

DIRIGIR

revista para chefias

AS NOVAS
COMPETÊNCIAS

SEPARATA

O Balanço
de
Competências



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

classificação nacional das PROFISSÕES

VERSÃO 1994



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL

S U M Á R I O

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
Competência: eixos de difusão de um conceito	3
<i>Fátima Suleman</i>	
As novas competências.	8
<i>Lurdes Júdice</i>	
FORMAÇÃO	
Um conflito na equipa de saúde.	12
<i>Lúcia Graça</i>	
Novos métodos para novas competências	20
<i>J. M. Aires da Silva</i>	
HISTÓRIA E CULTURA	
A passagem do Tejo em Lisboa.	25
<i>Albano Pereira</i>	

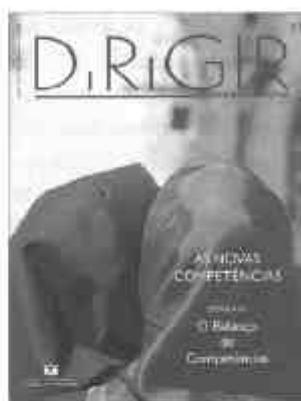


FOTO: JORGE BARROS



INTERNET A REDE DAS REDES

29	Sabia que...
	GESTÃO
30	Internet — a rede das redes.
<i>José Garcez de Lencastre</i>	
37	Sabia que... Évora está na Internet!
38	Avaliar e seleccionar processos tecnológicos
<i>Joaquim Manuel da Silva Ribeiro</i>	
43	A "zoocracia" organizacional.
<i>J. Vicente Ferreira</i>	
45	Spin-Off
46	Plano de negócios.
<i>J.M. Marques Apolinário</i>	
49	Disse sobre gestão

ASPIRINAS DA ALMA	
Paintball(a) — a estratégia dos guerreiros	50
<i>Albuquerque Tavares</i>	

EUROFLASH	53
-----------	----

Nuno de Oliveira Pinto

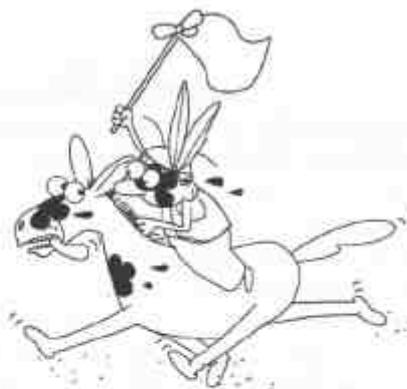
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Resolução de problemas.	54
<i>José Ribeiro</i>	

LIVROS A LER	58
--------------	----

BREVES	61
--------	----

CLASSIFICADOS	63
---------------	----

OPINIÃO DO LEITOR	64
-------------------	----



ASPIRINAS DA ALMA

PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. DIRECTOR: ADELINO PALMA. COORDENADORA: LÚCIA FALCÃO. ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO: LÍDIA SPENCER BRANCO. CONSELHO EDITORIAL: ADELINO PALMA, LÚCIA FALCÃO, MADALENA AVILHEZ, MARIA DE LURDES RODRIGUES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, RUI FERREIRA. COLABORADORES: ALBANO PEREIRA, ALBUQUERQUE TAVARES, FÁTIMA SULEMAN, JOAQUIM MANUEL DA SILVA RIBEIRO, JOSÉ GARCEZ DE LENCASTRE, J. M. AIRES DA SILVA, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, JOSÉ RIBEIRO, J. VICENTE FERREIRA, LÚCIA GRAÇA, LURDES JÚDICE, NUNO DE OLIVEIRA PINTO. REVISÃO TIPOGRÁFICA: PAULO RAMOS. CAPA: FOTO DE JORGE BARROS. CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LIBREIRO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHENHO, SÉRGIO REBELO. FOTOGRAFIA: JACINTO FERNANDES. AFCHO ADMINISTRATIVO: ANA MARIA MELO, NATÁLIA PACHECO. REDACÇÃO E ASSINATURAS: OBRECÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO DE FORMADORES - TEL.: (01) 8662967 - EXT. 2327 E 2378 - APARTADO 8236 - 1801 LISBOA CODEX. EDIÇÃO: ASSESSORIA TÉCNICA DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO. MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES, S. A.. PERIODICIDADE: 6 NÚMEROS/ANO. TRAGEM: 20.000 EXEMPLARES. CONDIÇÕES DE ASSINATURA: ENVIAR CARTA COM NOME, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, ORGANISMO ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE. AO APARTADO 8236 - 1801 LISBOA CODEX. DEPÓSITO LEGAL N.º 17519/87. ISSN: 0871-7154. OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO COINCIDINDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IIFE. É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS, DESDE QUE INDICADA A FONTE E INFORMADA A REVISTA. ANO VIII, Nº 41, FEV. 1998.

Quando em 1993, aceitei a responsabilidade que venho assumindo na DIRIGIR, fi-lo com o entusiasmo de quem sabe ir responder a um desafio e integrar-se numa experiência nova, exigente e única.

Agora que, em desempenho de novas funções, é chegada a hora de passar o testemunho e dirigir-me aos leitores pela última vez, na qualidade de responsável pela concretização da revista, devo confirmar que é um privilégio trabalhar, por dentro, neste projecto do Instituto do Emprego e Formação Profissional, que já adquiriu estatuto de maioridade e importância, construído com profissionalismo e em condições que exigem um grande empenhamento da equipa que o executa.

A nossa revista cresceu como uma publicação de sucesso e assim continua, vigorosa, como meio largamente apreciado de formação à distância, apoio às empresas e à valorização de gestores de base. Ao longo destes últimos anos, muitas revistas similares têm deixado de ser editadas e a DIRIGIR continua a ser procurada, pela sua qualidade e coerência editorial, batendo-se com as suas congéneres privadas, o que constitui, para todos nós, motivo de orgulho e incitamento para o trabalho futuro. Neste momento de despedida dos leitores, quero aqui realçar o contributo entusiasta dos muitos colaboradores que ao longo destes anos têm feito viver este projecto de uma forma sempre renovada. Aos membros do Conselho Editorial, estou grato pelo apoio que sempre me prestaram, pela troca de experiências, pelos ensinamentos adquiridos e pelo profissionalismo, liberdade e empenhamento que revelam na construção de cada número da revista. Permitam-me uma palavra especial, de muito apreço e agradecimento, à equipa coordenada pela Dr.ª Luisa Falcão, pelo exemplo que constitui, e excelente trabalho que desenvolve, pela sua criatividade, entusiasmo e dedicação à DIRIGIR. É com confiança no futuro deste projecto que prestigia o IEFP, certo do apoio que o mesmo irá continuar a merecer por parte de toda a instituição, que desejo ao Dr. Adelino Palma os maiores êxitos, no desenvolvimento da DIRIGIR e passo agora à condição de leitor assíduo, amigo e sempre disponível.

Fernando C. Mourato

A partir deste número cabe-me a responsabilidade de dirigir a DIRIGIR.

Não é fácil a tarefa porquanto se trata de um projecto que disfruta hoje, graças ao labor e competência dos directores que nos precederam e dos seus inúmeros colaboradores, de uma imagem que importa preservar e também porque se afirmou como um importante instrumento de (in)formação junto dos seus leitores que, não pode, de forma alguma, defraudar.

Joga a nosso favor o termos assistido à sua génese e acompanhado de muito perto o seu crescimento e maturação e, portanto, estamos bem identificados com o seu "corpo" e o seu "espírito".

Por outro lado, tranquiliza-nos o facto de sabermos que podemos contar com o incondicional apoio do Conselho Editorial e da Coordenação e, em geral, de todos os que "fazem" a revista.

Outra alteração verificada neste número e que não passará despercebida aos nossos leitores é o seu novo visual em termos gráficos.

Se é verdade que procurámos e procuraremos sempre tornar a DIRIGIR cada vez mais atraente e moderna, o que verdadeiramente nos move, a nós e a todos aqueles que, dedicada e empenhadamente a "servem", é que ela continue a "servir" àqueles que procuram uma informação útil sobre os problemas do seu quotidiano profissional, dando-lhes a conhecer as experiências positivas do passado, as realidades complexas do presente e as perspectivas, ainda que incertas, do futuro, no difícil mas aliciante "mundo da gestão". Significa isto que a DIRIGIR vai procurar manter o lugar privilegiado que ocupa na "escala de utilidades" dos seus leitores, continuando fiel à linha editorial definida logo no seu primeiro número e aos objectivos que presidiram ao seu lançamento e constituem a razão de ser da sua existência.

Como tal, iremos dar continuidade, em termos de conteúdo, ao seu estilo próprio, de desmistificação de ideias pré-concebidas e de simplificação do aparentemente difícil, pela via da linguagem acessível, da ilustração dos textos, da operacionalização dos conceitos e da ligação, nos dois sentidos, entre a teoria e a sua aplicação prática.

Queremos também dar voz aos leitores e reforçar a sua própria participação na DIRIGIR e, por isso, iniciaremos neste número uma nova rubrica — Opinião do Leitor — que, esperamos, venha a constituir um frutuoso espaço de diálogo.

Adelino Palma

COMPETÊNCIA: EIXOS DE DIFUSÃO DE UM CONCEITO

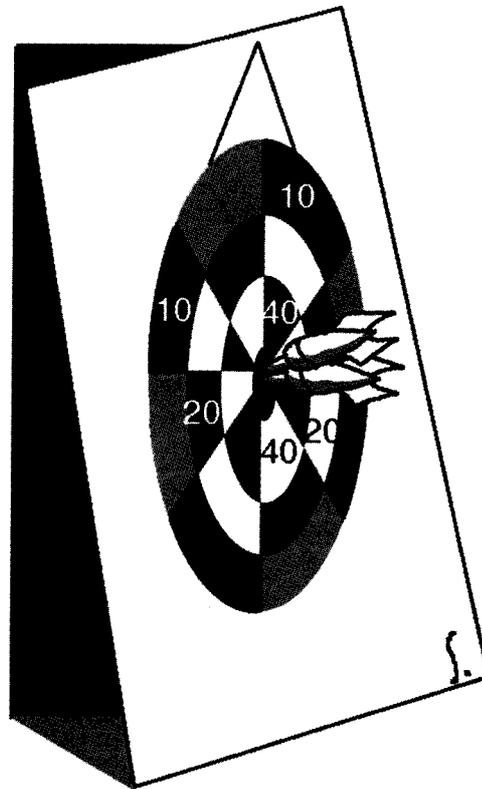
FÁTIMA SULEMAN
*Licenciada em Sociologia
Mestra em Políticas e Gestão
de Recursos Humanos*

○

A competência tornou-se uma palavra-chave da gestão de recursos humanos e sinónimo de modernidade e *performance* socioeconómica. A grande difusão do conceito de competência está particularmente associada a um contexto de mutação técnica rápida, de mudanças organizacionais, de novas condições da concorrência, de défice de qualificações, de desemprego agravado. Contexto instável e difícil que se traduz numa mudança radical: passagem de um “mundo de operações” para um “mundo dos imprevistos”.

Esta passagem justifica, assim, a centralidade do conceito de competência e, conseqüentemente, a relevância dos saberes que se constituem como factores fundamentais de garantia de alta *performance* humana nas empresas.

Parece-nos, então, oportuno reflectir sobre os principais eixos de difusão do conceito de competência e perceber a sua intensa utilização em matérias que respeitam a definição de políticas e práticas que envolvem recursos humanos.



PRINCIPAIS EIXOS DE DIFUSÃO

Consideramos que são quatro os eixos mais importantes de difusão deste conceito: formação profissional, gestão do mercado de trabalho, gestão dos recursos humanos e gestão individual de competências.

No que respeita à **formação**, particularmente a formação profissional, o conceito de competência integra-se num processo mais vasto de discussão dos modelos pedagógicos de formação, de aperfeiçoamento do sistema de formação e da problemática das qualificações profissionais. Esta relevância estende-se também ao desenvolvimento da formação contínua.

Quanto à **gestão do mercado de trabalho**, podemos distinguir dois níveis:

- ao nível nacional, o conceito remete para a problemática da avaliação-certificação profissional, ou seja, para o reconhecimento de qualificações adquiridas quer pela via formal, quer pela experiência;
- ao nível da União Europeia, o conceito de competência está no centro de uma questão mais profunda que é a mobilidade intracomunitária e a necessidade de instrumentos profissionais ou individuais que apoiem e facilitem essa mobilidade.

No que se refere à **gestão dos recursos humanos**, temos a sublinhar que o conceito veicula a importância económica dos recursos humanos, conduzidos a desenvolver o seu profissionalismo para assegurar a competitividade das empresas.

Como sublinha Godet, “as qualidades individuais requeridas pelo crescimento e pela competitividade, num contexto de mudança técnica rápida, não serão necessariamente mais elevadas em termos de saberes mas certamente mais exigentes do ponto de vista das atitudes e dos comportamentos...” (Godet, 1991). A estes comportamentos e atitudes o autor designa de “profissionalismo”, remetendo para a capacidade de aprender a aprender, capacidade de trabalhar em equipa, espírito criativo e inovador, preocupação pela qualidade, etc.

Por último, **ao nível individual**, o conceito de competência é central para um diagnóstico dos saberes detidos, tendo em vista diferentes objectivos: balanço de competências, aquisição/desenvolvimento de competências, nomeadamente através de uma formação mais personalizada, construção de um portfólio, etc.

Dos quatro eixos referidos, privilegiamos, para uma abordagem mais aprofundada, apenas a formação, visto que o conceito está no centro da reflexão de um dos problemas candentes do sistema de emprego: interacção dinâmica entre a oferta e a procura de emprego.

COMPETÊNCIA E FORMAÇÃO

O DEBATE NA UNIÃO EUROPEIA

Os diversos debates nacionais em torno desta questão permitem-nos identificar dois tipos de preocupações (Grootings, 1994):

- formação e aprendizagem profissional pouco implantadas;
- insatisfação relativamente ao sistema de formação existente.

Mais especificamente, podemos distinguir as seguintes preocupações subjacentes a uma abordagem da formação pelas competências:

- reconstrução do sistema técnico-profissional e de formação profissional segundo uma lógica de competências e identificação de padrões profissionais, ou seja, de realização e de orientação pelos resultados (Reino Unido);
- falta de especialização da formação profissional, sendo o conceito de competência relacionado com as definições profissionais globais e com o debate profundo sobre o aperfeiçoamento do sistema de aprendizagem (Alemanha);
- discussão do modelo pedagógico tradicional, baseado numa lógica de aquisição de saberes formais, tendo em vista a concepção da formação segundo uma lógica fundada sobre a resolução de problemas (França);



- debilidades qualitativas e quantitativas do sistema de ensino-formação, sendo o conceito de competência um conceito “aglutinador” dos subsistemas formativos (Espanha).

Em suma, estamos perante um debate em que as especificidades nacionais sobressaem, sendo de realçar, fundamentalmente, duas ordens de preocupações às quais está subjacente uma lógica de competências: o aperfeiçoamento do sistema de formação ou o desenvolvimento de um sistema “novo” de formação profissional.

COMPETÊNCIA NO QUADRO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM PORTUGAL

Em Portugal, tal como vimos para Espanha, o conceito de competência está, de uma forma implícita, no centro das reformas do sistema educativo, mais propriamente na articulação desejável entre o sistema educativo e o sistema produtivo.

NO QUADRO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM GERAL

A Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86 de 14 de Outubro) coloca o acento na problemática das qualificações profissionais, particularmente ao nível do ensino secundário e das qualificações de nível intermédio.

Numa visão mais ampla, as finalidades do ensino secundário são duas:

- aprofundamento de «valores, atitudes e práticas» no sentido de preparar, intelectual e comportamentalmente, os jovens para o desempenho de vários papéis sociais. Atitudes e valores que não constituem competências em si, mas representam “reservas ou bases” sobre as quais as competências se apoiam, constituindo, assim, indicadores desses valores e atitudes;
- desenvolvimento de capacidades amplas: “reflexão crítica, observação, curiosidade científica, comunicação, cooperação, hábitos de trabalho individual e em grupo, iniciativa, disponibilidade para a mudança”, capacidades que podem constituir as “competências-chave”.

Contudo, o conceito de competência é mencionado no âmbito da discussão sobre **perfis de formação** que qualificam para os níveis 2 e 3 da formação profissional, particularmente na descrição da:

- componente de formação socio-cultural — constituída pelas competências, atitudes e conhecimentos relativos quer ao exercício de actividades, quer relativas ao desempenho de diversos papéis;
- componente de formação prática — constituída pelas competências técnicas necessárias ao desenvolvimento de destrezas para o exercício profissional.

Decreto-Lei nº 401/91, de 16 de Outubro:

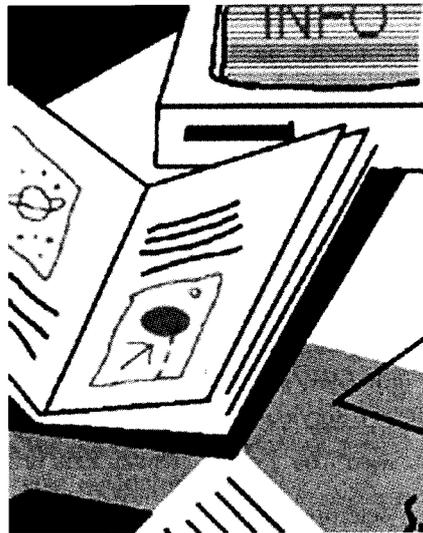
*As competências designam, por um lado, **capacidades** que constituem a extensão das anteriores aptidões e destrezas, ou seja, competências em sentido estrito, e, por outro, **comportamentos** necessários ao exercício profissional, isto é, competências em sentido amplo (Imaginário, 1991). O primeiro tipo de competências remete para as “competências profissionais” e o segundo para “competências sociais”.*

LÓGICA DA APRENDIZAGEM

No âmbito das escolas profissionais, a necessidade de contextualizar a formação, ou

seja, o apelo a uma lógica da aprendizagem, resulta na introdução da noção de “saber-fazer”. Noção que é o corolário da inter-relação entre a escola e a realidade social, económica e cultural, promovida através da ligação entre os saberes teóricos e sua aplicação prática em contextos de trabalho.

No que respeita ao sistema de aprendizagem, particularmente nas “Portarias de Aprendizagem”, os saber-fazer, que traduzem as aptidões do formando no final do curso, são referidos enquanto “tarefas principais”. As competências, transversais a todos os perfis, remetem para o domínio dos conhecimentos tecnológicos, cumprimento dos regulamentos e respeito pelas normas de higiene e segurança (Portaria nº 652/93). Ou seja, as competências reportam-se a saberes (tecnológicos) e a saberes de tipo comportamental (comportamentos relativos ao respeito pelas normas).



INSTRUMENTOS DE APOIO À CONCEPÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

No quadro da formação inserida no mercado de emprego importa referir dois instrumentos de apoio à concepção da formação profissional, onde se pode relevar uma determinada acepção de competência: Inventários de Perfis de Formação e Classificação Nacional das Profissões (CNP).

Nos Inventários de Perfis de Formação, o conceito de competência, ainda que não referido de uma forma explícita, refere-se a conhecimentos e capacidades mobilizadas no exercício de uma actividade. Sob a designação de “elementos de conhecimento”, que devem constituir objectivos de formação, são identificadas dimensões da competência que “tornam os indivíduos capazes de...”.

Na CNP que adopta a estrutura da Classificação Internacional Tipo de Profissão (CITP), o conceito de competência, enquanto capacidade para o desempenho das tarefas de um emprego, está presente na estrutura de classificação das profissões através de duas dimensões:

- nível de competência: ligado à complexidade e espectro das tarefas;
- especialização: que se refere aos conhecimentos requeridos, aos instrumentos e às máquinas utilizadas, aos materiais trabalhados e à natureza de bens e serviços produzidos.

Assim, a integração de uma profissão num determinado grupo da CNP/CITP significa que o desempenho das tarefas dessa profissão pressupõe um conjunto homogéneo de competências, com as respectivas variantes sectoriais.

CONCLUSÕES

Em suma, o conceito de competência é utilizado nos discursos sobre a formação profissional juntamente com outras noções como conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos ou como equivalente a saber-fazer e tarefas.

De uma forma geral, o conceito de competência não se encontra ainda estabilizado em termos da sua definição e dimensões que envolve. Apesar disso, há duas características que são comumente aceites:

- competência é indissociável da actividade, o que significa que existe uma articulação estreita entre competência e acção e esta só ganha sentido em relação ao objectivo dessa acção;
- competência é descrita em termos de estrutura, designando “um conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos estruturados em função de um objectivo numa determinada situação” (Gilbert e Parlier, 1992).

Contudo, parece-nos claro que Portugal faz parte do conjunto de países que não tem ainda uma reflexão própria sobre o conceito de competência. Esta reflexão é importante porque pressupõe:

- uma discussão com os actores envolvidos na produção, utilização e circulação da mão-de-obra;
- escolhas em matéria de definição e dimensões da competência a privilegiar;
- articulação entre essas escolhas e as áreas de intervenção em matéria de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, tendo em conta as características da nossa mão-de-obra e também os objectivos de valorização dos recursos humanos.



Também nos parece que esta reflexão se integra numa problemática mais vasta de discussão sobre o sistema de ensino-formação e da sua articulação com o sistema produtivo.

Do lado do sistema educativo, a concepção de uma formação baseada na competência é importante para Portugal porque é indispensável formar “trabalhadores competentes”, capazes de se adaptar e transformar conhecimentos (saberes adquiridos) em função da evolução tecnológica e organizacional que caracteriza a dinâmica do mercado de trabalho. Assim, as competências a transmitir por este sistema devem ser competências técnicas e comportamentais amplas e competências de adaptação e inovação, tendo em vista os contextos evolutivos e a possibilidade de mudar de profissão ao longo da vida.

Do lado do sistema produtivo, importa conhecer como se está a processar a inserção dos diplomados e o desenvolvimento das competências adquiridas no sistema educativo. Importa também conhecer as competências que são necessárias e as que estão a ser produzidas no sistema produtivo.

Em última instância, procura-se entender a interação entre a oferta e a procura a partir de um conceito fundamental — “competência”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIT, *Classification Internationale Type des Professions*, CITP88, 1991
- BOSQUET, Robert, *Fondements de la performance humaine dans l'entreprise*, Paris, Les éditions d'organisation, 1989
- FERNÁNDEZ, José António, “El «enfoque competencias» en las políticas de formación en España” CEDEFOP, Documento preliminar para o Seminário de 7-8 Outubro em Amesterdão, 1993
- GETAP, Boletim de informação, nº 14, Ministério da Educação, Porto, 1992
- GILBERT, Patrick e PARLIER, Michel, “La gestion des compétences — au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action” in *Personnel*, ANCDP, nº 330, pp. 42-46, 1992
- GODET, Michel, “La maladie du diplôme”, in *Réseau formation*, Lille, nº 3 Outubro, pp. 5-8, 1991
- GROOTINGS, Peter, “Da qualificação à competência: do que estamos a falar?” in *As competências: o conceito e a realidade*, Revista Formação Profissional, Berlim, CEDEFOP, pp. 5-7, 1994
- IEFP, *Classificação Nacional das Profissões*, Lisboa, 1994
- IMAGINÁRIO, Luís, “Perfis e áreas de formação”, Porto, GETAP, 1991
- LOPES, Helena e SULEMAN, Fátima, *Compétences: définitions et enjeux pour le Portugal*, DINÂMIA, Lisboa, Documento de trabalho para CEDEFOP, 1993
- MERLE, Vincent, “La notion de compétence et son usage dans le système social français”, Note pour le CEDEFOP, CEREQ, 1993
- MESS/IEFP, *Electricidade - Portaria nº 652/93*, *Diário da República* nº 157 — I Série - B de 7 de Julho, Portarias de Aprendizagem, 1993
- Ministério da Educação e Ministério do Emprego e da Segurança Social, Decreto-Lei nº 401/91, de 16 de Outubro, *Diário da República* nº 238 — I Série-A, pp. 5380-5384, 1991
- Ministério da Educação, *O novo ensino secundário - perguntas e respostas*, GETAP, Porto, 2ª ed., 1993
- PARKES, David, “Competências e contexto: um esboço do panorama britânico” in *As competências: o conceito e a realidade*, Revista Formação Profissional, Berlim, CEDEFOP, pp. 24-30, 1994
- PIRES, Eurico Lemos, *Lei de Bases do Sistema Educativo — apresentação e comentários*, Porto, Edições Asa, 1987
- SOARES, Lino, (coord.), *Inventário de perfis de formação profissional - fabricação mecânica*, Lisboa, IEFP, 1989
- SULEMAN, Fátima, *Perfis profissionais: conceitos, métodos e dilemas para Portugal*, ISCTE, Tese de Mestrado, 1995
- THIERRY, Dominique, SAURET, Christian, *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, Éditions L'Harmattan (versão revista), 1993
- TREMBLAY, Gilles, “A propos des compétences comme principe d'organisation d'une formation” in *Education Permanente*, nº 103, Paris, Julho, pp. 77-91, 1990



Debate

AS NOVAS COMPETÊNCIAS

LURDES JÚDICE

Consultora Associada da PROMOSTIM

Os desafios colocados nesta viragem de século obrigam a mudanças inevitáveis na organização do trabalho, com o duplo objectivo do desenvolvimento das competências dos indivíduos e do desenvolvimento da competitividade das empresas.

É conhecido que, de uma maneira geral, as empresas estão, ou estarão, a curto prazo, sujeitas a mutações rápidas que alteram o conteúdo do trabalho e as competências requeridas aos trabalhadores.

Assim sendo, e pretendendo reflectir sobre a realidade portuguesa, a DIRIGIR lança o debate:

- *Quais as novas competências a privilegiar actualmente nas empresas?*
- *Como se articulam essas novas competências com os processos de organização do trabalho, o recrutamento e selecção de novos colaboradores, a formação e a gestão de carreiras?*

Seis profissionais ligados a empresas de diferentes sectores de actividade dão-nos os seus testemunhos, baseados numa experiência vivida.

Nuno Caetano — Director Comercial da SETEP — Sociedade Exploradora de Tempo e Espaço Publicitários, Lda.

Rui Santiago — Chefe de Serviços de Formação — Centro de Formação da COMPANHIA EUROPEIA DE SEGUROS

Madalena Lobo — actualmente responsável pela coordenação de uma linha telefónica de atendimento no sector bancário

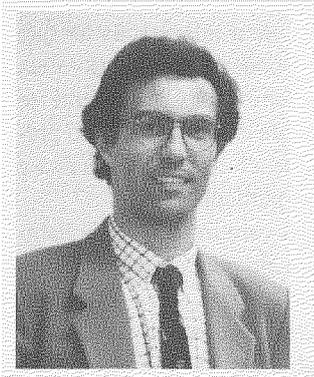
Rui Matos — Técnico Especialista de Recursos Humanos da COFAPEUROPA

Joaquim Saraiva — Gestor de Pessoal da PLANET CÓPIAS & IMAGEM

J. Nuno Ferreira da Costa — Responsável pela Gestão de Recursos Humanos da MARCONI

Dos seus testemunhos retirámos as principais conclusões:

MAIOR PROFISSIONALIZAÇÃO NO SECTOR PUBLICITÁRIO



Na opinião de Nuno Caetano, os desafios que se colocam ao sector publicitário têm feito evoluir as organizações no sentido de um grau de profissionalização cada vez mais elevado.

Para isso, no caso concreto da Setep, verificou-se uma reestruturação global da empresa que se traduziu na criação de novos departamentos e numa definição mais clara das funções dos trabalhadores.

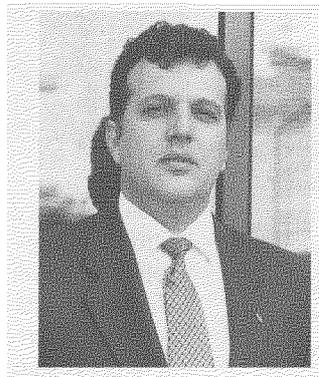
Esta clarificação das funções e dos graus de responsabilidade e autonomia inerentes derivou, naturalmente, da definição de uma estratégia de desenvolvimento definida pela administração, com o envolvimento de todos os departamentos, com identificação de objectivos a médio prazo.

As novas formas de organização do trabalho que esta reestruturação implicou provocaram alterações sensíveis nos perfis das funções, com implicações evidentes no recrutamento e selecção. Em termos gerais, para além da formação académica superior especializada (nas áreas da Comunicação, Publicidade ou Marketing) e da experiência prática no sector da publicidade, os novos colaboradores deverão ainda revelar dinamismo, flexibilidade comportamental, curiosidade e abertura à mudança. Este perfil é desenvolvido através de um programa de formação contínua que visa essencialmente a constante actualização dos conhecimentos técnicos ligados ao sector e às diferentes áreas de especialização.

A recente clarificação das funções, com áreas de responsabilidades definidas, os novos critérios de recrutamento, a definição clara dos objectivos a atingir, a formação contínua e a definição dos planos de carreira, são factores de motivação que, no caso da Setep, têm contribuído para o aumento de produtividade da empresa.

A recente clarificação das funções, com áreas de responsabilidades definidas, os novos critérios de recrutamento, a definição clara dos objectivos a atingir, a formação contínua e a definição dos planos de carreira, são factores de motivação que, no caso da Setep, têm contribuído para o aumento de produtividade da empresa.

MUDANÇA NO SECTOR DOS SEGUROS



Para Rui Santiago, as novas competências a privilegiar enquadram-se fundamentalmente em três domínios:

- Gestão (com uma participação cada vez maior dos responsáveis operacionais no planeamento global).
- Comunicação (nomeadamente no que respeita à utilização dos meios informáticos).
- Área comportamental/relacional.

Na Companhia Europeia de Seguros verificou-se uma reorganização de todos os sectores. As principais mudanças relacionam-se com uma maior descentralização administrativa e técnica, a utilização de novas tecnologias, a criação de novos fluxogramas de procedimentos nas áreas técnicas e administrativas, a adopção de novos comportamentos no que respeita à tomada de decisão e negociação, a adopção de critérios de gestão da qualidade e a centralização no cliente de todos os sectores da empresa.

Estas mudanças implicaram a definição de um perfil de competências dos colaboradores em que a componente comportamental assume um relevo particular.

Além disso, trata-se de um sector que atravessa um processo de mudança muito intenso, em grande medida devido ao ajuste do seu funcionamento às directivas da União Europeia.

Telemarketing: RELEVÂNCIA PARTICULAR DA FUNÇÃO SUPERVISÃO/COORDENAÇÃO



Madalena Lobo sublinha algumas características da área de Telemarketing que, na sua opinião, influenciam directa ou indirectamente o perfil de competências dos profissionais que nela trabalham:

- grande facilidade na medição do desempenho real, o que faz como que os operadores encarregados da actividade de Telemarketing estejam constantemente sujeitos a uma avaliação que pode ser tão objectiva quanto se pretender e que permite, não só a medição dos resultados, mas também a observação do processo pelo qual eles são obtidos;

estem constantemente sujeitos a uma avaliação que pode ser tão objectiva quanto se pretender e que permite, não só a medição dos resultados, mas também a observação do processo pelo qual eles são obtidos;

- ênfase na capacidade relacional que deve ser considerada fundamental para o bom desempenho nesta área;
- horário de funcionamento alargado, implicando a constituição de turnos, noutros tempos associados principalmente à área da produção industrial;
- recurso a tecnologias informáticas e de telecomunicações.

Neste contexto particular, os profissionais desta área devem apresentar uma boa capacidade de reacção às críticas e a uma avaliação permanente, devem ter uma elevada capacidade de aprendizagem, de integração rápida de novas competências e de não rotinização de hábitos, devem ainda ser capazes de manter um diálogo agradável, eficiente e comercial com clientes e fornecedores e, por fim, não devem apresentar qualquer resistência à aprendizagem e adequação constante a novas formas de trabalhar com recurso à tecnologia. Por outro lado, no recrutamento há que prestar especial atenção à flexibilidade horária destes profissionais, recorrendo inclusivamente a *part-timers* que, tradicionalmente, não estavam disponíveis no mercado de trabalho.

As características atrás descritas permitem ainda uma acção formativa que pode ser continuamente aferida na prática, com definição de objectivos bem delimitados e quase individualizados. Assim, a formação nas áreas de Telemarketing surge cada vez menos em sala, privilegiando-se a formação individual *on the job*, que assume um carácter sistematizado e frequente, com resultados fácil e objectivamente avaliáveis.

É ainda de salientar que a utilização mais frequente de turnos, especialmente no sector dos serviços onde isso não

era habitual, implica que a gestão de equipas se tenha tornado um processo mais dinâmico e com exigências invulgares de formas alternativas de comunicação. O facto de toda a equipa raramente estar junta (o que inviabiliza a realização de reuniões globais), de a informação ter que ser partilhada de forma a todos poderem ter acesso a ela atempadamente, de a relação entre turnos facilmente se poder tornar competitiva, exige da chefia uma acção preventiva e interventiva que reveste a função de supervisão/coordenação de uma relevância particular.

Assim surgem, naturalmente, as carreiras em Y, já habituais noutros sectores, com duas alternativas de evolução: para níveis de maior qualidade e/ou especialização na execução de tarefas de Telemarketing, ou para níveis de progressivamente maior responsabilidade de chefia e gestão da área, em função das qualidades de liderança e motivação de equipas reveladas pelos profissionais.

COFAPEUROPA: UM CONCEITO DE FÁBRICA INOVADOR



Na opinião de Rui Matos, a experiência da COFAPEUROPA ilustra de forma clara como as mudanças nas competências exigidas se devem, sobretudo, a importantes transformações na forma de organizar o trabalho.

