanas de trabalho poderão não ser suficientes para alguns empreendedores, o que justifica ainda o apoio do formador na estruturação do projeto de negócio.

.....

[25] Bancos, agências de crédito, câmaras municipais, entre outras.

2. **Identificar apoios financeiros ou outros.** Na fase de lançamento da ideia de negócio alguns empreendedores necessitarão de outros apoios para além dos facultados no âmbito do PEI, muitas vezes de apoios financeiros. Perante esta situação, o formador apresentará ao empreendedor os apoios disponíveis, sublinhando-se aqueles que parecem ser mais vantajosos para as necessidades do negócio e melhor ajustados à situação do empreendedor. Poderão ser necessários apoios específicos, pelo que o formador poderá usar os seus conhecimentos para orientar o empreendedor ou identificar outras entidades de apoio direccionadas para a área de negócio em concreto.
3. **Acompanhar a implementação do negócio.** A fase de implementação é muitas vezes atribulada, em especial para aqueles que dinamizam um negócio pela primeira vez. A formalização do negócio em alguns casos será mais fácil, noutros poderão verificar-se formalidades, burocracias e obrigações que implicam mais tempo na sua concretização. Alguns negócios implicam ter licenciamentos específicos (que terão já sido identificados durante o curso) e que terão de ser cumpridos para que o negócio possa finalmente chegar aos consumidores. O formador dará orientações ao empreendedor para que os obstáculos possam vir a ser ultrapassados.
4. **Orientar o empreendedor na gestão do negócio entretanto formalizado.** Os primeiros tempos de vida de um negócio são geralmente complicados: poderão ainda haver dificuldades em saber como lidar com fornecedores, como registar dados contabilísticos, entre outras situações. O formador poderá dar sugestões para que as questões e dificuldades colocadas pelo empreendedor possam ser ultrapassadas.

- **Como funciona?**

A duração deste acompanhamento é de seis horas, correspondendo a quatro reuniões de 1h30m²⁶. Nos casos em que se justifique, a duração deste apoio pode ser prolongada.

.....

[26] Apesar destas orientações o período de 6 horas poderá ser distribuído de forma diferente, de acordo com as necessidades do empreendedor. Importa realçar que o formador não deverá concretizar as tarefas destinadas ao empreendedor, deverá sim orientá-lo e capacitá-lo para que essas tarefas sejam realizadas pelo próprio.

O processo de consultoria/accompanhamento poderá ser realizado com o apoio do promotor local, nas instalações deste, ou em outros locais a definir pelo empreendedor e pelo formador. Neste âmbito poderá o formador deslocar-se (caso se verifique necessário) a serviços, acompanhando o empreendedor nas diversas fases do negócio, ou às instalações do negócio entretanto formalizado.

Neste processo é relevante registar os “avanços” conseguidos em cada sessão: (a) o que foi discutido; (b) o que o empreendedor ou o formador/consultor se comprometem a realizar até à próxima reunião.



ATIVIDADES DE ACOMPANHAMENTO AO EMPREENDEDOR
PROJETO PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO IMIGRANTE

REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO Nº ____ DATA ____ LOCAL ____
HORÁRIO DE INÍCIO DA REUNIÃO ____ HORÁRIO DE FIM DA REUNIÃO: ____

IDENTIFICAÇÃO	FORMADOR/ORIENTADOR:	Contacto Preferencial:	
	EMPREENDEDOR:	Contacto Preferencial:	
	NEGÓCIO:	Curso n.º: ____	Instituição dinamizadora do curso: ____
INFORMAÇÕES SOBRE AVANÇOS DO NEGÓCIO DESDE O ÚLTIMO CONTACTO:	NA REUNIÃO DE HOJE DISCUTIRAM-SE OS SEGUINTE ASSUNTOS:	O EMPREENDEDOR DEVERÁ, ATÉ À PRÓXIMA REUNIÃO, REALIZAR O SEGUINTE:	OBSERVAÇÕES:
			DATA DA PRÓXIMA REUNIÃO: Dia: ____/____/____ A Combinar: ____

Assinatura do Orientador: _____Assinatura do Empreendedor: _____

Figura 4

Modelo do documento de registo das reuniões de orientação/consultoria

2.2. Operacionalizar o PEI: o papel do promotor local

A atuação do PEI tem-se centrado principalmente em territórios mais vulneráveis económica e socialmente, implicando uma intervenção local. O PEI atua e realiza-se tendo por base uma aproximação ao público-alvo, a qual é feita através de entidades de intervenção local que melhor conhecem as pessoas, as suas dificuldades, os seus saberes e experiências, as suas motivações. Deste modo, as entidades que já atuam nestes territórios são o melhor veículo para fazer chegar aos imigrantes esta resposta. Esta intervenção através destas instituições (Associações de Imigrantes ou outras organizações sem fins lucrativos) é considerada um fator de sucesso, dado que estas são reconhecidas no território pelo trabalho que ali têm desenvolvido e pela ligação que estabeleceram com as pessoas que servem.

Por outro lado, a atuação dos promotores locais do projeto deve abranger relações (internas e externas à entidade) que permitam identificar respostas complementares ao PEI. A cooperação entre instituições locais é crucial na resposta às necessidades identificadas pelos participantes, seja pelo encaminhamento para respostas de alfabetização ou escolarização, encaminhamento para instituições que formam em certos ofícios, apelo aos empresários locais para participarem das mais variadas formas na integração profissional de futuros empresários, partilha de recursos entre instituições.

Ao longo dos últimos anos de intervenção do PEI foi possível observar: (a) instituições que criaram parcerias com outras entidades para implementação conjunta do projeto noutras territórios onde este tipo de resposta se considerava necessária; (b) uma proximidade entre as instituições e organismos da administração local, tendo estes se envolvido na identificação de potenciais candidatos ao PEI mas também na cedência de espaços; (c) uma aproximação ao tecido empresarial, através dos próprios empresários ou através de associações que os representam; (d) um contacto próximo com as estruturas de apoio à empregabilidade, para identificação de potenciais interessados no PEI ou para encaminhamento daquelas pessoas em que se

verificou que a criação do próprio negócio não era uma resposta adequada ao seu perfil ou à situação atual.

A identificação de técnicos e formadores através destas entidades traz benefícios ao projeto e seus beneficiários finais pelos conhecimentos que os mesmos têm na área de intervenção (imigração e criação do próprio emprego) e do território em causa, mas também pela apetência e sensibilidade para desenvolver trabalho social, vendo o PEI não como uma resposta única à situação do imigrante, mas como uma resposta possível entre outras disponíveis.

O promotor local é responsável pelo desenvolvimento das atividades do PEI na área territorial onde atua. Para estes efeitos deverá identificar um técnico local (TL) para realização de atividades de mobilização e triagem de participantes, promoção do projeto junto de parceiros institucionais, realização de atividades administrativas inerentes ao projeto, ser o elo de ligação entre os empreendedores e os diversos atores envolvidos no projeto, bem como acompanhar os participantes do projeto (em especial aqueles para quem o PEI não é uma resposta adequada²⁷).

O TL tem um papel fundamental na dinamização do PEI no território em causa, desempenhando as seguintes funções:

- (1) **Mobilização.** As dinâmicas associadas à divulgação do PEI e mobilização de potenciais candidatos são as seguintes: (a) divulgar o PEI internamente²⁸ e junto dos parceiros institucionais ou de outras entidades que possam identificar potenciais participantes; (b) distribuir materiais informativos (cartazes, folhetos ou outros) junto destes parceiros e/ou em pontos-chave; (c) criar parcerias (formais ou informais) com enti-

.....

[27] O promotor local deverá continuar a acompanhar a pessoa que abandona o PEI e não desenvolveu uma ideia de negócio, identificando respostas ajustadas à sua situação/necessidade de apoio.

[28] O técnico local deverá começar por uma divulgação do PEI junto das iniciativas e projetos dinamizados pela própria instituição onde colabora.

dades que possam contribuir para o processo de criação de negócios do empreendedor; (d) realizar sessões de esclarecimento com a população-alvo; (e) outras atividades que beneficiem o projeto e os empreendedores.

A mobilização é o primeiro passo para que as pessoas entrem em contacto com o PEI e passem a ter a opção de o frequentar ou não. Neste sentido é uma tarefa delicada já que vai afetar tanto a quantidade de participantes como as suas disposições básicas. Consideramos *disposições básicas* as motivações que o participante tem para frequentar o PEI.

Esta mobilização passa por um contacto com os imigrantes mas também com outras pessoas ou entidades que façam passar a mensagem e informação acerca do projeto.

No que respeita à comunicação e acolhimento inicial, direcionados aos potenciais participantes, devem considerar-se os seguintes cuidados:

Fase 1 – Gerar interesse. (a) Deverá haver uma *comunicação* adequada ao público-alvo. É importante identificar os locais frequentados pelo nosso público-alvo, como cafés, coletividades, associações de imigrantes, entre outros. (b) No que respeita ao *grafismo*, os folhetos e posters devem ter pouca informação (identificando apenas aspetos chave), apelar à ação e suscitar alguma curiosidade.

Fase 2 – Acolhimento. O acolhimento pode assumir várias formas, desde reuniões individuais (tipo atendimento), a reuniões de pequenos grupos. Estas pequenas reuniões podem ser enquadradas em processos de procura ativa de emprego ou em processos de apoio à criação de negócio, onde o PEI surgirá como uma das alternativas possíveis de ação. Aqui é fundamental gerar expectativas adequadas, ou seja, explicar o processo e as tarefas que terão de se desenvolver e que tipo de objetivos podem ser alcançados. É importante realçar que o PEI e as suas atividades se distanciam de outros tipos de respostas conhecidas nesta

área. Isto é: (a) no PEI não irão ser adquiridos conhecimentos (de forma teórica), sem implicar algum outro tipo de ação que não seja assistir a “aulas”; (b) o PEI não disponibiliza financiamento para criar o negócio. O PEI é, pelo contrário, uma ação com metodologias práticas em que é essencial a intervenção e ação do participante e não dispõe de mecanismos de financiamento a negócios²⁹.

Nota importante!

Expectativas erradas (excessivas) são uma das causas mais frequentes de abandono do curso «Apoio à Criação de Negócios». É, por isso, essencial que sejam os participantes a tomar a decisão de participar no PEI (e não serem excessivamente induzidos pelo técnico), depois de refletirem se tal é adequado à fase atual da sua vida. Deve ser o empreendedor a valorizar o PEI e a querer comprometer-se na sua frequência.

- (2) **Atender presencialmente os candidatos e realizar um processo de triagem através de entrevista.** Neste contexto, o técnico é responsável por: (a) rececionar candidaturas; (b) analisar as candidaturas; (c) realizar entrevistas aos candidatos de acordo com guião (Anexo 1) e ter em conta critérios de triagem;³⁰ (d) possibilitar aos candidatos a realização de um processo de reflexão (individual ou com a família), disponibilizando um conjunto de questões complementares à entrevista (Anexo 2); (e) rececionar, por parte do candidato, a confirmação de interesse em participar no projeto. Para um melhor conhecimento do cliente e registo de informação, a entidade poderá criar uma ficha de cliente.
- (3) **Tratar das questões logísticas inerentes ao curso «Apoio à Criação de Negócios».** Nesta fase (ou previamente) dever-se-á identificar o formador. O técnico local deverá, de acordo com as disponibilidades apresentadas pelos candidatos, da própria instituição e do formador, definir a data de início do curso e o horário. Para mais fácil visualização por parte do promotor local, do formador e dos participantes, sugere-se a criação

[29] Embora o projeto não disponha de apoios financeiros, o formador sinalizará as instituições que têm estas respostas.

[30] Para mais detalhes sobre este assunto Vd. capítulo 2.2.1.1. Triagem de candidatos.

de um cronograma onde sejam indicados os dias das sessões coletivas e das sessões individuais, bem como de outras atividades já previstas. A sala onde a ação decorre deverá permitir que os participantes manuseiem os materiais de apoio ao curso (*Dossier do Empreendedor* e outros documentos), bem como deverá ter disponível um computador, projetor e outros materiais que possam vir a ser utilizados pelo formador no decorrer das ações. Sugerimos que a data de início do curso não seja muito distanciada da data de confirmação do participante para evitar desmotivação e desistências.

- (4) **Confirmação do início do curso aos candidatos.** Para estes efeitos é importante ter as datas e cronograma definidos. Aquando desta comunicação ao candidato a entidade local poderá entender criar um documento que defina as regras de participação e/ou compromissos assumidos pelas partes e direitos e deveres, podendo este documento ser assinado pelo promotor local e pelo participante. No âmbito do PEI designamos este documento de «carta de compromisso».
- (5) **Recolher e registar informação.** Para monitorização das ações e da situação dos participantes no processo de criação de negócio importa recolher e registar informação. Para tal o técnico local deverá manter uma relação próxima com os participantes do curso bem como com o formador. O técnico poderá presenciar algumas das sessões do curso. A informação que releva registar para realizar um acompanhamento complementar ao apoio facultado pelo formador no decorrer do curso é: (a) caracterização do participante; (b) caracterização do negócio.³¹
- (6) **Articular com o formador.** O técnico local deverá articular com o formador no que respeita à recolha de informação sobre os cursos e evolução das ideias de negócio³². O promotor local poderá sugerir ao

.....

[31] Vd. Tabela 1 – Grelha de suporte ao registo de informação.

[32] Tal é relevante para perceber se o promotor local deverá intervir no apoio ao empreendedor, seja através dos seus serviços, seja através da indicação/encaminhamento para outros apoios.

formador iniciativas complementares ao curso (a decorrer durante as sessões ou paralelamente). São exemplos: promover sessões temáticas; convidar empreendedores imigrantes a testemunharem o processo de criação de negócio; permitir que entidades de crédito ou outras apresentem as suas soluções financeiras ou apoios.

- (7) **Fazer um ponto de situação com o formador.** No final de cada curso é importante que seja realizada uma reunião com o formador com os seguintes objetivos: (a) identificar os participantes que passam para a fase de acompanhamento (à ideia de negócio) posterior ao curso; (b) sinalizar os participantes que estiveram presentes no curso e que não o terminaram ou não avançaram com uma ideia de negócio, registando os motivos que levaram a tal situação; (c) identificar quais as necessidades destes participantes (os que criaram e os que não criaram negócio) e compilar um documento que permita definir de que forma se irá atuar para continuar a acompanhar o caso concreto de cada pessoa.
- (8) **Acompanhar os participantes do PEI.** No que respeita aos participantes que não criam negócio, independentemente do momento em que tal se verifica (durante ou após o curso), há que identificar respostas adequadas às pessoas. Nesta situação o papel do promotor local é crucial para que as pessoas possam beneficiar de uma resposta integrada e ajustada à sua situação. As respostas internas e parcerias estabelecidas tornam-se nesta situação recursos a considerar no apoio ao imigrante. Para um bom acompanhamento dos participantes há que perceber quais os motivos que os levaram a desistir do curso ou a não criar um negócio. Numa articulação próxima com o formador, o promotor local deverá também envolver-se na identificação de respostas e apoios necessários aos participantes que frequentaram o curso e que se prevê a implementação de uma ideia de negócio.
- (9) **Organizar um Dossier Técnico-Pedagógico (DTP).** Este dossier permite o registo de informação variada acerca do curso. Os conteúdos do DTP são: (a) documentos contratuais (por exemplo, contratos de formação); (b) formas de divulgação das ações; (c) fichas de inscrição e

processo de triagem; (d) programa do curso «Apoio à Criação de Negócios»; (e) cronograma (dias e horário) e identificação do local onde decorre o curso; (f) recursos didáticos; (g) folhas de presença; (h) folhas de sumário; (i) fichas de ocorrências; (j) relatórios ou atas de reuniões; (k) trabalhos dos participantes; (l) questionário de avaliação da ação, na perspetiva do participante; (m) questionário de avaliação da ação, na perspetiva do formador; (n) certificados. O DTP ou parte dos seus conteúdos deverão estar disponíveis para o formador e participantes no dia em que decorrem as sessões.