Tendo iniciado a sua laboração em 1993 e sendo a terceira fábrica no grupo multinacional brasileiro COFAP (líder nos merca-

dos da América do Sul e posicionado entre os quatro maiores fornecedores de segmentos de pistão para motores de explosão, a nível europeu), a COFAPEUROPA pôde beneficiar da vasta experiência do grupo em que se integra e representa um conceito de fábrica avançado e inovador em todas as suas dimensões.

No que respeita à organização do trabalho, esta fábrica é inovadora em três vertentes:

- **Divisão do trabalho** — Foi introduzido o conceito de polivalência, o que implica que cada trabalhador assegure, não um único posto de trabalho, mas antes um conjunto alargado de postos de uma determinada área (um bom exemplo desta situação será o caso da função de operadores de máquinas, em que cada operador deve ser capaz de operar diversas máquinas, desempenhando ainda tarefas de controlo de qualidade e, num futuro próximo, de manutenção das máquinas e equipamentos que opera).

- **Layouts** — As máquinas e equipamentos são agrupados em células de produção onde a generalidade das operações necessárias à fabricação de cada peça é assegurada por pequenas equipas de trabalho.
- **Estrutura formal** — O organograma comporta apenas quatro níveis hierárquicos do topo para a base (incluindo a administração e os executantes), destacando-se a completa inexistência de qualquer tipo de chefia nas equipas das células de produção, funcionando estas autonomamente.

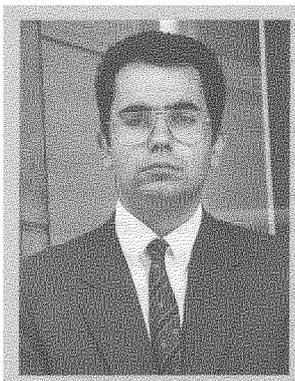
Este contexto reflectiu-se na definição dos perfis de recrutamento de cada função, particularmente nos mais afectados pelos três aspectos acima referidos.

O facto de não existir no mercado de ensino uma formação escolar/profissional especialmente desenhada para os profissionais desta actividade implica que as exigências determinadas nos perfis de recrutamento se situem, neste aspecto, ao nível dos conhecimentos de base necessários à aprendizagem de cada função. A formação inicial dada pela empresa reveste-se de particular importância, sobretudo nos casos em que mesmo estes conhecimentos de base estão ausentes dos programas ministrados nas escolas.

Por outro lado, para além das aptidões tradicionalmente avaliadas nos exames psicotécnicos, as competências de aprendizagem e de trabalho em grupo são analisadas ao longo de todo o processo de selecção.

Face ao pouco tempo de existência da empresa, a estruturação da formação contínua e das carreiras profissionais encontram-se ainda em fase de estudo.

COMPETÊNCIAS RELACIONAIS: CHAVE DO SUCESSO DA PLANET



Joaquim Saraiva define a Planet Cópias & Imagem como a imagem de marca da VIRGOL - Serviços de Conveniência SA, uma empresa possuidora de uma filosofia muito própria que presta um serviço de conveniência — 24 horas no campo da alta tecnologia integrada — no sector de concepção e reprodução de documentos.

As características específicas deste serviço, com forte relação com os clientes, exigem o desenvolvimento nos seus colaboradores de um perfil que combina competências instrumentais, cognitivas e relacionais. Este facto é ainda mais importante por se verificar nesta empresa uma quase total ausência da hierarquia tradicional, na medida em que existe

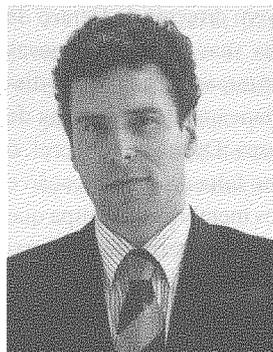
apenas uma estrutura de gestão (VIRGOL - administração e órgãos de apoio) e uma estrutura de enquadramento nos vários centros, com um elevado grau de responsabilização e autonomia técnica.

O recrutamento e selecção é feito por consultores internos que posteriormente acompanham os candidatos seleccionados durante o seu período de formação. No perfil de recrutamento são privilegiadas as características pessoais — a simpatia e motivação para desenvolver as capacidades próprias e enriquecer o projecto PLANET com ideias pessoais são factores determinantes e aliam-se a uma formação académica que é, na maior parte dos casos, de nível superior.

A formação é feita em sala e no posto de trabalho e visa o desenvolvimento das competências pessoais dos colaboradores nos três níveis anteriormente referidos: instrumental, cognitivo e relacional.

Inovadora no seu sector de actividade, a empresa gere as competências dos seus colaboradores de forma igualmente inovadora e quase se pode afirmar que “para a Planet, o amanhã já foi ontem”.

AS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS



Embora se verifiquem diferenças ditadas pelas características específicas de cada organização e do sector económico em que se insere, a reflexão de Ferreira da Costa sintetiza de forma clara os testemunhos anteriores:

“A importância de ‘novas competências’ resulta das alterações nos processos organizativos estruturais e

funcionais que se têm verificado nos últimos anos na maior parte das organizações.

Em termos gerais, hoje mais do que nunca, tornaram-se decisivas para a maioria das empresas as competências relacionadas com a capacidade de aprendizagem e adaptação à mudança, a flexibilidade e polivalência funcional e as competências comportamentais relativas às relações interpessoais e aos processos psicossociais envolvidos na gestão e no funcionamento dos grupos e equipas. Este tipo de competências, a que alguns autores chamam ‘Competências Transversais’ (por serem transferíveis de função para função), têm ganho crescente protagonismo e importância no panorama do desenvolvimento organizacional”.

U M C O N F L I T O N A

Conforme desafio lançado aos leitores, na DIRIGIR n.º 38, transcrevem-se de seguida os três comentários ao caso do conflito na equipa de saúde que seleccionámos, acompanhados de uma breve análise do autor. Se necessitar, para recordar o caso, passe à página 19 e regresses depois.

TERESA MARTINS

Desempregada, residente em Castelo Branco

1. Embora no caso apresentado exista, evidentemente, um **conflito interpessoal**, ele é derivado de um outro principal: o **conflito organizacional**, já que os papéis profissionais de cada um não estão devidamente definidos.
2. O conflito resulta de uma má organização, originada por sua vez pela **má gestão** do jovem director do Centro de Saúde (CS). Considero que as suas principais causas foram a má organização das equipas, a defeituosa distribuição de tarefas e o mau planeamento da semana de trabalho dentro da própria equipa. De um modo geral, o conflito consistiu numa enorme falta de comunicação e uma escassa interacção entre os membros da equipa que raramente ou nunca reunia. Consequentemente, foi prestado **um mau serviço aos utentes**.
3. De um modo geral, trata-se de um **conflito disruptivo**. Criaram-se situações de mau relacionamento entre a enfermeira Luísa, o Dr. João e a administrativa Antonieta, tendo a primeira deixado a equipa para passar apenas a dar vacinas às crianças. O Dr. João, por seu turno, continua desligado da parte burocrática do seu trabalho, o director não alterou a gestão do CS, e os utentes, em especial os idosos, continuaram sem beneficiar dos serviços (nomeadamente, apoio domiciliário) que o CS era pressuposto prestar-lhes (...). Também poderíamos ver este conflito pelo lado positivo, tendo em conta que ele poderia ter contribuído para a resolução dos actuais e futuros problemas do CS.
4. **Nenhum dos intervenientes neste conflito teve um comportamento correcto**. Começando pelo director, que vivia

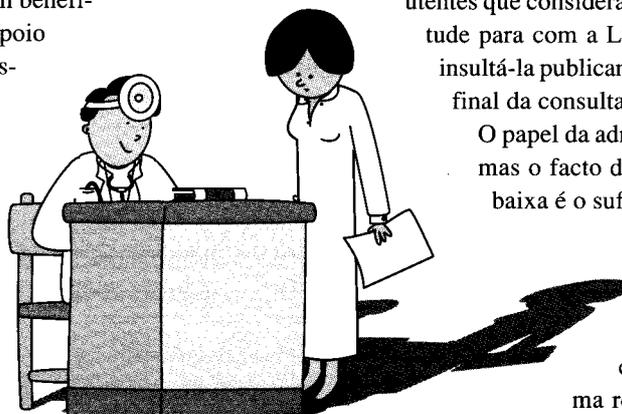
despreocupado em relação ao que se passava entre o seu pessoal e ao atendimento dos utentes. O seu próprio gabinete estava afastado da área de consultas. Quando a enfermeira Luísa se lhe dirigiu dizendo que queria ser transferida da equipa por ter sido humilhada e desautorizada perante os utentes, o director não deu importância ao caso, em vez de se preocupar com a origem do problema e tentar resolvê-lo em reunião com a equipa.

A Luísa, que era dedicada e se preocupava com o serviço prestado aos utentes, cometeu um erro: em vez de ter ido falar ao director, deveria primeiro falar em particular com o Dr. João e, se isso não desse resultado, deveria então pedir ao director para reunir a equipa.

Quanto à enfermeira-chefe, embora o seu papel seja curto nesta história, foi também errada a sua atitude, na medida em que, em vez de defender a Luísa, até então considerada competente, ou, pelo menos, averiguar o que se tinha passado, simplesmente encolheu os ombros, permitindo que o director tomasse uma decisão incorrecta. O Dr. João, embora sendo considerado um bom médico, o mais simpático e afável, é de todos o que actua mais incorrectamente, passando pela “papelada” com

a qual não se preocupa e pelo ficheiro clínico dos utentes que considera propriedade sua, até à atitude para com a Luísa. De facto, em vez de insultá-la publicamente, deveria chamá-la no final da consulta e falar-lhe em particular.

O papel da administrativa é pouco claro, mas o facto de estar constantemente de baixa é o suficiente para desestabilizar a equipa. Por fim, a técnica de serviço social, habituada que estava ao mau funcionamento do CS, na última reunião não deu importân-



EQUIPA DE SAÚDE

Desafio aos Leitores

LUÍS GRAÇA

*Sociólogo da Saúde**(Universidade Nova de Lisboa e Escola Nacional de Saúde Pública)*

cia à transferência da enfermeira com intenção de evitar conflitos.

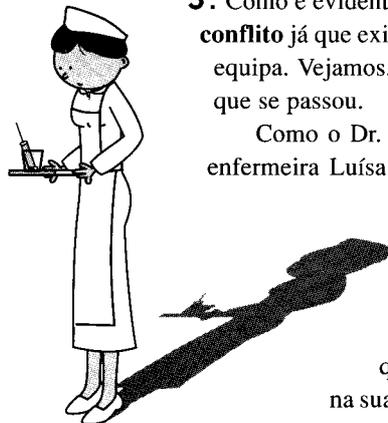
5. A forma como o conflito foi abordado e resolvido não foi a melhor. Se bem que o director tenha apostado de início numa gestão por objectivos e tenha conseguido até alguns resultados (por exemplo, redução em 5 por cento nas despesas com medicamentos no 1º semestre), foram esquecidos outros factores, nomeadamente a gestão das equipas e dos programas de saúde. Ora, numa organização como o CS, é essencial o bom relacionamento dos trabalhadores e a qualidade dos serviços prestados.
6. Teoricamente pode falar-se em equipa, mas, na prática, ela não existe, na medida em que também não se faz trabalho de equipa. Para que assim fosse, seria necessário haver uma boa comunicação, atitudes de compreensão para com os colegas e reuniões frequentes (...)

ANTÓNIO REFORÇO

Engenheiro Químico, residente no Barreiro

1. Uma **equipa** é um grupo de pessoas que trabalham de uma forma harmoniosa, eficaz e sinérgica. Para que tal seja possível, é necessário, entre outros factores, uma **liderança** forte que estabeleça objectivos e procedimentos de actuação, além da definição das responsabilidades inerentes.

É necessária, também, alguma forma de *feedback*, isto é, alguma forma de verificação que evidencie como é que as coisas se passam, de facto, no terreno. As reuniões de trabalho entre os membros da equipa são uma forma de assegurar uma parte deste *feedback* e constituem a ocasião ideal para proceder a ajustamentos e aumentar a coerência e convergência de funções e interesses no seio das equipas.



2. O Dr. João, como coordenador formal da equipa nº 5, não parece ter assegurado estas funções da melhor maneira. De facto, o Dr. João, que passa 99 por cento do seu tempo em consultas, considera a administrativa Antonieta e a enfermeira Luísa como meras empregadas do “seu” consultório.

As reuniões no seio da equipa são raras (já que o Dr. João não tem tempo) e muito pouco proveitosas (o Dr. João detesta papelada). Em consequência, “a interacção entre os membros da equipa é escassa e a comunicação é reduzida ao mínimo essencial”. Como, e particularmente no que se refere ao programa de idosos, existe um vazio de liderança, aconteceu o que sempre acontece nestes casos:

- há os que seguem o chefe formal, como a administrativa Antonieta, e que, portanto, não se preocupam muito com os objectivos do programa (“o chefe é que sabe”);
- e os outros, como a enfermeira Luísa e a técnica Maria José, que tentam cumprir, da melhor forma que sabem, esses objectivos.

3. Como é evidente, esta é uma **situação potencial de conflito** já que existem duas visões distintas no seio da equipa. Vejamos, no entanto, com maior pormenor o que se passou.

Como o Dr. João não coordena coisa alguma, a enfermeira Luísa assumiu essa coordenação. No entanto, fê-lo informalmente e, de facto, não tinha autoridade para o fazer.

Infelizmente, a enfermeira Luísa, quer por inexperiência, quer por não ser uma líder natural, na sua tentativa de coordenação acaba por

ser “mandona e antipática”. Esta particularidade aumenta ainda mais as probabilidades de conflito. Assim, não é de admirar que o incidente entre o Dr. João e a enfermeira Luísa tenha ocorrido. Mais do que as causas imediatamente subjacentes que o levaram a acontecer, o que realmente existe é um choque entre duas formas diferentes de cumprir determinados objectivos. Por outro lado, o Dr. João sente que a actividade de coordenação da enfermeira Luísa lhe está a retirar o protagonismo de chefe formal da equipa (só assim se compreendem as suas acusações de que esta teria o complexo de não ser médica e de querer mandar em tudo), facto que contribuiu para agudizar a sua violenta reacção.

4. A solução para o caso parece simples:
- responsabilizar pelo desempenho da equipa quem, de facto, é responsável: o Dr. João;
 - ou passar o programa para outra equipa, desfazendo a equipa liderada(?) pelo Dr. João.

Esta segunda alternativa é, provavelmente, a mais correcta, uma vez que o Dr. João não parece ter as características necessárias para trabalhar em equipa. Se se visava implantar a gestão por objectivos, o Dr. João demonstrou uma notável ausência de actuação neste campo.

5. A direcção do Centro de Saúde, no processo de resolução do conflito, não tomou nenhuma destas atitudes. De facto, acabou por **vitimizar** a enfermeira Luísa, culpando-a do sucedido. A institucionalização de um pacto de não agressão mútua entre o director, um médico jovem, e os outros médicos é certamente um dos factores que explica esta opção de resolução do assunto.

Embora a relativa estabilidade decorrente deste pacto tenha contribuído, provavelmente, para que não existam listas de espera e para a redução, no primeiro semestre, das despesas com medicamentos em 5 por cento, a **gestão por objectivos** ficou seriamente comprometida com este caso e, mais grave, os próprios objectivos do programa de idosos não foram tomados em consideração. A enfermeira Luísa acabou por ser injustamente culpabilizada e ostracizada, não lhe tendo sido reconhecida a sua boa vontade e o seu trabalho. A situação atinge o ridículo de, após ter executado informalmente funções de coordenação, ter sido relegada para um trabalho manifestamente abaixo das suas capacidades. E o pior de tudo é que não está a reagir da melhor forma ao sucedido (“está em casa com atestado médico psiquiátrico”)

6. Tal como acontece em muitas outras situações a vida no centro continuou como até aí, tendo-se perdido **uma boa oportunidade de melhorar as coisas** e, nomeadamente, a **vida dos idosos** que todos nós seremos um dia.

DORA RIBEIRO

Técnica Superior da Administração do Porto de Lisboa

A equipa nº 5 do Centro de Saúde em questão é o paradigma do **não grupo**. Trata-se apenas de um conjunto de pessoas que, por imperativos profissionais e a contragosto, têm de partilhar o mesmo espaço. Interação, assertividade e reciprocidade no sentido positivo são realidades inexistentes no caso em apreciação, mas básicas para uma dinâmica de grupo.

Razões para a disfunção observada? Inúmeras. Dado o limite de exposição permitido aponto aquelas que me parecem principais:

1. **Défice de comunicação:** a comunicação constitui um dos pontos-chave na interação e dinâmica de qualquer grupo. É pela sua prática e incentivo que se efectua a partilha de informação para que todos possam colaborar num projecto que se quer comum, potenciando e optimizando a participação de todos e de cada um.

Com a implementação de um sistema aberto de diálogo profissional e pessoal da chefia para com a sua estrutura de apoio, todos sentem a satisfação e a confiança conducentes à interação global com “o melhor de cada um”.

2. **Inépcia no âmbito da gestão/decisão:** um *timing* adequado ao nível da decisão é necessário e útil em termos de acção e de gestão de projecto. É imprescindível uma correcta administração dos meios humanos e materiais disponíveis, da delegação de responsabilidades e do desenvolvimento de competências (o tal “apostar nas pessoas” que os gestores inseguros temem, logo evitam), geradores de maior produtividade e empenhamento individuais.

A atribuição de funções e de responsabilidades constitui uma peça fulcral numa gestão correcta, salvaguardando-se sempre espaço de manobra para a flexibilidade e polivalência de intervenção.

O que se passa no Centro de Saúde? O Dr. João, a chefia, limita ao mínimo a sua intervenção, eximindo-se a algumas atribuições da sua inteira e única responsabilidade, Antonieta não coordena o programa de saúde dos idosos, Maria José dilui-se no meio de tudo isto e, finalmente, Luísa está sobrecarregada executando as suas funções e chamando a si outras

que caberiam aos vários elementos da sua “equipa de trabalho”, isto no caso de esta o ser de facto e de se apresentar “funcionalmente correcta”.

É neste binómio gestão/decisão que deverá incentivar-se a autonomia profissional, cujo reflexo prático — a auto-estima — origina a efi-



cácia humana e profissional de cada um dos membros da equipa. E em caso de conflito, latente ou aberto, deve a chefia intervir para conhecer, controlar e gerir.

A gestão de conflitos previne excessos, evitando as consequentes soluções radicais como as verificadas no estudo de caso em apreciação.

Saber decidir assenta, simplesmente, na tomada de decisões correctas e na implementação de medidas adequadas à situação do grupo em análise (qualquer que ele seja). E aqui é óbvio o fracasso, quer do Dr. João, quer do director, face ao incidente ocorrido com a enfermeira Luísa.

3. Fracasso de afectividade: o relacionamento afectivo da equipa nº 5 é de lamentar. Pontua o alheamento dos indivíduos face à reprovação de que são objecto entre si e perante a chefia, funcionando esta como um pólo de movimento centrífugo, dispersor.

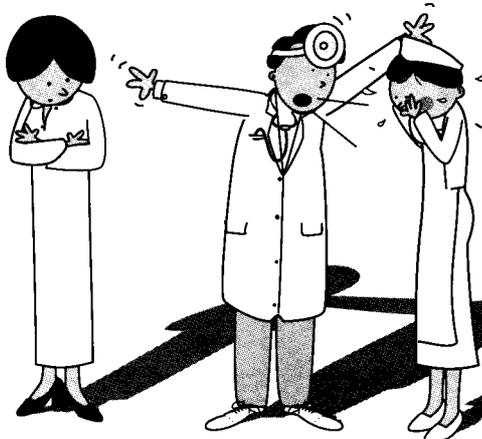
Assim, nenhum dos elementos desta equipa se sente parte integrante de um projecto — não há a compreensão dos objectivos, dos problemas e das dificuldades — dado o mutismo do Dr. João. A si caberia o papel de centro aglutinador de pessoas, catalizador de energias, interesses e objectivos pessoais e profissionais.

Neste ponto tudo se interliga e, porque nas áreas de recursos e de relações humanas nada é estanque e compartimentado, poderá concluir-se que comunicação eficaz, afectividade de grupo, gestão eficiente e tomada de decisões certas e atempadas não são — nunca deverão ser — confundíveis com indisciplina dos subordinados ou com “controlo apertado” das chefias. Trata-se apenas de um equilíbrio sadio e desejável em qualquer ambiente profissional e muito particularmente na equipa nº 5, da responsabilidade do Dr. João.

Urge uma reengenharia de mentalidades, aos níveis inter e intrapessoal, um melhor ajustamento de pessoas a funções e destas ao projecto global no horizonte.

COMENTÁRIO FINAL

Há tempos, uma médica de família da sub-região de Saúde de Viana do Castelo perguntava-me, com um misto de estranheza e curiosidade, onde e quando é que se teria passado este caso. Como quem diz: “Já não há médicos assim”. Expliquei-lhe que o caso não é tão insólito quanto isso: passa-se todos os dias nos nossos serviços de saúde, escolas, empresas, etc., com diferentes versões.



— Na realidade, nenhum de nós (médicos, enfermeiros, engenheiros, gestores, encarregados, operários, professores, estudantes...) foi “formado em equipa para trabalhar em equipa”. Na família, na escola e nas demais instâncias de socialização, o que aprendemos foi a trabalhar em “eu ... quipa”!

Por outro lado, em organizações como os serviços de saúde e as escolas, em que os profissionais são nomeados pela respectiva tutela (ou pelos seus pares) para desempenhar funções de gestão ou de direcção técnica, verificamos todos os dias que a qualificação inerente a uma profissão (medicina, enfermagem) não é só por si garantia de que um bom profissional seja um bom gestor (ou até director técnico). No caso do Serviço Nacional de Saúde não se tem feito, infelizmente, uma aposta forte na formação em administração de saúde e de serviços de saúde.

Por esta e por muitas outras razões, o conflito é, pois, algo de latente nos grupos e nas organizações, como de resto é referido pelo nosso leitor António Reforço. O que acontece, a maior parte das vezes, é que o conflito nunca (ou raramente) vem ao de cima, não se tornando, por isso, manifesto. Nuns casos, evita-se ou atenua-se o conflito, em nome do nosso “nacional-porreirismo” e da nossa matriz cultural farisaico-cristã (“cá em casa está tudo bem”), noutros casos, suprime-se o conflito com o tradicional argumento de autoridade (“cá em casa mando eu e não quero chatices”). Por fim, sempre ou quase sempre, “fulaniza-se” o conflito, de acordo com a teoria do bode expiatório: “O mau da fita é o médico, que é uma besta, a enfermeira, que é uma frustrada, o chefe, que é um incompetente, o delegado sindical, que é um agitador profissional”.

— No caso em apreço, o problema não está nas pessoas mas na relação entre elas. Logo, **o conflito é organizacional**, no que estamos de acordo com a Teresa Martins. Mais: é um problema de (in)comunicação, como diz a Dora Ribeiro no seu comentário. *Communicare* é, em latim, “pôr em comum”. E este é um dos pressupostos do trabalho em equipa, em qualquer contexto organizacional. Ora, aqui o papel da liderança é imprescindível, tal como o afirma o nosso leitor António Reforço.

Tudo leva a crer que o modelo de gestão por objectivos e a organização do trabalho por equipas neste Centro de Saúde tenham sido introduzidos

“de cima para baixo” e “por decreto”, sem o efectivo

(e o afectivo, como escre-

ve a Dora Ribeiro) envolvimento dos interessados (médicos, enfermeiros, administrativos). Daí que a equipa nº 5 nunca tenha funcionado realmente bem, se é que alguma vez chegou a funcionar, na medida em que o todo (uma equipa) é algo mais do que a simples soma aritmética das partes (os indivíduos). A equipa nº 5 foi um nado-morto, como provavelmente outras, que terão resultado de um processo, não concertado nem negociado, de partilha dos recursos humanos existentes, por ocasião da transferência do Centro de Saúde para novas instalações. Trabalhar em equipa é trabalhar fora da relação hierárquica, logo, numa base de plena igualdade: tal como numa orquestra, cada um toca o seu instrumento, mas a mesma música, sob a batuta do mesmo maestro.

— Basicamente, existe conflito sempre que há actividades incompatíveis: a acção X é incompatível com a Y, quando X interfere com Y, impedindo-a, prejudicando-a ou, de alguma maneira, tornando-a menos provável ou efectiva (por exemplo, atender os utentes que querem uma consulta é incompatível com o papel do Dr. João, enquanto coordenador formal da equipa nº 5). Quando os conflitos resultam de acções incompatíveis de duas ou mais pessoas, grupos ou nações, dizem-se interpessoais, intergrupais ou internacionais. O conflito organizacional (que é o que está aqui em causa) tem como causas antecedentes o próprio indivíduo e o contexto em que se insere:

- a) necessidade (real e sentida) de tomar decisões em comum, como resultado da interdependência das actividades e da dependência mútua em relação a certos recursos escassos (por exemplo, coordenação do programa de saúde dos idosos, cuja responsabilidade foi atribuída à equipa nº 5);
- b) diferenciação dos indivíduos e grupos, bem como dos objectivos que prosseguem, nunca havendo “unicidade” mas apenas “partilha” de objectivos (ex.: génese e composição da equipa nº 5, articulação com as outras equipas);
- c) diversidade de percepções individuais em relação a objectivos, valores, necessidades ou prioridades, devida, em grande parte, ao sistema de informação e de decisão, mas também em resultado da própria diferenciação socio-profissional e da divisão do trabalho (ex.: relação do médico com os restantes membros da equipa, conceito de equipa e de liderança);



- d) crónica escassez de recursos materiais-técnicos, humanos, financeiros, ou simbólicos — informação, conhecimento — (falta de tempo do médico para reunir com a equipa); e, finalmente,
- e) conflitualidade do próprio meio ambiente pertinente em que está inserida a organização (ex.: necessidades e expectativas da população idosa, política de saúde).

— O processo de conflito está, entretanto, ligado a dois tipos de percepções, que são as suas causas mais imediatas:

- percepção da incompatibilidade de objectivos e
- percepção da oportunidade de interferência.

Na realidade, o conflito (ou oposição) é apenas uma das formas que podem assumir as relações de poder entre dois ou mais actores (indivíduos ou grupos), a par da aliança/cooperação e da negociação. **O conflito (ou oposição) só se materializa após a percepção:**

- de que há uma real incompatibilidade de objectivos;
- que é oportuno interferir ou intervir, quebrando uma relação de aliança/cooperação ou fechando a porta à negociação.

Esta percepção decorre da existência de factores ou condições que, no caso deste Centro de Saúde, tendiam já a favorecer o conflito (ex.: diferença de estatuto entre o médico e a enfermeira, confusão e ambiguidade de papéis nas equipas, pacto de aliança do director com os restantes médicos, ausência de gestão estratégica, indefinição de objectivos a atingir, “mensuráveis, exequíveis e ordenados por prioridades”). Como num jogo de cartas, cada actor escolhe o momento oportuno para jogar a cartada decisiva, com ou sem trunfo, por vezes fazendo inclusivamente *bluff*. No caso do Dr. João, essa cartada consistiu em puxar dos galões perante a enfermeira, em público, para que todos vissem (os utentes) ou ouvissem (os restantes profissionais): “Eu sou médico e tu, enfermeira, baixas a bolinha”. E, mais tarde, na reunião de coordenação geral dos programas, passando de “agressor” a “vítima”.

O conflito propriamente dito implica sempre algum tipo de violência (embora não necessariamente física, podendo ser apenas psicológica ou verbal, como neste caso). O que está em jogo é o poder e este é

sempre uma relação de força (*rapport de force*, como dizem os Franceses, distinta da simples *relation*, relação).

- Trata-se, por fim, de um comportamento interactivo: a actuação de uma parte (tomemos, por exemplo, o director do Centro de Saúde) pode influenciar os sentimentos e as percepções da outra parte (a enfermeira Luísa), numa direcção positiva ou negativa, isto é, tem sempre um efeito de retroacção, com implicações no clima e no desempenho da organização (pedido de demissão da Luísa, atitude resignada da assistente social).

Deste processo de conflito pode, pois, resultar:

- a intensificação do próprio conflito (foi o que aconteceu no caso vertente);
- alguma forma de resolução (negociação, arbitragem, trégua, acordo entre as partes, etc.), neste caso com recurso indirecto à Administração Regional de Saúde de Coimbra (hoje sub-região de Saúde).

Diremos, então, que **o conflito pode ser:**

- disruptivo, disfuncional ou patológico, se levar a um clima de defesa, crispação e incomunicação que inibe o indivíduo ou grupo de realizar os seus objectivos e continuar a cooperar (ou inclusive a permanecer no grupo e na própria organização);
- construtivo, funcional ou positivo se, em contrapartida, produzir um clima de frontalidade com vista à discussão e resolução do problema, numa perspectiva ganhadora.

Muitas mudanças (incluindo organizacionais) poderiam resultar de um conflito como este se, por parte da direcção do Centro de Saúde, tivesse sido pressentida a sua oportunidade e utilidade como forma de “prevenir conflitos mais graves” no futuro.

- A solução adoptada pelo jovem director, a de lavar as mãos à maneira de Pilatos, com a complacência da vogal de enfermagem, remetendo o pedido de transferência da Luísa para a instância hierarquicamente superior, é a prova cabal de que ele não quis (ou não soube) assumir-se como um líder. Ora, dos líderes espera-se que saibam, entre outras coisas, gerir os conflitos nos grupos de tal modo que todas as partes nele envolvidas se sintam, no final, como “vencedores”.

O conflito acabou, pois, por se arrastar, como uma “bola de neve”, com consequências negativas para todos, incluindo os próprios utentes. “Todos perderam”, a começar pelos protagonistas iniciais do conflito, como muito bem sublinharam os nossos três leitores.

Infelizmente, há um “árbitro” (a tutela) que é “cego, daltónico ou muito simplesmente não conhece as regras do jogo”: em vez de mostrar o cartão vermelho ou amarelo a um director como este que marca golos na própria baliza, ainda lhe faz um elogio por ter conseguido reduzir em 5 por cento as despesas com medicamentos... É a perversão da administração da saúde, quando a árvore esconde a floresta e se perde de vista a missão do Centro de Saúde.

Enfim, não havendo liderança estratégica no sector da saúde também não faz muito sentido exigir uma avaliação global e integrada do desempenho dos gestores e dos resultados dos seus serviços. Além do mais, neste campeonato corre-se apenas por “amor à camisola”. Como é sabido, um director de Centro de Saúde (que é um médico), bem como os seus vogais de direcção (um enfermeiro e um administrativo), não são remunerados pelo cargo para que são nomeados pela tutela. E praticamente não tem qualquer autonomia na gestão dos recursos humanos e financeiros.

A pseudo-regionalização da saúde teve, como efeito perverso, o reforço da centralização burocrática do Serviço Nacional de Saúde, apesar das boas intenções do legislador que queria “menos Estado e melhor Estado”. Na prática, alongou-se a pirâmide, aumentando o número de “relés parasitas” entre o topo e a base. Nas empresas, pelo contrário, começa a perceber-se que este modelo já não funciona, sendo imperioso reduzir os níveis organizacionais, reinventar o papel das chefias intermédias e, sobretudo, dar mais poder aos operacionais. Mas isso é outra história, que fica para contar numa próxima oportunidade.

NOTA

Sobre este tema chama-se a atenção dos leitores para dois artigos publicados na DIRIGIR: “O bestiário do gestor de conflitos” (nº 13, Maio-Julho 1990, pp. 53-59) e “Equipa e trabalho em equipa” (nº 29, 1994, pp. 37-40), ambos de Luís Graça



Percepção, por Parte dos Gestores, da Conflitualidade nas Organizações

Um estudo patrocinado pela American Management Association, que incluiu uma amostra de 116 gestores de topo, 76 vice-presidentes de companhias e 66 gestores de nível intermédio, veio mostrar que o conflito é um tema de crescente importância nas organizações modernas, incluindo as que prestam cuidados de saúde ou outro tipo de serviços à comunidade (v.g., educação, acção social, administração local) e permitiu concluir que:

- 24 por cento do seu tempo era passado a lidar com conflitos.
- A sua capacidade para gerir conflitos tinha-se tornado mais importante num espaço de dez anos.
- A gestão de conflitos era vista como tão importante (ou até ligeiramente mais) como as outras funções de gestão (planeamento, comunicação, motivação, tomada de decisão).
- Na percepção das fontes de conflito, os gestores punham a ênfase nos aspectos psicológicos, tais como falha ou insuficiência da comunicação.
- O nível de conflitualidade nas suas organizações era, contudo, considerado aceitável: nem demasiado alto nem demasiado baixo.
- Para além dos problemas de comunicação, eram percebidos como principais causas de conflito nas empresas:
 - os choques de personalidade
 - as diferenças de objectivos e valores
 - o desempenho abaixo dos padrões
 - as divergências quanto aos métodos ou procedimentos
 - as questões de responsabilidade
 - a falta de cooperação
 - os problemas de autoridade
 - a frustração e a irritabilidade
 - a competição em relação a recursos escassos
 - o não cumprimento das regras e das políticas definidas
- Todavia, para os gestores de organizações orientadas para a comunidade, como os hospitais, as escolas e as autarquias:
 - a resolução de conflitos era vista como muito mais consumidora de tempo (cerca de 49 por cento)
 - quanto às fontes e causas percebidas dos conflitos, se bem que fossem sensivelmente as mesmas das empresas, eram apresentadas por ordem diferente.

Fonte: LIPPIT Gordon L., "Managing conflict in today's organizations", *Training and Development Journal*, Julho de 1982, pp. 67-74

Recordando o Caso

Recentemente, um Centro de Saúde dos arredores de Coimbra, cuja direcção foi confiada a um jovem médico nomeado pela ARS, optou por um novo modelo organizativo: equipas de prestação dos cuidados de saúde constituídas por um médico de clínica geral, um enfermeiro e um administrativo. A equipa nº 5 é composta pelo médico — Dr. João — pela enfermeira — Luísa — e pela administrativa — Antonieta — a quem se juntou mais tarde a assistente social — Maria José — pelo facto de ter sido atribuída à equipa a coordenação do programa de saúde dos idosos. Para o médico, o trabalho dos restantes elementos da equipa resume-se a organizar e a apoiar as consultas diárias. Não tem tempo para mais nada, nem para efectuar visitas domiciliárias. A sua lista de utentes é a maior do centro. A enfermeira sente-se muito sobrecarregada com a coordenação, na prática, de todo o programa dos idosos, incluindo visitas domiciliárias a doentes inscritos na lista do Dr. João. Nunca teve acesso aos ficheiros clínicos, ciosamente guardados pelo médico. Com o intuito de o libertar para o restante trabalho da equipa, não se comove com pedidos de consulta de última hora. Nunca discutiu frontalmente o assunto com o Dr. João ou no seio da equipa.

A Antonieta é bem vista pelo médico, a quem serve diariamente o café, e pelos utentes, para os quais tem sempre uma palavra de delicadeza. Está muitas vezes de baixa, devidamente atestada pelo Dr. João. Não se relaciona bem com a enfermeira, que denomina de mandona e antipática, tal como os utentes. A Maria José é remetida para o acompanhamento dos designados casos sociais. As suas relações com a enfermeira não são das melhores. A inexistência de uma interacção entre os elementos da equipa leva-a a queixar-se do facto ao coordenador distrital do programa de saúde dos idosos. No mês passado, perante uma queixa de um utente, o Dr. João insulta publicamente na sala de espera a enfermeira Luísa, a cuja cena assiste Antonieta sem reagir e cuja gritaria Maria José ouve no seu gabinete. O director do centro de nada se apercebe porque as suas instalações se situam noutra local. Chorosa, Luísa vai falar com o director, a quem pede a sua transferência da equipa nº 5. Este tenta contemporizar e não dá grande importância ao caso.

Luísa deixa de falar ao Dr. João e à Antonieta, aproximando-se da assistente social que para com ela tivera uma palavra de conforto no dia seguinte.

Entretanto, o relatório de avaliação semestral do programa de idosos não estava feito na data da reunião dos coordenadores dos programas porque o chefe da equipa se recusara a assumir as suas responsabilidades, acabando por fazer de Luísa o bode expiatório e chamando queixinhas à assistente social. No dia seguinte a esta reunião, Luísa apresenta o seu pedido de regresso ao hospital de onde viera, pedido que o director do Centro de Saúde não aprecia e remete directamente para decisão da ARS com a simples informação de que a enfermeira não se tinha adaptado devido ao mau feitio. Esta entidade tenta sanar o conflito, indeferindo o pedido de transferência e sugerindo a sua mudança de equipa. Luísa passa então a fazer apenas vacinações sem estar integrada em qualquer equipa, quando não se encontra de baixa com atestado psiquiátrico. O Dr. João continua a ser considerado o médico mais simpático do centro. A assistente social não deu importância à “alrunha” que lhe fora atribuída pelo médico. Antonieta prepara-se para concorrer à categoria superior. O director está bem cotado na ARS por não ter listas de espera. Os idosos continuam a fazer do hall do edifício o seu centro de dia.

NOVOS MÉTODOS PARA

•
J. M. AIRES DA SILVA
Director da Formação da Coopers & Lybrand

○
"O cérebro não é uma vasilha para se encher mas sim uma fogueira à espera de ser acesa"

Plutarco



NOVAS COMPETÊNCIAS

Nunca antes como hoje as coisas mudaram de forma tão rápida, assustadora e com tão grandes implicações para toda a humanidade.

Sentidas não só ao nível individual, moldando os nossos comportamentos, mas também ao nível organizacional, estas mudanças enquadram-se num processo mais vasto de transição global, do qual não é demais destacar:

- *O papel da electrónica na forma como as pessoas pensam, comunicam e se formam.*
- *A tecnologia dos média que permite de facto viver a "Aldeia Global" (quem não se recorda da transmissão em directo do ataque a Bagdad?).*
 - *O efémero da informação.*
 - *A fragilidade crescente dos ecossistemas e a tomada de consciência desse facto.*
 - *O peso crescente, político e económico, dos países asiáticos, com relevo para a China.*
 - *O desenvolvimento da engenharia genética e as questões éticas decorrentes.*
 - *O desenvolvimento dos meios de transporte rápidos, diminuindo distâncias e facilitando movimentos de pessoas, produtos e serviços.*
 - *A redefinição do papel do homem e da mulher na sociedade e a forma como estão a ser encaradas as questões étnicas e religiosas.*

Este quadro, que para uns (como sempre) é visto como uma catástrofe, para outros não é mais do que um período de alteração dos paradigmas do século XX e, portanto, uma oportunidade para começar a desenvolver os modelos de vida para o século XXI.

Não estará alheia, naturalmente, neste conjunto de preocupações, a procura de novas competências, e de que forma as atingir, para este novo cidadão "cibernético".

QUADRO DE REFERÊNCIA

Foi ao procurar reflectir sobre este tema que o acesso ao Livro Branco sobre a Educação e Formação, produzido pela Comissão Europeia em Novembro de 95, nos permitiu visualizar um quadro de referências que não pode ser ignorado neste Ano Europeu da Educação e Formação Permanente.

Assim, e para efeitos de enquadramento, citamos algumas passagens do documento que, seguramente, terá profundas implicações na futura sociedade europeia e não só.

"É perfeitamente claro que as potencialidades oferecidas aos indivíduos irão exigir, a cada um, um enorme esforço de adaptação, em particular para construir a sua própria qualificação a partir de conhecimentos elementares adquiridos aqui e ali. A sociedade do futuro será, pois, uma sociedade do conhecimento."

"A educação e a formação têm por função essencial a integração na sociedade e o desenvolvimento pessoal, a partir de valores comuns, da transmissão de um património cultural e da aprendizagem da autonomia."

"...as tecnologias de informação transformam a natureza do trabalho e a organização da produção. Estas transformações estão em vias de modificar em profundidade a sociedade europeia."

"A existência de um sentimento de insegurança é um dado adquirido neste final de século."

"Em conclusão, as duas respostas principais a esta situação passam, em primeiro lugar, por ter acesso a uma cultura geral e, em segundo lugar, por desenvolver aptidões/competências individuais para acesso ao emprego e à actividade."

AS APTIDÕES COMPETÊNCIAS

Segundo este quadro de referência, as aptidões exigidas para esta nova sociedade do conhecimento são de três tipos:

Conhecimentos de base — Os que são adquiridos, por excelência, nos sistemas formais de educação e formação.

Conhecimentos técnicos — As competências directamente associadas a uma profissão e que podem ser adquiridas, em parte, nos sistemas educativos e de formação e, em parte, na empresa.

Competências de índole social — Capacidades de inter-relacionamento e de comportamento no trabalho, envolvendo a capacidade de cooperar, de trabalhar em equipa, a criatividade, etc... São fundamentalmente adquiridas na empresa, na interacção com os outros, na formação não formal, etc.

OS DESAFIOS

Postos estes desafios, assustadores para uns e fascinantes para outros, resta-nos procurar adiantar algumas pistas de reflexão sobre como poderá este “Super-Homem/Mulher” aprender tudo aquilo que se lhe sugere como arsenal básico para triunfar e ter sucesso.

Mas de que “Super-Homem/Mulher” estamos a falar?

Em síntese, de um ser humano que se espera tenha passado por um período de educação formal e que, ao entrar na vida activa, se transforme num *adult learner*, como lhe chama Malcolm Knowles, o pai da Andragogia. Este ser terá que ter, em nossa opinião, e acima de tudo, capacidades fundamentais para:

- pesquisar, seleccionar e analisar informação vital;
- perceber e adaptar-se à mudança, demonstrando comportamentos disfuncionais mínimos (resiliência);
- cooperar, trabalhar em equipa e gerir conflitos;
- aprender a aprender;
- valorizar as diferenças.

A APRENDIZAGEM DOS ADULTOS

As teorias modernas da aprendizagem demonstram que os adultos têm formas próprias de aprender e, em particular,

- se quiserem e se virem interesse nas experiências de aprendizagem em que são envolvidos;

- associando a aprendizagem ao passado, ao presente e à aplicação futura;
- praticando o que lhes foi ensinado;
- com auxílio e orientação;
- num ambiente informal e não ameaçador.

Estes princípios são válidos não só para a aprendizagem em ambiente eminentemente individualizado (CBT, multimédia, EAD) mas, fundamentalmente, se a aprendizagem for feita em grupos e os métodos usados permitirem interacção e troca de experiências.

Por outro lado, verifica-se que a aprendizagem efectuada, traduzida em informação que fica armazenada algures nos 100 biliões de células nervosas (neurónios) do nosso cérebro, cai em termos de “volume recordável” para 25 por cento após 24 horas, se não forem desenvolvidas algumas formas eficazes para recordar com eficácia.

As experiências mais recentes neste campo dizem-nos que, efectivamente, toda a informação que recebemos ao longo da nossa vida fica armazenada e que o problema fundamental está em recordar e aplicar, no momento preciso, a informação de que necessitamos.

Associado a esta questão está também o estilo próprio de aprendizagem. De facto, verifica-se que, enquanto para alguns é mais fácil aprender através de modulação verbal (apelando ao dito “cérebro esquerdo”), outros preferem as modulações não verbais que fazem apelo ao “cérebro direito”. As características dos estilos de aprendizagem têm sido descritas por vários autores, dos quais gostaríamos de referir, a título de exemplo, Bernice McCarthy no seu livro intitulado *The 4 MAT System*.

McCarthy caracteriza **quatro estilos de aprendizagem**:

Tipo 1 — **Inovador**, que aprende fundamentalmente observando e sentindo.

Tipo 2 — **Analítico**, que adora factos e desenvolve modelos e conceitos.

Tipo 3 — **Senso-comum**, que prefere experiências concretas, com ênfase na forma como as coisas funcionam.

Tipo 4 — **Dinâmico**, que aprende através da auto-descoberta.

Obviamente que, apesar de ser utópico exigir a um formador que adapte individualmente os seus métodos a cada um dos seus formandos, os estilos de aprendizagem devem ser um factor a ter em conta ao organizar a formação.

O QUE NOS É MAIS FÁCIL DE RECORDAR

Já vimos que, apesar do nosso cérebro “guardar” toda a informação, verifica-se que tem mais facilidade de recordar determinadas “coisas” do que outras. Quem não tem, por exemplo, a recordação, nos primeiros anos de vida,

do dia em que o pai comprou o primeiro automóvel para a família, ou de outro acontecimento marcante?

A investigação neste domínio revela-nos que existem **5 factores que favorecem e facilitam a recordação**. São eles:

- Recordamos com mais facilidade o início de um acontecimento ou o primeiro de uma série de acontecimentos.
- Recordamos melhor aquilo que revirmos após 24 horas.
- Lembramo-nos de informações invulgares e apresentadas de forma excepcional.
- A capacidade para recordar aumenta quando associamos à informação mnemónicas ou analogias.
- Recordamos com mais facilidade um último acontecimento ou o último de uma série de acontecimentos.

Cabe assim aos formadores desenvolver experiências de aprendizagem que procurem ter estes aspectos em conta, levando os seus formandos, por um lado, a desenvolver as suas próprias mnemónicas e, por outro, recorrendo a novos métodos e meios de ensino altamente poderosos para reforçar a mensagem.

Dos menos usados, mas que se verifica ter enorme impacto, é a música.

Música de fundo apropriada durante trabalho de grupo tem efeitos espectaculares na produtividade e nos resultados obtidos.

Outros tipos de música para provocar associações têm também enorme impacto. Quem não se lembra da música do Lawrence da Arábia e não a associa imediatamente a deserto, calor, e areia?

Sem grandes meios é, pois, possível a um formador usar hoje este meio para reforçar a sua informação.

O recurso que na nossa actividade vimos fazendo ao uso da música na formação prova a sua eficácia.

A ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

Das tendências que analisámos não nos parece haver grandes alterações nos princípios fundamentais de modelos formativos de alto valor acrescentado:

- É fundamental a existência de objectivos claros precisos, observáveis e mensuráveis e que decorram da estratégia da organização.
- Esses objectivos, quando aplicáveis, devem cobrir de forma integrada os domínios do conhecimento, das atitudes e das perícias *skills*.
- Para uma aprendizagem eficaz o ensino deve estar centrado nos formandos, com uma articulação correcta entre objectivos, métodos e meios.

- O modelo deve possuir um sistema de avaliação, em diferentes níveis, que permita medir o valor último para as organizações e para as pessoas de uma dada experiência formativa (*value for money*).

Nestes aspectos, onde de facto se tem verificado e, seguramente, se continuará a verificar maior desenvolvimento é ao nível dos métodos, dos meios e dos sistemas de avaliação.

Pareceu-nos, pois, de interesse analisar dois métodos de alto impacto que, por certo, terão enorme divulgação e aplicação no futuro.

O primeiro designa-se por Aprendizagem Acelerada e o segundo por Aprendizagem Experimental.

MÉTODOS DE APRENDIZAGEM

1. APRENDIZAGEM ACELERADA

Este método remonta as suas origens à década de 60, na Bulgária, onde o psiquiatra Lozanov desenvolveu a teoria da “sugestopedia” que, aplicada ao ensino das línguas, levava a que os seus alunos aprendessem uma língua estrangeira ao ritmo de 80 palavras novas por dia. Lozanov colocava os alunos em situação de relaxação, tocava música ambiente e, em seguida, lia textos com ritmos diferentes.

O método que, tanto quando julgamos saber, já teve alguns ensaios em Portugal, serviu de base para criar a Aprendizagem Acelerada que já é hoje usada noutros domínios da formação.

A Aprendizagem Acelerada não é uma aceleração do processo de aprender. É sim uma forma multissensorial e dimensional de ensinar que, baseando-se nos dados mais recentes sobre o funcionamento do cérebro, procura formas de fazer com que os formandos absorvam e retenham, em mais curto espaço de tempo, aquilo que no ensino tradicional demorava mais tempo a apreender e com índices menores de retenção.

Os formandos controlam o seu próprio ritmo de aprendizagem em ambiente confortável, não ameaçador, com muita música e muita cor.

A primeira mensagem que é transmitida em ambiente de Aprendizagem Acelerada é: Aprender dá “gozo” e não existe qualquer ameaça à integridade individual. Neste sentido, o humor é uma das suas “ferramentas” fundamentais.

O método desenvolve-se em 5 fases:

Preparação — Fase de integração dos formandos no ambiente referido. O ambiente transmite serenidade e ale-

gria, de modo a que se sintam seguros e não ameaçados. Deve incluir música de fundo apropriada.

Aquisição — Envolve o conteúdo da formação propriamente dito. As ideias força são: interacção a actividade. O formador pode auxiliar os formandos a compreender os conceitos através de histórias, analogias, metáforas, mnemónicas e imagem guiada multissensorial. Esta última técnica leva os formandos a visualizar, imaginar e sentir uma dada situação real. É particularmente aplicável na formação em Visão Estratégica.

Integração — Nesta fase, de grande actividade prática, os formandos podem ser envolvidos quer física quer emocionalmente no conteúdo da formação. É uma fase de grande criatividade. Por exemplo, se o tema for resolução de problemas, o formador pode trazer para a sala algumas crianças que, por não estarem condicionadas por ideias pré-concebidas, podem propor soluções altamente inovadoras.

Articulação — Esta fase envolve exercícios, sessões de debate, discussões e jogos. A ideia é rever de forma sistémica o que foi apreendido.

Aplicação — Nesta última fase, os formandos aplicam o que aprenderam em simulações, que procuram imitar situações reais. É, digamos, a fase de consolidação.

Como se pode observar, algumas das práticas referidas já são de uso comum em muitos processos formativos.

Do nosso ponto de vista, a **Aprendizagem Acelerada terá em si três grandes inovações**: a preocupação com o ambiente da formação, as técnicas multissensoriais e a sistematização das cinco fases descritas.

A sua aplicação demonstra que é possível diminuir o tempo de formação (reduzindo os custos) e aumentar os resultados da aprendizagem.

2. APRENDIZAGEM EXPERIMENTAL

Este método possui alguns aspectos comuns com a Aprendizagem Acelerada e tem aplicação especial no 3º grupo de competências que referimos (de índole social). Ganhou popularidade no final da década de 70, princípio da de 80, como metodologia para formação em gestão onde se concluiu que as pessoas aprendem melhor quando são envolvidas activamente no processo de aprendizagem do que quando são meras espectadoras de tradicionais “aulas de salvação”.

A Aprendizagem Experimental pode tomar várias formas, podendo umas ser desenvolvidas *INDOOR* e outras *OUTDOOR*.

Estas últimas, iniciaram-se em Portugal há pouco mais de cinco anos e têm vindo gradualmente a ganhar adeptos em virtude dos resultados que se podem obter. Os for-

matos mais comuns podem ser desenvolvidos com **3 tipos de estruturas**:

Formação aventura — Os participantes vivem a totalidade do programa em regime *OUTDOOR* hostil, podendo envolver actividades do tipo de descida de rápidos, vela, parapente ou montanhismo.

Programação de impacte reduzido — Inclui actividades estruturadas de curta duração e baixo esforço físico, com exercícios de “pista”, “caça ao tesouro”, etc.

Programação de impacte elevado — Inclui actividades mais complexas, do tipo canoagem, percursos com bicicletas de montanha, travessia de obstáculos, *rappel* etc.

Este método que, como todos os outros, tem vantagens e inconvenientes, procura essencialmente fomentar o trabalho em equipa, a resolução de problemas, a liderança, a tomada de riscos, a auto-estima e a comunicação interpessoal.

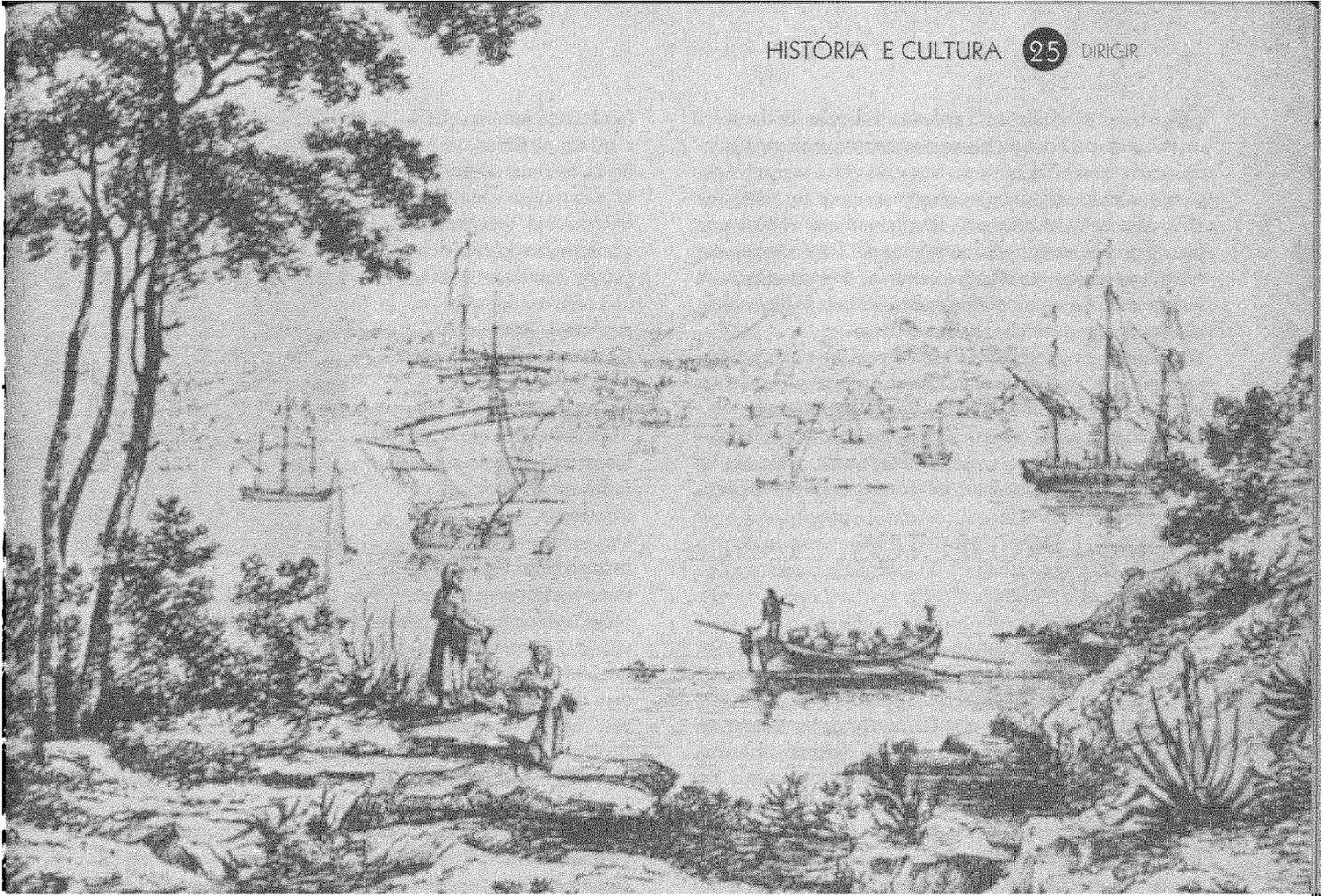
Um outro benefício é permitir aos participantes experimentar sentimentos e emoções reais porque, de facto, não estão em situações de *role-play*. Para além disso, quando confrontados com o risco, os formandos identificam os seus limites e as suas opções comportamentais.

Adicionalmente, permite-lhes identificar comportamentos improdutivos e alterar a sua forma de estar quando regressam ao trabalho.

Da nossa longa experiência com este método, em que temos desenvolvido um modelo misto *INOUT* (formação em sala complementada com actividades *OUTDOOR* de impacte elevado) registamos resultados altamente gratificantes, dos quais apontamos, a título de exemplo, ter conseguido colocar dois departamentos a “falar” e cooperar após dois anos de luta e conflito permanente.

CONCLUSÃO

Há ainda um longo caminho a percorrer para encontrar as melhores e mais eficazes formas de organizar a aprendizagem para as novas competências, que passa pela experimentação e criatividade e por uma clara percepção dos novos paradigmas que se avizinham nesta sociedade global em final de milénio que, citando David Vice, presidente da Northern Telecom, será cada vez mais caracterizada pela existência de dois tipos de gestores: os rápidos e os mortos!



A PASSAGEM DO TEJO EM LISBOA

UTOPIAS, PROJECTOS E OBRAS

●
ALBANO PEREIRA
Engenheiro Civil

○

Na zona de Lisboa, desde meados do século XIX que se procurou vencer o Tejo ligando as duas margens por ponte ou túnel. Inúmeras foram as ideias, estudos ou projectos produzidos a partir de então, por técnicos nacionais e estrangeiros. À lógica da implantação, com as dificuldades resultantes da proximidade da foz, contrapunham-se utopias construtivas, por vezes deficientemente

fundamentadas do ponto de vista técnico. Todos esses projectos foram, no entanto, importantes passos no saber e representaram uma significativa contribuição para a construção, um século mais tarde, da primeira ponte. É essa história, para a qual a engenharia portuguesa e reputados técnicos mundiais deram valiosos contributos, que se relata numa breve síntese cronológica.

Até ao início do século XIX, a estrutura do sistema de transportes existente em Portugal baseava-se na rede de rios e afluentes, verdadeiras estradas para o acesso às várias regiões. Apenas em meados do século se começa a pensar em termos de unidade económica nacional, alterando-se essa estrutura de transportes. Neste período, conhecido por Regeneração, desenvolveu-se uma modificação estrutural do País, através de uma política activa de industrialização, baseada na modernização dos transportes e vias de comunicação.

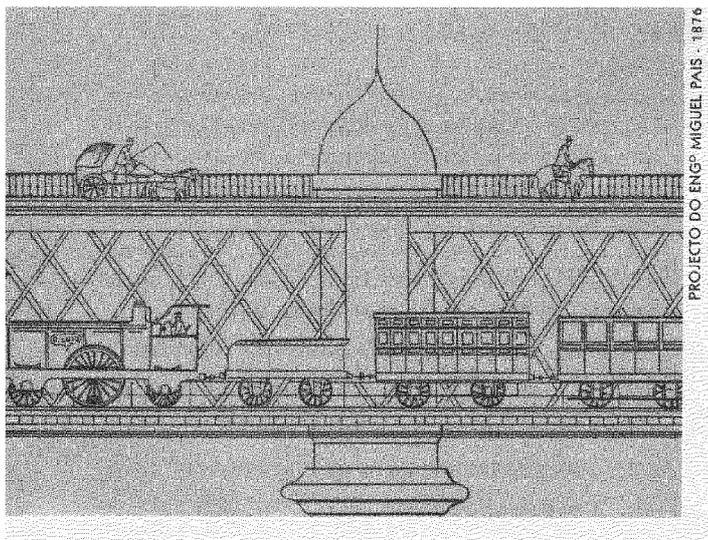
As estradas e os caminhos-de-ferro passam a ser as infra-estruturas básicas desta nova época, necessárias para o escoamento dos produtos agrícolas e das manufacturas.

Os grandes rios, de “velhas estradas”, passam a barreiras das “novas estradas”, que a engenharia de pontes e calçadas irá vencer com inovadoras soluções técnicas e novos materiais.

IDEIAS, PROJECTOS E UTOPIAS

É em 1876, em pleno “Fontismo”, que surge a primeira proposta conhecida para a travessia do Tejo na zona de Lisboa. Da autoria do engenheiro Miguel Pais, previa a ligação entre o Grilo (Beato) e o Montijo. Proposta muito bem fundamentada em aspectos económicos e estratégicos, seria três anos mais tarde concretizada em anteprojecto que incluía interessantes desenhos. Era uma ponte mista, de estrutura metálica, constituída por uma viga contínua com um tabuleiro duplo para o tráfego rodoviário e ferroviário e formada por 76 tramos metálicos de sessenta metros de vão, apoiados em pilares de alvenaria.

Este projecto era muito semelhante ao da ponte de Viana do Castelo, da autoria de Eiffel, construída em 1878 e ainda em utilização. Dificuldades várias impediram a sua construção. No entanto, esta proposta despertou grande interesse e apoio, tanto nos meios técnicos como na opinião pública da época. Em 1888, o engenheiro americano Lye apresenta uma proposta para a construção de uma ponte entre o Tesouro Velho



PROJECTO DO ENGR. MIGUEL PAIS - 1876

(actual Rua António Maria Cardoso, no Chiado) e Almada. Era uma ponte mista para tráfego rodoviário e ferroviário, prevendo-se a construção de uma estação de caminho-de-ferro no Largo das duas Igrejas, ao cimo da Rua Garrett.

Poderemos idealizar o que seria hoje esta zona de Lisboa caso se tivesse concretizado este projecto, com todo o tráfego rodoviário e ferroviário da margem Sul a desembocar no Chiado.

Um ano mais tarde (1889) os prestigiados engenheiros franceses Bertissol e Théophile Seyrig propõem a construção de uma ponte entre a Rocha de Conde de Óbidos e Almada. Seria uma estrutura metálica, constituída por uma série de arcos, com diferentes vãos, com um comprimento total de 2500 metros. Também neste caso se propunha uma ponte mista.

Será interessante referir que o engenheiro Théophile Seyrig, sócio da casa Eiffel, foi o autor do projecto para a ponte D. Luís I, no Porto, concluída em 1886.

O projecto dos dois arquitectos franceses foi criticado pelo engenheiro André Proença Vieira, com base em pareceres do grande geólogo francês Paul Choffat, propondo o técnico português uma nova implantação para a qual apresentava três possíveis soluções estruturais.

Uma empresa alemã de Nuremberga apresenta, em 1890, um anteprojecto para uma ponte de tramos metálicos, tipo cantilever, entre o Beato e o Montijo. Foi grande o interesse do meio técnico e da opinião pública por este projecto de grande qualidade, que no princípio do século XX ainda era objecto de discussão.

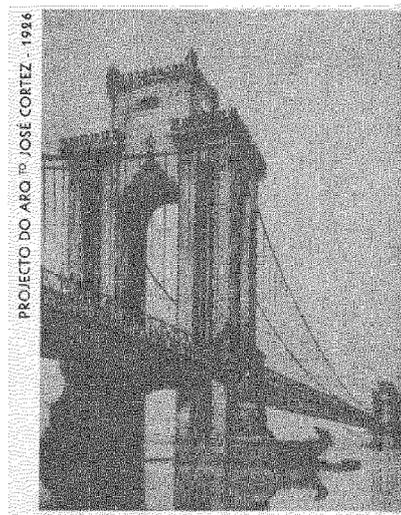
Em 1919, a firma H. Burnay propõe uma inovadora forma de ligação entre as duas margens — um túnel. Com quatro mil e quinhentos metros de extensão, ligaria Santa Apolónia a Cacilhas. Começa, a partir de então, uma viva controvérsia, no meio técnico e na imprensa, entre as duas alternativas possíveis: a ponte ou o túnel. A título de exemplo desse debate na imprensa da época, transcrevemos parte de um artigo do jornal ABC, de Março de 1923, intitulado “Através do Tejo”:

- “O ABC, no intuito de averiguar a quem pertence a razão ou, pelo menos, quem fundamenta as suas opiniões com mais argumentos, resolveu ouvir... pessoas interessadas, aqueles que não têm argumentos de ordem técnica, mas sim interesses materiais a defender.

Um catraeiro, das margens do Tejo, o ‘António da Póvoa’, depois de pensar um momento, respondeu em pouco português, mas com muita lógica:

— Olhe: para mim nem ponte nem túnel.

— Vinha prejudicá-lo?



PROJECTO DO ARQ. JOSE CORTEZ - 1936

— Já se vê! Para que era preciso depois o meu bote?

Um marinheiro do vapor Atalaia respondeu assim:

— Para mim tanto se me dá... os vapores são sempre precisos. Agora esse 'enguço' sobre o Tejo podia um dia levar uma 'marrada' cá do barco...

Esta palestra com o marinheiro foi realizada a bordo, quando nos dirigíamos para Cacilhas, à procura do 'homem dos burros'...

... e depois de lhe termos explicado — ao homem e não ao jumento, é lógico... — o que seria a ponte e o túnel, perguntamos-lhe qual desses futuros melhoramentos preferia.

— A ponte, ora essa — respondeu-nos — era mesmo um gosto vir por aí fora, à tarde e a pé, até Cacilhas. Depois, montar aqui num dos meus burros e ir até ao Alfeite ou à Cova da Piedade. Eu aumentava logo a minha cocheira... Depois, a gente cá em cima sempre se vê. E lá em baixo... — referia-se ao fundo do rio é outra coisa! Cá por mim a ponte. E olhe que era uma boa coisa para o tu...tur...

— Turismo?

— Exactamente. Olé. O patrão não quer nenhum burrinho?"

Em 1921, o engenheiro espanhol, Alfonso Peña Boeuf, propõe a construção de uma ponte mista entre a Rocha do Conde de Óbidos e Almada.

Constituída por 14 arcos parabólicos de 150 m de vão, e um tabuleiro único com uma via férrea dupla e quatro vias de circulação rodoviária, era já reveladora da importância do tráfego entre as duas margens nessa época. O orçamento previsto para a construção era de 50 milhões de pesetas. Este projecto originou acesa polémica no meio técnico e na opinião pública, o que transparece na imprensa da época.

Muitos dos críticos ao projecto contrapunham a solução em túnel. Os principais argumentos contra a construção da ponte eram os seguintes:

- o porto de Lisboa sofreria prejuízos pela dificuldade de passagem dos grandes transatlânticos;
- o rio perderia a sua "beleza natural";
- em tempo de guerra, a ponte seria facilmente bombardeável por qualquer cruzador colocado fora da barra ou avião voando sobre o Tejo.

Os argumentos contra o túnel centravam-se nas dificuldades construtivas, resultantes das características lodosas do leito do rio, que obrigavam a grandes profundidades para a sua implantação. Após um demorado período de apreciação e negociação, o Governo rejeitou o projecto do engenheiro espanhol. Ainda com o projecto do engenheiro Peña Boeuf em apreciação surge, em 1926, uma proposta com uma solução técnica inovadora:

— uma ponte suspensa entre a Estrela e Almada, da autoria do arquitecto José Cortez. A ponte teria apenas três vãos,

sendo o principal de 1340 m. Também este projecto, pelo seu arrojado, não teve concretização.

Em 1929, o engenheiro António Belo solicita ao Governo a concessão de uma linha férrea entre o Beato e o Montijo. Esta proposta incluía a construção de uma ponte ferroviária entre as duas margens. Foi nomeada uma comissão para a sua apreciação, que no relatório apresentado propunha o traçado do projecto do engenheiro Miguel Pais (1876) e a realização de estudos das correntes e das características geológicas da zona de implantação. Esses estudos foram realizados tendo, em 1933, o então Ministro das Obras Públicas e Comunicação, engenheiro Duarte Pacheco, nomeado nova comissão para preparar o concurso público para a construção e concessão da exploração.