2.2.1. Instrumentos de apoio ao promotor local

O promotor local dispõe de instrumentos que o apoiam na dinamização de diversas atividades, destacando-se, neste capítulo, as atividades de triagem de candidatos (grelha de apoio ao processo de triagem, guião da entrevista e guião de reflexão individual), o acompanhamento ao participante (grelha de registo de participantes e de ideias de negócio) e os documentos a emitir em nome do participante (Certificado de Frequência e Carta de Recomendação).

2.2.1.1. Triagem de candidatos

Para efeitos de triagem há que considerar várias fases e despistar no candidato vários aspetos que poderão ser impeditivos da participação no curso «Apoio à Criação de Negócios» ou à dinamização de determinada área de negócio.

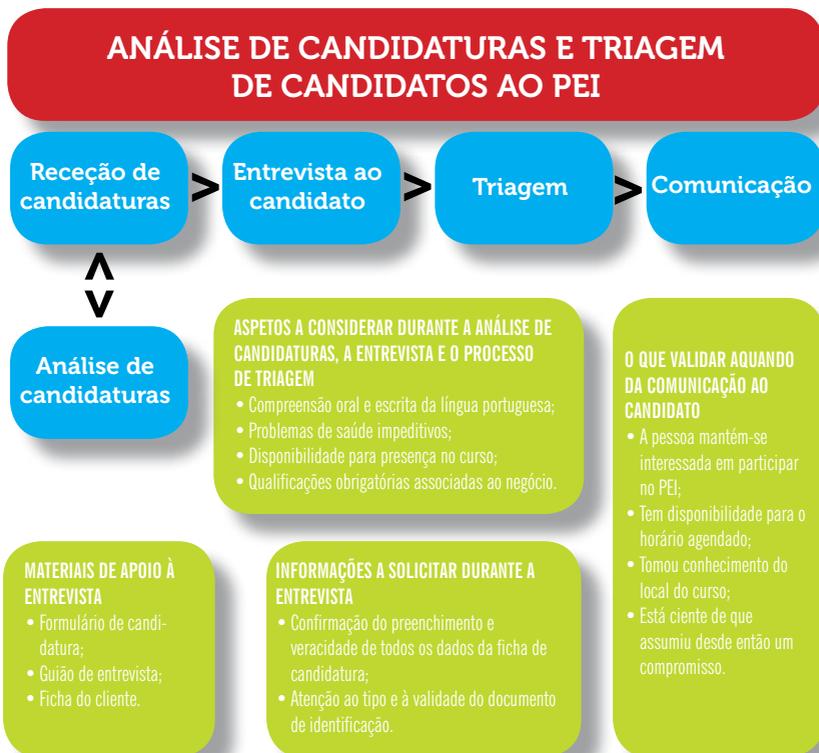


Figura 5
Fases e aspetos a considerar no processo de análise de candidaturas e triagem de candidatos ao PEI

Aquando do período de mobilização a entidade promotora do PEI deverá publicitar o projeto de diversas formas, sugerindo-se que o folheto informativo disponibilize uma ficha de inscrição (destacável por forma a que possa ser enviada via e-mail, por correios ou entregue presencialmente), com campos que permitam recolher informação acerca da caracterização do candidato e fazer uma análise prévia do seu perfil antes da realização da entrevista. Durante a **análise de candidaturas e/ou do processo de entrevista** o técnico local deverá ter em conta os seguintes aspetos acerca do candidato:

- (1) **Compreende a língua portuguesa?** Para participar no curso é essencial compreender a língua portuguesa uma vez que todas as atividades decorrerão nesta língua. Também para a dinamização de um negócio será essencial ter estes conhecimentos pois haverá relações diversas (com fornecedores, consumidores, contabilistas, entre outros) que decorrerão em português. Numa situação em que o candidato não compreenda a língua portuguesa deverá realizar-se um encaminhamento no sentido de o dotar destas competências como, por exemplo, encaminhar para o Programa Português para Todos (PPT)³³.
- (2) **Tem problemas de saúde que o impeçam de exercer o negócio que pretende dinamizar?** Existem problemas de saúde que podem ser impeditivos para a dinamização de um negócio ou certas áreas de negócio. Nestas situações dever-se-á fazer um encaminhamento adequado ou refletir com o candidato, na entrevista, sobre a sua condição de saúde e a ideia de negócio que se pretende desenvolver.
- (3) **Tem disponibilidade para participar no curso?** Independentemente do horário em que ação se venha a realizar e da data de início (por vezes só comunicados após se conversar com todos os candidatos) a pessoa deverá ser capaz de afirmar que reconhece a duração do curso e que tem disponibilidade para e interesse em estar presente nas sessões do curso. Caso o candidato considere que não tem condições para participar (independentemente do dia e horário que venham a ser definidos) deverá identificar-se um encaminhamento alternativo ou sugerir a participação numa edição posterior quando as suas limitações estiverem ultrapassadas.
- (4) **A atividade em causa implica qualificações obrigatórias?** Existem atividades que implicam a realização de formação específica. Por exemplo, se o promotor do negócio pretende abrir um salão de cabeleireiro e ele próprio pretender ser o cabeleireiro deverá ter formação na área. Caso não a tenha, será de realizar um encaminhamento para este processo de qualificação e eventualmente só participar no curso «Apoio à Criação de Negócios» numa edição posterior.

.....

[33] Para saber mais consultar <http://www.acm.gov.pt/es-imigrante/servicos/portugues-para-todos>

Todos os candidatos são contactados para realização de uma **entrevista presencial**³⁴. A entrevista segue um guião (Anexo 1), o qual tem perguntas base para uma reflexão conjunta (empreendedor técnico local) sobre variadas questões acerca da dinamização do negócio. Esta entrevista é considerada relevante pelo facto de levar o candidato a pensar sobre aspetos variados em torno do negócio que muitas vezes não considerou quando apresentou a sua candidatura ou quando tinha em mente a dinamização de um negócio. Após esta entrevista o candidato é ainda convidado a fazer uma **reflexão (individual ou com outras pessoas que lhe são próximas)**, sendo-lhe entregue um outro guião com questões complementares às já realizadas na entrevista com o técnico local (Anexo 2). No final da entrevista solicita-se ao candidato que comunique, em data ou período de tempo estipulados pelo técnico local, o seu posicionamento acerca da dinamização de um negócio e a sua decisão em participar no PEI. Considera-se relevante que a decisão seja tomada pelo próprio candidato e dever-se-á deixar decorrer o período combinado. Caso esse período de tempo termine e não haja resposta o técnico local deverá contactar o candidato. Contudo, o técnico local não deverá, em momento algum, impor ao candidato a sua participação no PEI.

Antes de iniciar o curso, se a entidade promotora o entender, poderá ser redigido um documento assinado pelas partes (técnico local e candidato) onde se registam direitos e deveres a observar no âmbito do projeto, que no âmbito do PEI temos designado por «carta de compromisso».

O técnico local, após estarem definidos os dias e horários do curso, de ter identificado o formador e de ter estabilizado a lista de participantes deverá contactar os candidatos a fim de **comunicar o início do curso**, confirmando os dados relevantes para acompanhamento da sua situação enquanto participante do PEI.

.....

[34] Poderão excetar-se aqueles a quem já se fez um atendimento prévio e se verificou haver impedimentos para participar no curso.

2.2.1.2. Acompanhamento ao participante

Para efeitos de registo de informação acerca do participante, melhor acompanhamento à sua participação no projeto e sinalização de informação acerca das fases em que a estruturação da ideia de negócio se encontra poderá utilizar-se um ficheiro Excel que contemple as vertentes seguintes: (a) dados de identificação pessoal; (b) outros dados de caracterização do participante; (c) informação acerca da ideia de negócio; (d) informação sobre a participação no curso; (e) informação complementar.³⁵

Vertente	Informação recolhida	Opções do campo	Pertinência deste registo
Dados de identificação pessoal	Nome	Campo aberto	Caracterizar os participantes; Registrar dados de contacto para efeitos de acompanhamento.
	Naturalidade	Campo aberto	
	Nacionalidade	Campo aberto	
	Género	Masculino; Feminino	
	Idade à data da candidatura	Campo aberto	
	Data de nascimento	Campo aberto	
	Documento de identificação	AR; BI CC; Passaporte; UE; Outro	
	Contacto telefónico	Campo aberto	
	E-mail	Campo aberto	
	Concelho de residência	Campo aberto	

.....

[35] Trata-se de um documento interno somente para utilização aquando do acompanhamento ao empreendedor e caracterização dos participantes.

Outros dados de caracterização	Situação profissional antes de iniciar o curso	Empregado por conta de outrem; Empregado por conta própria; Desempregado; Estudante; Outra situação.	Caracterizar os participantes; Identificar informação que melhore o processo de acompanhamento ou encaminhamento para outros apoios/ serviços; Avaliar a evolução da situação dos participantes no que respeita à sua integração profissional.
	Situação profissional depois de terminar o curso	Empregado por conta de outrem; Empregado por conta própria; Desempregado; Estudante; Outra situação.	
	Escolaridade	Analfabeto; Inferior ao 1.º ciclo; 1.º ciclo; 2.º ciclo; 3.º ciclo; Ensino Secundário; Freq. do ensino superior; Licenciatura; Pós-graduação; Mestrado; Doutoramento; Pós-Doutoramento.	
	Portador de alguma deficiência	Sim; Não	
Informação acerca da ideia de negócio e desenvolvimento da mesma no âmbito do PEI	Ideia de negócio na fase de candidatura	Campo aberto	Caracterizar a ideia de negócio e sua evolução durante e após o curso; Registrar informação acerca da participação no curso; Sinalizar eventuais apoios/ encaminhamentos (no âmbito do PEI ou outros); Permitir o registo de informação, facilitando o processo de acompanhamento e averiguação de resultados.
	Ideia de negócio final (após terminar o curso)	Campo aberto	
	Encaminhamento para apoios	Campo aberto	
	Emissão de CR	Sim; Não	
	Beneficiário de apoio posterior ao curso/ consultoria	Sim; Não	
	Criação de negócio	Sim; Não	
	Data de criação do negócio	Campo aberto	

Participação no curso	Emissão de CF	Sim; Não	Registrar informação acerca da participação no curso; Facilitar a averiguação de resultados.
Informação complementar	Disponibilidade para participar em ações de formação complementares ao curso	Sim; Não	Identificar a disponibilidade do empreendedor para participar em iniciativas diversas.
	Interesse em disponibilizar os contactos para meios de comunicação social ou para estudos de avaliação ao projeto	Sim; Não	

Tabela 1
Grelha de suporte ao registo de informação

2.2.1.3. Documentos destinados ao participante

No final do curso a entidade promotora do projeto deverá emitir, quando aplicável, os seguintes documentos:

(1) **Certificado de Frequência (CF)**. Este documento é emitido aos participantes que estiveram presentes em pelo menos 7 sessões coletivas e, cumulativamente, em pelo menos 2 sessões individuais³⁶. No Anexo 3 encontra-se um modelo deste certificado.

(2) **Carta de Recomendação (CR)**. A CR é emitida a todos aqueles que, independentemente da receção de CF, têm uma ideia de negócio minimamente estruturada, com potencial para se vir a tornar viável, pelo que se recomenda a continuidade do acompanhamento com vista à eventual implementação da ideia de negócio. No Anexo 4 encontra-se um modelo deste documento.³⁷

.....

[36] No CF e conforme pode ser verificado no Anexo 3, optou-se por mencionar somente o n.º de horas das sessões coletivas.

[37] O documento em anexo (Anexo 3) serve de referência uma vez que poderá conter outra informação e/ou seguir

2.3. O formador de adultos e o seu papel no PEI

A formação de adultos (ou andragogia) distingue-se do ensino de crianças (pedagogia). O ensino de uma criança tem por objetivo a sua formação futura e integração social e laboral de acordo com um conjunto de regras que o sistema educativo e ambiente cultural consideram adequadas. Já um adulto, que voluntariamente frequenta algum tipo de formação, procura essencialmente a resolução de um problema ou uma melhoria concreta na sua vida (progressão profissional, abrir um negócio, etc.).

Desta forma, o adulto, confrontado com um curso ou uma tarefa, vai avaliar o seu conteúdo, a autoridade do formador e o seu desempenho, tomando a opção de aderir ou não ao processo proposto em função dos seus próprios critérios, baseados na sua experiência de vida e objetivos. Isto é, o desempenho de um formando adulto é baseado essencialmente nas suas motivações intrínsecas (e não extrínsecas, como nas crianças).

Em resumo e considerando a obra de Knowles (1980), no âmbito do PEI o formador deverá ter em conta quatro aspetos-chave:

- (1) **Autoconceito.** Os adultos são responsáveis pelas suas decisões e, como tal, querem ser tratados pelos outros como capazes de se auto dirigir.
- (2) **Justificação.** Os adultos querem saber porque precisam aprender ou fazer algo e qual o benefício que obterão dessa ação.
- (3) **Orientação.** O adulto aprende melhor quando as matérias apresentadas estão enquadradas por alguma aplicação prática no seu dia-a-dia e/ou se focam em objetivos.
- (4) **Experiências.** Para o adulto a experiência é a base da sua aprendizagem.

.....

outro formato.

Na organização da formação o formador deve dividir claramente quais são os conteúdos (*currículum*) e os métodos de ensino (*didática*).

No caso do PEI, o *currículum* consiste num itinerário de temas práticos que os participantes têm de explorar e descobrir. O facto de a abordagem ser prática permite um maior envolvimento dos adultos. Tal é aparentemente simples, mas exige do formador um bom conhecimento das matérias teóricas para saber fazer as perguntas certas (*problematização*), fundamentar a necessidade da exploração do tema e documentá-lo com exemplos ou casos práticos. A *didática* é baseada nas teorias de *projeto* e *aprender-fazendo*³⁸.

Nunca devemos esquecer que a teoria advém da observação da realidade e da prática e não o inverso. Nesse sentido é importante que o formador não percorra o caminho mais fácil (e menos eficiente) e mais usual: dar aulas teóricas sobre gestão.

2.3.1. Construção do projeto de vida pessoal e motivações

O PEI insere-se numa estratégia de construção do projeto de vida pela economia. Como já referido anteriormente, uma pessoa procura formação com objetivos concretos para melhoria da sua vida. A integração pela economia pode, na realidade, ter um impacto mais vasto do que a mera criação de um negócio, uma vez que abrange a motivação para a ação, a autoimagem, a autoconfiança e as relações sociais, bem como as competências de gestão e literacia financeira.

Muitas pessoas não têm consciência que, dentro de certos limites, podem ter um projeto de vida diferente e repetem percursos de vida herdados do seu contexto familiar ou social. A descoberta e valorização de recursos pessoais associados ao desenvolvimento de uma ideia de vida diferente são as

.....

[38] Matéria desenvolvida no capítulo 2.3.3. O papel do formador e estratégias didáticas.

bases de um projeto empreendedor que conduza a uma mudança significativa na vida da pessoa.

Para tal devemos ter particular atenção a:

- (1) **Balanço de competências de performance.** Consiste no levantamento e valorização do conjunto de saberes, conhecimentos e experiências que cada pessoa tem. Mais do que um simples inventário ou portfólio, o importante é a descoberta da sua utilidade ou a diversidade de situações em que podem ser usadas. Quando as pessoas descobrem novas utilidades para os seus saberes modificam também a sua autoimagem e, com isso, as suas opções de vida.
- (2) **Balanço de competências comportamentais.** Os comportamentos são o reportório de ações que todos possuímos para lidar com a realidade e as suas múltiplas vertentes; são o interface entre nós e o mundo, podendo, por vezes, serem confundidos com conhecimento e intenções (desejos) das pessoas. Como os comportamentos são visíveis podem ser observados e o seu nível de evolução pode ser medido, bem como podem estabelecer-se estratégias para o seu desenvolvimento.

O desenvolvimento de competências comportamentais (como a autoconfiança ou a iniciativa) passa, numa primeira fase, pela sua tomada de consciência (balanço) e, numa segunda fase, por estabelecer tarefas ou funções que contribuam para a sua evolução, como trataremos no capítulo 2.3.2. *Competências pessoais e comportamentos.*

Este conjunto de competências (de performance e comportamentais) são os alicerces do projeto pessoal e será a partir daqui que uma pessoa pode imaginar “novos futuros”. Esses “futuros” devem ser exequíveis para que o participante acredite realmente que são atingíveis. Se forem atingíveis e contribuírem positivamente para os objetivos pessoais da pessoa gera-se motivação.

Queremos dar particular relevo à questão das relações sociais. Muitos em-

preendedores associam o seu projeto pessoal à sua ação individual e, nesse contexto, limitado aos seus recursos próprios para desenvolver o seu projeto, o que é constrangedor de possibilidades (futuras).

Explorar o **capital social** do empreendedor (e a competência comportamental “*relações cooperativas*”) permite desenvolver projetos com recursos exteriores à pessoa. Novos recursos permitem novas conjugações, seja para conseguir reunir o capital mínimo necessário, seja para enriquecer a ideia inicial com novos serviços ou produtos. Neste sentido o *projeto pessoal* pode (deve) ser feito em grupo ou cooperação.

A descoberta das **motivações pessoais** é um fator crítico de sucesso. A abordagem do PEI é centrada na pessoa e nos seus interesses pelo que é essencial que os participantes tenham oportunidade de refletir sobre a natureza das suas motivações particulares. A tomada de consciência dessas motivações, que perseguem um objetivo pessoal, possui características únicas. Mesmo que duas pessoas afirmem que querem ganhar mais dinheiro, o “eco” emocional de cada uma é diferente e, por isso, é sentido de forma mais ou menos intensa, variando de pessoa para pessoa, porque se interliga com a sua história, os seus desejos e frustrações e anseios pessoais e familiares. Neste sentido o formador deve evitar substituir-se ao participante, criando objetivos exteriores à pessoa, incentivando que cada um os descubra efetivamente.

Em suma, temos de contribuir para que as pessoas acreditem que têm capacidades e oportunidades para tentar realizar uma mudança na sua vida.

2.3.2. Competências pessoais e comportamentos

De acordo com o “Modelo em Árvore de desenvolvimento de competências empreendedoras” (Ferreira, 2010) existem dois tipos de competências que estão na raiz da atitude empreendedora: as competências de performance e as competências comportamentais.

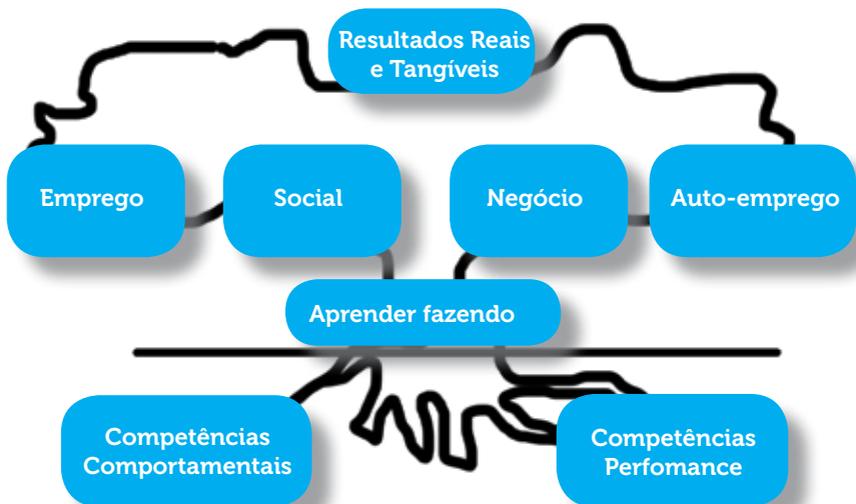


Figura 6
Modelo em Árvore de desenvolvimento de competências empreendedoras

- (1) **Competências de performance.** Estas traduzem uma determinada qualificação ou habilidade para uma determinada tarefa (Spencer e Spencer, 1993), podendo ser aprendidas por influência externa, como na formação, com métodos de ensino formais. E, de facto, um empreendedor tem de dominar algum tipo de saber técnico relacionado com o seu projeto. Esse saber permite evitar erros, custos e desenvolver novas ideias a partir de uma base concreta de conhecimento ou experiência o que lhe permite um melhor desempenho (performance).

O levantamento das competências de performance para um projeto concreto é, por isso, essencial para desenhar o percurso formativo do participante ou conhecer que competências lhe faltam e onde as poderá obter (sócios, parceiros, formação, etc.). Dentro das competências de performance incluem-se as competências transversais, como o domínio da língua, de matemática ou das TICs.

- (2) **Competências comportamentais.** Estas correspondem a traços de personalidade ou características (McClelland, 1973) e são manifestas através de atitudes e ações bem como são fundamentalmente auto construídas ou “autoaprendidas” (Ferreira, 2010).

Do conjunto de comportamentos possíveis, selecionamos:³⁹ (a) três competências nucleares que consideramos estarem presentes em todos os empreendedores - autoconfiança, resiliência e iniciativa - e sem as quais não existe possibilidade de se desenvolver projetos de forma persistente e; (b) três competências de desenvolvimento - inovação, planeamento e relações cooperativas - que permitem dar uma maior estruturação e/ou dimensão aos projetos.

O processo sugerido é o de autodiagnóstico, uma vez que permite à pessoa refletir sobre o seu próprio desempenho e imaginar estratégias para o seu desenvolvimento.

Mas o autodiagnóstico também é uma ferramenta para o formador, já que lhe permite conhecer melhor os participantes e desenhar estratégias para o seu desenvolvimento, ou seja, estabelecer tarefas e desafios adequados a cada participante, podendo seguir as orientações do quadro seguinte (*ações potenciadoras*).

.....

[39] Competências selecionadas pelo método de decisão em árvore, no universo de empreendedores abrangidos pelas atividades da empresa Central Business entre 2002 e 2007.

Competência	Definição operacional	Ações potenciadoras
Autoconfiança	Encara com otimismo as situações e enfrenta situações de incerteza e de risco, confiando nas suas capacidades.	Valorizar as capacidades e motivações das pessoas. Proporcionar espaço de atuação que promova a resolução de dificuldades de forma positiva, não substituindo a pessoa na sua resolução. Demonstrar confiança nas capacidades da pessoa para correr riscos e na sua capacidade de ultrapassar as dificuldades que surjam.
Iniciativa	Atua frequentemente por iniciativa própria antes de receber ordens, instruções ou em reação aos acontecimentos.	Reconhecer positivamente as iniciativas assumidas pela pessoa, não a desresponsabilizando das suas consequências, mas enquadrando os eventuais erros como uma oportunidade de aprendizagem.
Organização	É capaz de reunir e mobilizar recursos diversos de forma estruturada e sistemática com um objetivo. Determina prioridades das tarefas e controla o seu cumprimento.	Proporcionar atividades em que a pessoa se vê confrontada com várias solicitações e em que tem de definir prioridades lógicas em termos da sua resolução.
Resiliência	Lida com problemas e obstáculos mantendo o equilíbrio e persistindo no alcance dos objetivos.	Proporcionar experiências potencialmente geradoras de contrariedades e com as quais a pessoa tem de aprender a lidar de forma positiva.
Inovação	Aplica ou usa novas ideias e/ou métodos não convencionais para resolver um problema ou uma tarefa.	Proporcionar atividades que impliquem praticar um pensamento fora do habitual, soluções novas e diferentes das tradicionais. Promover atividades, que estimulem a criação de novas ideias, métodos, processos, etc., que sejam passíveis de implementação.
Relacionamento Cooperativo	Estabelece relações interpessoais para atingir objetivos comuns.	Proporcionar atividades em que seja necessário colaborar e/ou pedir ajuda a outros para atingir os objetivos individuais. Proporcionar atividades de equipa em que o resultado que conta é o do conjunto e não o de cada membro do grupo.

Tabela 2
Descrição das competências chave

2.3.2.1. Definições

Na avaliação das competências devemos ter presente as seguintes definições:

- (1) A **definição operacional** permite compreender o conceito que está subjacente a cada competência. Esta revela o que queremos dizer concretamente, já que de outra forma estaríamos a trabalhar com base em generalizações imprecisas. Por exemplo, é fácil confundir *iniciativa* com *atividade*, ou *inovação* com *criatividade*. Ao descrevermos a competência de forma operacional apresenta-se um comportamento objetivo, permitindo ser avaliado e reduzindo a sua subjetividade.

As definições são sempre feitas a pensar num contexto concreto e/ou num resultado.

Autoconfiança				
Definição operacional	Descrição – Encara com otimismo as situações e enfrenta a incerteza/risco, confiando nas suas capacidades. Gosta de desenvolver as suas próprias ideias/projetos.			
	A - Nível 0	B - Nível 1	C - Nível 2	D - Nível 3
Indicadores	Não manifesta as suas ideias nem desenvolve qualquer ação sem ser orientado.	Manifesta as suas ideias, mas não desenvolve ações com medo de errar. Pede frequentemente instruções.	Expõe as suas ideias com clareza, mas reage mal a críticas e sugestões. Desenvolve ações com autonomia mas seguindo as regras.	Manifesta as suas ideias e defende-se sem agressividade. Pede e aceita sugestões. Desenvolve ações/experiências com autonomia.
	Ações potenciadoras de desenvolvimento – Valorizar as capacidades e motivações das pessoas. Proporcionar espaço de atuação que promova a resolução de dificuldades de forma positiva, não substituindo a pessoa na sua resolução. Demonstrar confiança nas capacidades da pessoa para correr riscos e na sua capacidade de ultrapassar as atividades que surjam.			

Figura 7
Definição operacional e indicadores⁴⁰

.....

[40] No Dossier do Empreendedor estão disponíveis quadros semelhantes a este para cada uma das competências.

Consulte www.acm.gov.pt.

- (2) Os **indicadores comportamentais** são o conjunto de comportamentos observáveis que são indiciadores da presença da competência no repertório comportamental de um indivíduo. Os indicadores são factos concretos, visíveis no comportamento das pessoas, indiciando a presença de uma competência como, por exemplo, falar alto ou falar baixo.

Existem algumas premissas básicas na observação desses indicadores, de forma que eles sejam válidos. Mas, no geral, temos de estar atentos ao seguinte:

- (a) Competência sem comportamento observável não é competência (indicadores comportamentais). A competência é um saber em ação, logo é algo que é exterior à pessoa e, por isso, observável, distinguindo-se da autoimagem da pessoa ou dos seus conhecimentos.

Exemplo:

Eu posso ter a opinião de que sou energético e sempre pronto para agir, mas, na prática, no contexto de ação, necessito de tempo para me preparar antes de agir, manifestado em nunca me prontificar para desempenhar uma tarefa de forma voluntária.

- (b) Comportamento sem intenção, não é competência.

Exemplo de comportamento que indicia competência:

Tenho a intenção de desenvolver um dado comportamento e concretizo-o quando considero que necessito dele, por exemplo, ser capaz de contactar pessoas desconhecidas.

Exemplo de comportamento que indicia ausência de competência:

Só sou capaz de contactar pessoas desconhecidas quando estou bem-disposto ou acompanhado.

Neste último caso tal significa que não existe *intenção* pois o comportamento só está disponível para ser usado em certas circunstâncias e não está disponível para ser usado quando é necessário.

2.3.2.2. Critérios de cotação das competências

O nível de desenvolvimento da competência será aferido em função da frequência das evidências (indicadores comportamentais) de cada competência anotada e da sua consistência.

- (1) **Frequência.** Em cada indicador será anotado a sua presença, desenvolvimento ou ausência (A, B, C e D, correspondendo, respetivamente, aos níveis 0, 1, 2 e 3)⁴¹, sendo que a notação atribuída deverá ser aquela que é mais frequente.

Descrição	Nível	
Nunca - Ausência da competência	A	0
Raramente - Competência com potencial de desenvolvimento	B	1
Algumas vezes - Competência desenvolvida	C	2
Sempre - Competência muito desenvolvida	D	3

Tabela 3
Registo da frequência dos indicadores de competências

- (2) **Consistência.** Ao observar-se um comportamento (evidência) deverá validar-se se noutras situações idênticas surgiu o mesmo comporta-

.....

[41] Para efeitos de aplicação do autodiagnóstico de competências empreendedoras e apresentação das mesmas ao participante opta-se somente pela utilização dos níveis A, B, C, D, uma vez que na perspetiva do participante estes níveis serão mais neutros do que a utilização de uma grelha numérica, podendo percecionar-se que o nível 0 é menos qualificante logo o participante não se irá identificar com este nível.

mento ou não. Caso seja um comportamento evidenciado de forma repetida, poderemos considerar que é consistente e portanto válido, com a cotação de 1, 2 ou 3.

Devemos encarar o balanço de competências como um instrumento de desenvolvimento e não como uma forma de avaliar as pessoas. Todas as pessoas têm potencial de desenvolvimento, pelo que compete ao formador criar contextos de (experiência e/ou treino) de evolução pessoal.

O balanço de competências deve ser realizado no início da formação e no fim, de forma a ter-se a perceção das evoluções existentes.

2.3.3. O papel do formador e estratégias didáticas

2.3.3.1. Teoria do projeto

O PEI é muito influenciado pela chamada teoria de projeto e nos fundamentos pedagógicos do aprender-fazendo iniciada por John Dewey (1959) indo ao encontro dos nossos objetivos.

Acerca da metodologia de projeto Kirkpatrick e Kirkpatrick (1994) advogam o “projeto” como uma ação central na educação, associando o processo educativo à própria vida e ao exercício de liberdade democrática.

O projeto deve ter algumas características, a saber:

- (1) **Autenticidade.** As ideias de projeto/ação são baseadas nas motivações intrínsecas do participante e nos seus interesses e objetivos concretos e não são centrados em conteúdos teóricos definidos pelo formador como adequados.
- (2) **Complexidade.** A introdução de problemas abertos, ou seja, problemas para os quais existem várias soluções e impactos e, por isso, um certo

grau de incerteza, conduz a uma variedade de soluções possíveis (umas certas, outras erradas). A problematização exigirá que o participante se mobilize e aprenda a estruturar, de forma livre, todos os seus recursos de conhecimento, imaginação, sociais, entre outros, para resolução dos problemas. Por oposição, podemos considerar que problemas fechados de resposta única são empobrecedores das oportunidades de aprendizagem.

- (3) **Autonomia.** Os participantes devem desenvolver a sua ação com o mínimo de apoio e orientação dos formadores e, por isso, com o máximo de liberdade adequada ao seu nível de competências. Ou seja, o apoio à ação, por parte do formador, deve ser o estritamente necessário, variando de acordo com o nível de capacidade (para a tarefa) do participante, tendendo para a completa autonomia.



Figura 8
Apoio variável

- (4) **Resultados reais e tangíveis.** A ação deve ter como objetivo uma alteração, melhoria ou resolução de um problema real, com um determinado impacto tangível. A ligação entre os esforços realizados e o produto final, que afetará o seu meio de forma positiva e cuja responsabilidade

lhe é atribuída, é uma poderosa estratégia de construção e instalação de uma atitude empreendedora face à vida.

Como Ferreira e Tapia (2011, p. 62) referem “é através dessas experiências concretas que as pessoas aprendem que podem influenciar o seu destino e o seu meio envolvente, interiorizando o seu papel de ator social e não meramente de espetador”.