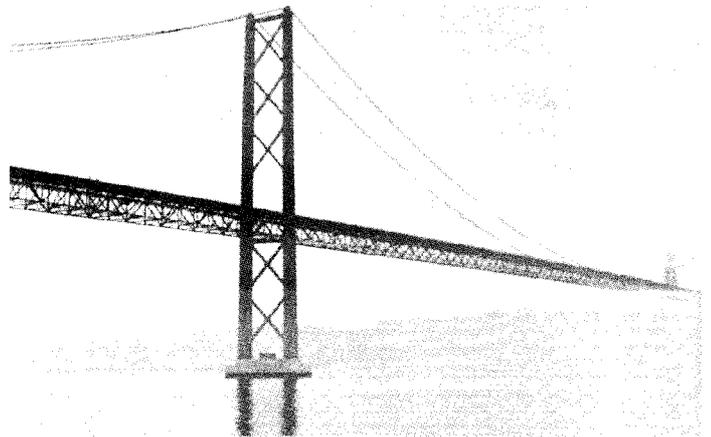
O concurso, realizado um ano depois, acabou por ser anulado porque nenhuma das propostas satisfazia o definido no caderno de encargos sobre o regime de concessão.

Nova proposta de construção de uma ponte suspensa entre a Junqueira e Almada, da autoria do engenheiro Zuzarte de Mendonça, surge em 1938 sem qualquer prossecução.

O engenheiro espanhol Peña Boeuf apresenta, de novo, em 1951, uma proposta para a ligação das duas margens, entre o Alto de Santa Catarina e Almada. Era um arrojado anteprojecto de ponte suspensa, que numa segunda versão apresentava um único vão de 2000 m, lançado de margem a margem, sem qualquer apoio no rio. Como as propostas anteriores, também esta, utópica para a época, não foi concretizada.

Em síntese, foram estas algumas das ideias, propostas e projectos que, embora não concretizados, contribuíram meritariamente para o desenvolvimento da engenharia portuguesa.

FINALMENTE A PONTE



Só noventa anos depois da proposta do engenheiro Miguel Pais é inaugurada a primeira ponte sobre o Rio Tejo, ligando Lisboa à margem Sul.

A sua construção foi incluída no II Plano de Fomento, tendo-se iniciado os estudos em 1958. Um ano depois, era lançado um concurso público internacional, que terminou com a ad-

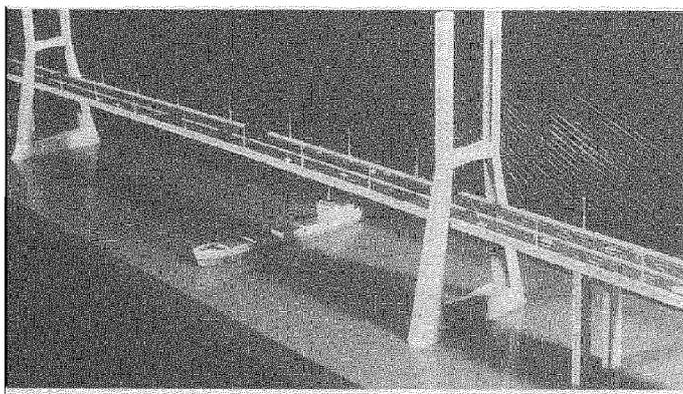
judicação da obra à firma americana United States Steel Export Company, em 1960, pelo valor inicial de 1 764 190 contos. A execução da obra, de forma a ficar preparada para futura instalação de via férrea, elevou o orçamento para 2 145 000 contos, dos quais 73 por cento correspondiam ao custo dos materiais, equipamentos e serviços de origem americana, e 27 por cento correspondiam às despesas a efectuar em Portugal. O custo da obra foi financiado por meio de um empréstimo concedido pelo Export Import Bank of Washington à taxa de 5 3/4 por cento, a amortizar em 20 anos.

O início dos trabalhos, depois de aprovado o projecto definitivo, ocorreu em Maio de 1962. O prazo previsto para a sua construção era de 51 meses, mas em resultado de um planeamento bem elaborado e uma excelente organização executiva, foi possível abrir a ponte ao tráfego em 6 de Agosto de 1966, com um avanço de cerca de seis meses sobre a data prevista.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Da autoria dos engenheiros D. B. Steinmam e Boynton, esta obra é constituída por uma ponte suspensa com um vão central de 1012 m e um viaduto sobre a margem Norte. Nas duas torres em aço, com a altura de 190 m, apoiam-se dois cabos principais, onde são suspensos a viga de rigidez e o tabuleiro. Os cabos principais de suspensão têm o diâmetro de 58,6 cm e são constituídos por uma faixa de 11 248 fios de aço cintados. A ponte foi estudada para resistir à acção estática do vento, com uma velocidade de 175 km/h.

UMA PONTE PARA O FUTURO



Trinta anos passados sobre a inauguração da ponte 25 de Abril, o crescimento do tráfego, a EXPO '98 e o desenvolvimento regional foram factores que estiveram na base da decisão de construir uma nova ponte sobre o Tejo, na zona de Lisboa. Em 24 de Março de 1995, foi anunciado o contrato entre o Governo e o consórcio Lusoponte para a sua construção e concessão. Localizada no corredor Sacavém-Montijo, esta infra-estrutura rodoviária é constituída por uma ponte e diversos viadutos e vias de acesso, numa extensão total de cerca de 17 km, 13 dos quais em ponte e viadutos.

Inserir-se no sistema viário regional Norte, ligando-se, no nó de Sacavém, à CRIL e à auto-estrada do Norte. Na margem Sul, será posteriormente ligada ao Montijo, Palmela e Setúbal e à auto-estrada do Sul.

A sua localização foi, no entanto, objecto de acesa polémica que não cabe no âmbito deste resumo. Referimos apenas as principais objecções suscitadas:

- fomenta a especulação fundiária nas zonas do Montijo e Alcochete, zonas de riqueza agrícola;
- causa problemas ambientais na Reserva Natural do Estuário do Tejo;
- não resolve os problemas de tráfego, quer ao nível nacional quer suburbano;
- deixa por resolver o problema essencial da ligação Norte-Sul por comboio.

O custo estimado da obra é de 170 milhões de contos, verba destinada, na sua maior parte, aos trabalhos de construção, e o restante à concessão, manutenção e expropriações.

As obras a cargo da Lusoponte, iniciadas em Março de 1995, têm a sua conclusão prevista para finais de 1997, antes da abertura da EXPO '98.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

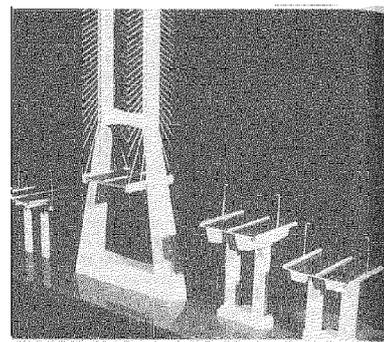
O projecto da nova ponte é da responsabilidade do consórcio formado por quatro empresas — Trafalgar House Technology, EG Europe Études Gecti, Proponte e Coba — sendo cada uma responsável por um sector diferente da travessia.

A ponte terá seis faixas de rodagem, três em cada sentido, prevendo-se no projecto a possibilidade de serem aumentadas para oito.

Face aos condicionamentos existentes, a solução estrutural adoptada corresponde a uma ponte de tirantes com um vão central de 420 m e dois laterais de 203 m. A uma altitude de 45 m acima do nível da água, permitindo a passagem de navios até 30 mil toneladas, o tabuleiro de suspensão é constituído por vigas de betão. As torres da ponte, com a altura de 150 m, são construídas sobre sapatas assentes em 88 estacas de betão, cravadas no leito do rio.

A ponte central será ligada às margens por viadutos que viabilizam a ocupação do solo e a navegação do rio nessas zonas-canais designados por Cala dos Barcos e Cala de Samora.

Deste relato ressalta o papel fundamental de engenheiros e arquitectos para se vencer um obstáculo natural. Só a sua persistência, criatividade e engenho tornaram possível construir a utopia, abrindo pontes para o futuro.



Sabia Que...

As primeiras ideias e realizações práticas sobre a efectivação de cálculos repetitivos com auxílio de instrumentos mecânicos datam da Idade Média

•
 JOSÉ CARLOS PEREIRA
Economista

○

Vejamos quais os principais marcos na evolução histórica do computador.

1642 — O conhecido matemático e filósofo francês PASCAL constrói uma máquina de somar à base de rodas dentadas.

1672 — Outro matemático célebre, LEIBNITZ, projecta uma máquina análoga, mas já capaz de efectuar multiplicações. Não chega, no entanto, a concluir a sua construção.

1823 — O professor de Cambridge, CHARLES BABBAGE, projecta uma máquina mecânica de cálculo, capaz de efectuar seqüências de operações aritméticas sob o controlo de cartões perfurados. Estes cartões perfurados tinham sido utilizados pela primeira vez em 1801 para controlo automático de teares mecânicos por Jean-Marie Jacquard, pelo que ficaram conhecidos por "cartões de Jacquard".

1890 — Associado ao processamento do censo de 1890 nos EUA., foi desenvolvido por HERMAN HOLLERITH um sistema electromecânico que utilizou rudimentares cartões perfurados de 80 colunas (semelhantes aos ainda hoje utilizados).

As máquinas de Hollerith permitiram efectuar o processamento do censo (62 milhões de pessoas) em menos de 3 anos, quando o processamento manual do censo de 1880 (50 milhões de pessoas) demorara 7 anos.



ENIAC

1939 — Na Universidade de HARVARD inicia-se a construção de uma máquina electromecânica rápida, comandada externamente por fita de papel perfurada. Esta máquina, cujo componente principal já não era mecânico (rodas dentadas) mas electromecânico (o "RELAIS"), foi completada em 1944. Media 16 metros de comprimento por 2,5 de secção, efectuava uma adição em 3/10 segundo e uma multiplicação em 4 segundos, e auxiliou no cálculo das primeiras tabelas matemáticas técnicas de grande precisão, hoje vulgares.

1943-46 — Na Universidade da Pensylvania, ECKERT projecta o primeiro computador puramente electrónico, o "ENIAC", cuja construção é completada em 1946 e que utiliza tubos electrónicos (válvulas). Efectuava 500 somas por segundo.

1944-49 — Surge o primeiro computador electrónico, cujo programa era armazenado em memória, juntamente com a informação a tratar. Denominava-se "EDSAC" e foi construído na Universidade de Cambridge.

1951 — Marca o aparecimento do primeiro computador comercializável — "UNIVAC I", fornecido ao Gabinete do CENSO nos EUA.

Internet A REDE DAS REDES

●
JOSÉ GARCEZ DE LENCASTRE
Engenheiro Electrotécnico

○

“Uma rede de vidro estende-se pelo globo...
as máquinas associaram-se aos seres humanos na
troca e criação do conhecimento”.

Vinton Cerf, Fundador da Internet

A Internet consiste numa rede global de computadores interligados entre si. Esta frase, aparentemente simples (digna de La Palisse), não traduz de forma nenhuma a complexidade e dimensão de uma das ferramentas de trabalho mais interessantes e mais fascinantes do mundo de hoje. Na Internet é possível enviar e receber correio, pesquisar fantásticos e grandiosos repositórios de informação, encontrar preciosos documentos e artigos — independentemente da data e local de origem — escrever ou ler notícias com apenas algumas horas, encontrar respostas a perguntas, questões ou problemas raros (ou absolutamente comuns), etc., etc., etc.

O que fazer na Internet

- Correio electrónico
- Transferência electrónica de ficheiros (textos, imagens, fotografias, sons, música, vídeo, etc.)
- Conferência por computador e notícias em grupos
- Acesso a Bases de Dados
- Compras a distância
- Consulta de catálogos
- Edição, difusão e leitura de notícias
- Trabalho colectivo: grupos de estudo e pesquisa, fóruns
- Convívio social
- Outros que não me lembro

A INICIAÇÃO NA INTERNET

A Internet, pela sua imensidão (mais de 40 000 computadores interligados) e pela dificilmente compreensível quantidade e riqueza de informação acessível, cria dificuldades aos novos utilizadores que determinam que estes, frequentemente, não encontrem o que procuram. É vulgar também ser-se conduzido a perda de tempo em buscas pouco eficazes (para gáudio dos accionistas das empresas de telecomunicações...) ou ao abandono deste incrivelmente poderoso meio de comunicação.

Para se utilizar com vantagem, o acesso à Internet requer treino, estudo e disciplina. Exigem-se ferramentas informáticas poderosas e amigáveis, bom equipamento e um fornecedor de serviços Internet que não cobre, em tarifas, o diferencial de vantagem que se pode obter a trabalhar com este recurso.

Um novo utilizador pode também ser conduzido à crença de que pode encontrar sempre o que pretende, o que conduz à preguiça mental e à excessiva dependência ou verdadeiro vício.

OS INCONVENIENTES NÃO NEGLIGENCIÁVEIS

As possibilidades e as características da Internet implicam que haja sobretudo vantagens, mas há inconvenientes não negligenciáveis. A conexão, o acesso universal e distante a redes de informação, significa que também estamos expostos a problemas derivados da

má ou mal-intencionada utilização da rede (pirataria, vírus informáticos e delitos informáticos). Também a privacidade de cada um fica em perigo, porquanto todo o nosso correio fica registado, é transportado e, algures, está alguém curiosa ou intencionalmente a quebrar o sigilo, a privacidade ou prestes a cometer um crime, lesando os incautos. É também interessante verificar que a própria legislação em vigor em cada país se depara com dificuldades inerentes à progressão das aplicações. Em campos tão diversos como a legislação laboral, o comércio e os direitos de autor, os legisladores estão confusos e impotentes para lidar com as consequências da anárquica (até certo ponto) e “vertiginosa” evolução das possibilidades e aplicações da Internet. Mas o impacto não se verifica apenas em termos de trabalho, cultura, religião, comércio, leis... Os hábitos, costumes e moral de cada zona geográfica são também perturbados e invadidos na sua natural e tradicional evolução pelo que está disponível e é transportado pela rede.

Negócios na Internet

Basicamente, os negócios na Internet estão ligados aos grandes grupos de utilizadores, por exemplo:

- marketing e publicidade
- bases de dados (bibliográficas, documentais, enciclopédias...)
- revistas electrónicas (notícias, revistas especializadas...)
- venda a distância de produtos e serviços, venda a distância de ficheiros informáticos (textos, fotografias, desenhos, sons e audio-clips, vídeo-clips, etc.)

Mas é inevitável. Antes de haver automóveis não havia matrículas falsas nem furos nos pneus. Cada salto que a humanidade dá no caminho de sentido único do progresso é acompanhado também, “do lado escuro da força”, por inteligência delituosa, maléfica, curiosa ou acidentalmente mal-intencionada, que desvirtua ou prejudica outros que procuram na Internet uma forma de desenvolver com mais eficácia a sua profissão ou executar a distância tarefas de uma forma rápida, que procuram uma diferente forma de diversão ou, quiçá, uma melhor ou diferente maneira de estar na vida.

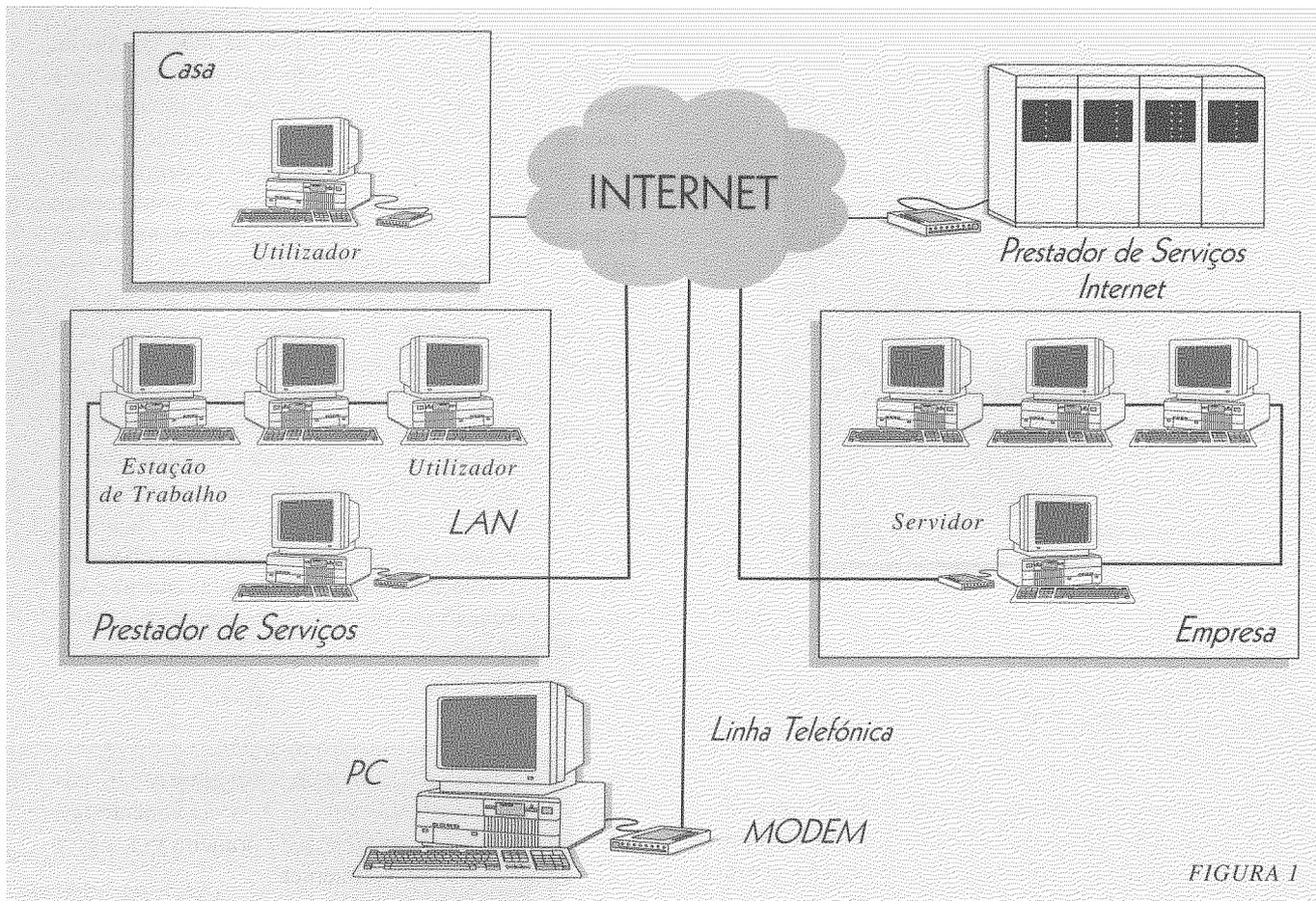


FIGURA 1

REDES DE COMPUTADORES

Uma rede de computadores consiste num grupo de equipamentos com capacidade de processamento informático, interligados de modo a poderem trocar informação entre si. A finalidade que leva ao estabelecimento de ligações entre computadores tem a ver com as vantagens ou possibilidades que são criadas pela interligação: troca de informação, partilha de recursos comuns, etc.

Temos, por exemplo, as redes locais (LAN - *Local Area Networks*), em que os computadores se encontram fisicamente próximos uns dos outros e estão interligados fisicamente e em permanência, através de cabos de pares de cobre, coaxiais, fibras ópticas ou, ainda, através de sistemas rádio. Se um grupo de computadores se encontra estabelecido de modo a que os computadores que o compõem estão afastados centenas ou milhares de quilómetros, fala-se em WAN - *Wide Area Networks*.

Em qualquer rede de computadores existem sempre equipamentos que asseguram as funções de gestão da rede (geralmente computadores de grande porte), sendo os restantes terminais de utilizadores dos recursos da rede. Para que os computadores possam ser interligados numa rede é necessário que haja um entendimento comum sobre o que se passa na linha que os interliga, de modo a

permitir a comunicação entre eles. Trata-se de protocolos de comunicação de dados. Na Internet utiliza-se o TCP/IP que significa *Transmission Control Protocol/Internet Protocol* (é curioso falar destas coisas pois podemos trabalhar anos com recurso à Internet e nunca necessitar de uma informação deste género).

O QUE É NECESSÁRIO

Para que um utilizador possa trabalhar, estudar, corresponder-se, jogar ou, simplesmente, divertir-se na Internet é necessário:

- computador e *MODEM*
- programa de comunicações
- acesso telefónico ou de dados
- conta em fornecedor de serviços Internet
- dinheiro (nada é perfeito...)

Se o utilizador se encontrar ligado a uma rede local de computadores poderá ter acesso a outras facilidades, que tornarão o processo de comunicação mais eficiente. Por exemplo, no caso das universidades que, na generalidade, dispõem de equipamento informático central de grande porte, os acessos de alta velocidade permitem rentabilizar

o trabalho aí efectuado. Naturalmente que este tipo de acessos apenas se justifica a partir de determinada dimensão do grupo de utilizadores, do tipo de trabalho que efectuam, do volume de tráfego gerado e recebido, etc.

HISTÓRIA DA INTERNET

O conceito tecnológico de base à Internet nasce nos Estados Unidos em 1969, quando o Departamento de Defesa (mais uma vez o sector militar a impulsionar o progresso...) através de uma agência especializada — DARPA (*Defense Advanced Research Projects Agency*) — procurou fazer face à necessidade de uma rede informática que interligasse os centros de pesquisa militar para troca de informações. Nasce, deste modo, a DARPANET, embrião do que seria a Internet, composta por apenas quatro computadores interligados. Um dos mais interessantes requisitos desta rede está na base do que mais tarde seria o grande potencial da Internet e que consiste na possibilidade da rede funcionar numa base flexível, sem nenhum computador com funções de administração ou gestão centralizada, o que evita que a rede deixe de funcionar caso um dos nós (computadores) fique inoperacional (por exemplo, em caso de ataque nuclear...)

Em 1972 constituíam a rede 37 computadores, vulgarmente conhecida pelo nome de ARPANET. Com o crescimento da rede verificam-se alterações significativas no modo como esta é usada: para além da possibilidade de trocarmos informações, os cientistas envolvidos podem já trocar mensagens através de caixas de correio privadas. Esta rede desenvolver-se-á bastante e, ao ser criada uma rede paralela, a

MILNET, destinada a suportar a informação de carácter estratégico para os Estados Unidos, é possível “libertar” a rede para crescer segundo as necessidades dos centros de investigação universitários. O grande passo para o desenvolvimento da Internet é dado em 1984, quando uma outra agência norte-americana, a *National Science Foundation Agency*, estabelece cinco nós (cinco supercomputadores) cujos recursos e facilidades estariam acessíveis a qualquer instituição universitária, no sentido de permitir o acesso a inacreditáveis capacidades de cálculo por vários outros centros de ensino e pesquisa. A NSFNET, utilizando a mesma tecnologia de base da ARPANET, estabelece ligações entre centros universitários em bases regionais e cresce rapidamente e, em 1987, as utilizações da rede ultrapassam já notoriamente as com fins meramente científicos. O recurso e utilização intensiva de linhas de alto débito binário (linhas de comunicação de dados de alta velocidade) permite, na década de 90, o desenvolvimento e expansão da Internet que hoje conhecemos como a “rede das redes”.

CORREIO ELECTRÓNICO

Correio electrónico (E-mail) é, porventura, um dos maiores trunfos da Internet e que leva diariamente milhares de pessoas a ligarem-se pela primeira vez a uma qualquer rede com acesso Internet.

O correio electrónico consiste na possibilidade de cada utilizador dispor de uma caixa de correio “informatizada” onde, à semelhança do que sucede no correio convencional (apelidado pelos utilizadores da Internet de *snail-mail*), pode receber as mensagens que lhe são dirigidas. As mensagens são textos, de extensão variável, escritos em computador, ou melhor, compostos em tratamento de texto (no ecrã de um computador para um ficheiro informático), que são transmitidos através da rede até ao destinatário.

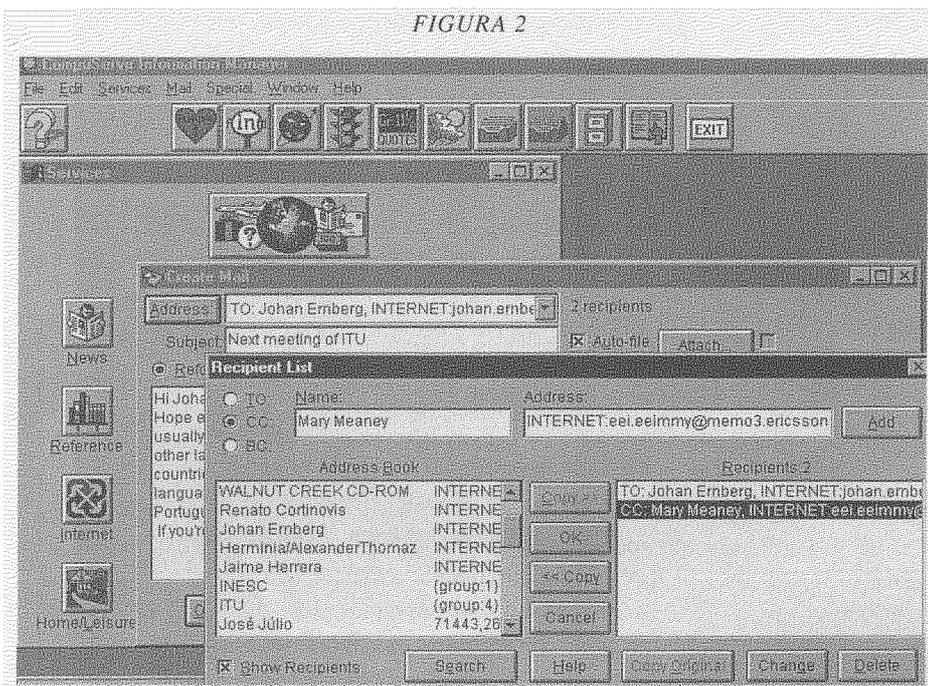
Uma mensagem em correio electrónico contém, na origem:

• endereço do destino

- endereço do remetente
- texto

como se pode apreciar na Fig. 2 (que consiste numa mensagem a solicitar informação especializada sobre *authorware* — programas para o desenvolvimento de programas de ensino assistido por computador).

FIGURA 2



O endereço contém a informação em formato normalizado pelos protocolos da rede que servirão para que cada "carteiro" — nós ou hospedeiros — passe a mensagem de "mão-em-mão" até ao seu destino.

O que é interessante numa mensagem em correio electrónico é que esta, exactamente pelas razões que estão na origem da Internet, poderá percorrer um caminho diferente do da última enviada, um caminho que é escolhido de modo até certo ponto aleatório, para chegar ao seu destinatário.

Na caixa em destaque apresenta-se a resposta à mensagem anterior em que, como se pode apreciar pela leitura do cabeçalho, andou a viajar bastante, até chegar ao conhecimento do destinatário.

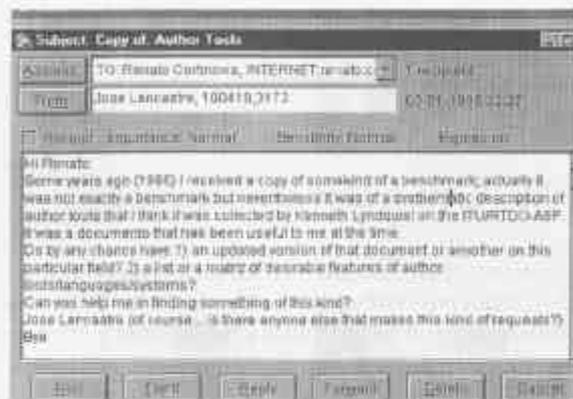


FIGURA 3

Resposta à mensagem

Sender: renato.cortinovis@itu.ch
Received: from sigma.itu.ch by
dub-imp-3.compuServe.com (8.6.9/5.941228sam)
id EAA10682; Wed, 4 Jan 1995 04:32:22 -0500
Received: from MR.ITU.CH by ITU.CH
(PMDF V4.3-7 #4298) id
<01H1G1QBBY0WAPW0QZ@ITU.CH>;
Wed, 4 Jan 1995 10:33:11 CET
Received: with PMDF-MR; Wed,
3 Jan 1995 09:33:27 CET
MR-Received: by nta TIES MUAS; Relayed:
Wed, 04 Jan 1995 09:33:27 +0100
MR-Received: by nta TAU; Relayed:
Wed, 04 Jan 1995 09:33:36 +0100
Disclose-recipients: prohibited
Date: Wed, 04 Jan 1995 09:33:27 +0100 (CET)
From: CORTINOVIS
<RENATO.CORTINOVIS@ITU.CH>
Subject: RE: Author Tools
In-reply-to: <950103222821_100410.3172
_BHG112-3@CompuServe.COM>
To: Jose Lencastre
<100410.3172@compuserve.com>
Message-id: <9226331004011995/A16368/TAU/
119122A11500@MHS>
X-Envelope-to: 100410.3172@compuserve.com
Autoforwarded: false
MIME-version: 1.0
Content-type: TEXT/PLAIN; CHARSET=US-ASCII
Content-transfer-encoding: 7BIT
Importance: normal
Priority: normal
UA-content-id: 119122A11500

X400-MTS-identifier: 1/9226331004011995/
A16368/TAU/
Hop-count: 1

Dear Jose,

Thanks for your message. And Happy New Year!

>Do you by any chance have 1) an updated version of
that document or any other on this particular field?

No. Sorry.

>2) a list or a matrix of desirable features of author
tools, languages or development systems?

>Can you help me in finding something of this kind?

Yes. A book - Authoring Systems Software - Educational
Technology Publications - 700 Palisade Avenue -
Englewood Cliffs - New Jersey 07632.
It describes HyperCard, ToolBook, LinkWay, Spinnaker
Plus, Authorware, Quest, TenCORE. Appendix A: a
checklist for choosing an appropriate authoring system.
Appendix B: selective list of authoring systems.

Sounds goods, doesn't it?

Anyway, Authorware and Toolbook are very good. What
about Funline for Windows (I have no up-to-date
information, please let me know if you have any).
I hope this can be useful.

All the best, Renato

Na resposta à mensagem anterior o remetente optou por incluir na mesma as perguntas colocadas, o que torna a leitura muito simples e o arquivo dos diálogos técnicos bastante simplificado.

uma mensagem idêntica a todos os nossos correspondentes bastará enviar a mensagem para o identificativo do grupo (ver Fig. 3) que o programa se encarregará de expedir a mensagem para cada um dos destinatários da "circular" (que bom para enviar as Boas-Festas...)

Todo o correio é devidamente arrumado e arquivado pelo programa, existindo na nossa caixa de correio um *dossier* onde se encontram guardadas todas as mensagens enviadas e recebidas, devidamente assinaladas com "lido", "não lido", remetente, data, etc., etc.

As mensagens podem ainda ser acompanhadas de anexos (uma espécie de "junto se envia") que, naturalmente, consistem também em ficheiros informáticos, podendo transportar uma folha de cálculo, um texto, uma imagem, um som, um vídeo-clip etc. Claro está que neste caso haverá que ter cuidado com o tamanho dos ficheiros para que a conta telefónica a adicionar à do prestador de serviços Internet não cresça demasiado...

Endereços

Um endereço E-mail é constituído pela identificação pessoal e pela identificação do domínio — host — onde se encontra a caixa de correio do utilizador.

Por exemplo:

bill@microsoft.com

president@whitehouse.com

100410.3172@compuserve.com

O destinatário poderá ler ou receberá a sua mensagem (no seu computador) onde se encontrar fisicamente, ou seja, de onde estiver a ligar à rede e a consultar a sua caixa de correio (a título de exemplo, refiro que já me aconteceu ter enviado uma mensagem a um correspondente para a Suíça, tendo recebido a resposta de Bogotá onde este se encontrava à data).

O processo para enviar uma mensagem em correio electrónico é extremamente simples e pode ser esquematizado da seguinte forma:

1. Seleccionar destinatário
2. Criar o texto
3. Estabelecer ligação ao fornecedor de serviços Internet
4. Enviar a mensagem

Se se tratar de responder a uma mensagem ou carta que nos foi enviada, esta sequência será muito mais simples, pois bastará premir o ícone ou a palavra *reply* para que este processo seja desencadeado, com o preenchimento automático do endereço, assunto, etc.

Uma das potencialidades muito interessantes da generalidade dos programas de tratamento de correio electrónico consiste na gestão da caixa de correio. Existe sempre um ficheiro onde estão arquivados os endereços e outros elementos identificativos dos nossos correspondentes, sendo possível criarmos os nossos grupos de destinatários. Para enviar então

O crescimento da Internet: ímpar...

Com mais de um milhão de hosts e uma de estimativa entre 30 a 40 milhões de utilizadores, a Internet constitui-se como a maior rede de comunicação escrita. Curiosamente, não existe nenhuma entidade única com responsabilidades regulamentadoras (para desespero dos burocratas...) mas apenas protocolos que devem ser seguidos para permitir que os gateways (portas, no sentido telemático do termo) possam permitir a conectividade.

Em Portugal, estimativas apontam para cerca de 25 mil utilizadores com caixa de correio em finais de 1995.

REGRAS DE ETIQUETA

Na Internet segue-se um conjunto de normas de conduta que permitem que o diálogo se desenvolva de uma forma eficaz e, ainda assim, amável. Através de uma curiosa conjugação de símbolos e letras, é possível introduzir algum grau de emotividade e dar expressão

ao diálogo informático escrito, até há bem pouco tempo demasiado hermético e frio.