Como já foi referido, os processos de aprendizagem de competências, em especial as comportamentais, realizam-se por atividades práticas, que partem de conhecimentos de base ou de comportamentos já existentes e não por processos de transmissão de conhecimentos formais, externos à pessoa.

2.3.3.2. Os métodos ativos de motivação

A motivação está na base da energia e da persistência na realização de um projeto. Também sabemos que as aprendizagens de caráter comportamental ocorrem em interação com o ambiente que rodeia a pessoa. Considerando isto, o formador é responsável por criar um ambiente favorável de desenvolvimento pessoal, principalmente através de duas estratégias:

- (1) **Não existem erros.** Todas as ações e resultados que o participante obtém são enquadrados em duas categorias (também chamado de *ensino de precisão* (Kearney, 2009, p. 122)) a saber: (a) respostas corretas; (b) oportunidades de aprendizagem. Ambas as situações devem ser usadas para acelerar os processos de aprendizagem, criando um ambiente confortável, tanto para “acertar” como para “falhar”.
- (2) **Reforço positivo.** Considera-se que os comportamentos são muito influenciados pelas reações ao mesmo. Se uma pessoa for valorizada depois de uma dada ação aumentam as probabilidades de esse mesmo comportamento ocorrer mais vezes. Se associarmos o reforço positivo

ao “ensino de precisão” quer dizer que não existem comportamentos errados, mas somente um processo de “tentativa e sucesso” (Kearney, 2009, p. 44).

O reforço positivo pode assumir a seguinte linha de ação: (a) ação do participante; (b) descoberta de um ou mais aspectos positivos da ação; (c) reformulação do que a pessoa disse/fez (dizer pela nossas próprias palavras); (d) valorização de um ou mais aspectos.

Nesta ótica, toda e qualquer deficiência na execução do projeto é uma oportunidade de melhoramento e deve ser esse o centro do trabalho (não o erro/deficiência). Assim, o formador deverá, perante o empreendedor: (a) transformar o aspecto de melhoria numa questão de reflexão futura (exemplo: como vai resolver este problema?); (b) evitar abordar o que foi feito (passado), já que não pode ser alterado e pode ser sentido como crítica, mas assentar sempre o discurso do que poderá ser feito (futuro).

Esta estratégia pode ser realizada pelo formador e/ou pelo grupo, sendo que o formador deverá explicar as regras e ser muito diretivo na sua aplicação. Ou seja, não devemos nunca nos concentrar nos aspectos negativos ou insuficiências da ação do participante.

2.3.3.3. Autoavaliação do formador

Sem prejuízo das avaliações usuais da formação e do formador, cremos ser importante que o formador mantenha uma certa “tensão competitiva” no seu desempenho uma vez que o seu melhor desempenho tem um efeito direto na vida dos participantes e é este o objetivo, inversamente ao “dar” cursos.

Assim, importa ter uma linha de autoavaliação que ajude o formador a melhorar o seu desempenho. Consideramos que um melhor desempenho do formador será o efeito que este tem no grupo de participantes e não a correção ou utilidade do que diz. Relembramos que o PEI é um processo de

capacitação e não um curso teórico, logo é centrado no participante e não no formador e em conteúdos teóricos.

Ser formador social tem tanto de difícil como de recompensador. Sugerimos, como indicadores de desempenho:

- (1) **Motivação.** Qual é o nível de motivação das pessoas? A motivação manifesta-se na participação, concentração e empenho dos participantes, bem como nos seus pedidos de ajuda para resolver problemas. Uma pessoa pode não estar motivada por várias razões, como, por exemplo, não achar exequível o seu projeto ou a falta de apoio familiar. Mas seja qual for razão, o formador deve tentar compreender essas razões e procurar contribuir para a sua resolução.

Se uma pessoa estiver motivada terá a energia e a capacidade necessárias para ultrapassar dificuldades e tentar realizar o seu projeto. Se, pelo contrário, as pessoas não estão motivadas o formador deve questionar-se e procurar usar novas estratégias para o conseguir naturalmente, sempre com a noção de que é um formador e não um “mágico”.

- (2) **Competências.** Utilizando o balanço de competências, o formador tem uma ferramenta de análise e evolução do comportamento dos participantes. As pessoas estão a conseguir realizar novas tarefas, como falar em público, resolver novos problemas ou tomar mais iniciativas?

As competências comportamentais são transversais à vida da pessoa e são úteis não só para criar um negócio mas também para ser empregado por conta de outrem ou para participar na sua comunidade ativamente. Logo é um património que vai permanecer ao longo da sua vida e, por isso, numa ótica de capacitação, é um ganho fundamental. Assim, o formador deverá estar atento a essas evoluções e procurar criar situações para o seu desenvolvimento.

- (3) **Negócios criados.** O PEI é um processo prático que tem por objetivo a inclusão pela economia, ou seja, a criação de negócios que contribuam

significativamente para a melhoria das condições de vida dos participantes. Deste modo, o número de negócios criados é um indicador de desempenho do formador. Conseguir promover negócios exequíveis no atual contexto é uma tarefa difícil e delicada, mas é mesmo essa a nossa missão e não simplesmente “dar aulas”.

2.3.4. Instrumentos de apoio ao formador

No âmbito do PEI foram criados para o formador, para apoio ao desenvolvimento das atividades inerentes ao PEI, vários recursos e instrumentos, alguns já mencionados.⁴²

O *Dossier do Empreendedor*, embora esteja desenhado para uma utilização por parte do empreendedor, permite também estruturar as sessões, sendo, por isso, também de grande utilidade para o formador conduzir o curso «Apoio à Criação de Negócios». Para abordar os temas do *Dossier do Empreendedor* são expostas neste capítulo algumas dicas bem como se sugerem perguntas-chave a realizar ao participante.

Destaca-se também no presente capítulo informação sobre como orientar projetos e como fazer uma análise de risco, de modo a minimizar os impactos negativos caso o negócio venha a encerrar.

Para uma imagem global da situação dos participantes e seu acompanhamento durante o curso, o formador pode ainda utilizar uma grelha semelhante à que se encontra no Anexo 5.

.....

[42] O ACM promoveu também, entre 2009-2013, reuniões para esclarecimentos e sessões de capacitação sobre assuntos específicos destinadas aos formadores (abordados neste documento) e análise de casos práticos.

2.3.4.1. Abordar os conteúdos do curso «Apoio à Criação de Negócios»

O curso «Apoio à Criação de Negócios» tem um caráter prático, abordando os principais temas que um empresário deve conhecer para poder tomar a decisão de AVANÇAR – PARAR – MELHORAR a sua ideia de negócio. São dez os temas relacionados com o negócio que se expõem no *Dossier do Empreendedor*, o qual se destina ao participante mas que é também um instrumento útil ao próprio formador para condução da ação.

**NEGÓCIO | EXPERIMENTAR O NEGÓCIO - PRODUTO - SERVIÇO
- CLIENTES - LOCAL E INSTALAÇÕES - CONCORRÊNCIA -
PROMOÇÃO - CUSTOS - VENDAS - LUCROS**

Complementarmente ao *Dossier do Empreendedor*, o formador poderá utilizar outros recursos – vídeos, partilha de casos práticos, testemunhos, entre outros – que permitam explorar cada tema e mais facilmente o tornar compreensível aos participantes, permitindo também o levantamento de questões e a discussão das mesmas.

Para explorar os temas previstos no *Dossier do Empreendedor* há que ser objetivo e colocar perguntas concretas, perceptíveis aos participantes e às quais estes consigam responder. As respostas não têm de ser imediatas mas o participante deve procurar, entre as sessões do curso, obter informação que lhe permita responder ao que foi objetivamente questionado, de modo a reunir conhecimentos suficientes para a estruturação da sua ideia de negócio.

Isto significa que as perguntas devem permitir que o participante se foque no desenvolvimento da ideia de negócio ou numa eventual alteração em função da informação e conhecimentos que vai obtendo.

• FICHA 1 - Negócio | Experimentar o negócio.

Ao iniciar o curso o formador deverá enunciar vários aspetos que deverão ser tidos em conta num negócio, os quais serão desenvolvidos nas fichas e sessões posteriores: produto, serviço, clientes, local e instalações, concorrência, promoção, custos, vendas, lucros.

Nesta fase o participante deve: (a) descrever o seu futuro negócio; (b) identificar meios que tem ou pensa reunir; (c) identificar o que leva o negócio a ter êxito; (d) expor porque é que acha que vai conseguir gerir o negócio.

Esta ficha, como ficha inicial, serve para o participante escrever o primeiro esboço da sua ideia de negócio. É natural que a ideia inicial esteja incompleta, que lhe falte informação, ou que não seja exequível, mas será a partir desse esboço que o participante irá construir e validar a sua ideia.

Questões essenciais:

- *Quais os objetivos do negócio?*
- *Qual é o tipo de negócio?*
- *Que produtos e/ou serviços vão ser vendidos?*
- *Quem são os clientes?*
- *Quem são os fornecedores?*
- *Onde é que o negócio vai ser desenvolvido?*
- *O que é preciso para abrir o negócio?*
- *Quanto dinheiro vai ser necessário para abrir o negócio?*
- *Como é que o negócio vai ser promovido?*
- *Quais são as ameaças (preocupações) e oportunidades (vantagens) do exterior?*
- *Quais os resultados esperados?*

No momento mais adequado, seja no início, a meio ou em fase posterior ao curso, o participante deve ser conduzido à experimentação do negócio. É esta experimentação (teste em contexto real) que vai permitir que o participante/empreendedor valide a sua ideia e verifique a aceitação da mesma pelos clientes. São várias as formas de o fazer: vendas informais, testes de mercado, participação em feiras, ofertas, entre outras. Aquando da experimentação do negócio o participante/empreendedor deve refletir sobre este processo e o que é que ele lhe demonstrou.

Questões essenciais:

- **O quê?** Poderá considerar-se como respostas: “Falei sobre a minha ideia!” “Testei um exemplar ou um protótipo!” “ Usei um produto final acabado e pronto!”
- **Como?** O participante pode ter aplicado um questionário, ter feito uma simulação/experimentação (por exemplo oferecer o seu produto num restaurante), ter feito uma venda efetiva.
- **Quem?** O empreendedor deverá identificar quem foram as pessoas visadas e que aderiram ao teste: a família, amigos e colegas ou clientes finais.

• **FICHA 2 - Produto e Ficha 3 – Serviço.**

O participante deve saber distinguir produtos de serviços e deverá identificar o que é que o seu negócio vende: produtos, serviços ou ambos?

Questões essenciais:

- *Quais as principais características dos produtos/serviços?*
- *Qual a utilidade dos produtos/serviços?*
- *Quais os produtos/serviços principais e secundários?*
- *Quem vai comprar os produtos/serviços?*
- *Quais são os pontos fortes dos produtos/serviços?*
- *Quais produtos/serviços existentes no mercado concorrem com os do negócio em causa?*
- *O que fazer para os clientes preferirem os produtos/serviços do empreendedor?*

• **FICHA 4 – Clientes.**

Os clientes são a razão do negócio. Por este motivo é importante que o participante faça uma caracterização exata do seu perfil.

Questões essenciais:

- *Quem são os clientes?*
- *Onde estão os clientes?*
- *Que necessidades os clientes têm? O que é que eles precisam?*
- *Por que razão compram os produtos/serviços do negócio em causa?*
- *Quanto estão dispostos a gastar e como?*
- *Compram de quanto em quanto tempo?*

• FICHA 5 – Local e instalações.

O local onde “se faz” o negócio pode ser um escritório, uma loja, um *site* na internet ou até a casa do empreendedor. O local define o âmbito geográfico de atuação e, por esta via, o tipo de clientes que vai ter. O empreendedor deverá refletir sobre a necessidade de espaço físico ou virtual para o seu negócio. Deverá também estar atento às necessidades de licenciamento do espaço onde o negócio vai ser desenvolvido bem como da própria atividade. Por exemplo, no caso de venda ambulante poderá não ser necessária a existência de um espaço físico mas existem licenciamentos específicos para a dinamização desta atividade.

Questões essenciais:

- *Que tipo de instalações são necessárias para o negócio concreto?*
- *A localização é determinante para o tipo de negócio?*
- *Os clientes encontram-se no local onde se pensa abrir uma loja?*
- *Como se consegue as instalações?*
- *Quanto custam as instalações?*
- *Como é que vai ser o espaço interior e exterior?*
- *Que materiais e/ou equipamentos são precisos no espaço para o negócio funcionar?*
- *Quanto custam estes materiais e equipamentos?*
- *Como é que se vai chamar a atenção dos clientes?*

• FICHA 6 – Concorrência.

Os concorrentes do negócio, pela sua dimensão, proximidade, história ou inovação podem por em causa o negócio do empreendedor, pelo que é importante conhecê-los. O formador deverá incentivar o empreendedor a conhecer bem os seus concorrentes uma vez que este conhecimento pode permitir a introdução de melhoramentos, evitar erros e, em casos extremos, pode levar à decisão de não investimento.

Questões essenciais:

- *Quem são e como são os concorrentes?*
- *Quais os produtos/serviços que vendem?*
- *Como vendem?*
- *A quanto vendem?*
- *O que fazem mal (pontos fracos) e o que fazem bem (pontos fortes)?*

• **FICHA 7 – Promoção.**

A divulgação ou promoção do negócio é a forma como se dá a conhecer os produtos ou serviços de uma empresa, ou seja, a comunicação e a abordagem aos clientes. Existem várias formas de promover um negócio, mas tal deve estar alinhado com os clientes-alvo, os seus estilos de vida, a sua condição socioeconómica, as suas preferências ou modos usuais de comunicação.

Questões essenciais:

- *Qual o objetivo da promoção: gerar tráfego e/ou reter clientes?*
- *A quem se dirige?*
- *Qual a mensagem que se quer passar e o que se quer que as pessoas pensem?*
- *Onde, como e quando se vai publicitar o negócio?*
- *Quanto custa fazer a publicitação do negócio?*

• **FICHA 8 – Custos.**

Nesta ficha abordam-se questões relacionadas com o investimento inicial, custos fixos e custos variáveis. É uma temática por vezes difícil de abordar, motivo pelo qual os formadores optam, por vezes, introduzi-la mais precocemente e em paralelo com outras temáticas. São exemplos daquilo que o empreendedor/participante pode ir fazendo ao longo do curso: solicitar orçamentos; saber os preços dos produtos e equipamentos.

Questões essenciais:

- *Qual é o investimento inicial?*
- *Quais são os custos mensais com o negócio?*
- *Quais são os custos fixos?*
- *Quais são os custos variáveis?*
- *Qual é o custo dos produtos vendidos?*

• **FICHA 9 – Vendas.**

O formador deverá orientar o participante/empreendedor a fazer uma previsão de vendas, tendo como apoio as grelhas do *Dossier do Empreendedor*. As vendas devem ser calculadas de forma razoável e moderadamente otimista, ou seja, em função do mercado-alvo e do mercado potencial, relacionando-se com a capacidade instalada do negócio. Não nos devemos esquecer que a maioria das previsões de negócios falha nas vendas e não nos custos.

Questões essenciais:

- *Qual é a previsão de vendas (mensal e anual) para produtos/subprodutos e serviços?*
- *Qual o crescimento previsto das vendas anuais?*

• **FICHA 10 – Lucros.**

Os lucros ou resultados são o resultado positivo do negócio. O formador, ao abordar este tema, deve levar o empreendedor a compreender quanto é que ganha ou perde com cada um dos produtos ou serviços vendidos. Fazer uma antevisão dos lucros permitirá perceber se o negócio é ou não viável.

Questões essenciais:

- *Quais vão ser os resultados?*
- *Qual é a margem do produto ou serviço?*

2.3.4.2. Orientação de projetos e análise de risco

O formador tem a responsabilidade de orientar e participar na criação do projeto, nomeadamente porque no final terá de passar, ou não, a Carta de Recomendação ao participante, fundamentando a sua decisão.