Os smileys

Os smileys (ou emoticons) desenvolveram-se a partir de uma ideia simples, derivada da utilização de dois pontos, hífen e parêntesis para representar uma cara sorridente: :-). Para ler um smiley devemos imprimir-lhe mentalmente uma rotação de 90 para a direita (ou inclinarmos a cabeça para a esquerda).

A partir daí, apenas a nossa capacidade de imaginação pode recriar os pensamentos que se podem ter para procurar exprimir uma ideia, uma disposição, uma atitude etc., e recorrer a este tipo de simbologia pode enriquecer a comunicação escrita num meio naturalmente "frio".

Apresentam-se seguidamente, e a título de curiosidade, alguns smileys:

;-)	piscar o olho	:-{)	o correspondente tem bigode
:-D	estou-me a rir (de ti)	8-)	tem dentes
:-(estou zangado, triste	:-*)	está c'os copos
:-]	sarcasmo	:-)-8	é uma rapariga (crescida...)
:->	sarcasmo (cáustico...)	:-[é um vampiro
:-	indiferença	:->	chora
8-(estou muito triste	:-)	está constipado
:-@	grito	:-*	beijinhos...
		o:-)	sou um anjo...

Existem na Internet listas de 200 smileys disponíveis para "download". Os smileys podem tornar-se complexos e engraçados, como por exemplo:

C=>};*{)) um diabólico chefe de cozinha, ebrio, usando um capacinho de pernas para o ar, com bigode e duplo queixo, que pisca o olho...

Como em qualquer outro tipo de comunicação entre seres humanos, exige-se então um respeito muito especial pelo nosso interlocutor. Por exemplo, será de má educação desligar o *MODEM* ("deixando cair a linha") sem passar pela sequência de comandos normais para desligar (*bye, best regards, adeus* e até outro dia, etc.) ou será também interpretado como "falta de chá" escrever em maiúsculas (o equivalente a gritar...).

SEGURANÇA E PRIVACIDADE

Os programas que asseguram as tarefas básicas de geração da informação, o estabelecimento e controlo da comunicação e depois o transporte da informação em ambos os sentidos, envolvem procedimentos de segurança e privacidade que são destinados a salvaguardar os direitos individuais e a defesa contra a criminalidade informática.

Por exemplo, o correio electrónico do Sr. A para o Sr. B pode ser encriptado de modo a ser apenas inteligível após descricção pelo recurso a uma palavra-chave do conhecimento exclusivo dos dois.

Todo o acesso a equipamento informático local ou remoto que envolve diferentes utilizadores é controlado através de *user name* (nome de utilizadores, que podem ser pseudónimos, definidos segundo regras precisas pelo gestor) e *password* (palavras-chave) destinados a evitar acessos não autorizados.

Muito se tem escrito sobre segurança e sobre privacidade na Internet. Existem mecanismos destinados a proteger os utilizadores, mas não se pode nunca garantir que o procedimento adoptado seja seguro.

A privacidade está naturalmente vulnerável, porquanto tudo o que circula na Internet, mesmo que protegido por códigos, encriptação... é desenhado e concebido por seres humanos e, por cada um que concebe um sistema de protecção, existe outro a tentar quebrar a protecção (são os ladrões a correr atrás dos polícias).

Também os sistemas são falíveis e qualquer falha pode conduzir a que quantidades impressionantes de dados pessoais ou das empresas fiquem à mercê de má-intenção. Também governos e entidades governamentais ou particulares procuram, através de meios informáticos, penetrar na vida particular de cada um ou limitar a verdadeira democracia que se instalou e se desenvolve a todo o segundo.

Sabia Que...

ÉVORA ESTÁ NA INTERNET

Todos os utentes da Internet, a nível nacional e internacional, podem dispor, através do seu computador, de informação em inglês e português sobre Évora.

Geografia e Ambiente, Centro Histórico, Cidades Património da Humanidade, Cultura e Lazer, Actividade Económica/De envolvimento, Urbanismo e Eventos, constituem o menu disponível, desde Setembro de 1995, aos que navegam na rede da Internet. É de referir que todos os dados vão sendo actualizados e, no caso da agenda cultural, a informação é actualizada de dois em dois meses.

Para já, é possível efectuar dois tipos de balanço: um primeiro, que se prende com a projecção e divulgação da imagem do município no exterior, e um segundo, que tem a ver com as virtualidades crescentes do correio electrónico. Sobre o primeiro, salientamos a diversidade de contactos recebidos, cada vez em maior número, indo desde, por exemplo, uma mensagem proveniente de uma agência de publicidade em New Jersey que, para além de solicitar contactos com empresas similares portuguesas, termina referindo: *"Por cá (...) consome-se bastante vinho alentejano (Borba...)"*. Outros contactos são mais entusiásticos e emotivos. Por exemplo: *"A página está bestial! — Parabéns!"* J. (Um Évorense desterrado em Coimbra).

Ou o daquele setubalense que começa por dizer:

*"PARABÉNS ÉVORA!!! (...) Os Évorense estão de parabéns (...)
A Câmara de Évora é assim a primeira município a chegar à Internet.
Antes de Lisboa e Porto. Quero desde já esclarecer que não sou natural de Évora nem sequer nasci no Alentejo..."*

No que toca ao segundo aspecto, a Internet revela-se um meio de comunicação extremamente eficaz, perspectivando um universo de potenciais de divulgação, que os normais meios de comunicação estão longe de poder atingir.

FONTE

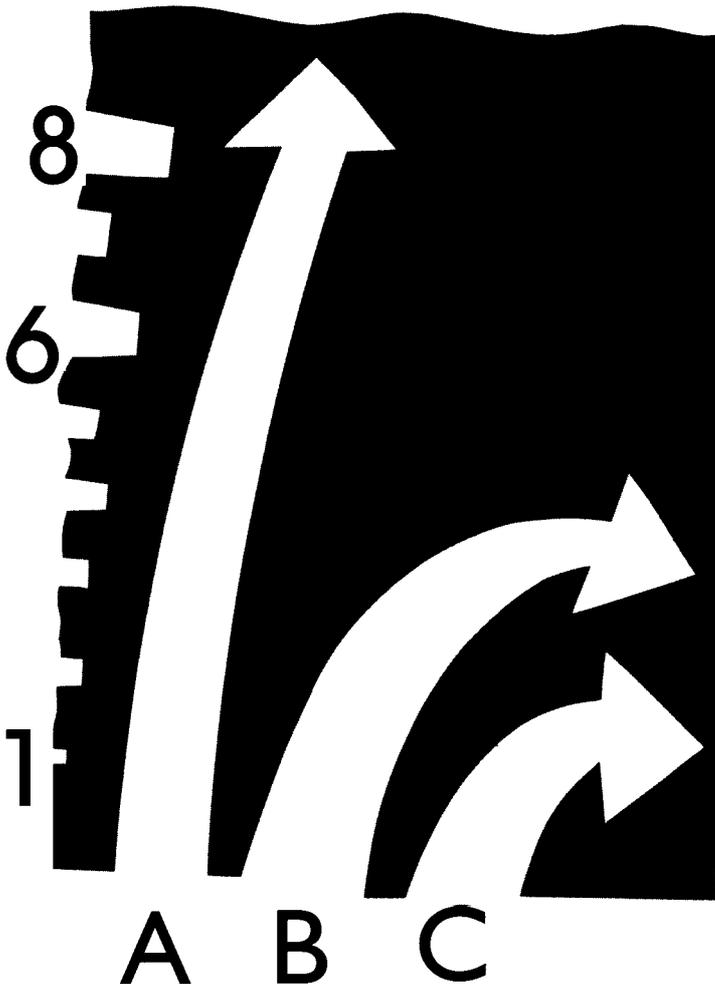
Boletim Municipal, Fevereiro 96
Câmara Municipal de Évora

AVALIAR E SELECIONAR PROCESSOS TECNOLÓGICOS

•
JOAQUIM MANUEL DA SILVA RIBEIRO
Engenheiro Mecânico
Mestre em Ciências Empresariais

○

MANUEL LIBREIRO



A decisão sobre a adopção de um novo processo tecnológico não passa exclusivamente pelos aspectos económicos mas também por objectivos estratégicos, e será fortemente dependente dos recursos existentes na empresa.

OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Tal como referem M. G. Robert, R. Krishnan, A. B. Shani e R. Baer (1991), diferentes tecnologias oferecem diferentes benefícios, em termos de produtividade, flexibilidade, melhoria de qualidade e redução de prazos.

Poderão, assim, existir os seguintes **objectivos estratégicos**:

Liderança pelos custos:

Quando em situação de grandes séries de produção, reduzida gama de produtos e pouco frequentes modificações dos produtos, pretender-se-á a instalação de linhas com **elevado nível de automação**, mesmo em prejuízo da obtenção de elevados níveis de flexibilidade.

Diferenciação:

Quando a diferenciação é necessária para satisfazer as necessidades dos clientes ou de vários pequenos segmentos de mercado (nichos), serão mais favoráveis as tecnologias que oferecem maior **flexibilidade**.

Inovação permanente:

Quando haja necessidade de resposta a novos produtos e tecnologias e à modificação dos requisitos do mercado (o que se está a tornar, cada vez mais, uma importante vantagem competitiva) serão favoráveis as tecnologias baseadas em **estações computadorizadas**, designadamente a integração do *Computer Aided design - Computer Aided Manufacturing (CAD/CAM)* que permitem a execução de protótipos na linha de produção e substanciais reduções nos prazos de lançamento.

QUE TECNOLOGIAS

Segundo F. L. Santos (1992, p. 105), os avanços tecnológicos contemporâneos conduzem a dois pensamentos básicos, orientadores para uma decisão:

- “As tecnologias atravessam um período, que se prevê longo, de forte inovação e renovação acelerada. É, portanto, de admitir que os ciclos de vida, quer dessas tecnologias, quer dos produtos por elas fabricados, sofram um considerável encurtamento de longevidade”.
- “As tecnologias de capital intensivo, quando aplicáveis, ultrapassam de forma irreversível o ponto primário de concorrência face às tecnologias de mão-de-obra intensiva, isto é, o custo unitário de produção é mais baixo quando se opta pela primeira das tecnologias referidas”.

Este autor apresenta o seguinte quadro, relativamente às características associadas às tecnologias de capital intensivo e de mão-de-obra intensiva:

	Tecnologias	
	Capital intensivo	Mão-de-obra intensiva
Investimento	Elevado	Reduzido
Custos de exploração	Geral/menores	Geral/maiores
Investimento continuado	Pesquisa e desenvolvimento manutenção reconversão	Formação inicial reciclagem permanente
Barreiras à saída	Elevadas	Baixas
Flexibilidade na diferenciação	Reduzida	Elevada
Fiabilidade	Total	Precária
Capacidade de produção	Definida	Irregular
Domínio dos factores-chave do sucesso	Menor	Maior

Do quadro apresentado (que não prevê situações mistas) resulta que **as tecnologias de capital intensivo** conduzem a maior risco, agravado ainda pelo facto da existência de renovação tecnológica acelerada, sendo, em geral, **mais rentáveis** e vocacionadas para **mercados amplos**. **As tecnologias de mão-de-obra intensiva** têm, na generalidade, **menos risco** e são mais aconselháveis para estratégias focalizadas em **mercados reduzidos**.

Com aplicação a um tipo de equipamento (ou a uma solução integrada) Amado da Silva (1991, p. 279) ilustra os custos unitários (CM) correspondentes a duas tecnologias alternativas (A e B), conforme a Fig. 1. Supõe-se que ambas as tecnologias têm a mesma capacidade de produção, sendo a tecnologia **A** mais eficiente (entende-se que para capacidades próximas de q_k). Facilmente se deduz que a tecnologia **B** se encontra mais apta para fazer face a flutuações sensíveis da procura (ou utilizações quando enquadrada num processo) e, portanto, a existência de um menor risco.

No entanto, também se poderá deduzir que a opção pela tecnologia A permitirá uma redução de preços perante flutuações desfavoráveis e, assim, desviarem produções de empresas com tecnologias B, por forma a atingirem produções próximas de q_k .

OS RECURSOS PRÓPRIOS

Conforme referem M. G. Robert, R. Krishnan, A. B. Shani e R. Baer (1991), a selecção de um processo tecnológico estará também dependente dos recursos próprios da empresa — equipamentos, edifícios, recursos financeiros, capacidade de endividamento, reputação, direitos tecnológicos, trabalhadores e sua qualificação — sendo, portanto, necessário ter em conta, entre outras:

Capacidade financeira:

Não somente no que se refere aos custos de aquisição das novas tecnologias, mas também no que respeita aos investimentos necessários na formação do pessoal.

Capacidade de engenharia:

Necessária, em especial, na utilização de tecnologias de elevado nível e, sobretudo, na sua fase de implementação.

Número de unidades de produção:

Considerando que os investimentos em novas tecnologias comportam um risco, este será menor quando uma empresa dispõe de várias unidades de produção e, desta forma, poder-se-á realizar uma experimentação numa das unidades.

Capacidade de gestão:

A implementação de novos processos tecnológicos requer novas formas de pensamento e reajustamentos nos sistemas de informação, na estrutura organizacional, nos incentivos e nos processos de decisão. Sendo, como é sabido, o *status quo* uma “barreira” para a mudança, será o envolvimento da gestão de topo um factor crítico para o sucesso da implementação de novos processos tecnológicos.

Estrutura organizacional:

Especialmente a utilização de processos tecnológicos flexíveis e as frequentes mudanças de *design* e de produto, requerem tomadas de decisão descentralizadas e um elevado nível de coordenação interfuncional.

UMA PERSPECTIVA DINÂMICA

Adler (1988, pp. 42-46), abordando a questão da oportunidade de utilização de novas tecnologias, afirma que a “capitalização” rápida das oportunidades requer uma perspectiva “dinâmica” dos processos tecnológicos, considerando que:

- a responsabilidade pelas novas tecnologias é largamente definida para incluir não somente especialistas e quadros intermédios, mas também **fornecedores, trabalhadores e directores;**

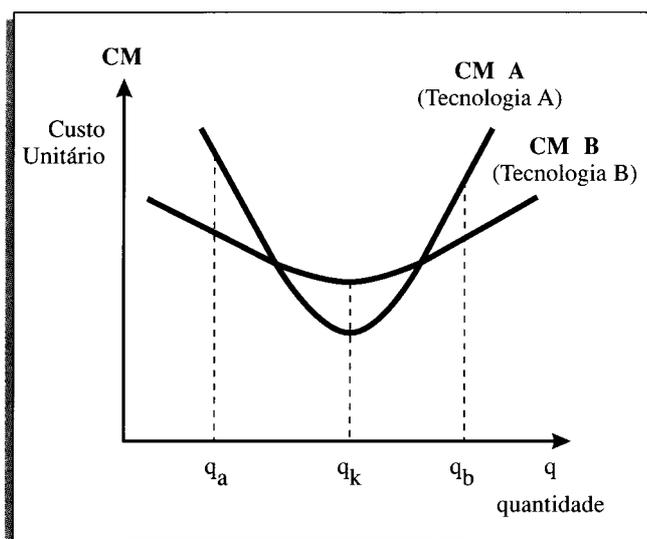
- o processo tecnológico muda dentro de **limites funcionais** e de **forma contínua**, mais do que sendo resultado de projectos especializados, discretos e episódicos;
- o objectivo da mudança é mais um aumento da **amplitude de capacidades** do que uma redução de custos de um produto específico;
- os critérios de avaliação dos projectos deverão considerar **longos prazos e benefícios não financeiros**, mais do que

FIGURA 1

Tecnologias face à incerteza

Fonte: Adaptado de SILVA, J. M. Amado, Economia Industriale

Excesso de Capacidade



serem limitados aos processos tradicionais de análise económica-financeira.

A CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM

M. G. Robert, R. Krishnan, A. B. Shani e R. Baer (1991) referem que a inovação e a conseqüente instabilidade ao nível interno e externo de uma empresa obrigam a que o processo de selecção tenha em conta tal situação, pelo que a **optimização** a obter não deve-

rá ter um cariz estático mas dinâmico e que sustente vantagens competitivas não somente no âmbito das características do mercado actual mas que permitam alcançar uma **performance futura**.

Tipicamente, tais “considerações dinâmicas” levam uma empresa a seleccionar processos tecnológicos mais avançados. Mas **desproporcionadas implementações e respectivos custos de aprendizagem poderão limitar posteriores melhorias tecnológicas**.

Os autores apresentam o gráfico (Fig. 2), que relaciona os incrementos em tecnologias de processo e o **rácio da performance** obtida com tais melhorias.

Os incrementos tecnológicos melhoram a *performance* até ao limite da capacidade de aprendizagem de uma empresa. A partir deste limite, novos incrementos ultrapassam a capacidade para a assimilação de novas tecnologias.

Assim, segundo os autores, só **frequentes e modestos incrementos tecnológicos poderão maximizar o rácio da performance das melhorias introduzidas**.

COMO AVALIAR?

Não será fácil a avaliação e selecção de novos equipamentos e processos tecnológicos quando existam várias alternativas de escolha e, a acrescer, quando existam inúmeras possibilidades da sua utilização, isto é, quando a gama de produtos/operações é bastante vasta e, por vezes, pouco previsível.

Todavia, quando é pretendida a aquisição de qualquer equipamento ou sistema, estarão implícitos alguns **objectivos imediatos**:

- **Ampliação de capacidades** (produtiva e/ou tecnológica)
- **Ganhos de produtividade e redução de custos de mão-de-obra** (directa e indirecta)
- **Melhorias de qualidade** (redução de rejeições e inspecções)

Poderemos, assim, considerar a possibilidade de valorizar estes três parâmetros, sendo o peso relativo de cada um deles preponderante nos tipos de equipamentos que se pretendam adquirir.

No entanto, ficarão por valorizar as vantagens adquiridas com os novos padrões de qualidade em termos de imagem, credibilidade, fidelidade da clientela, etc., e, ainda, eventuais objectivos estratégicos, tais como a **ampliação de capacidades** a novos produtos com diferentes exigências tecnológicas (valorização da oferta e respectivos custos futuros de produção) ou a utilização da capacidade excedentária (para o mesmo tipo de produção anteriormente realizada e/ou alargada, face às novas características do equipamento adquirido), **diferenciação, inovação permanente, redução de prazos**, etc.

Tais avaliações terão, necessariamente, uma forte componente “probabilística” (com implicações no aumento de risco) e serão de difícil quantificação, pelo que se tornam necessárias análises mais qualitativas.

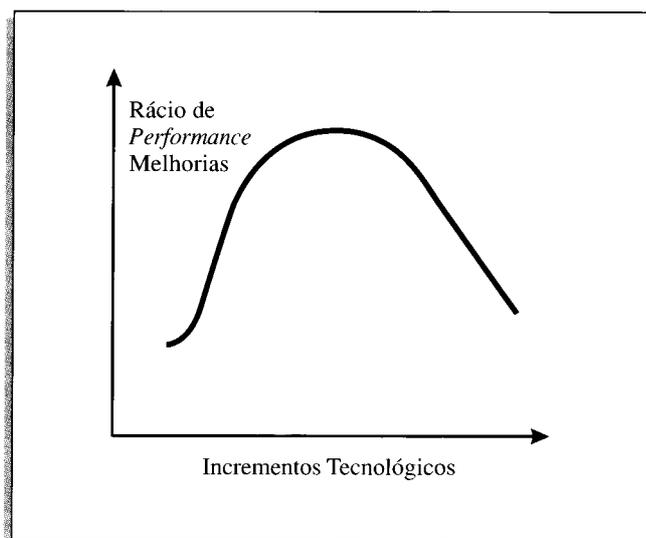
Assim, para além das questões relacionadas com os recursos de cada empresa (capacidades financeira e de engenharia, estrutura organizativa, etc.) e das características do mercado em que actua, que condicionam as decisões de investimento em novas tecnologias de produção, coloca-se, também, a necessidade de, perante várias alternativas de investimento, se proceder a tais avaliações e à atribuição dos respectivos “graus” de incerteza.

FIGURA 2

Efeitos dos Incrementos Tecnológicos nas Melhorias de Performance

Fonte: Robert M. G., Krishnan R., Shani A. B. e Baer R.,

Appropriate Manufacturing Technology: A Strategic Approach



MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

São normalmente utilizados alguns métodos de avaliação da decisão económica do investimento (Menezes, 1991):

- **Métodos empíricos** — Poderão ser utilizados com alguma eficácia para a pré-selecção de vários projectos de investimento:
 - *Return on Investment* (ROI)
 - Taxa Média de Recuperação do Investimento (TMRI)

— Período Médio de Recuperação do Investimento (PMRI)

- **Métodos científicos** — Contemplam já actualizações dos valores em jogo (recebimentos e pagamentos dos projectos de investimento), considerando, portanto, o “valor temporal” do dinheiro (utilização de uma taxa de actualização):

— O Valor Actual Líquido (VAL) (*Discounted cash flow*)

— Índice de Rendibilidade dos Projectos (IRP)

— Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)

— Período de Recuperação do Investimento (PRI)

Mas, tal como refere Michael Porter (1980, p. 300), a essência de uma decisão de expansão não está nos cálculos económico-financeiros, mas sim nos respectivos números e nas avaliações das probabilidades sobre o futuro, em termos de análise da concorrência e da indústria.

Quando os ganhos provenientes de um aumento de capacidade, de produtividade e de redução dos custos de mão-de-obra, relativamente a uma utilização que se considere “assegurada”, só por si, viabilizam economicamente os projectos de investimento, o uso dos métodos de avaliação económica atrás referidos permite auxiliar numa decisão e eventual selecção, perante alternativas.

Quando tal não acontece e se tenham de ponderar eventuais utilizações de capacidade excedentária ou objectivos estratégicos (qualidade, diferenciação, inovação, novos produtos, prazos, imagem, etc.) as avaliações já estarão condicionadas por expectativas.

... E este é um dos dez problemas de finanças não resolvidos por Brealey e Myers (1988, p. 918), reconhecendo estes autores a sua “ignorância” na avaliação económica de decisões estratégicas.

Alguns métodos poderão ajudar os gestores a tomarem decisões em **situações de incerteza**, designadamente:

- **Árvores de Decisão** — Com introdução dos critérios do máximo Valor Esperado (mais utilizado em situações de repetitividade) e da Função Utilidade (que traduz as “atitudes” do decisor perante o risco).

- **Métodos de Pontuação** — (Processo Analítico Hierárquico, Electre I, etc.).

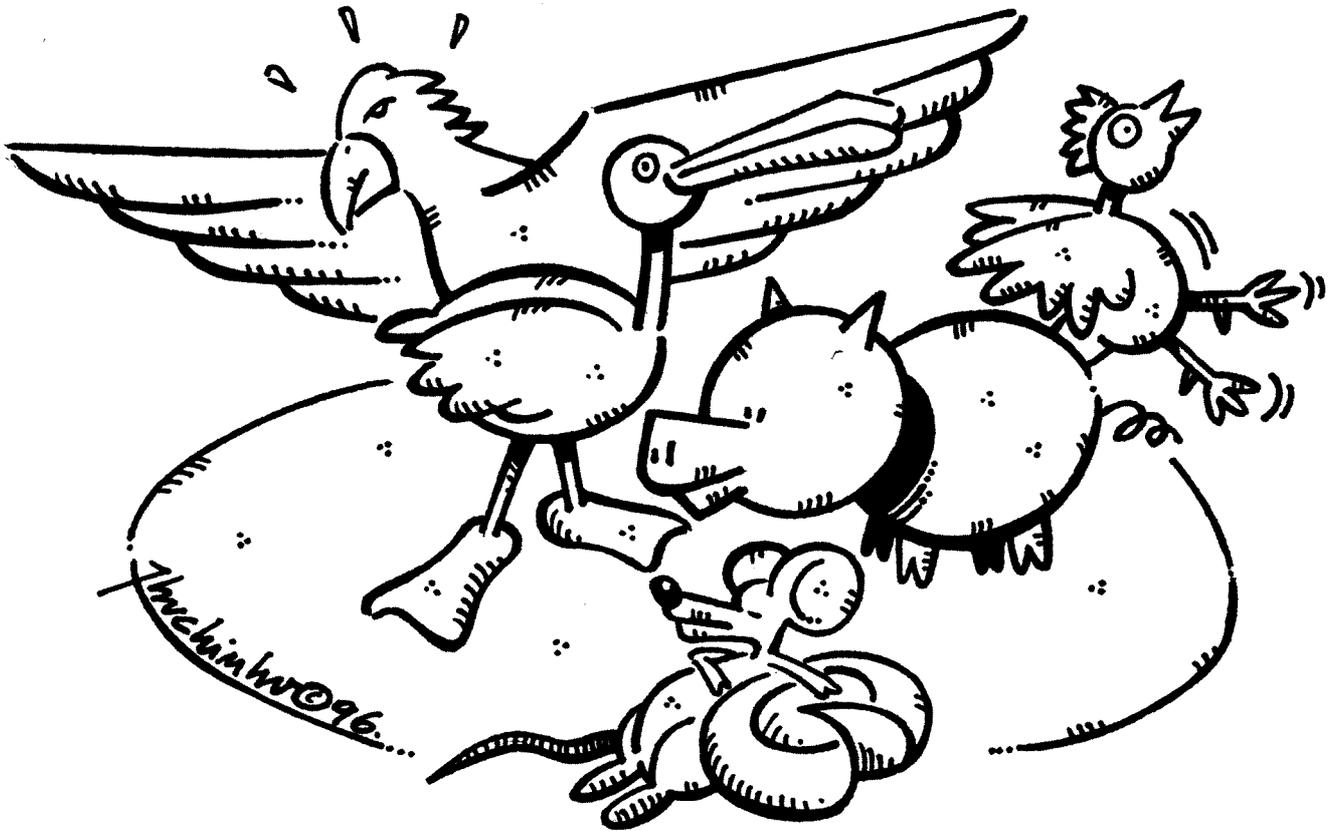
Todavia, caberá, a cada empresa, em função da sua actividade, da sua implantação no mercado, dos seus objectivos e da atitude perante o risco (aversão, afinidade e indiferença) de quem decide, a validação de tais previsões e valorizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, S. A., “Managing Flexible Automation”, *Califórnia Review*, Vol. XXX, nº 3, Primavera de 1988
- BREALEY, R. e MYERS, S., *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, Inc., 4ª ed., 1991
- CALDEIRA MENEZES H., *Princípios de Gestão Financeira*, Biblioteca de Gestão Moderna, Editorial Presença, 3ª ed., Lisboa, 1991
- PORTER, M., *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, 6ª ed., 1992 (tradução do original, 1980)
- ROBERT, M. G., KRISHNAN, R., SHANI, A. B. e BAER, R., “Appropriate Manufacturing Technology: A Strategic Approach”, *Sloan Management Review*, Vol. 33, nº 1, Fall 1991
- SANTOS, F. L., *Estratégia e Competitividade*, CIFAG, Lisboa, Junho de 1992
- SILVA, J. M. AMADO, *Economia Industrial e Excesso de Capacidade*, Colecção Estudo Geral, Instituto de Novas Profissões, 1ª ed., Lisboa, 1991

Estórias

A “ZOOCRACIA” ORGANIZACIONAL



J. VICENTE FERREIRA

Gestor e Docente Universitário

*E se, de repente, o Sr. La Fontaine visitasse a sua organização?
Que alimárias chamariam a sua atenção?*

Como pretendo que este artigo seja interativo, convido-o, desde já, a fazer paralelos com a sua organização e a classificar as várias “espécies do seu imaginário animal”. Nada de más interpretações. Um pouco de ironia e umas boas gargalhadas podem ser um bom incentivo à sua qualidade de vida.

Conhecedor da realidade humana, La Fontaine soube sempre rodear-se de simpáticos animais e fazer deles personagens de estórias com dimensão humana. E foi com esta inspiração que resolvi socorrer-me de alguns animais e apresentar um “zoo” muito especial.

Analise a sua realidade organizacional. Faça o exame de alguns acontecimentos e personagens mais marcantes e atribua-lhes as respectivas notas.

Qualquer semelhança com outros exames, muitíssimos mais *in*, não é pura coincidência. Ser analista, comentador, crítico e criativo está ao alcance de muita gente, naturalmente... de borla. Mas, não desespere, porque muita borla de hoje pode ser o lucro de amanhã. A ideia interactiva é classificar os desempenhos de muito pessoal por semelhança com os patos, as águias, os porcos, as galinhas e os ratos.

Claro que, dentro da interactividade que proponho, pode e deve ir mais longe na procura das alimárias adequadas à sua realidade.

Seja criativo e descubra alguns animais no zoo da sua organização.

Mas, afinal o que são os patos e as águias? A resposta é de Ken Blanchard, o guru dos “minutos da gestão”.

Os **patos** são aquelas pessoas que apenas se queixam e dizem sempre mal de tudo e de todos. Fazem parte da lamúria organizacional, estão sempre do lado dos problemas, alimentam o boato e a inveja de classe. São portadores do “vírus da zanga” e reflectem estilos de gestão autoritários e burocratizantes, que criam nas pessoas a ideia do “deixa andar e não incomodes”, para não seres incomodado.

As **águias** são as pessoas que sabem o que querem, têm visão e criam à sua volta um clima organizacional onde a confiança e a noção de objectivos partilhados permitem que cada um, em jogo de equipa, faça os voos adequados para se atingirem resultados. A gestão praticada tem sentido estratégico, é criativa, procura soluções e visa a sobrevivência organizacional.

As **galinhas** são muito abundantes. Já reparou o cacarejar que faz a galinha quando põe um ovo? As semelhanças estão no ruído cacarejante que muita gente faz no desempenho das suas funções. Têm que mostrar que existem e, para se diferenciarem das muitas galinhas chocas que o esquema vai produzindo, recorrem, com astúcia, ao auto-elogio e à promoção pessoal. É um estilo de gestão praticado em organizações do “tipo capoeira”, onde cada um tem que conquistar o “poleiro” a golpes de impulsos conjunturais e cheios de oportunidade para conseguir agradar aos “galos” mandantes e subir na vida. Aliás, é norma das galinhas não se esforçarem muito, a não ser quando são obrigadas a isso pela tecnocracia do aviário. É por isso que, em certos aviários, se fabricam dias com sistemas de luz artificial para as galinhas que normalmente põem um ovo por dia dobrarem a respectiva produção e fabricarem dois. A “gestão de aviário” tem esta particularidade criar — falsos sinais de participação.

Relativamente aos **porcos**, a situação fia mais fino, pois é com actuações idênticas à do porco que as organizações geram credibilidade, competitividade, qualidade e valor acrescentado.

O porco vai muito longe em matéria de participação, pois coloca todo o seu esforço no envolvimento total, isto é, o porco sacrifica a própria vida para que os objectivos sejam cumpridos. Em termos muito simples, se o porco não se deixasse matar, não havia presunto, entrecosto, linguiça etc... A este respeito, a conclusão é evidente: gestor que não se envolva plenamente na vida da organização que lidera, jamais será capaz de criar na sua organização as condições indispensáveis à sobrevivência dos respectivos negócios.

Finalmente, chegamos aos **ratos**, o tipo mais perigoso no mundo da gestão.

Normalmente estão à espreita. Não sabem o que querem, porque não têm iniciativa. Esperam que outros a tomem e, como sabem bem o que não querem, não hesitam em roer tudo o que lhes possa causar qualquer problema ao seu *status quo*. Odeiam objectivos e adoram o poder autoritário e centralizador que lhes permite, enquanto dura, o gozo dos pequenos Césares. Vivem de rotinas, em áreas muito confidenciais, protegidos pela (in)capacidade burocrática instalada que se encarrega de manter o rato distraído, na justa medida dos benefícios que recebe.

Os ratos são, de facto, muito perigosos. Aparecem pouco: preferem o trabalho de bastidores

e, sem disso nos darmos conta, vão poluindo as empresas e os mercados, comendo e roendo tudo o que podem. Quando dão a cara têm um discurso cínico, pois falam uma coisa... quando estão a pensar outra. Não sabem o que é a confiança e, por isso, desconfiam de todos. Andamos tão distraídos... Habitúamo-nos tanto a viver com erros e defeitos que achamos tudo normal. Atenção às alimárias que andam a estragar as organizações.

Utilize agora a matriz MIAO (Matriz Imaginária de Análise Organizacional) e construa a sua zoocracia.

Seja criativo e não hesite: faça-lhes o “exame”. Talvez um dia ainda acabe analista na rádio, na televisão ou na cassete... pirata.

FIGURA 1



Matriz MIAO

Tome Nota

Spin-Off

NOVA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL

O conceito de *Spin-Off* nasceu nos EUA, no final dos anos 70, representando o *Spin-Off* uma nova actividade de empresas espontâneas e independentes, que assumiam a forma de ramificação de uma sociedade ou de uma universidade existentes e que, geralmente, tinham uma ligação com o Silicon Valley da Califórnia. Este conceito chegou à Europa no final dos anos 80.

O conceito de *Spin-Off* traduz a ideia de novas actividades económicas criadas no seio de empresas existentes e que acabam por adquirir independência e viabilidade próprias, em termos jurídicos, técnicos e comerciais.

O objectivo desta estratégia industrial é favorecer a criação de emprego, potenciando a criação de empresas inovadoras, geradoras de valor acrescentado e riqueza no meio industrial em que se inserem. Esta característica faz do *Spin-Off* um dos meios mais promissores para favorecer a **criação, à escala local, de novas empresas com elevado potencial de crescimento.**

O *Spin-Off* industrial, do ponto de vista do empresariado, representa a acção dinâmica de uma empresa com vista a apoiar, através de diferentes meios, os projectos e iniciativas empresariais que surjam entre os seus assalariados.

Do ponto de vista do trabalhador, enquadra-se no conceito *Spin-Off* aquela pessoa que deixa a empresa onde trabalha para criar uma nova, ligada ou apoiada de alguma forma pela primeira, com a intenção de lançar no mercado novos produtos ou serviços.

Este apoio pode revestir-se de diferentes formas, das quais se destacam o aconselhamento em termos de gestão, a apresentação junto dos clientes, o empréstimo de máquinas, materiais e instalações para o desenvolvimento de protótipos, a concessão de empréstimos, a participação financeira no capital social da empresa a criar, etc.

Dentro deste conceito encontramos exemplos tão díspares como seja o serviço após venda de uma empresa, que passa a ser gerido pelos empregados que nela trabalhavam, ou um empregado que, apoiado pela empresa, lança no mercado uma inovação técnica fora da estrutura onde tem trabalhado ou ainda uma grande empresa que decide transferir para o exterior uma divisão interna, autonomizando-a juridicamente.

A verdadeira importância do *Spin-Off* traduz-se na estratégia que permite a um trabalhador individual ou a um grupo de trabalhadores criar, num mercado competitivo, a sua própria empresa com vista a desenvolver novos produtos ou serviços com o apoio da “empresa-mãe”, valorizando o tecido industrial existente.

A NET - Novas Empresas e Tecnologias, SA é a entidade, em Portugal, especialista na aplicação do conceito à realidade industrial, prestando apoio, quer à empresa “mãe” na elaboração do projecto de *Spin-Off* e sua aplicação, quer no apoio às novas empresas geradas pelo *Spin-Off*.

O estudo realizado na Região Norte do País sobre o potencial das empresas para a aplicação desta estratégia demonstrou uma grande abertura por parte dos empresários para apoiar iniciativas de *Spin-Off*.

Para mais informação e apoio no desenvolvimento de projectos de *Spin-Off* na sua empresa contacte:

NET-Novas Empresas e Tecnologias, SA
Business and Innovation Centre do Porto
Rua de Salazares, 842
4100 PORTO
Tel.: (02)617 05 79. Fax.: (02) 617 76 62

PLANO DE NEGÓCIOS

Temas Práticos de Gestão



Liábilo.96

O QUE É? PARA QUE SERVE?

J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista

O casal Saraiva resolveu passar férias viajando pela Europa, com o seu próprio automóvel. Antes de partirem, foram conversando e assentaram nas seguintes decisões:

- data e hora da partida;
- locais a visitar;
- trajectos mais convenientes;
- tempo de permanência em cada local;
- tipo de alojamento a utilizar;
- importâncias a despende em cada estada;
- tipos de moeda e quantitativos necessários;
- datas e horas de chegada aos locais de destino;
- custo total da viagem.

Não existe nisto nada de extraordinário. Trata-se simplesmente de planear, de modo a poderem ser bem sucedidas umas férias com a duração prevista de duas semanas.

O que é extraordinário é o número de empreendedores que não planeia o seu negócio, não só para as duas semanas mais próximas, mas para a sua própria sobrevivência.

Um lamento muitas vezes ouvido da boca dos empreendedores de pequenos negócios é que não têm tempo para se sentarem, quanto mais para redigir um plano de negócios. Pode ser verdade. No entanto, uma coisa também é verdadeira: quem não quer planear o sucesso do seu negócio, muito provavelmente estará, sem o querer, a planear-lhe o insucesso.

Não importa a razão que leva uma pessoa a dedicar-se a um determinado negócio. Qualquer que tenha sido o motivo, essa pessoa precisa de se munir dos dados e informações que lhe permitam planear o empreendimento antes de tomar decisões.

Este plano de acção é designado por plano de negócios, um documento sintético onde se definem as principais linhas que deverão orientar a actividade.

Todo o negócio, novo ou já existente, precisa de obedecer a um plano. Tal como na viagem de férias dos Saraiva, mas aqui por maioria de razão, **o empreendedor precisa de saber** (e dar a conhecer):

- onde está;
- para onde se dirige;
- se tem condições para lá chegar;
- como é que vai consegui-lo;
- quais os custos;
- como obter o dinheiro necessário;
- valerá a pena o esforço?

Provavelmente, muitas das respostas a estas questões são óbvias e estarão na sua cabeça. Em todo o caso, é

importante passá-las a escrito, sistematizá-las sob a forma de plano de negócios, pois dessa maneira:

- mais facilmente as ideias poderão ser concretizadas;
- mais facilmente se poderá controlar a marcha do negócio;
- e também, se necessário, mais fácil se torna obter financiamentos, uma vez que muita da informação necessária já está disponível.

É evidente que o plano, só por si, não garante o sucesso. Mas a experiência mostra que as causas de insucesso não residem no facto de os empreendedores não saberem pintar paredes, consertar motores ou montar auto-rádios. O problema, muitas vezes, consiste em eles não aplicarem as técnicas de gestão mais adequadas.

Talvez 80 por cento dos insucessos neste campo pudessem ter sido evitados com um planeamento apropriado.

ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS É MAIS DO QUE ALINHAR PALAVRAS E NÚMEROS NUM PAPEL

Ao exigir uma fundamentação sólida para o negócio que se vai iniciar ou o exame da situação e perspectivas futuras do negócio já existente, o plano de negócios requer do empreendedor a procura das melhores respostas, permitindo identificar e seleccionar as oportunidades mais vantajosas. Mas talvez a maior contribuição do plano de negócios seja a de permitir identificar eventuais pontos fracos ou potenciais riscos. Quanto mais forem detectados e resolvidos, maiores serão as possibilidades de sucesso. Portanto, o plano de negócios fornece uma previsão que permite ao empreendedor evitar erros que lhe podem sair caros. Neste sentido, pode dizer-se, constitui mais uma prevenção do que um remédio.

SE O NEGÓCIO PARTE DO ZERO...

Se o negócio vai ser iniciado a partir do zero talvez o potencial empreendedor pouco mais possa antecipar sobre o futuro do que algumas simples expectativas. No entanto, mesmo essas expectativas poderão ser sistematizadas, quantificadas e traduzidas em previsões.

Imagine-se que o negócio em perspectiva consistia na abertura de um restaurante. Factos como o potencial empresário e sua esposa serem bons cozinheiros, terem frequentado cursos de hotelaria e que é manifesta a falta de um bom lugar para se comer na área onde se vai instalar são, obviamente, dados relevantes.

Mas importa saber também:

- qual o montante do investimento necessário para colocar o restaurante em condições de funcionamento, nomeadamente: custos com possível trespasse, arranjo das instalações, equipamento, mobiliário, etc.;
- montante que é preciso prever para suportar as despesas de funcionamento durante a fase inicial, até que os clientes comecem a afluir normalmente;
- a quanto poderão ascender os custos de exploração, isto é, os gastos com a renda do estabelecimento, o gás e a electricidade, o ordenado do pessoal, incluindo o dos próprios sócios, os impostos, as amortizações do equipamento, os alimentos a adquirir, etc.;
- qual a relação entre os custos e o número de refeições vendidas;
- qual a taxa de ocupação do restaurante que é preciso atingir para que este dê lucro.

Todas estas reflexões e a sua passagem ao papel implicam necessariamente algum trabalho. Talvez o empreendedor tenha de recorrer a alguém entendido na matéria. No

entanto, não é impossível fazer a maior parte desse trabalho sozinho. O que precisa fazer de facto é o plano do negócio e muitas entidades, nomeadamente os bancos, têm guiões que mostram como este trabalho deverá ser efectuado.

Em termos gerais, **na elaboração do plano de negócios os pontos que devem ser salientados são:**

1. Perfil pessoal:

- formação e experiência profissional do(s) empreendedor(es);
- os valores activos e passivos que formam o seu património;
- referências.

2. Mercado:

- tipo de produto ou serviço a comercializar;
- caracterização geográfica do mercado;
- quem são, em sentido geral, os principais clientes;
- avaliação da procura (vendas possíveis); anotar se esta é contínua, se está sujeita a variações sazonais ou se é particularmente vulnerável à evolução tecnológica.

3. Concorrência:

- análise dos competidores;
- estratégias para os enfrentar.

4. Aspectos económicos e financeiros:

- descrição e custo das instalações e/ou equipamentos;
- quanto, de seu, se propõe investir no negócio;
- financiamento necessário, forma de o obter e condições de pagamento;
- previsões de resultados e plano financeiro para os primeiros doze meses.

O Que é Um Plano de Negócios?

O plano de negócios é o mapa de estradas do empresário. É um documento escrito no qual se descreve o negócio, nomeadamente a sua situação actual, perspectivas de desenvolvimento e resultados futuros. Todas as características do negócio devem ser descritas: marketing, produção, gestão, investimentos, financiamentos, riscos e, principalmente, uma programação das metas e objectivos a atingir. Todos estes aspectos são necessários para mostrar, num quadro claro, o que é o negócio, para onde se pretende ir e como é que se conta lá chegar.

Como todos os planos, muito do que lá está pode não acontecer como se previu. No entanto, elaborar o plano força o empreendedor a equacionar os problemas a que

deverá fazer face. Em último caso, poder-se-á alterar o plano de maneira a ajustá-lo à realidade.

A criação de novos negócios e o plano de negócios andam associados.

A razão é óbvia — novos negócios requerem capital, por vezes montantes avultados de capital. Os credores — banca ou outros — exigem informações objectivas sobre a viabilidade do empreendimento onde vão colocar o seu dinheiro e tudo o que não seja um plano de negócios devidamente elaborado corre o risco de não ser suficiente.

Mas o plano de negócios é uma necessidade.

Em primeiro lugar, para o próprio empreendedor.

A sua razão de ser está em ser aplicado. Portanto, não basta elaborar um plano. É preciso concretizá-lo.



A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- O tempo, o esforço, a análise e a disciplina requeridos para elaborar o plano forçam o empreendedor a analisar o negócio de uma maneira crítica e objectiva.
- As análises da concorrência e dos aspectos económicos e financeiros incluídas no plano forçam o empreendedor a identificar os pressupostos em que se baseia a viabilidade do negócio.
- Um vez que todos os aspectos do negócio devem estar contemplados no plano, o empreendedor estuda as várias estratégias possíveis e avalia os respectivos resultados, escolhendo, naturalmente, as que se lhe afiguram como as mais favoráveis.
- O plano de negócios estabelece metas e objectivos que constituem termos de comparação para avaliar os resultados.
- O plano de negócios constitui um meio de prestação de informações às entidades financiadoras e um instrumento de gestão para orientar as decisões na melhor direcção.

Hoje bem sabemos que os problemas mais importantes da empresa não são tecnológicos, mas antropológicos e éticos. Os *managers* do mundo empresarial actual não podem ser simples especialistas ou estrategos de produtos, têm de ser sobretudo peritos em humanidade, gente capaz de conhecer com profundidade e rigor os homens e mulheres e o seu ambiente social.

José Manuel L. da Silva Moreira
in *Diário de Notícias*

As três palavras-chave desta década: “rede adaptativa” como novo tipo de organização; atitude “radical” (no sentido que vem do latim, ir à raiz dos problemas); e um novo estilo de liderar, que obriga a determinadas características pessoais dos gestores (ambição, humildade, procura da verdade, não fugir das ambiguidades, dos paradoxos e da incerteza, responsabilidade plena pelos actos, disciplina, autenticidade).

James Champy
ao *Expresso*

A explosão da Internet, o grande quiosque universal, veio modificar os nossos conceitos de distribuição. Na Net não existem barreiras geográficas e o desaparecimento dos distribuidores ou intermediários é uma realidade. Não estar atento a estas mudanças pode ser a morte da organização.

William Dauphinais
in *Diário de Notícias*

Paintball(a)

A ESTRATÉGIA DOS GUERREIROS

ALBUQUERQUE TAVARES
Licenciado em Educação Física

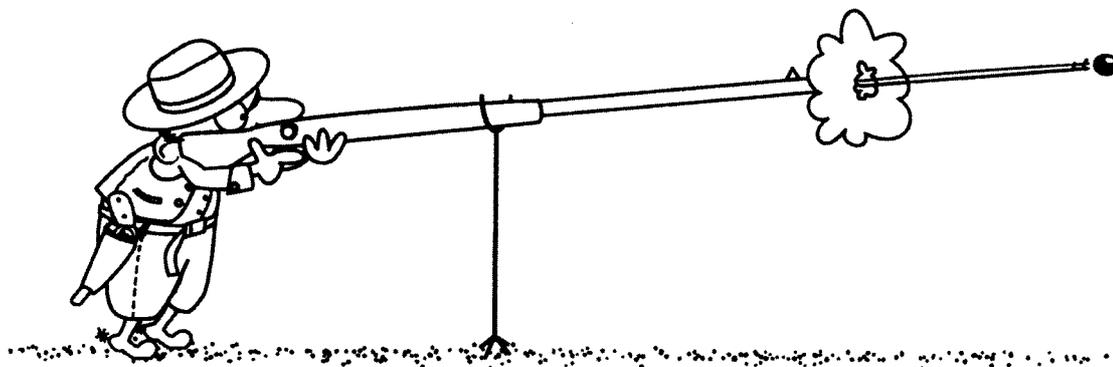
Quem é que em miúdo não brincava aos índios e *cowboys*, polícias e ladrões? Quem não deseja, hoje, pelo menos de quando em vez, depois de saturado de uma semana de trabalho intenso, voltar a esses tempos?... Pois bem, seja feita a vossa vontade: voltemos atrás no tempo! Elixir da juventude? Truque de magia de Luís de Matos? Não, simplesmente... *Paintball*. Surgido nos EUA há uns bons anos e onde conta já cerca de quatro milhões de praticantes, o *Paintball* é uma modalidade radical que também começa a popularizar-se no nosso País. É um jogo de lazer que, ao simular uma guerra, com armas e bolas de tinta, consegue, ainda assim, constituir-se numa actividade ideal para fazer esquecer o *stress*. Parece um paradoxo, mas a verdade é que, ao simular-se uma verdadeira luta pela sobrevivência (quando alguém é atingido e marcado com a bola de tinta é considerado "morto"), promove-se uma espécie de catarse eliminadora de agressividades e más disposições. Depois de "matar" uns tantos amigos no *Paintball* sentir-se-á bem mais leve. É isto, pelo menos, o que garantem os entusiastas da modalidade.

QUE É O Paintball ?

Em primeiro lugar, descansemos os antibélicos militantes. É que, as armas ou sinalizadores, como lhes chamam, podem assustar mas, na realidade, enganam. Ninguém se magoa, podem estar descansados. As balas de tinta são perfeitamente inofensivas. Para além do respeito entre adversários ser muito grande e as lesões raríssimas, esta actividade caracteriza-se pelo seu **carácter fundamentalmente estratégico**. Ou seja, a força física e a pontaria com a arma são apenas factores secundários. A capacidade estratégica e o poder de decisão é que são, realmente, fundamentais (atenção empresários!).

Conta-se mesmo a história, aquando da introdução da modalidade no nosso País, do convite dirigido a uma equipa de *marines* norte-americanos. O desafio era que estes defrontassem uma equipa de zelosas mães de família e exemplares donas de casa, num jogo de *Paintball*. Ora bem, o resultado não deixou dúvidas: vitória esmagadora das donas de casa! A justificação é simples: uma boa estratégia — esperar, escondidos, pelos adversários, boa camuflagem, etc. — torna sempre impotente a força desmesurada e vaidosa. Foi uma lição exemplar.

De acordo com esta ideia, a terminologia inicial "jogos de guerra" foi sendo gradualmente substituída por *Paintball* ou **Jogos de Estratégia**, e os militaristas ficaram, desde logo, esclarecidos quanto aos objectivos desta actividade.



EQUIPAMENTO E PREÇOS

Há inúmeros jogos por que poderá optar, desde jogos individuais (duelos 1 x 1) até jogos de equipa com diferentes objectivos:

- Conquistar a bandeira da equipa adversária
- Conquistar um espaço
- Eliminar um determinado indivíduo da equipa adversária
- Transportar um objecto para um determinado local
- Etc.

Cada grupo poderá mesmo criar os seus próprios jogos e objectivos.

Independentemente desta escolha, não poderá prescindir de um equipamento adequado. Em primeiro lugar, a arma. Esta deverá ser escolhida de acordo com as suas características e experiências anteriores, e as opções vão desde pistolas manuais a semiautomáticas e automáticas. Os preços de aluguer rondam os dois mil escudos por tarde. Para além da arma, terá de adquirir um certo número de balas (ou bolas) de tinta — não tóxica, biodegradável e de fácil lavagem. Da sua eficácia e pontaria dependerá o gasto a este nível. Por cada dez bolas pagará cerca de 200 escudos, devendo, por isso, procurar não as desperdiçar, como alguns jogadores fazem, descarregando balas em inimigos inexistentes (o vento e o medo enganam muito...).

O equipamento camuflado (cinto, casaco e calças) é também uma boa ajuda e o seu aluguer não ultrapassará os mil e quinhentos escudos. Ainda tem necessidade de uma pequena botija de gás para a pressão da arma e de uma máscara de protecção para a cara mas, esteja descansado, os seus gastos não ultrapassarão os cinco, seis contos. Nada caro para uma tarde inteira bem divertida.

CONTACTOS

Há várias empresas que integram nos seus programas esta actividade. Assim, se estiver interessado em participar num jogo de *Paintball* poderá contactar, por exemplo:

ESTRATEGICO - Jogos e Turismo, Lda.
Av. Duque de Loulé, 1 - 5º Dtº.
1000 LISBOA
Tel.: (01) 357 78 61

VIA LÚDICA, Lda.
R. Damasceno Monteiro, 49 - 4º Dtº.
1170 LISBOA
Tel.: (01) 815 47 29

DESAFIO
Quinta do Rosário, Lote 81 - 4º Esq.
2750 Cascais
Tel.: (01) 482 08 86

Os jogos de *Paintball*, em Sintra, no Porto e no Algarve decorrem, habitualmente, durante o fim-de-semana e é indispensável a marcação prévia, com alguma antecedência, tal a enorme popularidade do jogo.

O que talvez seja mais interessante é conseguir dinamizar, dentro da sua empresa, uma ou várias equipas para disputarem um torneio. Jogos entre diferentes secções da empresa, do género Contabilidade *versus* Vendedores, podem ser uma excelente ideia para incrementar o bom ambiente dentro da sua organização. É que, como a morte neste jogo é perfeitamente simbólica, você poderá ter o prazer de, depois do jogo terminado, juntar os “resistentes” com os “mortos” numa alegre confraternização durante um jantar.

Relembrar as peripécias do jogo e contar anedotas às pessoas que se acabou de “matar” ou às mãos de quem se acabou de “morrer”, é uma experiência perfeitamente original (e mesmo transcendental) que só o *Paintball* poderá proporcionar.

Paintball, A GUERRA DE TRAZER POR CASA

FERNANDO NEVES DE ALMEIDA

Director-Geral da Neves de Almeida Consultores, Lda.
e Docente Universitário

Não há muitos anos, apareceu em Portugal uma actividade designada por Paintball (ou jogos de guerra, ou jogos de estratégia). A primeira vez que soube da sua existência foi através de uma reportagem na televisão, em que se via um conjunto de pessoas “mascaradas” a brincarem às guerras no belo cenário que é a Serra de Sintra. De imediato a minha curiosidade foi aguçada, tendo dito de mim para mim que havia de experimentar aquela “brincadeira”. A ocasião surgiu alguns meses depois, num fim-de-semana soalheiro, lá para os lados de Colares.

Foi um sábado extremamente divertido, em que os meus colegas de trabalho e eu trocámos os papéis de consultores muito sérios e ajuizados pelo de “guerrilheiros” destemidos e ávidos de combate. A primeira sensação que tive foi a de um retorno à infância; voltei a sentir-me com 12 anos, no jardim por detrás da minha casa, a brincar às guerras com os meus amigos.

Mas deixe-me contar-lhe com algum pormenor como tudo se passou.

Juntámos um grupo de cerca de 12 pessoas (homens e mulheres) e encontrámo-nos bem cedo numa esplanada em Colares. Depois de todos presentes, dirigimo-nos para o “palco dos combates”, a poucos minutos de carro do ponto de encontro. Quando chegámos, fomos recebidos pelos organizadores do jogo que, dado a generalidade dos presentes ser estrepante nestas lides, começaram por nos explicar as regras da actividade. A primeira explicação foi sobre o funcionamento das armas (de pressão de ar, arremessando balas de tinta), convidando-nos a todos a experimentar o seu manuseamento, até que estivessemos à vontade com elas. Surgiu aí o primeiro “conflito”: quem ficava com que arma! Havia espécimes representativos da mais variada tecnologia bélica: desde pistolas, passando por espingardas, até metralhadoras; se umas tinham como vantagem a maior cadência de tiro, outras tinham uma maior precisão. Após uma disputa mais ou menos pacífica (com promessas de vingança quando a guerra começasse) lá nos pusemos de acordo em relação a quem ficava com quê. Ultrapassada esta fase, veio uma segunda, na opinião dos

organizadores, extremamente importante: normas de segurança. A cada um de nós foi fornecida uma máscara, destinada a proteger essencialmente os olhos, e fomos avisados de que era perigoso disparar de distâncias muito pequenas. E assim, após estas explicações iniciais, estávamos prontos para a “guerra”.

Mas como funciona, na prática, esta guerra? Como já deve estar a calcular, seja qual for a forma que o jogo tome, uma coisa é certa: é sempre necessário “matar” o inimigo. Para o fazer, basta acertar-lhe com uma bala de tinta, disparada pelas tênues armas que acima descrevi. É quase caso para dizer “pintou, matou!”. Mas atenção, se está a pensar que lá pelo facto de as balas serem de tinta não magoam, tire daí a ideia; no meu dia de estreia, vim de lá com um “galo” na cabeça e com um “alto” no rabo. Mas não desanime! Não dói assim tanto. Vale a pena este pequeno sofrimento para poder sentir o prazer que esta “brincadeira” proporciona. Se é jogador de Squash, deixe-me dizer-lhe que a bolada durante um jogo é bem mais dolorosa.

Bom! Mas voltando ao funcionamento do jogo, as pessoas são divididas, normalmente, em dois grupos rivais. Quando a uns compete defender, por exemplo, uma posição, aos outros compete atacar ou conquistar. Essa posição pode ser uma casa ou uma parcela de terreno. Outro jogo que se pode fazer é juntar as pessoas em grupos de três, e a missão de cada um é eliminar os outros elementos do grupo a que pertence.

Mas isto não é tão simples como parece: imagine que cada elemento só tem três munições para “matar” duas pessoas e como anda “tudo ao molho”, ou seja, os vários grupos estão espalhados pelo mesmo terreno, é preciso ter o cuidado, quando se vê alguém, de saber se esse é ou não é para “matar”. Cada engano é uma bala a menos para combater. Devo confessar-lhe que foi o jogo que mais me impressionou. O facto de funcionar-mos sozinhos dá uma sensação de desorientação e provoca um stress, em minha opinião, superior aos jogos em que se funciona por equipas.

Como calcula, quando se funciona por equipas, um dos factores críticos de sucesso da actividade é a escolha da tática concertada mais adequada para derrotar o “inimigo”. Normalmente, na fase de preparação, surge um líder informal que toma a cargo o comando das operações, embora na generalidade dos casos a tática definida seja consensual. É um processo de dinâmica de grupo muito interessante, onde a interdependência de todos os elementos fica bem patente. Uma vez definida a tática, resta pô-la em prática e tentar atingir o objectivo: ganhar a batalha.

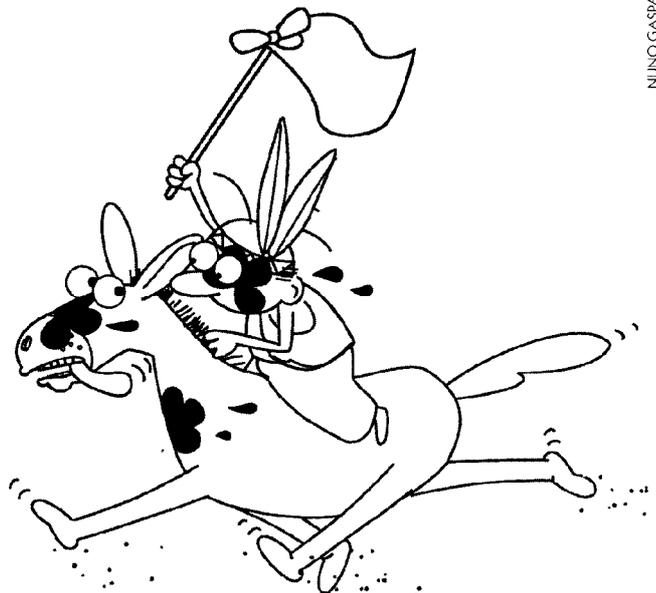
Ultimamente, tem-se verificado que alguns dos utilizadores deste tipo de jogos são empresas que, por esta via, tentam aumentar a coesão dos grupos de trabalho ou, simplesmente, melhorar o relacionamento entre as pessoas. A empresa em que trabalho já tem, ela própria, recomendado a clientes a realização deste tipo de actividades como complemento da formação dada em sala, em especial na área comportamental. Quando devidamente projectados, estes jogos podem ser muito úteis para explorar aspectos como a liderança, o trabalho em equipa, tomada de decisão em situações de pressão e outros processos de dinâmica de grupo. Em suma, diria que isto pode ser o lado sério da brincadeira.

Se algum dia experimentar esta actividade (o que lhe recomendo vivamente) aconselho-o a ir preparado para correr, rebolar, saltar e, claro está, vir de lá com algumas nódoas negras.

Em minha opinião, a razão de ser do sucesso que este tipo de actividade está a ter prende-se com dois factores: por um lado, é uma actividade que vai ao encontro do nosso instinto natural de caçadores; por outro, permite, de uma forma socialmente aceitável, fazer vir ao de cima a criança que todos temos dentro de nós e que, por motivos sociais, tão reprimida, por vezes, anda.

Para terminar, resta-me lamentar que nos meus tempos de criança não houvesse este tipo de “tecnologia de guerra” porque, por certo, as nódoas negras provocadas pelos projecteis de tinta teriam sido bem menos dolorosas do que as cabeças partidas derivadas das munições que, por vezes, utilizávamos: pedras!

Experimente e verá que não se arrepende!



O QUE É UMA PME EUROPEIA?

Procurando por termo a uma multiplicidade de definições e critérios que coexistiam nos quinze Estados membros, a Comissão Europeia clarificou recentemente o conceito de Pequena e Média Empresa (PME).

De acordo com as novas orientações só poderão ser consideradas PME as empresas independentes, isto é, que detenham no mínimo 75 por cento do seu capital. As empresas terão igualmente de empregar menos de 250 trabalhadores, ter um volume de negócios que não exceda os 40 milhões de ecus (cerca de 8 milhões de contos) e apresentar um resultado líquido, antes de impostos, que não supere anualmente 27 milhões de ecus (cerca de 5 milhões de contos). O critério de independência é, no entanto, sujeito a duas exceções: o capital de terceiros poderá superar os 25 por cento quando a PME for detida por sociedades públicas ou sociedades de capital de risco ou, ainda, no caso em que o capital esteja de tal forma disperso que se torne impossível determinar quem o detém.

HARMONIZADO O ÍNDICE DE PREÇOS NO CONSUMIDOR

A União Europeia contará com um Índice de Preços no Consumidor (IPC) harmonizado a partir de 1998. Este índice será elaborado com os dados fornecidos pelos Estados Membros e servirá,

futuramente, como indicador para os critérios de convergência adoptados em Maastricht. Entretanto, a União Europeia passou, a partir de Março, a disponibilizar os primeiros dados do IPC provisionalmente harmonizados, em simultânea com as taxas de inflação nacionais de cada um dos países. Alguns Estados Membros já anunciaram a introdução das alterações necessárias para que este sistema possa entrar em funcionamento. Assim, será preciso modificar a ponderação que vigora actualmente, nomeadamente através da supressão de alguns artigos que agora aparecem no índice, ou através da variação do seu peso específico. O IPC nacional deverá manter-se como referência para as decisões políticas e económicas.

QUATRO REGIÕES PORTUGUESAS ENTRE AS MAIS POBRES DA UE

Quatro regiões portuguesas encontram-se entre as sete que apresentavam, em 1993, o Produto Interno Bruto por habitante mais baixo da União Europeia, segundo dados divulgados recentemente pelo Eurostat.

O Alentejo e os Açores têm 42 por cento da média europeia, a Madeira 45 e a Região Centro 49 por cento. As três outras regiões da UE são Ipeiros, na Grécia, com 46 por cento, os Departamentos Ultramarinos franceses, com 48 por cento e Voreio Aigalo (Grécia) com 49 por cento.

Segundo o relatório do Eurostat, nenhuma região em Portugal,

Grécia ou Espanha atinge a média europeia, apesar de algumas regiões espanholas se encontrarem relativamente próximas daquele referencial.

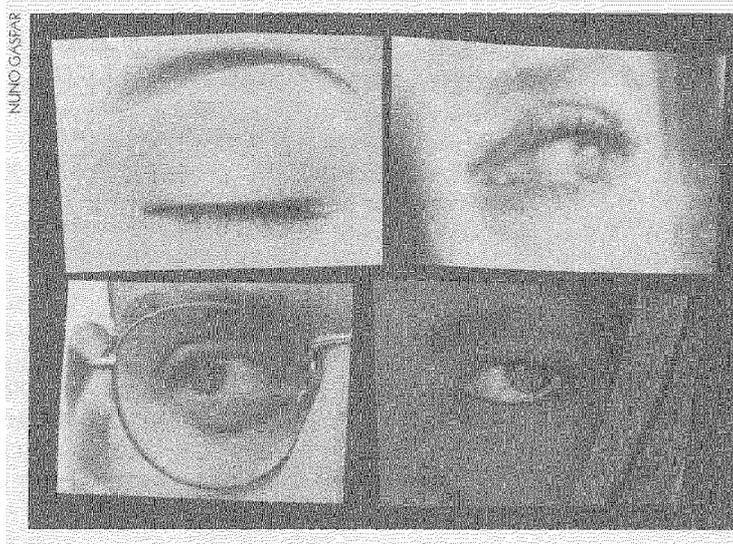
CONFERÊNCIA INTERGOVERNAMENTAL REVÊ TRATADO DE MAASTRICHT

Depois da abertura formal da Conferência Intergovernamental (CIG/96), a 29 de Março em Turim, os representantes dos quinze Estados Membros da União Europeia continuam em Bruxelas os trabalhos de revisão do Tratado de Maastricht.

No final da presidência italiana da União Europeia, que termina no próximo mês de Junho, o Conselho Europeu de Florença fará uma avaliação do estado dos trabalhos, que serão novamente retomados em Setembro.

NUNO DE OLIVEIRA PINTO
*Docente Universitário;
Gestor Consultor de Empresas*

R E S O L U Ç Ã O D



A MEDIÇÃO DE 4 QUADRANTES

Diz a sabedoria popular “observa os erros dos outros e corrige os teus” e também “onde há erro, há emenda”. Por detrás destas expressões afloram os conceitos básicos de prevenção e eliminação de problemas que associamos, nos tempos de hoje, a Técnicas de Resolução de Problemas, que, quando bem usadas, permitem identificar e analisar problemas e estabelecer planos de acção para os eliminar.

Cada um de nós, provavelmente todos os dias, enfrenta e resolve problemas, sejam eles de âmbito profissional ou de âmbito pessoal. Talvez você resolva os problemas de uma forma eficaz e definitiva, mas é, por certo, uma excepção.

A maioria das vezes os problemas são resolvidos “em cima do joelho” e raramente é feita uma análise correcta.

Para ter sucesso na resolução de problemas, uma equipa ou um indivíduo, deve usar uma abordagem consistente e bem definida, por forma a evitar o reaparecimento dos mesmos problemas, que terão de ser resolvidos de novo, com a consequente perda de tempo, energia e dispêndio de meios. E, também, com a natural frustração que tal envolve.

A integração, num mesmo instrumento, das etapas fundamentais de resolução de problemas evita as falhas-tipo que normalmente ocorrem:

- medir só por medir
- insuficiente recolha de elementos
- definição de soluções sem análise dos problemas
- implementação de acções que apenas resolvem parcialmente o problema

Falamos-lhe da Medição de 4 Quadrantes.

Mas, a Medição de 4 Quadrantes tem mais virtudes. É uma ferramenta:

E P R O B L E M A S

•
JOSÉ RIBEIRO

Engenheiro e Director de RH da OTIS Elevadores, SA

○

Membros da Equipa:		<i>Processo de Melhoria da Qualidade</i>		Objectivo de Melhoria:	
Medição de: _____					
A		Medição		B	
				Análise do Problema	
D		Acções Concluídas (pela equipa de melhoria)		C	
				Plano de Acções Actualizado em:	

- prática e funcional
- adequada a uma fácil divulgação
- coordenadora de informação
- orientadora das acções de melhoria
- ideal para a total compreensão dos objectivos a atingir

- a identificação dos membros da equipa responsável pela eliminação do problema;
- o nome da equipa (caso tenha sido atribuído), o tema da medição de uma forma bem visível e a data de início;
- o objectivo da melhoria que se pretende atingir.