Tecnicamente, ninguém pode garantir que um negócio vai ter êxito ou não e a explicação para essa limitação encontra-se no que em economia se denomina “externalidades”. Na fórmula de avaliação de projetos nunca conseguimos incluir todas as variáveis implicadas na ação, nem mesmo as variáveis críticas. Dito de outra maneira, não conseguimos prever o comportamento dos outros atores que participam no mercado, como clientes, concorrentes, parceiros, ambiente económico, entre outros, não tendo por isso “**informação perfeita**” para agir.

Um outro fator que introduz incerteza nos projetos é o **tempo**. Quando observamos o mercado e as oportunidades e se toma a decisão de investir existe um período de construção e instalação da empresa que pode ir de poucos meses a anos. Nesse período de construção o contexto pode ter mudado, como por exemplo, a entrada ou saída de concorrentes, modificando, por vezes, todos os pressupostos do negócio.

Exemplos:

Caso 1: Um empreendedor especialista em reparação de calçado pretendia abrir uma oficina. Após orientação técnica da equipa de apoio instalou o negócio num bairro com bom poder de compra, obteve microcrédito adequado e formação/apoio para gerir o seu negócio, incluindo apoio na campanha de comunicação inicial. Passados 3 meses abriu uma loja da “Bota-Minuto” perto do estabelecimento do empreendedor que acompanhamos que, pela sua escala, consegue oferecer preços e serviços mais baratos e o negócio do nosso empreendedor vem a fechar por falta de clientes.

Caso 2: Um grupo de empreendedores detetou que existia uma oportunidade de mercado na criação de um determinado dicionário técnico, que não existia em língua portuguesa. Após um ano de trabalho e investimento em tecnologia para o produzir, quando estava quase pronto, um concorrente grande lançou uma obra semelhante, tendo “esvaziado” o nicho de mercado. Este negócio fechou antes de abrir.

É provavelmente devido a estes três fatores – externalidades, informação e tempo – que os planos de negócio têm uma baixa taxa de acerto. O especialista (formador) deve ter consciência dessas limitações técnicas. O formador tem, também, de gerar opiniões e orientações num contexto de incerteza, assumindo riscos.

Assim os formadores do PEI têm metodologias comuns de trabalho, denominadas “orientações estratégicas” e “análise de risco”.

- (1) **Orientação estratégica.** As orientações estratégicas têm por objetivo melhorar a probabilidade de êxito dos negócios criados.

Como já foi referido, um negócio deve entrar no mercado com algum tipo de *vantagem* em relação aos seus concorrentes, os quais estão a disputar os mesmos recursos dos clientes: (a) produzir mais barato (que é diferente de vender mais barato); (b) ser diferente (desde que acrescente algum tipo de valor ao cliente); (c) ser especialista de nicho (dominar algo profundamente).⁴³

Sem esse tipo de vantagens as perspetivas de êxito de negócio serão menores. É por isso que convém não esquecer que a maioria dos negócios individuais tem uma taxa de mortalidade elevada⁴⁴, o que acontece provavelmente porque as vantagens mencionadas não existem. Este tipo de estratégia pode ser usado em qualquer negócio e não somente nas grandes empresas.

Muitas vezes a criação de inovação surge como uma das primeiras ferramentas para obter diferenciação ou baixos custos. No entanto existem outras fontes para obter vantagens. Em alguns setores ser mais eficiente que a média do mercado constitui uma vantagem significativa. Nesta análise convém ainda ter em conta o conceito de *escala*. Muitos negócios são desenhados para arrancarem já com um conjunto de meios significativos, como instalações, viaturas, entre outros. O proble-

.....
[43] Vantagens competitivas de Porter.

[44] Para mais informações sobre a taxa de mortalidade das empresas individuais e das sociedades vd. INE, I.P., 2012, pp. 18-19 (disponível em http://www.iapmei.pt/resources/download/EmpresasPortugal2012_INE_Mar2014.pdf).

ma destes investimentos é que, regra geral, são suportados por crédito bancário o que, em caso de insucesso, pode agravar dramaticamente a vida do empreendedor (precisamente o inverso do nosso objetivo).

Assim, devemos orientar os empreendedores para criarem negócios com a menor dimensão possível (não confundir com *potencial*). Se o negócio tiver potencial e sucesso, o empreendedor será pressionado pelos clientes (procura) o que constitui um crescimento saudável. Caso não se verifique esta pressão dos clientes, o empreendedor poderá sair do negócio com menos custos e menores impactos pessoais.

Há ainda que considerar o conceito *experimentação*. Uma das ferramentas mais potentes e baratas de avaliar o mercado, e reduzir assim a incerteza do investimento, é experimentar esse mesmo mercado, ou seja, quanto mais depressa o empreendedor fizer a sua oferta aos seus clientes, mais depressa compreenderá a sua aceitação e potencial.

Por outro lado, para o empreendedor o conseguir fazer tem de dominar a sua produção, logística, comunicação, etc., ou seja, tem de sair da *ideia em papel* e entrar no negócio.

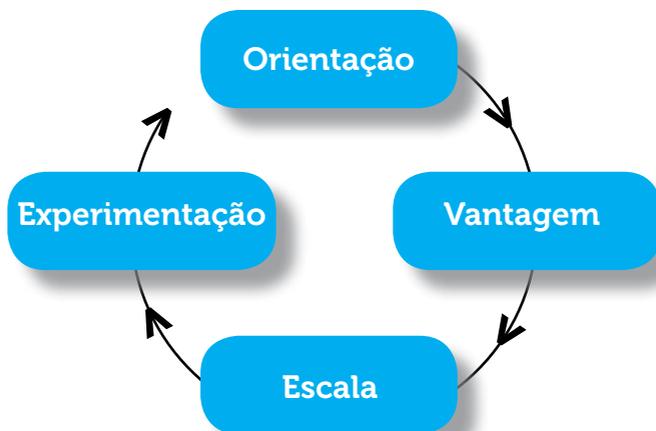


Figura 9
Orientação de projeto

Concluimos que estas três linhas de raciocínio – vantagens, escala e experimentação – se interligam e devem estar sempre presentes na orientação do trabalho dos empreendedores, bem como devem ser consideradas na emissão de Carta de Recomendação.

- (2) **Análise de risco.** Este conceito quer dizer que podem existir eventos, não previstos, que alteram substancialmente as condições do negócios e as suas projeções iniciais. Ou seja, existe uma (forte) probabilidade de existirem eventos negativos que podem ter uma frequência mais ou menos elevada e um impacto (consequência) maior ou menor.

No PEI o instrumento *análise de risco* não procura eliminar o risco da atividade, porque tal é impossível, mas pretende reduzir a sua frequência e o impacto desses potenciais eventos negativos. Se o conseguirmos, os empreendedores estarão mais protegidos em caso de fracasso.

Assim, no PEI a análise de risco tem uma visão holística do problema, procurando conjugar várias dimensões (e não somente a vertente financeira usual), a saber: (a) análise do negócio; (b) análise do empreendedor; (c) análise do contexto familiar.

- (a) **Análise do negócio.** Nesta análise dever-se-á considerar o seguinte:

Resultados	Deverá observar-se se os resultados são positivos ou negativos. Naturalmente, se as projeções são negativas o projeto deve ser alterado ou abandonado.
Payback	Trata-se de analisar a recuperação do capital investido em menos de um ano. A maioria dos negócios individuais tem pequena dimensão. Se o negócio libertar uma margem reduzida alongará o pagamento do investimento inicial e é um sinal de fragilidade do negócio.
Escala	Se um negócio é escalonável quer dizer que tem potencial de crescimento e/ou que não arranca com o seu potencial de crescimento já esgotado. Por exemplo, posso duplicar a produção sem novos investimentos, sendo por isso um bom indicador de viabilidade.
Opções¹	Em caso de fracasso ou de necessidade de alteração do negócio, que opções existem para os ativos? Podem ser vendidos? Adaptados? Ou perdem-se? Quanto maior foi o tipo de opções do ativo melhor (Exemplo: Posso recuperar dinheiro vendendo a viatura ou perco o investimento em obras).

- (b) **Análise do empreendedor.** Esta análise consiste essencialmente em estabelecer se a pessoa será capaz de criar e gerir o negócio que propõe. Nada vale uma boa ideia se não puder ser conduzida adequadamente pelo promotor. Assim, deverá ter-se em atenção:

Competências comportamentais	Usando o balanço de competências saber-se-á qual o nível das várias competências e a sua adequação à complexidade e dimensão do negócio proposto. Por exemplo, o perfil para gerir um autoemprego de artesanato é menos exigente (diferente) do que para um negócio que vai empregar 5 pessoas e investir €0.000,00.
Competências de performance	Nesta análise dever-se-á ter em atenção as competências transversais (como o domínio da língua e de matemática) e as competências específicas (como os conhecimentos do empreendedor, a experiência ou formação na área de atividade que propõe desenvolver).

Relembramos que não existe somente um perfil adequado para empreender, e que esse varia em função da exigência do projeto.

Exemplo:

Um projeto tecnológico exige capacidade de inovação, autoconfiança, formação superior (ou experiência superior) e um bom nível de português e matemática. Uma pequena banca de reparação de roupa exige criatividade, boas relações interpessoais, experiência e níveis básicos da língua portuguesa e de matemática.

- (c) **Análise do contexto familiar.** Nesta análise, onde se inclui o próprio empreendedor, procuramos ter a perceção de qual será o impacto na vida familiar em caso de insucesso, nomeadamente:

Qual a capacidade do agregado em pagar as dívidas contraídas em tempo razoável, sem afetar a sua economia básica (pagamento de renda, alimentação, luz, escola, etc.)?

Qual a probabilidade de o empreendedor conseguir um emprego rapidamente e, assim, suportar as perdas sem uma desestruturação económica familiar?

Três pilares de Análise de Risco

Negócio

Gestor

Família

Figura 10
Pilares da análise de risco

A análise de risco é um modelo que ajuda o formador a avaliar variáveis críticas de sucesso e impacto do negócio dos participantes, bem como torna menos subjetiva a análise e é um processo de apoio à tomada de decisão. Para fazer esta análise pode-se usar uma grelha como a que se encontra na

NOME DO PARTICIPANTE:										
Competências	Cotação	Negócios	Cotação	Família	Cotação					
1 Competências de performance	0 a 3	0	1 Resultados negativos	-4	0	1 Não afecta a base	1	2 Afecta a base	-4	0
2 Autoconfiança	0 a 3		2 Resultados Positivos	1		3 Pode pagar dívidas	1	4 Não consegue pagar dívidas	0	0
3 Iniciativa	0 a 3		3 Payback < 1 ano	1	0	4 Não consegue pagar dívidas	0			
4 Resiliência	0 a 3		4 Payback > 1 ano	0	0	5 Arranja emprego	1	6 Não arranja emprego	0	0
5 Provação	0 a 3		5 Escalonável	1	0	6 Não arranja emprego	0			
6 Cooperação	0 a 3		6 Não Escalonável	0	0	7 Procura outra actividade	1	8 Não procura outra actividade	0	0
7 Organização	0 a 3		7 Opções de saída	1	0	8 Não procura outra actividade	0			
			8 Sem opções de saída	0	0					
Máx. 21			Máx. 4			Máx. 4				

Resumo da análise de Risco				
	Muito Fraco	Fraco	Bom	Muito Bom
O negócio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
O empreendedor	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A família	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Justifique a emissão (ou não) de Carta de Recomendação, tendo por base a análise feita:

Figura 11
Grelha de análise de risco

Esta grelha permite anotar os vários aspetos e classes da análise de risco (competências, negócio e família). A cada um destes aspetos e classes correspondem três colunas que se referem ao seguinte:

- Coluna à esquerda - descrição;
- Coluna central – valores de referência (de 0 a 3, nas competências) ou valor nominal (nos restantes casos), conforme se aplica ou não. Por exemplo, se em caso de insucesso tal afetar o rendimento familiar ao ponto de as suas despesas básicas ficarem em perigo, a notação será de -4 (menos quatro), caso contrário a notação deverá ser de +1 (mais um);
- Coluna à direita – valor atribuído.

No final será feita a soma, que deverá ser distribuída entre *muito fraco* e *muito bom* para cada uma das classes em análise, para dar uma imagem visual. Por exemplo, se na classe *família* for obtida a classificação de 4 (1+1+1+1), o resultado será *muito bom*, mas se se obtiver -1 (-4+1+1+1), o resultado a considerar será *muito fraco*.

Baseando-se nesta grelha visual, o formador emitirá (ou não) a Carta de Recomendação (CR), podendo, no entanto, existir decisões diferentes. Por exemplo, quando um negócio é fraco mas não exige investimento e o risco é nulo, mesmo que na opinião do formador não estejam reunidas as condições mínimas de êxito (e, por isso, não emite CR), o empreendedor pode avançar uma vez que nada substitui a sua experiência. O “apoio” a um negócio “pouco provável” pode ser um contributo para a formação empresarial do promotor, que a usará depois noutros projetos futuros. Isto significa que se o risco de falhar não envolve custos (financeiros ou outros) a experiência de ter desenvolvido um negócio pode ser benéfica e trazer aprendizagens para o desenvolvimento de negócios futuros.

De notar que existem muitos casos de êxito de negócios improváveis e o inverso também é verdade.

Concluímos que:

- (1) A análise de um micro negócio (1.º pilar) não exige índices financeiros muito complicados. Os enumerados são de fácil acesso a todos os participantes e permitem antever o potencial de o negócio gerar valor, ou não.
- (2) Uma boa ideia ainda em papel pode demonstrar bons resultados, mas são “resultados de papel”. Os negócios falham é no seu confronto com a realidade, pelo que avaliar o promotor (2.º pilar) do projeto é essencial, uma vez que será ele que o vai liderar e gerir; será ele que terá de fazer adaptações à ideia inicial ou lidar com imprevistos diários; e, por fim, será ele que irá ser confrontado com os ganhos e perdas reais.
- (3) As perdas dos empresários e das suas famílias (3.º pilar) são uma variável endógena da avaliação, já que são recorrentes e não algo “estranho” à atividade empresarial. Sabemos que se os empreendedores não forem cautelosos podem existir perdas efetivamente graves para o agregado familiar e para os quais não há qualquer tipo de proteção legal ou fiscal, pelo que, por um lado, devemos motivar os participantes a empreenderem, por outro, devemos ajudá-los a calcular o risco a que se vão expor e que podem suportar. Afinal, é isso que fazem os empreendedores de êxito e experientes.

Parte 3

O PEI na primeira pessoa. Experiências e testemunhos de intervenientes

3.1. O empreendedor

Erika Marques e Juliana Vieira, de nacionalidade brasileira, participantes do PEI na Associação Cultural Moinho da Juventude no PEI em 2012⁴⁵

“A ideia de criar o nosso próprio negócio surge da necessidade de nos mantermos ativas no mercado de trabalho e de criar o nosso próprio emprego, sustentável e independente, face à presente realidade económica. Assim nasceu a Korina Accessories!

Quando se tem uma ideia de negócio, é difícil começar... O PEI (Projeto Empreendedorismo Imigrante) vem para nos ajudar a estruturar e desenvolver esta ideia através de exemplos e exercícios adaptados à nossa realidade. O nosso formador, Miguel Lourenço, tem-nos apoiado nos trâmites necessários para a formalização e desenvolvimento em diversas etapas.”

.....

[45] Excerto de um testemunho publicado na Newsletter Temática n.º 8 do ACIDI (2013), sobre Empreendedorismo Imigrante, disponível em <http://www.acidi.gov.pt/noticias/visualizar-noticia/52728fbe41626/promotoras-do-negocio-korina-accessories->

João Paulo, de nacionalidade angolana, participante do PEI na SEIVA – Associação ao Serviço da vida, no PEI, em 2012.