*Quatro olhos veêm mais
do que dois*

A Medição de 4 Quadrantes, podendo ser usada quer como instrumento de gestão, quer no aperfeiçoamento pessoal, é ideal para o trabalho de equipa pois congrega os esforços e os conhecimentos dos seus elementos de uma forma concertada, em torno de objectivos comuns previamente definidos.

Assim, no cabeçalho do documento Medição de 4 Quadrantes aparece, respectivamente, à esquerda, ao centro e à direita:

*Quem não conta
é quem não erra*

O **primeiro quadrante (A)** destina-se à medição — é avaliada a dimensão do problema em termos quantitativos. Um simples gráfico de linhas, se convenientemente concebido e de escala apropriada, demonstrará claramente a evolução da situação face a um objectivo definido.

No eixo das ordenadas registam-se as não conformidades que acontecem ao longo do tempo (dia, semana, quinzena, etc.) referenciado no eixo das abcissas.

O que está a ser medido, o valor e as datas das medições devem ser de fácil leitura e visualização.

Quem vê as coisas só por um lado não as vê todas

O **segundo quadrante (B)** é usado para se analisar quantitativamente as causas que originaram o problema ou a não conformidade.

Habitualmente apresenta-se esta análise através de um gráfico circular (*pie*) ou de um gráfico de barras (análise de Parreto) em que aparecem individualizadas e quantificadas as várias causas, o que permite, não só conhecer melhor o problema, como também orientar a procura de soluções, seja para as causas mais importantes, seja para as causas de mais fácil resolução, ou outra mais conveniente.

Cada novo registo no quadrante **A** implica uma actualização no quadrante **B**.

Ao que erra perdoa uma vez e não três

O **terceiro quadrante (C)** preenche-se com o Plano de Acções necessário para a redução e/ou eliminação das causas do problema.

Face à informação existente nos quadrantes **A** e **B**, os participantes da equipa decidem sobre as acções correctivas e preventivas a implementar, indicando as datas e os responsáveis pela sua execução.

Este plano de acções é revisto e actualizado regularmente, sendo também anotadas as datas de conclusão das acções.

Quando é elaborado um novo plano, as acções já implementadas passam para o quadrante **D**.

Quem faz o erro e podendo mais não faz, por bom o terá

No **quarto quadrante (D)** anotam-se as acções concluídas que conduzem a melhorias reais como, por exemplo, instruções correctivas, alterações a procedimentos, formação, etc.

A Medição de 4 Quadrantes pode ser desenvolvida em suporte informático, sendo neste caso de uma grande simplicidade de actualização, ou em suporte físico, normalmente em *placard* de divulgação. Em qualquer dos casos, é uma ferramenta de utilidade ímpar quando usada com finalidades objectivas.

Ilustremos com um caso concreto:

Membros da Equipa:

- Josué Silva
- Rui Santos
- Helder Jesus
- Horácio Ricardo

Processo de Melhoria da Qualidade

Atendimento Telefónico na Sede
Setembro de 1995

Objectivo:

- Atender as chamadas telefónicas mais rápida e eficientemente com aproveitamento das potencialidades da nova central
- Reduzir o número de chamadas perdidas
- Atender no máximo em quatro toques

A

Mês	Total	Objectivo
Set.	3	2
Out.	4	2
Nov.	4	2
Dez.	2	2
Jan.	1	2

B

Causa	Porcentagem
falta de extensão	57%
> 4 toques	36%
chamadas perdidas	7%

D

Acções Concluídas

Acções:

- Definição dos requisitos de atendimento
 - toques máximo
 - 3% de perdas de chamadas no encaminhamento
 - uniformidade de atendimento
- Reunião de informação/formação com telefonistas e assistentes de zona
- Medição externa em Setembro 95

C

Plano de Acções
Actualizado em Janeiro 1996

Acções	Quem	Quando
• Medição interna interdepartamental	Assist. Zona	Fev. 96
• Divulgação dos resultados	Equipa	Mensal
• Nova medição externa por <i>follow-up</i>	Consultor	Mar. 96
• Reforço da directiva de reenvio automático de chamadas	Serviços Gerais	Fev. 96
• Obrigatoriedade de indicação de extensões de recurso para reenvio de chamadas	Chefes de Serviço	Fev. 96

DIRIGIR

A revista DIRIGIR é uma publicação do IEFP,
editada bimestralmente.

Tem uma tiragem de 24 000 exemplares, e uma média
de 64 páginas a preto e branco, profusamente
ilustradas. Cada um dos seis números anuais é
acompanhado de uma separata temática.
Contamos com 22 000 assinantes, distribuídos por todo
o País e pelo estrangeiro. Os assinantes da DIRIGIR são
quadros e chefias intermédias, gestores e dirigentes de
empresas, professores e estudantes de Gestão.

De leitura agradável, com um estilo pragmático,
trata-se de um projecto de informação/formação que
tem tido um acolhimento excelente, podendo-se dizer
que se atingiram os objectivos propostos inicialmente.

Estão, pois, criadas as condições para
se comercializarem espaços da revista com fins
publicitários, sempre com a preocupação de não
prejudicar o respectivo conteúdo pedagógico, não
devendo a área de publicidade ser superior a 7 por
cento do espaço total da revista.

Pretendemos inserir publicidade que contribua para
fomentar uma imagem de prestígio da revista, tendo
em conta as seguintes condicionantes:

- Promoção de imagem de empresas ou instituições
de utilidade pública, preferencialmente ligadas
à Formação ou à Gestão.
- Promoção de produtos e/ou serviços ligados
à Formação ou à Gestão.
- A revista reserva-se o direito de recusar qualquer
publicidade não compatível com estes parâmetros.

PREÇÁRIO

COR (4/4 cores em *couché* 175 gr. com face plastificada)

Contracapa.....	200.000\$00
Verso de capa ou contracapa.....	170.000\$00

PRETO E BRANCO

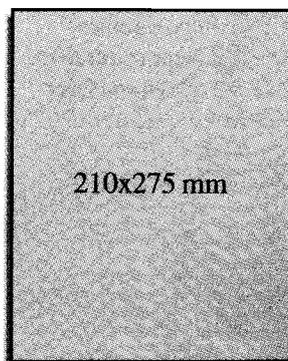
Página (210 x 275 mm).....	100.000\$00
1/2 página.....	50.000\$00

. Se o contrato for celebrado por um ano, beneficiará de
um desconto de 10 por cento.

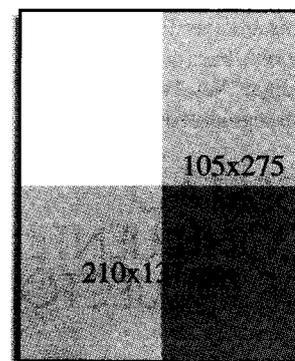
. As selecções de cor dos anúncios serão debitadas quando
forem efectuadas à nossa responsabilidade.

. Esses preços não incluem IVA.

As apresentações estão feitas!
Ficamos à espera que nos contacte.



PÁGINA



1/2 PÁGINA

E M P R E S A S C R I A T I V A S

●
ARTUR LEMOS DE AZEVEDO

Gestor de Formação

Docente Universitário e Editor
○

Estou apaixonado pelo Twingo, embora não seja da minha índole apaixonar-me por automóveis, mesmo tendo trabalhado durante sete anos para um construtor de automóveis. E não recebi qualquer benesse para enaltecer as virtudes dele, como tem acontecido com escribas de serviço e escritores de alguma nomeada. Então, porquê esta paixão serôdia por esse objecto “voador” imediatamente identificável (OVII)? Ora, porque o Twingo é um produto verdadeiramente original e, sobretudo, porque **a gestão do projecto que lhe deu origem constitui prova bastante clara de que há empresas criativas ou empresas que segregam conhecimentos ou que aprendem**, como os mais recentes gurús da gestão gostam de dizer.

Apercebi-me disto e de muito mais, ao ler o livro de Cristophe Midler, *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, um livro publicado em 1993 e que conheceu, em 1994, nova tiragem e a consagração do 1º prémio do livro francês de gestão. Trata-se de uma espécie de “Diário de bordo” da aventura de criação do Twingo. Convido o leitor a ler algum dos textos que achei mais estimulantes e a deixar-se questionar por eles. Se não conseguir satisfazer completamente a sua curiosidade, dirija-se então a uma livraria e pergunte pela tradução que a Editora Monitor fez sair, em Março de 1995. Se não lhe interessar, contribua para a limpeza do País e para a preservação da floresta, lançando-o no papelão. Se se apaixonar, como eu, pelo livro do Twingo, coloque um autocolante no seu Twingo, com dizeres como este: “I love Twingo and the book”. Se tiver dois animais de estimação chame a um Twingo e a outro Book... Faça qualquer coisa diferente e realmente construtivo, e diga: “Vou Twingar”. É exactamente isso que eu vou fazer em seguida, com algum gozo e seriedade.

GESTÃO
CONFLUENTE
DE PROJECTOS

“Os planeamentos tradicionais da concepção automóvel fazem intervir as diferentes funções de maneira sequencial, um processo frequentemente ilustrado pela metáfora

desportiva da corrida de estafetas. Cada função acrescenta a sua contribuição às funções anteriores e depois passa o projecto à seguinte, numa cadeia que vai do caderno de encargos à comercialização. A história do Twingo mostra como a lógica da inovação é diferente deste modelo perfeitamente ordenado.

A lógica das suas combinações está em consonância com aquilo a que alguns autores denominam “**modelo de turbilhão**”. Pode partir de qualquer ponto: de um caderno de encargos de produto, naturalmente, mas também de um desenho de estilo particularmente bem conseguido, de uma ideia técnica, de uma negociação de compra excepcional ou de um constrangimento industrial...

Para atingir um bom nível de optimização e de coerência do produto é, por conseguinte, primordial que todas as funções de desenvolvimento intervenham não sequencialmente mas em conjunto e ao longo de todo o projecto. A cada momento vê-se o projecto sob todos os seus aspectos, naturalmente com graus de precisão crescentes à medida que for avançando”.

Estamos perante uma abordagem a que os Americanos chamam *concurrent engineering*, que os Franceses traduziram por *concourance* e a que nós chamamos “confluência”. Usam-se outras designações: engenharia simultânea ou paralela. Uma metáfora desportiva pode ilustrar o que se passa.

“Enquanto que a gestão tradicional de projectos em que o projecto passa sucessivamente pelas mãos das diferentes funções é comparada à corrida de estafetas, a engenharia confluyente assemelha-se à progressão de uma linha de rugby: a linha avança colectivamente e todos acompanham o transportador da bola para o assistir e substituí-lo, caso se encontrem em situação mais vantajosa” (pp. 68 e 69).

CRIATIVIDADE
COLECTIVA
E ARTE COMBINATÓRIA

Joseph Schumpeter definia, há cerca de cinquenta anos, a inovação como “a realização de novas combinações” e sublinhava, desta forma, o carácter necessariamente compósito da inovação que deve conseguir associar as descobertas da ciência e da tecnologia, a inspiração dos criadores, as estratégias dos financeiros e as necessidades e desejos dos clientes. A originalidade da combinação não é suficiente. É necessário que a combinação resulte, isto é, que o todo assim criado reúna propriedades de

coerência e de integração. Pode mesmo dizer-se que os objectos técnicos, uma vez criados, serão tanto mais “perfeitos” quanto menos os utilizadores conseguirem descobrir neles outras lógicas a não ser adaptarem-se às utilizações próprias deles. Só as imperfeições permitem verificar, porque parecem acrescentos que não se enquadram no todo, que a criação é questão de associações e compromissos.

O Twingo corresponde de maneira quase típica a esta definição: uma identidade homogénea e coerente, com uma originalidade incontestável e, de acordo com os dados disponíveis, desejável. Na base, uma multidão de contributos que podem reunir-se em três pólos: intervenções criativas quer no domínio do *design* quer no da técnica, interpretações da procura automóvel e uma visão da estratégia da empresa que afectou recursos ao projecto” (p. 55).

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

“O caminho em direcção a empresas criativas é longo e difícil. A necessidades de inovação organizacional não são muito diferentes das dos projectos de novos produtos. Trata-se de projectos heurísticos e abertos em que é necessário inventar, experimentar, avaliar, associar, integrar e negociar visões múltiplas e parciais sobre os futuros possíveis”.

As empresas aprendem a recriar-se através do envolvimento do topo da hierarquia, do recurso à experimentação e da montagem de estratégias de capitalização dos conhecimentos produzidos.

“O envolvimento do topo é uma condição necessária à mudança para organizações mais criativas: observação banal para alguns mas que nem sempre é fácil conseguir. Daqui não deverá concluir-se, porém, que o voluntarismo dos chefes é condição suficiente. Paraphraseando a célebre fórmula de Crozier não se muda uma grande empresa por decreto mas também não se muda “aplicando” as vontades políticas. A expressão é cómoda mas, como se viu, enganadora, porque menospreza a parte de invenção colectiva própria de qualquer mudança organizacional. Para que as “revoltas palacianas” resultem em mudança real das práticas é necessário que estejam em consonância com iniciativas locais de experimentação”.

“Um dos problemas mais difíceis das mudanças nas grandes organizações é o da capitalização e desmultiplicação das dinâmicas locais. Por isso aparecem hoje, nas empresas, novas funções a que poderíamos chamar “agentes de capitalização”. Estes papéis renovam a figura tradicional do funcional face à evolução da responsabilidade dos operacionais para maior autonomia e iniciativa” (pp. 190-194).

SUGESTÕES

“O problema da comunicação nas fábricas e nos escritórios será a de comunicar muito e de longe ou o de comunicar bem e ao perto?”(p. 72).

Não estarão os *mass media* a invadir o perímetro das empresas transformando a comunicação em publicidade, a festa em espectáculo e o brio profissional em culto da imagem?

O autor fala de revolução na função “compras”, “uma transformação a nível global e ao nível da competência dos compradores uma vez que o modelo de referência deixou de ser pôr em concorrência as capacidades de fabricação de um objecto rigorosamente definido”.

“Outrora, o comprador especializava-se no contrato económico. Hoje a sua competência deve estender-se a montante para conhecimentos técnicos da função em questão. *O design to cost* integra racionalidades técnicas e económicas” (p. 169). Este novo perfil de compras não estará mais próximo da convenção, acordo global e dinâmico (*convenire* significa vir, engrossar o grupo e desposar metas), do que do contrato, mesmo negociado, com salvaguarda do interesse mútuo?

A reflexão seguinte dá seguramente que pensar aos dinamizadores da mudança organizacional: “Há uma tecnologia invisível de gestão, que influencia tanto os modos de pensar e de agir colectivamente como as máquinas influenciam a vida de uma secção fabril. É impossível conseguir mudanças de práticas através de enxertos, adições ou acumulações sedimentares de novidades de gestão. Requer desmontagem e reformulação das lógicas em uso” (p. 186) ou, como diria Chris Argyris, das “teorias em uso”.

E será que um formador do tipo facilitador de aprendizagem não terá a mesma sorte que “o investigador que não tem lugar em organizações que não questionam as suas certezas ou que recusam a ideia de experimentação”.

Ficha Técnica

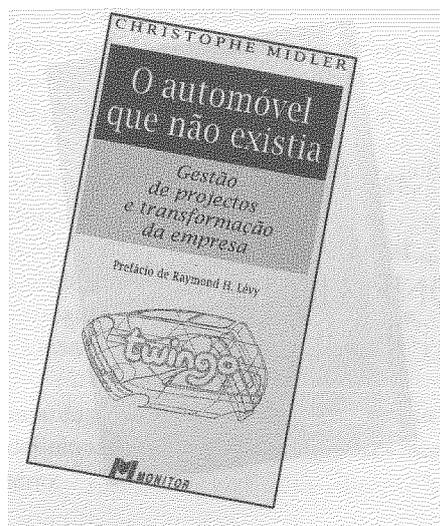
Título: *O automóvel que não existia — Gestão de Projectos e Transformação da Empresa*

Autor: Christophe Midler

Editora: Monitor — Projectos e Edições, Lda

Colecção: Investimentos e Organização, Lisboa, 1995

À Venda nas Livrarias



A GESTÃO PREVISIONAL E PREVENTIVA DO EMPREGO E DAS COMPETÊNCIAS

Este livro pretende ser um guia técnico destinado a todos os responsáveis que se iniciam, ou desejam envolver-se, em processos concretos de antecipação e gestão em matéria de emprego e de competências.

Esta obra foi organizada em duas grandes partes.

A primeira parte apresenta as bases metodológicas sobre as quais se poderá construir um processo de Gestão Previsional e Preventiva do Emprego e das Competências (GPPEC), mostra ao mesmo tempo a importância dos instrumentos que permitirão aos actores do processo dirigir um olhar renovado sobre as necessidades e os recursos humanos da empresa e as suas condições de aplicação.

A segunda parte abre um panorama de interrogações e de perspectivas que hoje se perfilam face ao futuro dos processos de GPPEC.

Se deseja envolver-se em processos concretos de antecipação e gestão, em matéria de emprego e de competências, aconselhamos a leitura atenta deste livro.

Ficha Técnica

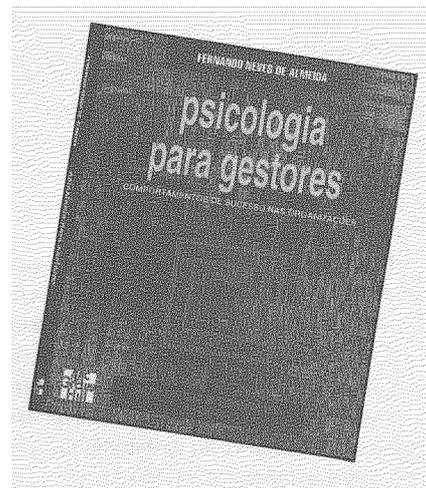
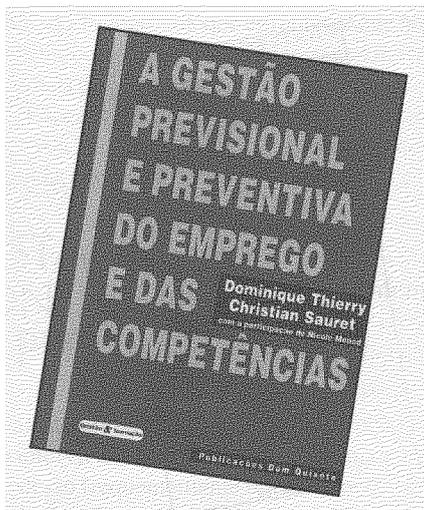
Título: *A Gestão Previsional e Preventiva do Emprego e das Competências*

Autores: Dominique Thierry, Christian Sauret

Editora: Publicações Dom Quixote

Colecção: Gestão & Inovação

À Venda nas Livrarias



PSICOLOGIA PARA GESTORES

Com este livro o autor pretende, de uma forma clara e acessível a todos, mesmo para os que não são “especialistas” nas ciências do comportamento, levantar um pouco o véu sobre alguns dos determinantes dos comportamentos das pessoas, por forma a permitir que, grande parte do que até aqui tem sido considerado como a variável não controlável (ou “hipoteticamente” controlável pelos especialistas), passe a fazer parte da sua experiência.

Esta obra é destinada a ser uma ferramenta de trabalho e de mudança.

O autor aconselha a leitura de um capítulo de cada vez e, preferencialmente, que o releia antes de passar para o capítulo seguinte.

Integra também uma série de interessantes questionários que convém ir preenchendo à medida que com eles deparar.

Se quer ter à sua disposição as “ferramentas” necessárias à obtenção de comportamentos de sucesso de cada um dos elementos da sua equipa de trabalho, e se precisa de inspiração, vontade e informação para se tornar um “campeão” do relacionamento interpessoal, não pode deixar de conhecer esta obra.

Ficha Técnica

Título: *Psicologia para Gestores*

Autor: Fernando Neves de Almeida

Editora: McGraw - Hill de Portugal

À Venda nas Livrarias

BAIXA LITERACIA: O TRABALHO TAMBÉM É CULPADO

Talvez ainda valha a pena voltar a falar do Estudo Nacional de Literacia que foi notícia na comunicação social e suscitou algum alarme perante a situação desastrosa de a maioria dos portugueses quase não saber ler nem fazer contas elementares.

Toda a gente apontou então a escola como a causa e também como a solução do desastre. Mas parece que toda a gente se esqueceu de olhar também para o trabalho, como se aquilo que ocupa a maior parte do quotidiano nada tivesse que ver com a situação que o referido estudo retrata.

Com efeito, que trabalho têm as pessoas para fazer nos seus empregos ou, em termos mais amplos, na sua actividade profissional? Para que competências apela: meramente gestuais? ou também competências básicas de leitura, escrita e cálculo ou, ainda, de interpretação de uma situação, de diagnóstico e solução de problemas (um defeito, uma avaria, um atraso, um erro de informação, um conflito, um desentendimento)? Exige esse trabalho, em algum grau, competências de tratamento de informação, com complexidade variável, apelando a tipos de saber, saber fazer, saber comunicar e cooperar?

Não há, no nosso País, suficientes estudos sistemáticos neste domínio, mas o próprio Estudo Nacional de Literacia faz suspeitar de qual será a situação no quotidiano de trabalho. Pois se, mesmo com tão baixos níveis de literacia, 70 por cento dos portugueses consideram que aquilo que sabem é suficiente para a sua actividade profissional, então é porque o trabalho que executam ou os papéis profissionais que desempenham não fazem nenhum apelo às competências básicas do uso da leitura, da escrita e do cálculo.

É certo que houve em muitos sectores alguma modernização técnica. Mas, na maioria dos casos, foi apenas modernização de equipamentos, não da maneira de os utilizar. Modernizaram-se as máquinas, não se modificou a organização do trabalho. O conteúdo do trabalho continua, para muitos, a ser não uma ocasião de aprender ou de aplicar o que se aprendeu, mas sim de desaprender o que se sabe (e que às vezes já é tão pouco). O trabalho, em vez de ter um conteúdo formativo, tem um conteúdo a que apetecia chamar “analfabetizante”.

Mas há que pôr bem a claro que, se o nível de aplicação de competências básicas é aquele que o Estudo Nacional de Literacia revela, então muitas empresas têm de ser apontadas como responsáveis pelo facto de, em vez de serem organizações qualificadas e qualificantes, serem, ao contrário, organizações que desqualificam quem nelas trabalha e que sente tantas vezes as suas competências degradarem-se por falta de aplicação.

Poder-se-á dizer que, num mundo em que quem ganha (indivíduos e países) é quem domina mais o conhecimento e o incorpora nos produtos e serviços, nesse mundo não haverá lugar para essas empresas.

São já relativamente consensuais as obrigações ecológicas das empresas. Mas há que não esquecer a “ecologia humana”. Em consequência, a “analfabetização” do trabalho deveria também ser penalizada socialmente e, sobretudo, prevenida. É uma questão de eficácia e de eficiência ao mesmo tempo económica e social. Mas é também — e insisto — uma questão da defesa de cidadania.

Cláudio Teixeira
in *Público*



FORUM EMPREGO, FORMAÇÃO E TRABALHO

Um fórum interno ao Ministério para a Qualificação e o Emprego reuniu, na FIL, em Lisboa, a 8 e 9 de Fevereiro passado, cerca de 1500 funcionários.

Criar uma oportunidade para que a experiência acumulada neste Ministério pudesse ser posta em evidência e ser divulgada de forma organizada — eis o grande objectivo.

Através das várias sessões temáticas (emprego, formação, trabalho) pretendeu-se despoletar a reflexão sobre a acção desenvolvida e o gizar de novos caminhos que correspondam, de uma forma mais eficaz, às necessidades da realidade portuguesa, visando o desenvolvimento.

No seu discurso de abertura, a Ministra, Prof^a. Maria João Rodrigues, definiu sinteticamente as três grandes missões deste Ministério:

- promover o emprego, renovando a forma de o fazer;
- pôr de pé um sistema de formação profissional assente em referenciais de qualidade;
- melhorar as condições de trabalho, melhorar a gestão de recursos humanos nas empresas e animar a negociação colectiva e a concertação social.

Centrando-se na responsabilidade que compete especificamente ao Ministério para a Qualificação e o Emprego, foram salientados oito eixos de acção que, segundo a Ministra, deverão constituir-se como “eixos de mudança e de mobilização dos nossos esforços:

- O primeiro eixo de acção consiste em pôr de pé um bom **serviço público de emprego** capaz de fornecer serviços não só na área da colocação e da orientação mas também na área do apoio ao desenvolvimento local e à modernização da gestão dos recursos humanos nas empresas.
- Um segundo eixo de acção tem a ver com o papel que deveremos desempenhar como **pólo racionalizador da rede formativa de cada região**. Neste momento, temos estruturas bastante diversificadas de formação e estamos a chegar a um patamar em que o que é importante é dar uma racionalidade a tudo isto (...)
- O terceiro eixo de acção consiste em garantir a eficácia e a credibilidade dos serviços que respondem pela **fiscalização das condições de trabalho**, associando progressivamente esta actuação a uma actuação também preventiva e pedagógica (...)
- O quarto eixo de acção consiste em reforçar o nosso papel de **animação da negociação colectiva e da concertação social**, ao nível do sector e também ao nível da empresa.
- O quinto eixo de acção visa reforçar a nossa eficácia na **produção e difusão de informação especializada na nossa área**. Essa informação é útil para nós, mas é também útil para a sociedade como um todo. Nós ganhamos em que os actores que interferem nestas áreas do emprego, da formação e do trabalho beneficiem de uma crescente informação com qualidade técnica.
- O sexto eixo de acção consiste em **melhorar drasticamente a eficácia da gestão financeira dos recursos que nos estão atribuídos**, que são recursos

raros, e que abrem uma oportunidade histórica bastante única ao nosso País (...)

- O sétimo eixo de acção consiste em reforçar a nossa capacidade de **trabalhar em parceria ao nível nacional e internacional** (...)
- Finalmente, o oitavo eixo de acção consiste na capacidade de **estimular a inovação** onde ela surge, capacidade de premiar a qualidade onde ela surge, e isso deveria ser uma linha marcante da nossa forma de agir.”

As conclusões do Forum, bem como todas as intervenções que nele ocorreram, serão em breve editadas pelo Ministério.



CONCURSO DIRIGIR

A QUALIDADE EM DIÁLOGO

Divulgámos no último número da DIRIGIR os nomes dos três leitores cujos trabalhos se destacaram na resposta ao desafio lançado nos números 34, 35 e 36 da DIRIGIR — a Qualidade em Diálogo.

Cumprindo o combinado, foram premiados com colecções de livros de Gestão da Editora Monitor - Edições para Profissionais.

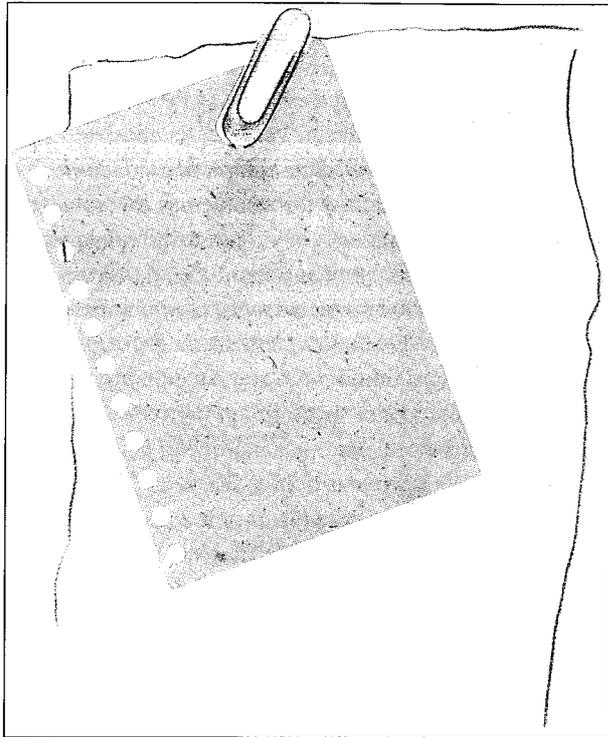
Dado que os três leitores residem no Porto e Guimarães, coube à Delegação Regional Norte do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), na pessoa do seu delegado, Dr. Carlos Borrego, proceder à entrega dos prémios aos vencedores.

Tal situação integrou-se na cerimónia de encerramento de uma acção de formação, realizada no âmbito do Acordo Luso-Suíço.

Decorreu no Centro de Formação Profissional de Braga, no dia 1 de Março.

Salientamos a importância de tal facto, porquanto proporcionou o envolvimento das estruturas regionais num projecto que se quer partilhado na organização — o IEFP — e porque reflecte a viva participação dos nossos leitores num projecto que se quer de todos.

NUNO GASPAR



VIRTUAL DADOS

Surgiu um novo conceito de centro de documentação, totalmente orientado para o cliente.

Responder às necessidades dos profissionais e docentes das ciências empresariais e económicas e contribuir para o desenvolvimento da investigação e difusão de informação técnica, eis a missão da equipa jovem e multidisciplinar que constitui a VIRTUAL DADOS.

Tendo em vista corresponder às necessidades dos potenciais utilizadores e no sentido de lhes permitir aceder a informação seleccionada, de forma rápida e eficaz, uma base de dados em permanente actualização integra artigos da maior parte dos periódicos nacionais e estrangeiros, os mais representativos.

Para aderir a este serviço basta ligar para:

Tel.: **(01) 442 76 23**

e explicitar o tema pretendido.

Com rapidez, ser-lhe-á entregue um caderno temático, no local à sua escolha.

VIRTUAL DADOS

Ana Borges

R. Peixinho Júnior, 19 - 7°C

2780 Paço d'Arcos

PROMOVER A HIGIENE, SEGURANÇA E SAÚDE NOS LOCAIS DE TRABALHO IFOL-HSI BBS

A IFOL-HSI BBS é um sistema electrónico de consulta *on-line* por computador/modem e linha telefónica, que reúne a capacidade de jornal electrónico e base de dados, permitindo ainda correio electrónico. Este sistema tem como objectivo reunir todas as fontes de informação no âmbito da Higiene e Segurança Industrial, Segurança do Trabalho e Ambiente, sendo dedicado a todos os que, por razões profissionais ou académicas, necessitam de aceder, de forma rápida, à informação nestas áreas.

COMO TER ACESSO À IFOL-HSI BBS

Bastará simplesmente um computador que lhe seja incorporado um *modem*, um programa de comunicações e uma linha de telefone normal (que não necessita de ser dedicada) e marcar o **254 51 63 da rede de Lisboa**.

Há duas formas de acesso:

- particularmente, em casa, desde que disponha dos requisitos acima descritos (*hardware* e *software*);
- no seu local de trabalho, devendo utilizar aí um computador já existente, com *modem* servido de linha telefónica.

Este sistema tem a vantagem de poder interligar os vários profissionais da área por via telemática, tendo como biblioteca electrónica comum todos os utilizadores do sistema, podendo estes também contribuir para o desenvolvimento da mesma disponibilizando estudos/documentos de utilidade pública.

O sistema, bastante interactivo, é ainda revestido de ecrãs graficamente atractivos, facilitando qualquer pesquisa temática.

Estamos convictos ser uma das plataformas de futuro em Portugal o desenvolvimento das Tecnologias de Informação, especialmente em áreas nobres como: Higiene, Segurança, Saúde e Bem-Estar no Local de Trabalho.

IFOL-HSI BBS

João Estanislau

Av. Luís de Camões, 34-1ºD

Miratejo

2855 Corroios

Estimados Senhores,

Venho junto de V. Exas. no sentido de exprimir a minha discordância em relação à abordagem feita no nº 39 da DIRIGIR, em relação aos “Profissionais Verdes” (...)

Qualquer que seja a abordagem que se faça do ambiente, a base será sempre a componente biótica, ou seja, os seres vivos, a vida (...).

Torna-se evidente então que na base de todas as questões ambientais se encontra a Biologia e, por inerência, os seus profissionais, os biólogos. Como pode alguém com responsabilidades ao nível da formação, do emprego ou da gestão ignorar este facto? Numa sociedade que só agora começa a entender a importância das questões ambientais, pode ser pernicioso informá-la da forma como a DIRIGIR o fez sobre os profissionais do ambiente. (...)

O que dirão os engenheiros biofísicos, os geólogos e todas as outras profissões que, de facto, sempre trabalharam na área ambiental?

Parece-me que o esforço dispendido na elaboração do artigo foi muito fraco, tão fraco como a sensibilidade que infelizmente ainda reina neste país em relação às questões ambientais. (...)

António Domingos de Sousa Abreu

Biólogo

Funchal

Exmos. Senhores,

Publicou a revista DIRIGIR, órgão do IEFEP, um artigo sob o título “Os profissionais Verdes”, da autoria da Dr^a. Ana Paula Filipe, onde referia actividade de vários profissionais ligados aos problemas do ambiente. Incompreensivelmente, não havia no artigo qualquer referência aos engenheiros agrónomos responsáveis por uma actividade com íntimas relações com o ambiente, fora dos espaços urbanizados, através da utilização dos solos pela agricultura, nem aos engenheiros silvicultores, alguns dos quais foram pioneiros nestas matérias em Portugal, em cujas mãos está ainda hoje a tutela da maior parte das nossas florestas! Não nos parece que se possa ignorar a actividade daquelas duas especialidades de Engenharia, ao tratar-se o problema do ambiente, o que equivale a admitir que nem a agricultura nem a silvicultura desempenham qualquer papel de relevo na preservação de um ambiente saudável, produtivo e estável! (...)