A experiência foi bastante interessante, na medida que conseguir adquirir alguns conhecimentos relacionados com alguns cuidados a ter com a criação do (nosso) meu negócio.

Maya Angelova, de nacionalidade búlgara, participante no PEI na SEIVA – Associação ao Serviço da Vida, no PEI, em 2010⁴⁶.

Perguntaram (...) como encontrei a SEIVA; porque fui procurar emprego. Eu disse que me disseram do projeto e pensei logo que era o meu caminho. Eu e o meu marido estávamos desempregados a receber o rendimento mínimo e quisemos abrir o nosso negócio. (...) O que mais gostei foi uma senhora me dizer que pelo meu exemplo lhe dei força e coragem para o caminho que ela tem a percorrer até abrir o seu negócio.

Urle Flávia Cordeiro dos Santos, de nacionalidade brasileira, participante no PEI no CNAI do Porto em 2010⁴⁷

“Se vamos servir ou fornecer algo a alguém, é importante que o façamos com toda a convicção. São imensas as contrariedades em qualquer novo negócio e só com total disponibilidade para procurar soluções, é possível fazê-lo crescer.

Relativamente à minha empresa, a DIZQUESOPA!, surgiu da ideia de criar uma sinergia com a empresa do meu marido que é produtor de hortícolas em modo de produção biológico.

.....

[46] O testemunho da Maya Angelova aqui exposto resulta de uma recolha de opinião realizada após ter recebido a visita de outros participantes do PEI (2012). Esta visita foi organizada pelo formador para permitir que os participantes do curso «Apoio à Criação de Negócios» conversassem com quem já tinha passado pelo projeto e criado um negócio.

[47] Excerto de um testemunho publicado na Newsletter Temática n.º 8 do ACIDI (2013), sobre Empreendedorismo Imigrante, disponível em <http://www.acidi.gov.pt/noticias/visualizar-noticia/52728e5865b0e/promotora-do-negocio-dizquesopa%2C-unipessoal%2C-lda->

Devido à agressividade do mercado e aos problemas logísticos inerentes a um negócio de pequena escala de produção de alimentos frescos com que ele se deparava, decidi fazer a transformação dos mesmos em sopas congeladas.

Depois de um estudo de mercado, concluí que seria ainda mais rentável, abrir uma casa onde também se pudessem consumir as mesmas sopas, acabadas de cozinhar. O problema que se pôs foi o custo do investimento.

Tive que voltar à ideia inicial e foi nesta fase que me candidatei ao CIN, Concurso de Ideias de Negócios, criado no âmbito do Programa de apoio ao Empreendedorismo Imigrante pelo ACIDI.

O apoio técnico durante o programa e a atribuição do prémio no seu culminar, foram incentivos determinantes.”

Yuriy Cherasov, natural da Ucrânia, participante no PEI na SEIVA – Associação ao Serviço da vida, no PEI, em 2012.

Gostei do curso, foi bem organizado metodologicamente, senti um bom apoio e acompanhamento técnico durante o curso. Foi boa a comunicação e motivação para participar em todas as aulas. Gostaria de ter mais aulas do módulo de contabilidade.

3.2. O promotor local

ACMJ - Associação Cultural Moinho da Juventude – Associação de Imigrantes; entidade parceira do ACM na dinamização do PEI (2010-2013)⁴⁸

.....

[48] Testemunho publicado na Newsletter Temática n.º 8 do ACIDI (2013), sobre Empreendedorismo Imigrante, disponível <http://www.acidi.gov.pt/noticias/visualizar-noticia/527286d8325e4/equipa-do-gabinete-de-apoio-a-formacao%2C-emprego-e-empreendedorismo>

A Associação Cultural Moinho da Juventude (ACMJ) visa acompanhar e encaminhar os seus utentes nos seus processos de inserção profissional. Através do gabinete de apoio à formação, emprego e empreendedorismo, procura apoiar todos os que nos procuram na identificação e concretização dos seus objetivos de vida.

Tendo como objetivo final a (re)inserção ativa, sólida e estruturada no mercado de trabalho daqueles que acompanhamos, foi com grande entusiasmo que em 2009 se abraçou o PEI desenvolvido pelo ACIDI e ministrado através da formação “Apoio à Criação de Negócios”.

Pretendendo acompanhar e apoiar os empreendedores no desenhar das suas ideias de negócios, através desta formação foi possível acompanhar de perto os empreendedores e com estes traçar ideias de negócios que lhes permitiram passar a ter um papel ativo nas suas comunidades, contribuindo desta forma para a evolução da sua sociedade, desenvolvendo sempre uma atividade profissional do seu interesse e por isso mesmo motivadora.

No âmbito desta formação foi possível o acompanhamento da criação de diversas ideias de negócios desde cafés a sites de música, passando ainda pela criação de centros de estética, sendo a imaginação do empreendedor o limite. Sempre direcionado pelo formador, o PEI permitiu ao empreendedor sonhar, idealizar a sua ideia e ser acompanhado de forma realista para que no final, o seu projeto fosse sempre de encontro às suas expetativas, no entanto sempre com uma base sólida e viável.

Ao longo da formação estiveram presentes convidados que de forma ativa, exploraram com os empreendedores o conceito de empreendedorismo, os passos a dar e os mecanismos de apoio para a concretização das suas ideias. Em contexto de formação testam-se as suas ideias de negócios, o que permite aos formandos a identificação de pontos em que poderão melhorar ou modificar os seus produtos e desta forma ir ao encontro ao seu público-alvo.

Nesta formação inscreveram-se cerca de 200 empreendedores.

Os diversos cursos realizados permitiram a organização de 2 workshops de empreendedorismo, a partilha de experiências positivas e negativas na criação de negócios foram fatores de aprendizagens. Uma das mensagens destes encontros é a de que o fracasso é apenas uma etapa na implementação da sua ideia.

O PEI possibilitou a realização de ações de capacitação e consequente acompanhamento de empreendedores e das suas ideias de negócios, bem como, a concretização de ideias que possibilitaram aos seus intervenientes voltar a ter um papel ativo na sua comunidade.

Também foi bastante enriquecedor para a ACMJ, enquanto entidade formadora do PEI, a partilha de conhecimentos e experiências com outras instituições parceiras bem como com o ACIDI. O facto da ACMJ estar enquadrada no Bairro da Cova da Moura e da panóplia de serviços que presta, proporcionou ao formandos o alargar de horizontes.

**Cláudia Gama, SCMA – Santa Casa da Misericórdia de Almada;
entidade parceira do ACM na dinamização do PEI (2010-2013)⁴⁹**

Perante uma conjuntura de grandes mudanças políticas, económicas e sociais, assiste-se à exigência quanto a uma mudança de atitudes dos indivíduos, e da sociedade em geral, consubstanciada num maior índice de envolvimento e participação, iniciativa e proatividade, mas também de criatividade, inovação e capacidade de assumir riscos, tendo em vista a autonomização daqueles.

É neste contexto que o PEI é uma resposta relevante ao permitir, numa lógica de proximidade, o desenvolvimento, junto da população imigrante, de competências que os capacite para a sua inserção socioprofissional.

.....

[49] Testemunho publicado na Newsletter Temática n.º 8 do ACIDI (2013) sobre Empreendedorismo Imigrante, disponível <http://www.acidi.gov.pt/noticias/visualizar-noticia/527286d8325e4/equipa-do-gabinete-de-apoio-a-formacao%2C-emprego-e-empreendedorismo>

Ser técnica Local do PEI ao longo destes 4 anos tem permitido consolidar e aprofundar uma intervenção que preconiza nos indivíduos a aquisição ou desenvolvimento de tais atitudes e competências - pessoais, sociais e empreendedoras - como meio de os capacitar para uma participação mais efetiva na sua comunidade, seja pela oportunidade de criar a sua sustentabilidade económica, seja pela oportunidade de tomarem decisões mais conscientes, responsáveis e de forma mais autónoma, para a prossecução dos seus objetivos profissionais, mas também pessoais ou sociais.

Simultaneamente, esta função tem permitido gerar sinergias ao nível local, que absorvam atitudes e ações empreendedoras, pela promoção ou consolidação de parcerias, pela mobilização e facilitação do acesso a respostas e recursos internos e externos à instituição, e pela dinamização de iniciativas e ações conjuntas com o objetivo de despoletar competências e oportunidades empreendedoras.

De facto, ser técnico local significa um ENVOLVIMENTO transversal com todos os stakeholders - coordenação do projeto, entidade parceira local, formador, empreendedores – em todas as fases do projeto:

- *envolvimento nas ações de divulgação do PEI, com enfoque no reconhecimento das suas potencialidades e da criação de valor que trará para os destinatários que nele participem.*
- *envolvimento na triagem e seleção dos candidatos, pela realização de um diagnóstico que permita conhecer o seu projeto de vida, as suas motivações e vontades, assim como, perscrutar as várias oportunidades de inserção; identificar o valor do projeto como a ferramenta mais adequada, que poderá funcionar como motor de mudança na vida dos candidatos; Também a promoção da responsabilização na decisão da participação no PEI por parte do candidato, é igualmente importante no sentido deste reconhecer o valor do curso no seu processo de inserção.*
- *envolvimento no acompanhamento do curso, por um lado fomentado uma relação tripartida de articulação concertada entre o formador, o*

ACIDI, I.P. e a Santa Casa de Misericórdia de Almada, situando-se o empreendedor no centro daquela. Por outro lado, promovendo uma dinâmica de momentos conjuntos de partilha, ou de informação, entre os formandos e outros empreendedores, ou com recursos locais como – Agência de Desenvolvimento Local NovAlmadaVelha, Associação de Comércio e Serviços do Distrito de Setúbal, Associação Nacional de Direito ao Crédito, Millennium BCP – Microcrédito, Gabinetes do Empreendedor do CLDS da ASDL e da SCMA, Gabinete de Inserção Profissional/IEFP etc. E ainda integrando os formandos e suas ideias de negócios em iniciativas locais, como forma de testar e melhorar essas ideias: espaço empreendedor, no Arraial do C.C. PIA II e no evento Caparica na Rua- 1ª edição PIA Market.

Assim, capacitação, mobilização, articulação, reconhecimento do valor criado, e acima de tudo ENVOLVIMENTO, têm sido fatores chave sobre os quais assenta o meu papel de técnico local.

Tem sido um percurso de aprendizagem contínua, com todos os empreendedores, formadores e parceiros locais...com mudanças positivas e favorecedoras de boas práticas e com reflexos nos percursos individuais dos principais intervenientes: os empreendedores!

3.3. O formador

José Pedro Campos, formador do PEI na Associação Cultural e Juvenil Batoto Yetu Portugal (Oeiras) e no CNAI de Lisboa.

A minha colaboração com o Projeto Promoção do Empreendedorismo Imigrante (PEI) começou em 2011 e, desde então, tem sido um privilégio e uma fonte de experiências de inegável riqueza. Isto porque este não é um projeto tradicional de abordagem ao empreendedorismo. O PEI visa, mais do que apenas promover novas ideias de negócio, desenvolver um conjunto de competências empreendedoras numa perspetiva de promoção e desenvolvimento

pessoal dos participantes para, desta forma, contribuir para a sua integração através do estímulo à criação dos seus próprios negócios.

A componente prática e de investigação do curso promovem a evolução e a autonomia na resolução de questões muito concretas associadas aos projetos de cada um dos participantes. É esta componente mais prática que permite estabelecer alguma adesão à realidade económica atual do nosso país para que a referida integração possa acontecer de facto e sustentada por uma ideia de negócio pessoal. Este aspeto permite valorizar ainda mais o esforço e empenho dos participantes e contribui, igualmente, para o reforço da sua satisfação pessoal.

O acompanhamento de todas as ideias que foram apresentadas pelos participantes ao longo deste período, bem como a partilha de dados e experiências com os restantes colaboradores desta equipa transformaram a experiência num privilégio e contribuíram, igualmente, para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Júlio Amaral de Sousa, formador do PEI no CNAI do Porto, na Seiva – Associação do Serviço da Vida (Porto) e no Centro Social Paroquial da Vera Cruz (Aveiro)

Avaliar o que fazemos é absolutamente fundamental para sabermos o que devemos ou não fazer no futuro. Nesta medida avaliar o PEI é duplamente obrigatório. Por esta razão, mas também porque foi realizado com dinheiro público e isso aumenta a nossa responsabilidade em prestar contas de forma rigorosa.

Eu fui um operador deste programa, como formador, e por isso é obrigação contribuir para que se faça o balanço deste investimento. Mas justamente por ter sido um operador, eu fui um beneficiário direto do programa. Não fiz formação pro-bono. Pagaram-me todo o serviço que prestei. E foram várias as ações que tive o prazer de conduzir e que me permitiram assistir ao arranque de várias empresas. Dito isto, e apesar disto, creio ser capaz de ter o distanciamento suficiente para identificar pontos fortes e fracos do programa.

Assim sendo e, tendo presente o objetivo central do programa, não tenho qualquer dúvida em afirmar que o saldo da execução deste programa é manifestamente positivo. Como Português e cidadão de um país com tradição emigrante, sinto que o dinheiro dos meus impostos foi bem aplicado.

Nós temos o dever de ajudar quem nos escolhe para viver e trabalhar, a encontrar a via adequada para poder viver no nosso país. Através deste programa, sinto-me como Português de consciência tranquila. Através dele, e por todo o país, os imigrantes tiveram acesso a um instrumento que os ajudou a perceber se o empreendedorismo por conta própria era ou não uma solução para o seu projeto de vida em Portugal e a preparar convenientemente o arranque dos seus negócios.

E se mais empresas não foram criadas, foi seguramente por razões de oportunidade de mercado e não pela valia do suporte técnico e formativo que o programa envolveu. Em termos de modelo de apoio aos imigrantes, tenho que destacar a vertente de apoio individualizado e flexível que o programa continha e que nos permitiu assistir de forma personalizada e à medida cada um dos projetos de negócio que foram surgindo. Não era, por isso, mais um curso de empreendedorismo.

Pontos fracos? Claro que os houve. Não há programas de apoio público à prova de falhas. Destaco apenas um, talvez o que me pareceu mais relevante em todo o processo, e que a poder ser corrigido, poderia alavancar um pouco mais (não muito) o número de empresas criadas – a seleção dos participantes / empreendedores. Admito que poderíamos ter sido mais rigorosos na seleção dos formandos / empreendedores identificando pessoas mais próximas do perfil de empreendedor por conta própria que desejávamos.

Parte 4

Síntese de recomendações para a implementação do PEI

O apoio à criação de negócios não deve ser uma resposta isolada e imutável. Há que enquadrar este apoio num conjunto alargado de respostas e, aquando da sua apresentação, dever-se-á ter em conta a realidade da pessoa que nos procura. Há também que considerar o contexto (mais restrito/local ou mais alargado/nacional/global) e, como tal, a nossa resposta (em concreto o PEI) deverá adaptar-se às necessidades identificadas e à realidade envolvente.

Ao longo destes anos de execução do PEI (2009-2014) os participantes e os agentes envolvidos (entidades promotoras e formadores) sempre foram auscultados, tendo sido introduzidas alterações resultantes da sua realidade e visão.

Houve também a preocupação de avaliar regularmente o projeto através de entidades externas e independentes⁵⁰ por forma a observar a sua pertinência, eficácia e impacto, bem como para recolher informação que nos permitisse atuar em conformidade com as necessidades sinalizadas. Os resultados destas avaliações permitiram-nos também refletir sobre o modo como o PEI estava a ser dinamizado e a introduzir melhorias.

Com base nestas aprendizagens destacamos um conjunto de recomendações e sugestões destinadas àqueles que pretendam implementar e dinamizar de um projeto desta natureza.

.....

[50] O PEI foi sujeito a três processos de avaliação: um incidiu sobre o PEI 2009; outro sobre o PEI 2010; o último incidiu sobre o período 2009-2013.

É certo que a presente publicação tem vindo a dar orientações sobre a operacionalização do PEI. Destacamos e sistematizamos neste momento aspetos e iniciativas que nos parecem ser importantes observar para o desenvolvimento de uma ação de sucesso e que se podem classificar do seguinte modo:

- (1) **Recomendações gerais.** Estas podem incidir sobre atividades organizadas e dinamizadas pelos promotores locais, formadores ou envolver outros agentes.
- (2) **Recomendações dirigidas ao promotor local.** São pistas que apresentamos aos promotores locais acerca da sua atuação. Trata-se de indicações direcionadas à fase inicial de mobilização de participantes, mas também mobilização de outras entidades que possam vir a envolver-se no projeto e no apoio ao empreendedor, bem como recomendações acerca da organização do curso, dinamização de atividades paralelas e acompanhamento continuado aos candidatos e participantes do PEI.
- (3) **Recomendações dirigidas ao formador.** Estas incidem sobre a dinamização do curso, mas também sobre as atividades de acompanhamento ao empreendedor.

Recomendações gerais
1: Organização de iniciativas de <i>networking</i> entre empreendedores e outras instituições ou empresas.
Objetivo: Estimular o contacto com outras pessoas ou entidades por forma a facilitar a partilha de experiências ou a sinalização de soluções.
Sugestões: Encontros regulares de empreendedores imigrantes; Seminários; Encontros informais entre os participantes do PEI e entidades de apoio à criação de negócios; <i>Pitch</i> de apresentação de negócios.
2: Encontrar soluções para desbloquear obstáculos como os seguintes: desconhecimento da língua portuguesa; desconhecimento do uso das tecnologias de informação e comunicação; iliteracia financeira; impossibilidade de participar no PEI por não ter onde deixar os filhos.
Objetivos: Diminuir as taxas de desistência; Aumentar a motivação dos participantes; Facilitar o trabalho inerente à estruturação de um projeto de negócio.

<p>Sugestões: Promoção de ações de formação na área das TIC (em parceria com outras entidades, utilizando recursos próprios ou fazendo encaminhamentos para instituições com ações de formação na área); Encaminhamento para processos de aprendizagem de língua portuguesa (formais ou informais); Flexibilização da presença das crianças no curso ou identificar serviços de apoio a crianças (na instituição ou noutra próxima) ou identificar um voluntário para acompanhamento de crianças enquanto decorre o curso.</p>
<p>3: O formador é considerado um elemento fulcral ao longo do acompanhamento ao empreendedor. Como tal o formador identificado pelo promotor local deverá, para além das competências técnico-pedagógicas inerentes à ação, apresentar ainda um conjunto de competências pessoais e relacionais.</p>
<p>Objetivo: Permitir que o participante estabeleça uma relação de proximidade, confiança e parceria para um bom acompanhamento ao processo de criação de negócio.</p>
<p>4: Estabelecer redes de trabalho entre as entidades e os formadores que dinamizam o PEI ou que atuem na mesma área de intervenção.</p>
<p>Objetivos: Dinamizar atividades conjuntas, coerentes e adaptadas ao público-alvo; Facilitar a troca de experiências e consequente capacitação e identificação de soluções para casos semelhantes.</p>
<p>Sugestão: Encontros regulares com entidades de apoio ao empreendedorismo com agenda bem definida.</p>
<p>5: Assegurar que existe um acompanhamento ao empreendedor que encerrou o negócio ou que está em vias de o fazer.</p>
<p>Objetivos: Permitir que o beneficiário do PEI possa ter um acompanhamento em todas as fases do negócio; Apoiar na identificação de uma alternativa profissional.</p>
<p>Sugestões: Envolver o formador, caso o mesmo ainda esteja disponível para esta ação; Articular com entidades que apoiem no processo de dissolução de empresas.</p>
<p>Recomendações dirigidas ao promotor local</p>
<p>6: Realização de um processo de triagem rigoroso, observando os requisitos indicados neste documento e permitindo a reflexão por parte do candidato sobre as implicações de criar um negócio.</p>
<p>Objetivos: Assegurar que a criação de negócio é uma resposta adequada à pessoa em causa; Permitir que a pessoa valide que a criação de um negócio está em linha com os seus objetivos; Possibilitar a criação de um grupo de formandos mais motivado, evitando um elevado número de desistências.</p>
<p>Sugestões: Utilizar o guião de entrevista coletiva, permitindo que o candidato também possa fazer uma reflexão individual (ou com familiares ou amigos); Deverá ser o candidato a tomar a decisão de participar; Não se deve “forçar” o candidato a participar.</p>

7: Reforçar os contactos institucionais.
Objetivos: Divulgar o PEI; Identificar, junto de outras entidades, potenciais candidatos ao PEI não abrangidos pela atuação do promotor local; Mobilizar entidades locais e outras para o apoio aos participantes no PEI; Identificar respostas complementares ao PEI.
Sugestões: Reuniões de apresentação do PEI; Reuniões regulares com entidades para dar feedback sobre o PEI, a situação dos participantes, e partilhar o impacto do projeto no território.
8: Garantir que o período entre a fase de divulgação e arranque do curso é breve.
Objetivo: Evitar a desmobilização de pessoas entre a data da candidatura e o data de arranque do curso.
9: Evitar que o curso se realize em zonas distantes da área de residência dos candidatos.
Objetivos: Permitir que o local seja acessível às pessoas; Facilitar a presença das pessoas na sala; Evitar que os candidatos ou o projeto tenham custos com transporte.
10: Permitir que a dinamização do projeto seja flexível e adaptável.
Objetivo: Possibilitar que os horários e dias em que as atividades decorrem sejam ajustadas aos horários dos candidatos, mas considerando também a agenda do formador e da entidade promotora.
Sugestão: Considerar em primeiro lugar as preferências de horário dos candidatos ou as suas disponibilidades efetivas para participação nas atividades.
11: Realizar encaminhamentos adequados à pessoa, complementares ao PEI ou outros que melhor se ajustem à necessidade da pessoa. Cabe ao promotor local dar particular atenção àqueles que não formalizaram um negócio ou desistiram de participar no PEI.
Objetivos: Identificar e encaminhar, em articulação com o formador, empreendedores que precisem de apoios complementares para apoio à estruturação ou implementação do negócio; Fazer um levantamento dos motivos que levaram à desistência do PEI ou à não implementação de um negócio, identificando respostas alternativas e adequadas à situação concreta de cada pessoa.
12: Facilitar o contacto entre os empreendedores e instituições de crédito/apoio financeiro.
Objetivos: Permitir que os participantes esclareçam as suas dúvidas em contacto direto com as entidades que trabalham neste domínio; Permitir que as instituições de crédito/apoio financeiro reconheçam o trabalho executado ao longo do PEI e, conseqüentemente, estejam mais disponíveis para um contacto com o empreendedor ou com o formador (este, muitas vezes, faz um papel de mediador).
Sugestões: Organizar <i>workshops</i> que envolvam variadas instituições de crédito/apoio financeiro; Convidar as entidades de crédito/apoios financeiros a estarem presentes numa das sessões coletivas para que brevemente exponham a sua oferta e esclareçam os participantes sobre a mesma.

Recomendações dirigidas ao formador	
13: Compreensão dos e adaptabilidade aos diferentes contextos socioeconómicos.	
	Objetivos: Permitir a existência de uma relação empática entre formador empreendedor; Assegurar que eventuais diferenças culturais e socioeconómicas entre formador e empreendedor não são sentidas como um obstáculo nesta relação; Assegurar que o empreendedor se sente à-vontade com o formador para estabelecimento de uma relação de proximidade.
	Sugestão: O formador deverá conhecer a situação individual de cada empreendedor, podendo realizar, para o efeito, uma reunião prévia com o técnico local e abordando o participante nas sessões individuais.
14: Demonstrar disponibilidade para o empreendedor/participante.	
	Objetivos: Permitir que o empreendedor se sinta motivado e empenhado para partilhar o trabalho que vai desenvolvendo ao longo do curso; Possibilitar que o empreendedor tenha <i>feedback</i> do trabalho desenvolvido.
	Sugestão: Disponibilizar um contacto para perguntas, esclarecimentos, partilhas.
15: Utilizar estratégias para motivação dos participantes.	
	Objetivo: Motivar os participantes à ação.
	Sugestões: Permitir que os participantes tomem decisões sobre o caminho a percorrer (dar orientações é diferente de dizer como fazer); Utilizar metodologias práticas para exposição dos assuntos; Estabelecer uma relação de confiança com o participante.
16: Estimular a experimentação do negócio antes do seu arranque formal.	
	Objetivos: Diminuir a exposição ao risco; Permitir que o empreendedor verifique através de uma ação prática a viabilidade do seu produto/serviço; Permitir realizar ajustes à ideia de negócio de acordo com os resultados da experimentação.
	Sugestões: Sugerir ao empreendedor: aplicação de inquéritos; simulação de vendas; concretização de vendas; ceder gratuitamente, numa pequena escala, os produtos/serviços para obter <i>feedback</i> por parte dos potenciais clientes.
17: Reforçar a competência relacionada com a persistência/gestão da incerteza.	
	Objetivo: Permitir que os participantes saibam lidar com desafios, obstáculos e encontrem formas de os superar.
	Sugestão: Desafiar os participantes a realizar atividades fora do contexto de sala de aula que os exponham a situações adversas e ao risco, mas também em contacto com outras pessoas.

Bibliografia

ALBUQUERQUE, C e FERREIRA, J., 2013. "Scaling up entrepreneurial education models and processes. Critical issues for success." In *IBER – International Business and Economics Review*, 4, pp. 38-54. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/262186609_SCALING-UP_ENTREPRENEURIAL_EDUCATION_MODELS_AND_PROCESSES._CRITICAL_ISSUES_FOR_SUCCESS

CEDRU, 2014. *Estudo de avaliação de impacto e resultados do projeto Promoção do Empreendedorismo Imigrante*. Lisboa: ACM. Disponível em www.acm.gov.pt

COMISSÃO EUROPEIA, 2013. *Comunicação da Comissão "Plano de Ação Empreendedorismo 2020"* COM(2012), 765 final. Disponível em: https://infoeuropa.eu/eurocid.pt/opac/?func=service&doc_library=CIE01&doc_number=000051536&line_number=0001&func_code=WEB-FULL&service_type=MEDIA

DEWEY, J., 1959. *Como Pensamos*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

FERREIRA, J., 2010. "Entrepreneur XXI. Education for entrepreneurship, new paradigm?" In *International Business and Economics Review*, 2(2), pp.16-29. Acessível em https://www.researchgate.net/publication/262184587_ENTREPRENEUR_XXI._EDUCATION_FOR_ENTREPRENEURSHIP._NEW_PARADIGM?ev=prf_pub

FERREIRA, J, 2014. *Impacto dos micronegócios na economia*. Disponível em http://www.researchgate.net/publication/262184651_impacto_do_micro-negcios_na_economia

FERREIRA, J. e TAPIA, A., 2011. *Competências Empreendedoras. Referencial de Formação*. Lisboa: IIEFP. Acessível em: <http://www.iefp.pt/formacao/formadores/formacao/ReferenciaisFormadores/FormacaoContinua/Documents/Competências%20Empreendedoras%20-%202011.pdf>

FERREIRA, J. e TAPIA, A., 2013. "Empreendedor XXI – Social e Cooperativo." In *IBER – International Business and Economics Review*, 4, pp. 27-37. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/262186684_ENTREPRENEUR_XXI_SOCIAL_E_COOPERATIVO

INE, I.P., 2012. *Empresas em Portugal 2012*. Lisboa-Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I.P. Disponível em: http://www.iapmei.pt/resources/download/EmpresasPortugal2012_INE_Mar2014.pdf

IOM, 2013. *World Migration Report 2013*. Geneva: International Organization for Migration.

KEARNEY, A. J., 2009. *Análise aplicada do Comportamento*. Porto: Porto Editora.

KIRKPATRICK, D. L. e KIRKPATRICK, J. D., 1994. *Evaluating Training Program – The four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

KNOWLES, M., 1980. *The Modern Practice of adult education*. Englewood Cliffs: Prentice Hall/Cambridge. Acessível em http://www.cumc.columbia.edu/dept/medicine/hospitalists/downloads/cc4_articles/Education%20Theory/Andragogy.pdf

€

MCCLELLAND, D. C., 1973. Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

OECD, 2010. *Open for Business: Migrant Entrepreneurship in OECD Countries*. OECD Publishing.

OECD, 2012. *Settling In: OECD Indicators of Immigrant Integration 2012*. OECD Publishing. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264171534-en>

OLIVEIRA, C. R., 2005. *Empresários de Origem Imigrante. Estratégias de Inserção Económica em Portugal*, Lisboa: ACIME, volume 2.

OLIVEIRA, C. R., 2007. "Understanding the diversity of Immigrant entrepreneurial strategies." In Leo-Paul Dana (ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Edward Elgar.

OLIVEIRA, C. R., 2008a. "Diver-cidades empresariais em Portugal: padrões de incidência territorial de empresários imigrantes". In Peixoto (org.), *Revista Migrações*, Número Temático *Imigração e Mercado de Trabalho*, abril, pp. 95-120.

OLIVEIRA, C. R., 2008b. "Determinantes das estratégias empresariais em Portugal." In Oliveira e Rath (org.), *Revista Migrações*, Número Temático *Empreendedorismo Imigrante*, outubro, pp. 109-138.

OLIVEIRA, C. R., 2010. "The determinants of immigrant entrepreneurship and employment creation in Portugal." In *Open for Business. Migrant Entrepreneurship in OECD Countries*, Paris: OECD, pp. 125-148.

OLIVEIRA, C. R., 2014. "Empregadores Estrangeiros em Portugal: o que os Censos nos ajudam a compreender". In *Revista de Estudos Demográficos*, n.º 53, pp. 7-33.

PORTER, M. E., 1985. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

SPENCER, L. e SPENCER, S., 1993. *Competence at Work - Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

Anexos

Anexo 1

Informações acerca de entrevista ao candidato

A entrevista realiza-se a todos aqueles que tenham manifestado interesse em participar no PEI, através do preenchimento do formulário de candidatura.

A entrevista deve ser vista como um momento de reflexão por parte do participante e uma oportunidade para o técnico local conhecer melhor a pessoa. A entrevista não servirá necessariamente para excluir candidatos. Deste modo deverá ser conduzida de forma a que se assemelhe a uma conversa. Contudo, no momento da entrevista deverão ser retidos aspetos que poderão ser impeditivos da participação no PEI, nomeadamente:

- (1) Compreensão e escrita da língua portuguesa
- (2) Problemas de saúde impeditivos à criação do negócio apresentado
- (3) Disponibilidade para presença no curso
- (4) Qualificações obrigatórias associadas ao negócio (Exemplo: o interessado pretende abrir um cabeleireiro mas ainda não tem a formação adequada; esta pessoa deverá ser encaminhada para um percurso de formação/qualificação).

A entrevista presencial bem como a reflexão individual do candidato incidirão sobre os seguintes aspetos:

- I.** Suporte familiar
- II.** Suporte financeiro
- III.** Ideia de negócio:
 - A.** Maturidade da ideia de negócio
 - B.** Competências associadas ao negócio | Experiência
 - IV.** Competências pessoais e competências empreendedoras
 - V.** Disponibilidade, motivação e expectativas face ao curso e atividades inerentes ao PEI

As respostas à entrevista deverão encontrar-se em anexo à ficha do empreendedor.

O cliente deve ser informado de que, após reflexão sobre as perguntas feitas no questionário em papel, deve confirmar o seu interesse em participar no PEI.

GUIÃO DA ENTREVISTA AO CANDIDATO | QUE INFORMAÇÃO RECOLHER

I. SUPORTE FINANCEIRO		
	PERGUNTAS AO CANDIDATO	O QUE SE PRETENDE SABER
1	<p>QUAL A SUA SITUAÇÃO PROFISSIONAL?</p> <p><u>EMPREGADO?</u> PORQUE PRETENDE CRIAR UM NEGÓCIO?</p> <p><u>DESEMPREGADO?</u> A CRIAÇÃO DE NEGÓCIO É UMA ALTERNATIVA À SITUAÇÃO DE DESEMPREGO?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O negócio é visto como uma alternativa à situação de desemprego? Ou, pelo contrário, apesar do emprego, a promoção de um negócio é uma vontade de há já algum tempo? - Quais as causas da criação de negócio? - Quais as motivações que levam à criação de um negócio?
2	<p>QUAIS OS RENDIMENTOS DECORRENTES DA ATIVIDADE PROFISSIONAL OU OUTRAS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os rendimentos atuais (salário; subsídio de desemprego; RSI – Rendimento Social de Inserção, outros) dão mais suporte financeiro do que a promoção de um negócio próprio? - Os rendimentos atuais permitem que o negócio, nos primeiros tempos, decorra sem dificuldades financeiras? - O agregado familiar tem rendimentos que complementem os do candidato ao PEI?

II. SUPORTE FAMILIAR		
	PERGUNTAS AO CANDIDATO	O QUE SE PRETENDE SABER
3	<p>COMO É COMPOSTO O SEU AGREGADO FAMILIAR? A SUA FAMÍLIA ENCONTRA-SE EM PORTUGAL?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É casado ou unido de facto? Tem filhos? - O parceiro está empregado?
4	<p>JÁ FALOU COM A SUA FAMÍLIA ACERCA DA CRIAÇÃO DE NEGÓCIO? QUE PENSA A SUA FAMÍLIA ACERCA DESTA POSSIBILIDADE?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A família apoia o candidato no desenvolvimento de um negócio?
5	<p>A FAMÍLIA DARÁ ALGUM APOIO NO DESENVOLVER DO NEGÓCIO, EM ESPECIAL NA FASE INICIAL?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que tipo de apoio?

III. IDEIA DE NEGÓCIO – MATURIDADE DA IDEIA		
	PERGUNTAS AO CANDIDATO	O QUE SE PRETENDE SABER
6	QUAL A IDEIA DE NEGÓCIO? QUE PRODUTOS OU SERVIÇOS VAI VENDER OU PRESTAR?	<ul style="list-style-type: none"> - Descrição da ideia; - Verificar se o candidato sabe/conhece o produto que vai vender ou que serviços vai prestar. - Verificar se a ideia é a mesma indicada na ficha de candidatura; havendo alteração perceber o porquê desta alteração.
7	DESDE QUANDO TENCIONA CONCRETIZAR ESTE NEGÓCIO? QUAIS AS RAZÕES QUE O LEVAM A SER EMPRESÁRIO?	- Perceber se esta ideia é algo “persistente” ou se decorre de uma necessidade recente (desemprego ou situação de trabalho precária).
8	PORQUE CONSIDERA QUE O SEU NEGÓCIO VAI SER BEM-SUCEDIDO?	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as expectativas do candidato face ao seu negócio? - Quais as mais-valias do negócio que o candidato vai desenvolver? - O cliente consegue “defender” e apresentar a sua ideia de negócio?

III. IDEIA DE NEGÓCIO – COMPETÊNCIAS E EXPERIÊNCIA		
	PERGUNTAS AO CANDIDATO	O QUE SE PRETENDE SABER
9	TEM EXPERIÊNCIA E/OU FORMAÇÃO NA ÁREA DE NEGÓCIO QUE PRETENDE DESENVOLVER? COMO OBTVE ESSA EXPERIÊNCIA?	- Entender a experiência e/ou formação como algo fundamental na concretização de um negócio.
10	SE NÃO TEM EXPERIÊNCIA/FORMAÇÃO CONSIDERA OBTÊ-LA DE ALGUM MODO? COMO?	- Que pensa fazer para obter conhecimentos sobre a área de negócio que vai desenvolver?

IV. COMPETÊNCIAS PESSOAIS E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS		
	PERGUNTAS AO CANDIDATO	O QUE SE PRETENDE SABER
11	ALGUMA VEZ TEVE UM NEGÓCIO PRÓPRIO? COMO CORREU? SENTIU-SE BEM NO PAPEL DE EMPRESÁRIO?	- Competências de gestão/administrativas
12	PORQUE NÃO DESENVOLVE ATUALMENTE ESSE NEGÓCIO? O QUE CORREU MAL? COMO PENSA ULTRAPASSAR OBSTÁCULOS SEMELHANTES?	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento de eventuais falhas; - Reconhecimento do risco implicado na abertura de um negócio; - Capacidade de pensar em alternativas para evitar erros já cometidos.

V. DISPONIBILIDADE, MOTIVAÇÃO E EXPECTATIVAS FACE AO CURSO E ATIVIDADES INERENTES AO PEI		
	PERGUNTAS AO CANDIDATO	O QUE SE PRETENDE SABER
13	O QUE ESPERA DO CURSO «APOIO À CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS» E DOS APOIOS ASSOCIADOS AO PEI?	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber se o candidato conhece o projeto ao qual se candidata e quais os benefícios que daqui pode retirar. - Verificar se o PEI é responde às necessidades do candidato.
14	TEM DISPONIBILIDADE PARA ESTAR PRESENTE 2 VEZES POR SEMANA, NUM TOTAL DE 3H.30M HORAS, AO LONGO DE 10 SEMANAS?	<ul style="list-style-type: none"> - Como se organiza o candidato para poder participar no curso: Tem tempo livre? Falta ao trabalho? Troca o seu dia de trabalho com outro colega? Está de folga? - Chega a horas ou apenas tem possibilidade de começar o curso à hora x? <p>(NOTA: 3 horas semanais de sessões coletivas + ½ hora de sessão individual semanalmente ou quinzenalmente, mediante n.º de participantes).</p>

Anexo 2

REFLEXÃO INDIVIDUAL SOBRE A CANDIDATURA AO PEI E A CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO

Se é portador(a) deste documento terá feito uma entrevista com o técnico local da instituição onde se inscreveu para participar no PEI. Neste primeiro momento teve a possibilidade de conhecer melhor o projeto (PEI) bem como de refletir sobre aspetos importantes inerentes à sua ideia de negócio, mas também sobre questões relacionadas com disponibilidade.

Ao contrário da entrevista presencial, este documento permite-lhe uma reflexão individual, com mais tempo, para que mais atentamente pense em algumas outras questões que lhe serão colocadas ao longo do curso «Apoio à Criação de Negócios». São-lhe apresentadas questões principais e questões secundárias ou observações para que mais objetivamente pense sobre o assunto.

Embora seja uma reflexão individual poderá partilhar com a sua família algumas das questões que são aqui colocadas, dado que de algum modo também esta será afetada pela decisão que tomar.

A entrevista presencial e este guião de reflexão são estruturados de modo a que sejam considerados os seguintes aspetos:

I. Suporte familiar

II. Suporte financeiro

III. Ideia de negócio:

A. Maturidade da ideia de negócio

B. Competências associadas ao negócio | Experiência

IV. Competências pessoais e competências empreendedoras

V. Disponibilidade, motivação e expectativas face ao curso e atividades inerentes ao PEI.

Após ter refletido sobre as questões que encontra neste documento, contacte a instituição onde pretende participar no PEI para validar a sua participação.

NOTA: Realçamos que este documento não é um teste e que poderá não conseguir encontrar uma resposta a todas as questões aqui colocadas. No entanto importa que pense sobre as mesmas e se prepare para uma resposta mais firme às mesmas se optar por participar no PEI.

Obrigado!

REFLEXÃO INDIVIDUAL

I. SUPORTE FINANCEIRO	
PERGUNTAS	DEVO REFLETIR SOBRE:
QUE RENDIMENTOS PENSO OBTER A PARTIR DO NEGÓCIO QUE PRETENDO DESENVOLVER?	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as expectativas de lucro/rendimentos que tenho face ao negócio? - Estou ciente das dificuldades dos primeiros meses inerentes a um negócio novo?
SE ABRIR UM NEGÓCIO QUAL O VALOR INICIAL QUE VOU NECESSITAR?	<ul style="list-style-type: none"> - Já ponderei sobre as necessidades financeiras para a abertura de empresa?
DE QUE MODO CONSEGUIREI ESSE VALOR?	<ul style="list-style-type: none"> - Tenho capital próprio (poupanças, outros)? - Necessito de algum empréstimo? - Tenho a possibilidade de antecipar as prestações do subsídio de desemprego?
SE O NEGÓCIO NÃO CORRER BEM QUE ALTERNATIVAS TENHO PARA QUE TAL NÃO AFETE OS MEUS RENDIMENTOS E O ORÇAMENTO FAMILIAR?	<ul style="list-style-type: none"> - Tenho um "plano B" caso o negócio não corra bem?

OBSERVAÇÕES:

II. SUPORTE FAMILIAR	
PERGUNTAS	DEVO REFLETIR SOBRE:
QUAIS OS BENEFÍCIOS QUE O NEGÓCIO TRARÁ PARA A MINHA FAMÍLIA? QUE ASPETOS NEGATIVOS PODERÃO OCORRER QUE AFETEM NEGATIVAMENTE O MEU RENDIMENTO BEM COMO O ORÇAMENTO FAMILIAR?	<ul style="list-style-type: none"> - Os rendimentos familiares atuais são suficientes para a subsistência do meu agregado familiar? - O negócio trará mais rendimentos? - O negócio implicará alguma contenção no meu orçamento familiar? - Alguém da minha família estará envolvido no desenvolvimento do negócio?
COMO VOU GERIR O MEU TEMPO QUANDO FOR EMPRESÁRIO?	<ul style="list-style-type: none"> - Vou ter disponibilidade para a minha família? - Vou conseguir conciliar o negócio com a minha vida pessoal? - Como vão os meus filhos para a escola? - Quem cuida dos meus filhos após a escola terminar? - Quem desempenha as tarefas domésticas?

OBSERVAÇÕES:

--

III.A. IDEIA DE NEGÓCIO – MATURIDADE DA IDEIA

PERGUNTAS	DEVO REFLETIR SOBRE:
QUE PRODUTOS OU SERVIÇOS VOU VENDER?	- Detalhes do negócio que pretendo criar.
QUAL A LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO QUE PRETENDO DESENVOLVER?	
JÁ IDENTIFIQUEI OS FORNECEDORES?	
QUEM SERÃO OS MEUS CLIENTES?	
QUEM SÃO OS MEUS CONCORRENTES?	
COMO VOU PROMOVER/PUBLICITAR O MEU NEGÓCIO?	

OBSERVAÇÕES:

--

III.B. IDEIA DE NEGÓCIO – COMPETÊNCIAS E EXPERIÊNCIA

PERGUNTAS	DEVO REFLETIR SOBRE:
DE QUE MODO A EXPERIÊNCIA/FORMAÇÃO NA ÁREA PODERÁ AJUDAR-ME NA CONCRETIZAÇÃO DE UM NEGÓCIO?	- A importância da experiência e/ou formação para o desenvolvimento do meu negócio.

OBSERVAÇÕES:

--

IV. COMPETÊNCIAS PESSOAIS E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	
PERGUNTAS	DEVO REFLETIR SOBRE:
QUE ASPECTOS OU COMPETÊNCIAS PESSOAIS TENHO QUE FACILITARÃO O MEU PAPEL COMO PROPRIETÁRIO DE UM NEGÓCIO?	- Quais os meus pontos fortes e pontos fracos na condução de um negócio?
CONSIDERO-ME UM BOM EMPRESÁRIO?	- Autoconfiança

OBSERVAÇÕES:

V. DISPONIBILIDADE, MOTIVAÇÃO E EXPECTATIVAS FACE AO CURSO E ATIVIDADES INERENTES AO PEI	
PERGUNTAS	DEVO REFLETIR SOBRE:
TENHO DISPONIBILIDADE, PARA ALÉM DA PRESENÇA NO CURSO «APOIO À CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS», PARA INVESTIGAR E PESQUISAR DETALHES DO MEU NEGÓCIO AO LONGO DAS 10 SEMANAS EM QUE A FORMAÇÃO DECORRE?	- Tenho disponibilidade para poder desempenhar outras atividades inerentes à formalização da minha ideia de negócio para além do período em que decorre o curso?
TENHO DISPONIBILIDADE PARA, APÓS O CURSO, ME ENCONTRAR COM UM TÉCNICO DE ACOMPANHAMENTO?	- Poderei, após o término do curso, encontrar-me durante (pelo menos) 6 horas com o técnico de acompanhamento? (NOTA: 4 reuniões de 1,5/cada, com a possibilidade de alargar a mais horas)
PORQUE ACHO QUE DEVEREI PARTICIPAR NO PEI?	- Quais as mais-valias do PEI no desenvolvimento do meu negócio? - Que características tenho para que seja integrado no PEI? - Motivação.

OBSERVAÇÕES:

Anexo 3

Logotipo da entidade promotora e outros que se justifiquem

Certificado de Frequência

Para os devidos efeitos, certifica-se que _____, nascido(a) a ____/____/_____, frequentou com êxito a ação de capacitação Apoio à Criação de Negócios, no âmbito do Projeto PEI – Promoção do Empreendedorismo Imigrante, com a duração total de 30h.

A ação de capacitação concretizou-se com o apoio do(a) _____ (*entidade promotora*) e foi dinamizada pelo(a) formador(a) _____.

_____, de _____ de _____

O/A dirigente da entidade promotora

(*nome*)

O/A responsável pela entidade formadora

(*nome*)

Logótipo da entidade promotora e outros que se justifiquem

Carta de Recomendação do Negócio

O formador/orientador do PEI – Projeto Promoção do Empreendedorismo Imigrante*, abaixo assinado, de acordo com a informação disponível sobre as competências empreendedoras de _____ (nome do participante) e sobre o plano do seu negócio – _____ (negócio) – considera que este projeto reúne condições para poder vir a tornar-se um

Negócio Viável

Pelo que recomenda o seu desenvolvimento com vista à sua implementação.

O formador/orientador está disponível para esclarecimentos adicionais (e-mail do formador).

Esta recomendação é indicativa do valor do projeto acima referido, sendo também da inteira responsabilidade do Promotor o financiamento e a condução do negócio, não podendo ser imputável à entidade promotora do projeto e ao formador, quaisquer responsabilidades por atos ou omissões do mesmo.

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura

(Nome do formador)
(Formador / Orientador)

* O Projeto Promoção do Empreendedorismo Imigrante, promovido pelo(a) _____ (promotor do projeto) e cofinanciado pelo _____ (designação do cofinanciamento, quando aplicável), objetiva promover a criação de negócios dinamizados por cidadãos imigrantes, através da capacitação para a aquisição de competências empreendedoras. Este projeto contempla, entre outras, as seguintes atividades: a partir das quais é possível a emissão da presente carta de recomendação: **Curso «Apoio à Criação de Negócios»** (duração: 62 horas) e **sessões de acompanhamento** posteriores ao curso. Ao longo do curso e acompanhamento posterior ao mesmo, o participante no PEI (e portador de um dossier do empreendedor onde estruturou a sua ideia de negócio, Para mais informações sobre o projeto: (e-mail) | (contacto telefónico).

Anexo 5

Instituição: _____ Curso n.º _____

N.º	Nome	Contacto	Nacionalidade	Idade de Negócio	CJ*	Participação em actividade extra-curso		Avaliação												
						Data	Caracterizações do tipo de actividade	Competências empreendedoras	Compromete a família	Risco de Negócio	CR**	Acompanhamento posterior ao curso, Justificação.	Fase de negócio e outras intermediações							
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				

* CJ - Certificado de Frequência | ** CR - Grau de Reconhecimento