E. Maranhã das Neves

Bastonário da Ordem dos Engenheiros

O artigo em questão, “Os Profissionais Verdes” (DIRIGIR 39 - Set./Out./1995) suscitou estas reacções por parte dos nossos leitores. De facto, não se pretendeu apresentar, de uma forma exaustiva, todo o leque de profissionais que actuam na área do ambiente, mas tão-só divulgar algumas profissões mais recentemente surgidas, cujo conhecimento não será, porventura, do domínio público generalizado.

De qualquer forma, registamos com apreço, as pertinentes chamadas de atenção que os nossos leitores entenderam dirigir-nos.

D, R I G I R

... una linea di stile che
... e un'esperienza di stile
... e un'esperienza di stile

s e p a r a t a

Com esta Separata a DIRIGIR deseja contribuir para a difusão, entre nós, de dois instrumentos inovadores de gestão das competências pessoais e profissionais, cuja utilização é já uma prática corrente em outros países:

○ Balanço e o Portfólio de Competências.

○ seu contributo permite uma melhor rentabilização dos saberes e das competências, no momento da inserção na vida activa ou no de (re)definição do projecto de vida.

a DIRIGIR



EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR Nº 41
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS

CONHECER-SE E RECONHECER-SE PARA GERIR OS SEUS ADQUIRIDOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS



Num contexto em que a mobilidade e a adaptabilidade são requisitos indispensáveis para a reinserção profissional, importa conhecer dois instrumentos para o reconhecimento e a valorização das competências adquiridas ao longo da vida: o Balanço de Competências e o Portfólio de Competências.

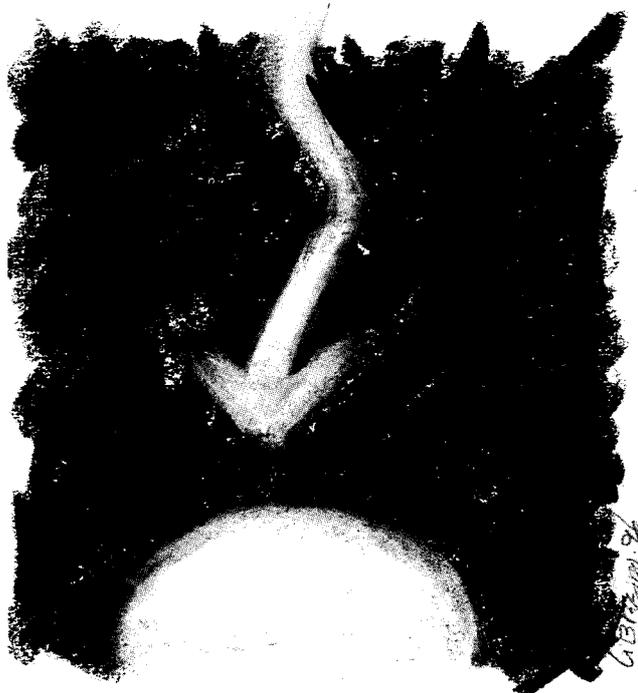
Com frequência, esquecemo-nos que todas as experiências vividas trazem algo de utilizável e de positivo. Saberes e competências adquiridos, não só na esfera profissional, mas também na família, na escola e nos nossos tempos livres constituem adquiridos que podem ser transferidos para o mundo do trabalho remunerado. Para tal, é preciso descobri-los, reconhecê-los e geri-los da melhor forma, de modo a podermos aplicá-los a outras actividades diferentes daquelas onde foram adquiridos, designadamente a uma actividade profissional.

1. O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS PESSOAL E PROFISSIONAL

O QUE É O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS

O Balanço de Competências Pessoal e Profissional é um processo dinâmico que vai permitir a qualquer pessoa conhecer-se melhor, descobrir as suas potencialidades pessoais e profissionais e estabelecer um projecto de vida. O seu objectivo é, em última análise, promover a autonomia da pessoa.

Permite conduzir, de forma consciente e informada, a sua trajectória pessoal e profissional. Realizar o Balanço de Competências é construir um projecto profissional realista.



HISTÓRICO E CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO DESTA METODOLOGIA

Esta metodologia desenvolveu-se, com sucesso, nos momentos de crise do emprego, sobretudo masculino.

Metodologia desenvolvida nos EUA e no Canadá, países com tradição na prática de Balanços de Competências associados ao reconhecimento formal dos saberes adquiridos, foi adoptada em França e inscrita no quadro da legislação da formação profissional de adultos.

Actualmente, qualquer trabalhador francês com cinco anos de experiência profissional tem o direito de requerer, junto da sua entidade empregadora, tempo para a realização do seu balanço profissional com vista, nomeadamente, à progressão na carreira ou até mudança de actividade.

Em **França** existem mesmo serviços especializados em Balanços de Competências.

O serviço público francês de emprego, a *Agence Nationale pour l'Emploi ANPE*,⁽¹⁾ promove regularmente sessões de Balanço de Competências para desempregados ou ameaçados de desemprego. Com durações variáveis, estas sessões podem ir de uma semana a quinze dias.

No **Canadá**, país onde o tema do reconhecimento formal dos saberes adquiridos tem assumido importância crescente para os responsáveis do emprego, os Balanços de Competências têm sido valorizados pelas entidades públicas responsáveis pelo emprego. Este serviço está institucionalizado e é garantido a praticamente todos os trabalhadores.

Em **Portugal**, embora não esteja institucionalizado, este método constitui um importante instrumento de orientação e de gestão de carreiras e está a dar os primeiros passos. Há um número crescente de entidades que operam na área da consultoria, selecção e recrutamento, que possibilitam já a realização de Balanços de Competências.

O Balanço de Competências pode realizar-se individualmente ou em grupo, fazendo apelo à reflexão sobre as experiências passadas, permitindo reavivar e descobrir competências esquecidas, escondidas ou desvalorizadas.

O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO DE RECONVERSÃO PROFISSIONAL

“Na sociedade do futuro, as pessoas terão de ser mais flexíveis. Terão de desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo. A produção será personalizada, e não mais padronizada. À medida que a tecnologia se desenvolver, as pessoas precisarão de aprender a executar novas tarefas na sua actividade profissional, e não raro terão de mudar de emprego a fim de acompanharem as mudanças tecnológicas”⁽²⁾

É necessário criar condições de adaptação dos trabalhadores às profundas alterações que se verificam na organização do trabalho, reconvertendo os imensos “valores humanos” que correm o risco de ficar desaproveitados. Para estes trabalhadores em risco, o Balanço de Competências pode permitir uma passagem mais rápida de uma situação profissional para outra.

A PARTIR DAS VIVÊNCIAS DESENVOLVEM-SE SABERES E COMPETÊNCIAS UTILIZÁVEIS NO MUNDO DO TRABALHO

Fazer o balanço da sua vida, seja em que momento for, pode constituir um processo muito difícil e até doloroso. A memória apaga quase tudo, deixando por vezes apenas as más recordações. **Fazer o seu balanço pessoal é desenvolver um conjunto de capacidades adormecidas.** Todas as vivências pessoais, familiares e sociais contêm experiências que importa considerar.

Quando procuramos identificar no tempo as experiências positivas que maior significado tiveram em termos pessoais, estamos a fazer apelo, quase sempre, às experiências afectivas do nosso comportamento. Nas diferentes situações da vida pessoal e profissional desenvolvemos competências e saberes, muitas vezes da ordem comportamental, do saber estar em diferentes situações. Esta capacidade de adaptação a diferentes situações sociais remete-nos obrigatoriamente para outras competências genéricas, transferíveis, transversais, intimamente ligadas ao comportamento, à personalidade, e que poderão ser utilizadas em contexto profissional.

O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS É UM PROCESSO A REALIZAR EM VÁRIAS ETAPAS:

1. A primeira etapa do balanço consiste em **reflectir sobre si próprio**. Trata-se de um processo de autoformação, de auto-avaliação e auto-orientação. Tomemos o exemplo do Balanço da Contabilidade.

Em termos genéricos e simplistas, este é constituído por duas colunas, o activo e o passivo. Na primeira colocamos as experiências positivas e na segunda as experiências negativas.

É importante não esquecer que “crescemos” e desenvolvemos respostas com as várias experiências obtidas ao longo da nossa vida. Todas as experiências vividas trazem sempre algo de utilizável e de positivo. Qualquer experiência desenvolve e permite a aquisição de competências.

2. **Depois de identificar as experiências positivas e negativas, procure organizá-las e encontrar as competências que com elas adquiriu.** Este processo permitir-lhe-á identificar um conjunto de competências aplicáveis a diferentes profissões.
3. Identificadas e ordenadas as suas experiências, importa também que **defina previamente aquilo que deseja fazer e pode fazer em termos profissionais**, tendo em conta os seus gostos pessoais, a sua formação escolar e profissional, a sua experiência profissional e as competências adquiridas ao longo da sua vida, mas também tendo em conta os condicionalismos do seu meio.

Temos, então, por um lado, a pessoa na sua globalidade (gostos, competências, formação, experiência profissional...) e, por outro, as características e condicionalismos do meio.

*O Balanço de Competências
não deve visar unicamente
o diagnóstico do seu caso
e a definição do seu
projecto profissional.
Pressupõe
uma articulação permanente
entre o (re)conhecimento
de si e as exigências
determinantes do meio.*

O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS COMO PROCESSO DE ORIENTAÇÃO

Este “exercício” pessoal pode também inscrever-se num processo de orientação a empreender com a ajuda de um(a) técnico(a) de orientação, que o levará à definição de um projecto profissional realista, realizável e compatível com o meio económico e social no qual vive.

O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS É UM PROCESSO AUTOBIOGRÁFICO

O Balanço de Competências pode motivar ou iniciar a realização de um “Portfólio” ou “Porta-projectos”.

Tal como o “Portfólio”, como veremos, o Balanço de Competências comporta uma **etapa autobiográfica**, que resulta no auto-reconhecimento das competências e conhecimentos adquiridos na escola, na família, no trabalho... Exige um esforço pessoal de auto-avaliação e de formalização, de preferência por escrito, dos saberes adquiridos tendo em vista a definição de um projecto profissional.

A listagem das experiências, a biografia, a autobiografia e o *curriculum vitae* permitem reconstruir o itinerário pessoal, social e profissional de cada pessoa.

O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS PERMITE A IDENTIFICAÇÃO DAS APRENDIZAGENS

Após a identificação das experiências e das aprendizagens obtidas, a partir delas é possível chegar a um quadro que define essas aprendizagens em **três domínios**:

- **o saber** (de ordem intelectual, que faz apelo ao raciocínio);
- **o saber fazer** (que faz apelo às qualidades de execução);
- **o saber ser** (que faz apelo às qualidades interpessoais, de relacionamento humano, mais do domínio comportamental).

O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS AJUDA-O A CONSTRUIR UM PLANO DE ACÇÃO

A síntese deste exercício ajudá-lo-á a construir um **plano de acção**, a identificar os aspectos a melhorar, as potencialidades a desenvolver, os passos a percorrer após a definição do seu objectivo profissional. Poderá, por exemplo, chegar à conclusão que precisa de seguir uma formação adicional para atingir os objectivos que se fixou.

AS APRENDIZAGENS DESENVOLVEM COMPETÊNCIAS

Este exercício é completado com a listagem das competências adquiridas através das diferentes experiências e aprendizagens.

Podemos distinguir, aqui, dois tipos de competências:

Competências Específicas *Competências Genéricas*

Mais do que possuir conhecimentos e saberes em domínios muito especializados, raramente aplicáveis e transferíveis a outras **competências específicas**, torna-se necessário encontrar e desenvolver competências que lhe permitam uma maior mobilidade e adaptabilidade profissionais: **competências genéricas**.

As **competências genéricas** estão intimamente ligadas à noção de empregabilidade. Num contexto onde “a constância é a mudança”⁽³⁾ o desenvolvimento de competências genéricas, tais como a capacidade de adaptação, de reflexão, flexibilidade, iniciativa, autonomia, responsabilidade, comunicação, etc., poderá constituir um dos principais factores que concorrem para aumentar o grau de empregabilidade. Estas são as competências que qualquer pessoa deverá desenvolver, pois são as mais facilmente transferíveis (quadro 1).

Quando se lêem os diferentes anúncios de oferta de emprego, as competências aí referidas são geralmente: mobilidade, facilidade de expressão, comunicação e persuasão, capacidade de liderança, motivação pelo trabalho em equipa, flexibilidade, dinamismo, capacidade de organização, capacidade de análise e de síntese, etc.

Saber utilizar estas competências, em diferentes e novas situações profissionais, pode constituir a única alternativa para a concretização de um projecto profissional.

A realização do Balanço de Competências pode não implicar todos estes procedimentos metodológicos. Uma entrevista longa com um(a) orientador(a) poderá conduzir à realização do Balanço de Competências e a uma orientação profissional. Neste contexto, o balanço surge-nos como um processo de identificação dos factores que concorrem para a situação de desemprego, dando lugar a uma resposta mais imediata e pessoal.

QUADRO 1

Competências Genéricas/Transferíveis

Capacidades ligadas ao trabalho com pessoas	Capacidades analíticas e de raciocínio	Capacidades manuais e mecânicas	Capacidades de liderança
ajudar	observar	manipular	planejar
apoiar	comparar	fixar	dirigir
encorajar	ordenar	fabricar	coordenar
estimular	compreender	registar	motivar
facilitar	seleccionar	utilizar	decidir
aconselhar	promover	juntar	administrar
ensinar	avaliar	reparar	organizar
treinar	classificar	produzir	persuadir
partilhar	resolver problemas	ajustar	representar
Capacidades de comunicação	Capacidade de cálculo	Capacidades criativas	Capacidades/Qualidades pessoais e interpessoais
expressar-se	calcular	inventar	intuição
ouvir	orçamentar	compor	tenacidade
escrever	depositar dinheiro	imaginar	paciência
vender	programar	desenvolver	sociabilidade
compreender	memorizar	improvisar	espírito de iniciativa
redigir	contar	conceber	adaptabilidade
traduzir	fazer contabilidade	criar	confiança em si
promover		adaptar-se	boa apresentação
influenciar			

O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DO PROJECTO DE VIDA

Balanço de Competências Pessoal e Profissional e o Portfólio estão muito longe daquela fórmula simples e imediatista que visa sobretudo dar resposta a quem não reúne condições materiais e psicológicas para enfrentar um processo mais longo, mas também mais eficaz, de exploração pessoal de orientação e, finalmente, de gestão da sua própria vida.

Um desempregado de longa duração, um jovem com um projecto profissional indefinido, um trabalhador por conta de outrem insatisfeito, um contratado a prazo, uma dona de casa, um estudante, etc., todos eles poderão desejar ou necessitar, em algum momento da sua vida, de fazer uma reflexão mais consciente acerca daquilo que esperam e desejam venha a ser o seu futuro.

2. O PORTFÓLIO DE COMPETÊNCIAS

“... a história de vida individual confere sentido à experiência quotidiana, às práticas correntes e à rede de relações sociais de cada um. Inserida no seu quadro familiar, a biografia individual é, a este nível, a referência principal que utilizam os próprios actores para situar e compreender as suas práticas.”⁽⁴⁾

O QUE É UM PORTFÓLIO DE COMPETÊNCIAS

A metodologia do Portfólio de Competências ou de Aprendizagens constitui, antes de mais, um **guia para o reconhecimento dos saberes adquiridos ao longo da vida.**

Metodologia desenvolvida no âmbito da educação de adultos, da Andragogia e da formação profissional, esta metodologia tem como principais divulgadores Gaston Pineau (França) e Ginette Robin (Canadá).

Refere esta autora que “o reconhecimento dos saberes adquiridos é um processo que começa primeiro por um reconhecimento de si, por si, para depois ser reconhecido por uma instituição de formação ou por um empregador”. **O Portfólio é, ao mesmo tempo, um instrumento de auto-avaliação e de auto-orientação.**

“O Portfólio de Competências permite a uma pessoa, seja qual for o seu nível de formação inicial e o seu passado profissional, fazer um inventário, sob a forma de um documento escrito, das experiências e competências adquiridas”⁽⁵⁾

Pode ser concretamente um caderno (um portfólio) onde recolherá as suas experiências ou um *dossier* onde guardará os documentos e elementos susceptíveis de comprovar as várias experiências pessoais e profissionais acumuladas.

Enquanto o Balanço de Competências é uma metodologia flexível, no sentido em que não obriga a percorrer etapas rígidas, nem tem uma grande implicação temporal (pode ser feito num dia, por ocasião de uma entrevista com o/a orientador(a), ou numa sessão mais longa), o Portfólio é mais rígido, o que leva a que quem se dispõe a realizá-lo tem que ter bem presente o tempo que lhe vai dedicar.



PARA QUE SERVE O PORTFÓLIO

A sua utilidade está intimamente ligada à utilização que pretender vir a dar-lhe. Não se faz um Portfólio para podermos “vaidosamente” mostrar aos amigos a quantidade de “coisas” por nós realizadas. A construção de um Portfólio pressupõe que se defina muito bem qual o objectivo da sua construção e que se interrogue sobre o que deseja obter-se com a sua realização.

Segundo Ginette Robin, poderá **fazer um Portfólio visando três tipos de objectivos:**

Reconhecimento Pessoal

Para uma tomada de consciência das capacidades e saberes, um balanço da sua vida, valorização das actividades desenvolvidas, auto-avaliação, orientação, precisão e definição de projectos de vida, de acção, de formação, de procura de emprego, etc.

Reconhecimento Institucional

Para obtenção de equivalências, de unidades de crédito, certificação e validação de cursos de formação, etc.

Tomemos, por exemplo, o pedido de equivalências de um curso feito noutra país. Em primeiro lugar, deverão reunir-se todos os documentos relativos ao curso: diplomas, plano curricular com a indicação das disciplinas, se são anuais ou semestrais, se são obrigatórias ou opcionais, qual o sistema de avaliação, se sob a forma de trabalhos de investigação ou testes, exames, o nome dos professores, etc. Depois, deverá identificar, com base nos cursos disponíveis em Portugal, aqueles que melhor correspondem ao curso que já possui, comparando a sua estrutura curricular e os seus conteúdos programáticos, por forma a poder solicitar formalmente uma equivalência.

Reconhecimento Profissional

Para orientação profissional, procura de emprego, gestão e planeamento da carreira profissional, promoção profissional, candidatura a um concurso, etc.

QUADRO 2

*Os objectivos que podem conduzir à construção do Portfólio,
os resultados que podem ser alcançados
e os meios a utilizar*

	Reconhecimento Pessoal	Reconhecimento Institucional	Reconhecimento Profissional
Objectivos a atingir	Auto-reconhecimento e autoformação	Fazer reconhecer competências	Demonstrar possuir competências relativamente a uma função
Resultados obtidos	Conhecer o seu real valor, descobrir uma nova orientação, um projecto de acção ou de formação	Fazer reconhecer competências	Obter um emprego, ser promovido
Meios	Autobiografia, inventário das aprendizagens, documentos comparativos	Apresentação do Portfólio, testes, exames, entrevistas	Entrevista, <i>Curriculum Vitae</i> , Portfólio

Ano: as experiências tiveram lugar numa data precisa — é necessário indicar o ano, o mês...

Duração: quanto tempo duraram as experiências (anos, meses, horas). Refira se se trata de experiências profissionais, se trabalhou a tempo completo ou a tempo parcial, etc.

Lugar das experiências: as experiências podem ser de várias ordens: pessoal, familiar, profissional, social, etc. Tome-mos como exemplo uma experiência de ordem social — a participação numa associação. Deverá descrever qual a actividade da associação, que tipo de actividades realizava nessa associação e se tinha algum cargo de responsabilidade, etc.

Após este exercício, já estará na posse de vários elementos “que moldaram a vida e geraram aprendizagens”: as experiências, os acontecimentos vividos, os diferentes empregos ou actividades profissionais, as actividades voluntárias, etc.

Seleccionará então a experiência ou experiências que julga mais significativas e pertinentes, tendo em conta o objectivo previamente definido.

3ª Fase — Inventário das aprendizagens

Esta fase consiste na avaliação dos resultados das aprendizagens decorrentes de cada uma das experiências e compreende duas operações: uma **operação de identificação** e uma **operação de auto-avaliação**.

Identificação das aprendizagens

Faça uma listagem das aprendizagens resultantes de cada experiência.

As aprendizagens podem ser de **ordem social**, que fazem apelo às qualidades interpessoais, de sociabilidade, etc.

Ex.: *escutar, participar, estabelecer relações, aconselhar, ajudar, cooperar, entrevistar, contar, referenciar...*

De **ordem manual ou física**, que fazem apelo às capacidades manuais, tais como a destreza, aptidões manuais, resistência física, etc.

Ex.: *dactilografar, coser, desenhar, cortar, instalar, reparar, aplicar, etc.*

De **ordem intelectual**, que fazem apelo aos conhecimentos e às faculdades de raciocínio, de análise, de síntese, lógica, imaginação, criatividade, etc.

Ex.: *escrever, calcular, identificar, desenvolver, organizar, sistematizar, resumir, criar, planejar, etc.*

Em seguida, “arrume” as aprendizagens segundo as categorias: **saber, saber fazer e saber ser**.

Saber: sei, reconheço, conheço...

Saber fazer: sou capaz de, executo, realizo, faço...

Saber ser: sou capaz de (relativamente a comportamentos e atitudes)

Por último, (re)agrupe as competências mais utilizadas ou desenvolvidas a partir das suas experiências.

Auto-avaliação: faça uma auto-avaliação das suas aprendizagens, por forma a identificar quais delas podem ser transferíveis e de que forma.

As aprendizagens podem ser agrupadas em **três níveis de aplicabilidade/transferibilidade:**

- Aprendizagens que permitem colaborar, apoiar alguém.
- Aprendizagens susceptíveis de vir a utilizar autonomamente.
- Aprendizagens transferíveis para outros domínios diferentes daqueles onde foram adquiridas.

Nesta altura já saberá quais são os seus pontos fortes e menos fortes e o objectivo que pretende alcançar. É importante ter presentes, mais uma vez, os objectivos que inicialmente o levaram a construir o seu Portfólio.

Assim, se o seu objectivo inicial era obter uma percepção das suas competências pessoais e identificá-las por forma a conhecer-se melhor (**reconhecimento pessoal**), então não será necessário avançar no Portfólio. Se o objectivo fixado era o **reconhecimento institucional ou profissional**, então deverá percorrer as outras duas fases do Portfólio.

4ª Fase — Conversão das aprendizagens

Nesta fase definir-se-ão os passos a dar, bem como as instituições a contactar em função do objectivo estabelecido.

Se o seu objectivo é conseguir, por exemplo, o reingresso na faculdade após uma longa interrupção dos estudos, então deverá preparar-se no sentido de obter o maior número possível de informações (critérios de admissão em diferentes escolas, *numerus clausus* específicos para estas situações, etc.)

5ª Fase — A utilização do Portfólio

Como poderá utilizar o portfólio?

Ao longo da construção do seu portfólio reuniu, por exemplo, todos os documentos relativos aos seu período escolar (certificados, trabalhos, declarações, programas das disciplinas, etc.)

Chegou o momento de lhes dar “utilidade” e de os usar, por exemplo, num pedido de readmissão na faculdade. Nesta altura, estará na última fase do Portfólio — a **demonstração das suas competências através do Portfólio**.

Conseguir recolher, ao longo da construção do Portfólio, todos os testemunhos das actividades realizadas e das funções desempenhadas é muito importante. Permite visualizar todo o manancial de experiências pessoais, sociais, profissionais, as competências adquiridas e desenvolvidas, identificar os pontos fortes, uma possível linha de orientação ou área de interesse, etc.

Mas não basta conhecer-se melhor para conseguir, por exemplo, um emprego. É importante não esquecer que, após a identificação da empresa onde pretende trabalhar e da função que pretende desempenhar, deve tentar conhecê-las o melhor possível. Procure informar-se sobre: o número de trabalhadores, áreas de actividade, capital social, localização, organograma, sua posição relativamente às concorrentes, etc. Procure também conhecer a função que aí deseja desempenhar: os requisitos exigidos, horários, remunerações, etc.

Com a ajuda do seu Portfólio poderá redigir o currículo que melhor se ajusta àquele lugar, ou seja, “o currículo feito por medida”.

Em síntese, se o seu objectivo for o **reconhecimento pessoal**, então as fases a percorrer serão:

1 - Preparação

2 - Identificação e recolha dos elementos para o “reconhecimento histórico”

3 - Inventário das aprendizagens, com a junção dos comprovativos ou dos elementos que as ilustram

Para os outros dois objectivos — **reconhecimento institucional e reconhecimento profissional** — deverão ser percorridas as cinco fases, embora o ênfase deva ser posto na quarta — Conversão das aprendizagens e na quinta — Utilização do Portfólio.

Este processo, mais ou menos longo, pode ser empreendido individualmente ou em grupo. Duas pessoas que pretendam construir o seu Portfólio poderão fazê-lo em conjunto, por forma a confrontarem e trocarem ideias.

O Portfólio poderá também ser realizado no contexto de uma pré- formação ou no quadro de uma formação na área da motivação e da “assertividade” no âmbito de um clube de emprego, etc.

QUADRO 4

Esquema resumido
das cinco fases do Portfólio

1	2	3	4		5	
Preparação	Identificação e recolha dos elementos para o reconhecimento histórico	Inventário das aprendizagens	Conversão das aprendizagens		Utilização junto de	
			P/ reconhec. institucional	P/ reconhec. profissional	Instituição	Empregador
Definição de Objectivos		Identificação	Condições de admissão	Requisitos do emprego	Comprovativos	Negociação
Reconhecimento pessoal		Auto-avaliação	Objectivos do programa	Definição da função		Comprovativos
Reconhecimento institucional			Objectivos do curso			
Reconhecimento profissional						
A utilização do Portfólio						
O percurso individual a seguir						

Documento decorrente de cada uma das fases

			Conversão das aprendizagens		Comprovativos	
Definição dos objectivos	Produção de um documento escrito contendo:	Quadro das aprendizagens	Conversão das aprendizagens		Comprovativos	
Razões que motivaram a realização do Portfólio	Lista das experiências ou autobiografia ou <i>curriculum vitae</i>	Quadro síntese das experiências e das aprendizagens	Quadro de apresentação dos conhecimentos e das capacidades	Quadro de apresentação das competências	Diplomas Certificados Declarações	Diplomas Certificados Declarações

Traduzido e adaptado a partir do *Guide en Reconnaissance des Acquis*, de Ginette Robin

NOTAS FINAIS

Como poderá verificar, o Portfólio, enquanto documento, é muito mais do que um “*super curriculum vitae*”. Constituiu um “**banco de recursos pessoais onde se capitalizam as experiências profissionais**”.⁽⁶⁾

É dinâmico, deve ser permanentemente actualizado, pode contribuir para validar as diferentes experiências, é utilizável como instrumento de inserção profissional, ou de gestão de carreiras. Completa o balanço pessoal e profissional.

A sua construção repousa no pressuposto de que todos nós possuímos competências e saberes transferíveis, aplicáveis a outras actividades diferentes daquelas onde foram adquiridos. Este é o caso das competências genéricas, muitas das quais desenvolvidas na esfera pessoal, e que podem ser transferíveis para uma área que, à primeira vista, se nos afigura muito diferente — a esfera profissional. As pequenas empresas de prestação de serviços ao domicílio ou serviços de proximidade são disso um bom exemplo.

Segundo Catherine Douard e Maryvonne Gourdin, a realização do Portfólio permite “**transformar qualidades em qualificações**”.

Ao realizar o seu Portfólio, procure lembrar positivamente todas as experiências vividas e utilizá-las em seu proveito.

Lembre-se sempre do sábio ditado: “Na natureza nada se perde, tudo se transforma”. É o mesmo que dizer que, nas experiências, nada se perde tudo se transfere!

NOTAS

- (1) A ANPE é o organismo equivalente, em Portugal, ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)
- (2) Eleanora M. Barbieri, “A mulher e democracia do futuro”, in *Correio da UNESCO*, Ano 21, nº 1, Jan. 1993, ed. Brasileira
- (3) Aline Rodrigues, “Competência geral ou Competências específicas: o dilema entre aprender a aprender e um certo saber fazer”, in *Forma*, M.E. 1993
- (4) J. Balan e E. Jelin, “La structure sociale dans la biographie personnelle”, in *cahiers Internationaux de Sociologie*, nº spécial: Histoires de vie et vie sociale, 1980
- (5) in “Portfeuille de Compétences — pratiques et questionnement en Pays de La Loire”, *les cahiers du CARIF*, nº 4, ed. Délégation Régionale de la Formation Professionnelle
- (6) Ginette Robin, *Guide en Reconnaissance des Acquis*, p. 95

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIVROS

- BARKATOOLAH, Amina *Reconnaissance et validation des acquis: rapport d'une mission au Québec et aux Etats-Unis*, 31 mai au 3 juillet 1986, Paris, Université de Paris VIII, 1987
- BARTHE, Bernard e HIRN, J-F., *Synthèse de l'expérimentation des centres de bilan personnel et professionnel*, Paris, DFP, 1986
- BARTHE, Bernard e HIRN, J-F., *Le Centre de bilan personnel et professionnel: bilan d'expérimentation, 1er septembre 1986-31 août 1987*, Mulhouse, 1987
- Les Centres de Bilans*, Paris, Min. de l'Education Nationale, 1987
- DARTOIS, Colette, *La Reconnaissance et la validation des acquis dans le cadre des formations alternées*, Paris, ADEP, 1987
- MEYER, Nicole e BERGER, Guy, *Reconnaissance des Acquis: étude à caractère documentaire*, Paris, Université de Paris VIII, 1988
- PINEAU, Gaston e outros, *Produire sa vie: autoformation et autobiographie*, Les Editions Saint-Martin, Montréal, 1983
- Reconnaître les Acquis — Démarches d'exploration personnalisée*, Actes du Séminaire Franco-Québécois sur la Reconnaissance des acquis, Ed. Mesonance e Ed. Universitaires, 1991
- Reconnaissance et Validation des Acquis — Le champ social*, Etudes et expérimentations, nº 18, 1986
- Reconnaissance et Validation des Acquis — Le champ pédagogique*, Etudes et expérimentations, nº 19, 1986
- ROBIN, Ginette, *Guide en Reconnaissance des Acquis*, 4ème ed, Ed. G. Vermette, 1991
- SANSREGRET, Marthe, *La Reconnaissance des Acquis Expérientiels des femmes aux Etats-Unis*, ed. Collège John Abbott, Ste-Anne de Bellevue, Québec, 1983
- SANSREGRET, Marthe, *La Reconnaissance des Acquis Principes*, Ed. Hurtubise HMH, Québec, 1988

REVISTAS E ARTIGOS

- Actualité de La Formation Permanente* — Bilans de Compétences personnelles et professionnelles: première partie, nº 94, 1988
- Actualité de La Formation Permanente* — Bilans de Compétences personnelles et professionnelles: deuxième partie, nº 95, 1988
- Revue Education Permanente*, nº 83-84 — Reconnaître et Valider les Acquis, Université de Paris, juin 1986
- Revue Education Permanente*, nº spécial — Expériences Nord-Américaines en Reconnaissance des Acquis, Université Paris VIII, avril 1987
- Revue Pratique de Formation*, nº special — Reconnaissance des Acquis et Outils d'Evaluation, Université de Paris VIII, septembre 1988
- Revue Prospective*, vol. 20, nº 3 — La Reconnaissance des Acquis, Ed. CADRE, mai 1984
- AZEVEDO, Lemos de; Reformar a Formação Profissional Empresarial, in *Dirigir*, IEFP, nº 29, Jan.-Fev. 94
- DARTOIS, Colette. “La validation des acquis: suivi d'un dossier technique” in *Formation Développement*, nº 75, 1985
- JOBERT, Guy e outros; “Reconnaître et valider les Acquis” in *Education Permanente*, nº 3, 1986

Esta Separata foi elaborada a partir de *O Balanço de Competências — conhecer-se e reconhecer-se para gerir os seus adquiridos pessoais e profissionais* da autoria de **Albertina Jordão**, Edição da Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres, Colecção Bem-Me-Quer, n.º 2, Lisboa, 1995

COLECÇÃO BEM-ME-QUER

Outros Títulos

- A Igualdade de Oportunidades nas Empresas
Gerir para a Competitividade, gerir para o futuro — Isabel Romão
- Guia para a procura de emprego na Europa: Bélgica, França, Grécia e Portugal — vários autores
- Criar uma actividade económica, questões a considerar — Carla Grijó
- Espaços de Informação Bem-Me-Quer
Estruturas de Apoio à população e ao Desenvolvimento Local — actas de Seminário

Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres
Av. da República, 32 - 1º
1093 LISBOA CODEX
Tel.: (01) 797 6081. Fax: (01) 793 761

ESTUDOS

15

O sector das Indústrias Gráficas e Transformação do Papel

**Luís Reto / Albino Lopes / Luís Barrosa
Francisco Nunes / M. Amparo Ferreira**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

QUAL DELES TEM FORMAÇÃO PROFISSIONAL?



É FÁCIL. É ele quem tem formação profissional. E é por isso que ele se distingue: é um trabalhador qualificado que olha o futuro com mais confiança. E foi fácil, para ele, adquirir formação profissional: utilizou os serviços do Instituto do Emprego e Formação Profissional. Porque o I.E.F.P. promove, parti-

cipa e apoia acções que visam a formação, a informação e a orientação profissional, a reabilitação e a colocação de trabalhadores.

Não hesite. É do seu futuro que estamos a falar.

Contacte os Centros de Emprego do I.E.F.P.

Eles existem para o apoiar.



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL