MAR. ABR. 96 • Bimestral • 200,00

42

DIRIGIR

revista para chefias

APRENDER AO LONGO DA VIDA

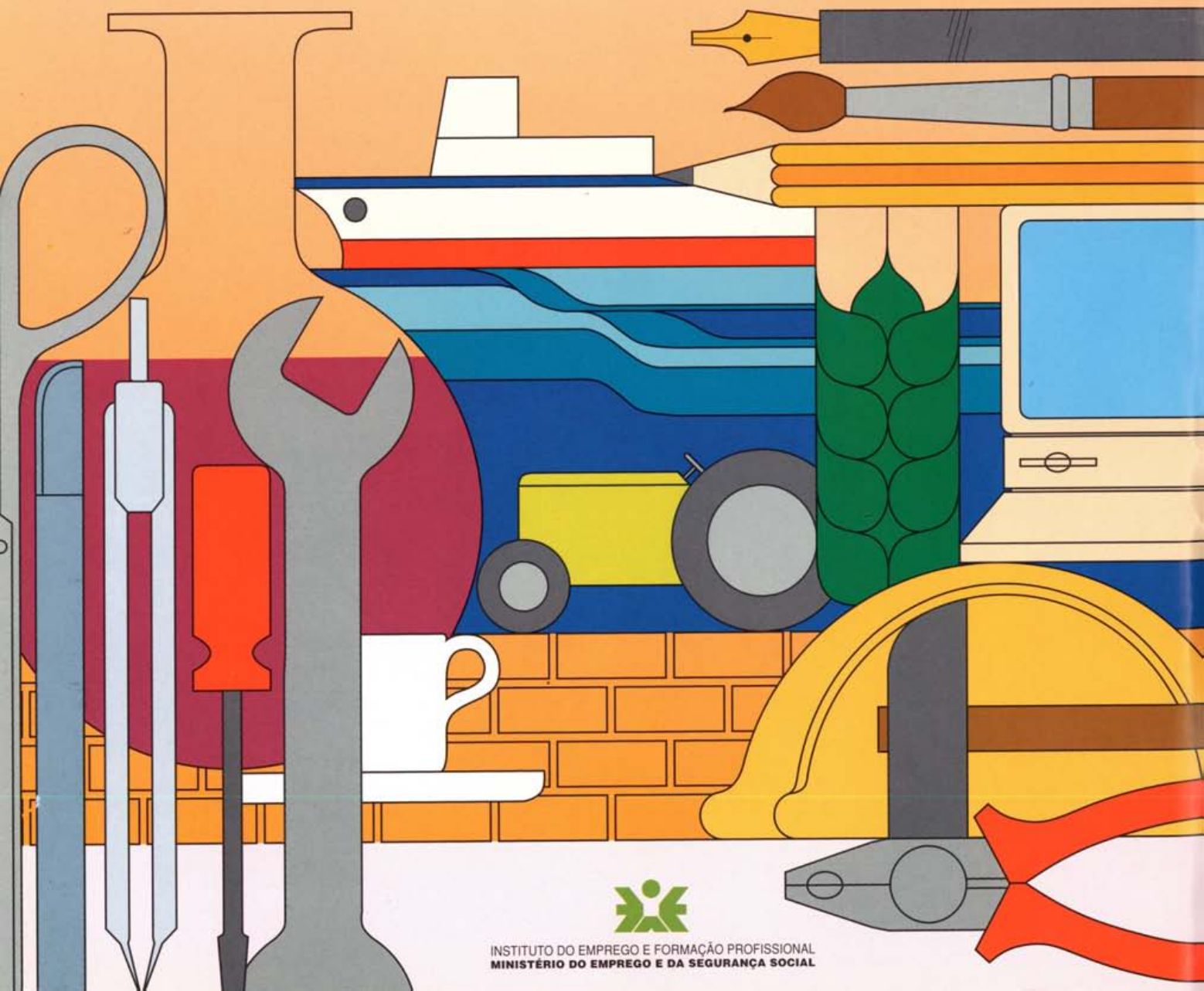
SEPARATA

Desenvolvimento Pessoal

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

SUMÁRIO

EDITORIAL 2

DESTAQUE
Aprender ao longo da vida 3
Cláudio Teixeira

Os cavaleiros de armadura reluzente 6

FORMAÇÃO
Formar para a indústria 10
Luísa Falcão

Organizar um centro de recursos 15
Teresa Lopes

Tome Nota 20

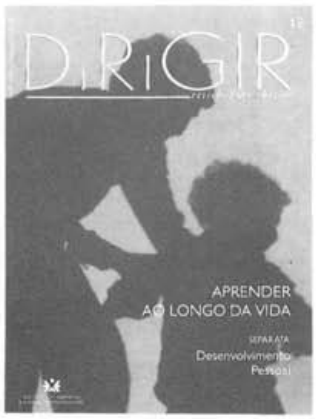


FOTO: JORGE BARROS

GERIR O POTENCIAL HUMANO DA EMPRESA

HISTÓRIA E CULTURA
22 S. João de Deus
um português de muitos ofícios
Aires Gameiro

GESTÃO
28 Gerir o potencial humano da empresa
J. N. Ferreira da Costa

34 Gestão pór objectivos • *J. M. Marques Apolinário*

38 O consumo de álcool
e de drogas ilegais nas empresas
Paulo Duarte Vitória

45 Disse sobre gestão

46 Criar uma empresa • *J. M. Marques Apolinário*

51 Sabia que...

ASPIRINAS DA ALMA
Karate Contact • *Albuquerque Tavares* 52

EUROFLASH 55

SOCIEDADE
Como "ganhar a vida" sem a viver 56
Maria de Fátima Vieira F. Roldão

BREVES 59

LIVROS A LER 61

CLASSIFICADOS 62

OPINIÃO DO LEITOR 63

ASPIRINAS DA ALMA

PROPRIEDADE: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. **DIRECTOR**: ADELINO PALMA. **COORDENADORA**: LUÍSA FALCÃO. **ASSISTENTE DE COORDENAÇÃO**: LÍDIA SPENCER BRANCO. **CONSELHO EDITORIAL**: ADELINO PALMA, LUÍSA FALCÃO, MADALENA AVILLEZ, MARIA DE LURDES RODRIGUES, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, RUI FERREIRA. **COLABORADORES**: AIRES GAMEIRO, ALBUQUERQUE TAVARES, CLÁUDIO TEIXEIRA, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, JOSÉ NUNO FERREIRA DA COSTA, LUÍSA FALCÃO, MARIA DE FÁTIMA ROLDÃO, MARIA MARGARIDA MARQUES, NUNO DE OLIVEIRA PINTO, PAULO DUARTE VITÓRIA, TERESA LOPES. **REVISÃO TIPOGRÁFICA**: PAULO RAMOS. **CAPA**: FOTO DE JORGE BARROS. **CONCEPÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA**: F4 — NUNO GASPAR. **ILUSTRAÇÕES**: MANUEL LIBREIRO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINHO, RUI PIMENTEL, SÉRGIO REBELO. **FOTOGRAFIA**: JACINTO FERNANDES. **APOIO ADMINISTRATIVO**: ANA MARIA MELO, NATÁLIA PACHECO. **REDACÇÃO E ASSINATURAS**: DIRECÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO DE FORMADORES - TEL. (01) 8682967 - EXT. 2327 E 2378 - APARTADO 8236 - 1803 LISBOA CODEX. **EDIÇÃO**: ASSESSORIA TÉCNICA DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO. **MONTAGEM E IMPRESSÃO**: TIPOGRAFIA PERES, S.A.. **PERIODICIDADE**: 6 NÚMEROS/ANO. **TIRAGEM**: 24.000 EXEMPLARES. **CONDIÇÕES DE ASSINATURA**: ENVIAR CARTA COM NOME, MORADA, FUNÇÃO PROFISSIONAL, ORGANISMO ONDE TRABALHA E RESPECTIVA ÁREA DE ACTIVIDADE, AO APARTADO 8236 - 1803 LISBOA CODEX. **DEPÓSITO LEGAL** N.º 17519/87. **ISSN**: 0871-7354. OS ARTIGOS ASSINADOS SÃO DA EXCLUSIVA RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, NÃO COINCIDINDO NECESSARIAMENTE COM AS OPINIÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA DO IEFP. É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DOS ARTIGOS PUBLICADOS, DESDE QUE INDICADA A FONTE E INFORMADA A REVISTA. ANO VIII, N.º 42 ABRIL 1996

Quem não se lembra de ouvir os seus Avós enaltecer o valor da "escola da vida" e não saiu enriquecido com os relatos das suas vivências pessoais. Isto significa que há muito as pessoas se deram conta da importância dos saberes e das competências adquiridas pela via da experiência.

A questão que se coloca hoje em dia já não será, então, tanto a de despertar as consciências para a importância da aprendizagem ao longo da vida, mas antes a de substituir o empirismo como ela era encarada por soluções devidamente estruturadas, tendo em conta que a sociedade do futuro irá ser, sobretudo, uma sociedade cognitiva.

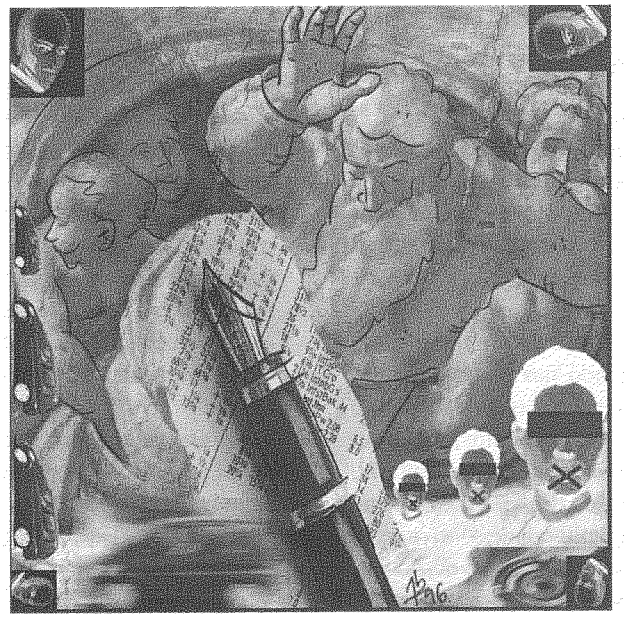
Não está em causa questionar o papel da escola na construção dessa sociedade, pois ele é insubstituível, mas sim fomentar e favorecer o acesso a outras formas de aquisição do conhecimento, seja pela ajuda ao indivíduo em ordem ao desenvolvimento do seu potencial, seja pelos estímulos às organizações para melhor desempenharem a sua função qualificante.

A Europa que já conseguiu eliminar as fronteiras à circulação de pessoas, bens e capitais, está agora também empenhada em que nos Estados membros se esbatam as fronteiras entre as diferentes fontes de produção dos saberes ou de aquisição das competências e entre estas e as várias possibilidades da sua aplicação ou, por outras palavras, que se estabeleçam as necessárias pontes de ligação entre a família e a escola, entre a educação e a formação profissional, entre estes sistemas e o sistema produtivo, afinal entre todos os actores que podem concorrer para o avanço da realização pessoal e do desenvolvimento colectivo.

Para suscitar o debate sobre estas questões, o Parlamento e o Conselho Europeu decidiram mesmo proclamar 1996 como o Ano Europeu da Educação e da Formação ao Longo da Vida.

Ao escolher este tema para o destaque neste número da Revista, a DIRIGIR mais não pretende do que dar o seu contributo para esse debate.

Adelino Palma



APRENDER AO LONGO DA VIDA

•

CLÁUDIO TEIXEIRA
Professor Universitário

O

Porque se insiste agora tanto no "Aprender ao Longo da Vida"? Ou, posta a questão de outra forma, o que é que se está a passar à nossa volta no Mundo que provoca essa tomada de consciência e dando-lhe tanta importância que na União Europeia se faz deste ano de 1996 o Ano Europeu do "Aprender ao Longo da Vida"?

Embora comece a ser banal, não deixa de valer a pena lembrar que um aspecto do contexto que logo salta à vista, é que é um contexto de **evolução** constante. É como se nos estivéssemos a habituar no quotidiano a que "as coisas estão sempre a mudar", o que é uma expressão (algo exagerada) do ritmo acelerado da evolução.

Não basta, porém, tomar consciência desse ritmo. É ainda mais importante tomar consciência de que essa evolução não só é acelerada como, sobretudo, se caracteriza pela complexidade e profundidade das transformações que a constituem: os factores que influenciam essas transformações são múltiplos (complexidade) e elas verificam-se praticamente em todos os sectores de actividade e dimensões da vida (profundidade).

UMA EVOLUÇÃO EM TURBULÊNCIA

Embora este contexto de mudança seja influenciado por variadíssimos factores, um dos que mais peso tem é a **inovação tecnológica**, inovação quer de produtos quer de processos ou maneiras de os produzir e tornar acessíveis. E essa inovação tecnológica é acelerada:

— quer pelo próprio processo técnico de inovação, cada vez mais baseado ou implicado nas tecnologias de informação, levando a uma rápida obsolescência e consequente substituição de equipamentos;
— quer pelo próprio contexto económico e sociocultural, na medida em que temos uma globalização da economia que exige cada vez mais competitividade e, ao mesmo tempo, uma exigência (provocada?) do "novo", do "diferente", ao nível do consumo de bens e serviços.

Esta evolução em turbulência (vários factores de mudança, verificando-se ao mesmo tempo e imprevisíveis) manifesta-se ao nível do emprego. Não é só quantitativamente (e aí o fenómeno mais discutido e temido é o desemprego) é também, e sobretudo, qualitativamente:

— por um lado, cada vez mais empregos desaparecem e empregos diferentes nascem;
— por outro, cada vez mais pessoas sentem que, no futuro, exercerão actividades e desempenharão papéis diferentes dos de hoje;
— e, em consequência desta incerteza, muitos vivem já, ou viverão, situações de insegurança e tensão (ou *stress*) que serão tanto mais maléficas quanto sentirem que não têm controlo sobre elas, por não se reconhecerem com as competências necessárias para as enfrentarem com êxito.

E assim se torna mais evidente a necessidade de aprender... ao longo da vida

O conceito de **aprender** pode ter várias acepções ou ser percepcionado por uma pessoa diferentemente como, por exemplo:

— **adquirir** novos saberes que lhe são ensinados e que ela, portanto, recebe;
— **descobrir** esses novos saberes ou competências;
— **inovar**, isto é, fazer coisas novas ou comportar-se de maneira diferente e de sua iniciativa;
— **transformar-se**, sentir que mudou em alguma medida ou aspecto;
— **crescer** ou desenvolver-se.

O leitor deste artigo terá já notado que há aqui uma progressão. Com efeito, o envolvimento de quem aprende vai sendo cada vez maior. O aprender é tanto mais eficaz quanto mais autónomo. Mas isso supõe capacidade para aprender e, ao mesmo tempo, oportunidade para comprovar, por si próprio, na situação de facto, que realmente aprendeu. Ora isto implica quer a educação/formação, quer o próprio trabalho. O "Aprender ao Longo da Vida" depende, portanto, dos sistemas escolar e de formação profissional, mas também — e isto é geralmente menos posto em relevo — da situação de trabalho, seja emprego por conta de outrém, seja actividade profissional por conta própria.

Decorrem daqui duas maneiras de realçar a importância do "Aprender ao Longo da Vida":

A Formação Contínua e a Carreira Profissional

A primeira situa a questão em termos de adaptação do sistema de educação/formação, na medida em que apela para novas respostas conjugadas da escola (incluindo a universidade) e das instituições de formação profissional, mas sem descurar a educação escolar de base e a formação inicial. Em termos de carreira ou "percurso profissional", a ênfase começa a ser diferente: enquanto até agora muita gente pensava na sua carreira profissional em termos de evolução num emprego, numa organização, hoje em dia acentua-se progressivamente a ideia de que, em vez de "carreira num emprego", se tratará de "carreira numa competência", ou melhor, num conjunto de competências, que se irão adquirindo e serão aplicadas e desenvolvidas em várias situações de trabalho. Mais uma vez, **aprender e continuar a aprender é a questão** central.

COMPETÊNCIAS, QUALIFICAÇÃO E CERTIFICAÇÃO

Convirá recordar que, além de competências ditas "operacionais", há competências "estratégicas", aquelas de que depende a aquisição de outras, e entre elas está o "saber aprender" e, sobretudo, aprender autonomamente. Esta capacidade de aprender ganha uma importância crescente na medida em que cada vez são mais significativas a componente cognitiva de tratamento de informação e a capacidade para desempenhar novos papéis relacionais, o que implica competências de componente comportamental.
Pode dizer-se que esta competência estratégica faz parte da qualificação de uma pessoa. Mas qualificação significa que as competências que se possuem são reconhecidas como tendo utilidade e valor, o que implica uma ga-

rantia de validação social. A certificação tem essa finalidade. Todavia, ao falar-se de formação contínua qualificante, uma consciência e exigência óbvias é a sua certificação por diplomas. Só que, como vimos, o "Aprender ao Longo da Vida" não tem por referência única a formação contínua, mas também um percurso profissional em termos de carreira, num conjunto de competências. E já não será tão fácil como certificar diplomas o certificar situações que, naturalmente, aparecem como que individualizadas. É como se se tivesse que certificar os passos dados nesse percurso. São precisos, portanto, critérios comuns e tipologias que permitam lidar com a variedade. Esta questão é tanto mais pertinente quanto a mobilidade profissional é uma necessidade ou exigência crescente, quer sob o aspecto de empregabilidade, para o trabalhador, quer sob o da transferibilidade entre empregos. Este último aspecto implica metodologias que permitam comparar, ver os graus de semelhança, as possibilidades de passar de uns empregos ou actividades para outros. Por exemplo, muito do trabalho com sistemas altamente automatizados tem uma semelhança crescente, quer entre sectores industriais, quer com o trabalho de escritório moderno. Será, assim, útil identificar o que se poderia chamar "saberes comuns" e "saberes específicos", determinar a amplitude ou horizontalidade dos primeiros, as possibilidades de passagem entre os segundos e as bases e condições para aprender ambos.

O TRABALHO: SITUAÇÃO FORMATIVA

Ao referir-se vários significados do aprender, deu-se relevo à maior eficácia do aprender autónomo. Vem a propósito citar o livro *A Organização Qualificante*[1] — "A competência de auto-aprendizagem é a qualificação — chave central para que cada trabalhador possua a consciência individual, a motivação e a capacidade para aprender continuamente durante o trabalho."
É agora oportuno chamar a atenção para o facto de se relacionar o aprender quase exclusivamente com situações de formação, mesmo a formação contínua e informal quando, afinal, o experimentar, tomar a iniciativa e decidir são característicos do aprender por si próprio, em situação real. Ou seja, esquece-se com demasiada frequência que o trabalho pode ser uma situação formativa. É certo que, por exemplo, a chamada tutoria já é uma maneira de formalizar e de consolidar isso.

Mas é o próprio conteúdo do trabalho que deve ser um conteúdo formativo

Sem pretensão de caracterização exaustiva, vejamos algumas situações que se configuram como tal:

As situações de trabalho em que a pessoa é sujeita a uma grande tensão na sua actividade mas, ao mesmo tempo, sente um grande controlo sobre a situação porque pode usar as suas várias competências, são o que se pode designar por "empregos activos"[2] e esses empregos são cheios de situações de aprendizagem por isso mesmo. O exemplo mais característico é o do cirurgião, mas também estão dentro desta categoria algumas funções de engenheiro, enfermeira, agricultor ou carpinteiro, para dar exemplos a que se associam formações de base diferentes.

Em relação com este controlo da situação baseado na posse de competências, deve referir-se também a autonomia, sobretudo enquanto associada à flexibilidade, que permita e estimule o exercício variado de tarefas ou o desempenho de papéis diferentes, em contexto de polivalência assumida. O mesmo se poderá dizer de muitas situações de trabalho em grupo que desenvolvem as exigências e oportunidades de comunicação e cooperação.

Nesta linha, a emergência cada vez mais forte das chamadas redes de cooperação entre empresas e entre indivíduos, e entre estes e empresas, multiplica situações de desenvolvimento de competências que certamente não se verificaria se não fosse a diversidade de contextos e problemas que os implicados têm que resolver.

O enorme predomínio de médias, pequenas e muito pequenas (ou micro) empresas e, ao mesmo tempo, essa emergência das redes, põe a questão do "Aprender ao Longo da Vida" em contexto menos organizacional. **Será progressivamente na base da iniciativa e responsabilidade dos indivíduos que se fará essa aprendizagem.** Não se trata, porém, de um "cada um por si" eivado de liberalismo nem de uma cultura de competição. É necessário um enquadramento político e cultural que estimule e apoie a iniciativa e a inovação. Por um lado, a extrema insegurança de emprego ou a falta de confiança na sua própria empregabilidade não favorecem uma verdadeira aprendizagem permanente; por outro, as competências estratégicas, que preparam o futuro, não se adquirem *on the job*. **E uma política integrada de emprego e formação também passa por incentivar situações de trabalho com conteúdo formativo, permitindo condições para uma certificação que fundamente uma qualificação verdadeira.**

•

NOTAS

(1) STAIL, Thomas, NYHAN, Barry & D'ALOJA, Piera, ed. CEE, 1993
(2) KARASEK, Robert & THEORELL, Tores, *HEALTHY WORK — Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Harper Collins, 1990
O modelo destes autores está resumido em Claúdio Teixeira, *Organização do Trabalho e Factor Humano — de Instrumento a Actor*, col. Gestão Criativa, ed. IEFP, 1996, pp.62-65

Debate

Os Cavaleiros de Armadura Reluzente

«A etnóloga Margaret Mead previa, já em 1954, que, no decurso das nossas vidas, mudaríamos diversas vezes de actividade profissional.

A realidade confirmou a veracidade da previsão. Mesmo no decurso de uma única actividade profissional precisamos de revelar um espírito aberto à mudança, tão premente é a necessidade de renovação contínua dos conhecimentos, da experiência, das atitudes e formas de comunicação, na nossa incessante busca de estabilidade, domínio e significado. Com efeito, são cada vez maiores as exigências enfrentadas pelos empregados administrativos e empresariais no mundo de hoje. Espera-se que estes sejam competentes no seu trabalho e que dominem as respectivas técnicas, mas também se lhes exige um grande número de aptidões complementares. Têm de saber comunicar, pensar em termos do cliente, saber exprimir-se e obedecer, saber chefiar e inspirar equipas, saber trabalhar em projectos, participar em grupos de progresso, saber assumir riscos e garantir resultados, saber trabalhar eficientemente sem apontamentos, sem ideias pré-concebidas, sem incidentes, sem fraquezas e atrasos.

Espera-se que sejam Cavaleiros de Armadura Reluzente, totalmente empenhados, mas destemidos e irrepreensíveis. Numa palavra, campeões durante toda a vida. Quantas possibilidades de desenvolvimento, mas também quanta angústia!»

*Barry Nyham**

Partimos deste expressivo texto para lançar o repto à Dr.ª Madalena Avillez, à Prof.ª Teresa Ambrósio, e aos Eng.os Victor Roldão, Carlos Felício e Rui Rodrigues, para o debate do tema, tão actual — a Aprendizagem ao Longo da Vida.

Propusemos-lhes as seguintes questões:

1. **Que comentário lhe suscita o texto de Barry Nyham?**
2. **Reflectindo sobre a sua experiência: o quê e como aprendeu ao longo da vida?**
3. **Em sua opinião, de que forma as organizações propiciam o desenvolvimento individual, a atitude de aprendizagem ao longo da vida?**

MADALENA AVILLEZ
Socióloga
Directora da Oficina Criativa

1. A velocidade a que tudo muda hoje é terrível.
Um destes dias, um jovem de vinte anos dizia-me que já sentia o "fosso de gerações" relativamente aos de 12 anos.
Saber viver com a incerteza e a insegurança é uma questão que deve preocupar os pais das crianças e dos jovens de hoje. Essa capacidade, juntamente com uma outra, aprender/pôr-se em causa permanentemente, são indispensáveis para quem queira ter uma vivência ajustada e harmoniosa. Esta afirmação parece paradoxal, se a ouvirmos com as referências com que todos nós fomos criados. Mas não é. O trabalhador do futuro teremos de ser todos nós, já. E para o sermos temos que fazer um esforço e interiorizar esta atitude.
Para os nossos filhos não será mais fácil — será natural.
Quanto a nós, terão mais facilidade aqueles que, por natureza, sejam pessoas que se interroguem sobre a vida e sobre si próprios, pessoas que recusem as verdades feitas e acabadas, e que estejam sempre disponíveis para se porem em causa e ao que fazem. Estes são, por natureza, pessoas que aproveitam as oportunidades que a vida lhes dá para melhorarem sempre, para crescerem sempre, para aprenderem sempre com tudo o que fazem e vivem. E sabem que é um "trabalho" que não terá mais fim. Quando morrerem poderão, enfim, beneficiar desta forma de viver a vida, pois terão a paz que muitos gostariam de ter e não conseguem. É que uma coisa está ligada a outra.

2. No meu caso pessoal, pertenço ao grupo dos inquietos, dos chamados insatisfeitos. Desde que me conheço que estabeleci para mim, sucessivamente, metas exigentes em termos de crescimento individual.
A minha postura não é senão a de alguém que aprendeu ao longo da vida e retirou daí grandes benefícios. Não tivesse eu tido esta capacidade de partir do zero, de mergulhar no desconhecido, e não teria alcançado a harmonia que alcancei.
Em termos profissionais, esta exigência de qualidade no meu trabalho permite-me ter um *curriculum* diversificado e rico de experiências diferentes mas complementares — o *curriculum* ideal nos tempos actuais e futuros e que, mesmo no passado, apesar de diferente do comum, me fez ganhar a confiança de quantos solicitei e me solicitaram para trabalhar com eles.
Orgulho-me de pertencer à "inclita geração", como lhe chama o Prof. Tribolet, "que lidera o país na descoberta mais difícil e arriscada de sempre, a de si próprio".
Mas, sem pessoas assim, como sonhar e construir o futuro de Portugal?

3. Através de programas intensivos de formação ao nível da mudança de atitudes e do desenvolvimento pessoal, por um lado. Por outro lado, flexibilizando a sua gestão. A flexibilização permite humanizar a gestão e tornar a pessoa transformada sujeito activo de uma *performance* empresarial moderna.
Flexibilizando, a empresa torna-se mais próxima das grandes questões sociais, como seja o problema do tempo livre das pessoas, as exigências da ecologia para salvar o planeta, o problema do desaparecimento do conceito tradicional de família...
Uma empresa flexível, que aprende, tem no seu seio pessoas pouco rígidas com uma grande curiosidade e disponibilidade para se questionarem e, por isso mesmo, capazes de serem e fazerem sempre melhor.
Finalmente, a gestão de topo tem de ser capaz de criar uma cultura que estimule a renovação e o crescimento.
A mudança de cultura obriga a questionar crenças, hábitos e práticas profundamente enraizados. Mas só assim é possível o empenhamento necessário para mudar a forma como as coisas se fazem tradicionalmente na empresa.

TERESA AMBRÓSIO
Professora Universitária
Presidente do Conselho Nacional de Educação

1. O texto de Barry Nyham traduz uma das perspectivas justificativas da exigência actual que é posta a cada cidadão: de aprender ao longo de toda a vida. Esta perspectiva assenta na leitura da evolução das condições do trabalho e da organização das instituições que, para concorrerem em mercados abertos e competitivos e com incorporação contínua de novas tecnologias, obrigam à formação permanente dos recursos humanos em actividade. Porém, existem outras perspectivas que justificam novas orientações para a educação e formação de cada cidadão, de cada pessoa inserida numa sociedade em mudança rápida e em cujo projecto de futuro é chamada a participar. Entre essas perspectivas mais globais, mais centradas nos valores humanísticos das sociedades democráticas, destaco: a necessidade de

acompanhar a evolução dos conhecimentos científicos, tecnológicos, de compreender a evolução das mudanças sociais, políticas, económicas (de que somos informados a cada instante pelos meios audiovisuais e informáticos) de participar democraticamente nas decisões da "cidade" a que pertence. A educação escolar não chega para se ser ao longo da vida um "actor" efectivamente activo e usufruinte do património material e imaterial dos dias de hoje. Afirmar-se ao longo da vida, aproveitando a experiência vivida, reflectindo sobre ela, desenvolvendo competências, construindo conhecimentos e adquirindo capacidades técnicas é o percurso normal para cada um de nós — jovens e adultos.

2. O quê? Muito pouco ainda, face à imensidade de conhecimentos a que posso ter acesso. Como? Sobretudo pelas capacidades que desenvolvi de aprender a errar, reflectir e reaprender.

3. Nem todas, ou mesmo muito poucas organizações, reconhecem expressamente esta necessidade de aprender ao longo da vida. Mas as organizações são construídas e geridas pelos homens. Estes têm também de aprender a ultrapassar os bloqueamentos próprios das instituições e dos grupos com menos capacidades de evoluir.

Victor Roldão

Engenheiro
Director-Geral da Datinvest

1. Manifesto acordo com o autor do artigo, nomeadamente no que concerne à necessidade de desenvolver um espírito aberto à mudança numa sociedade cada vez mais baseada na competição e cada vez menos na cooperação.
O conjunto de atributos que Barry Nyham define para competir pode sintetizar-se através das palavras-chave da excelência: competência, empenhamento e capacidade de comunicar.
À parte final do texto: "Numa palavra, campeões durante toda a vida. Quantas possibilidades de desenvolvimento, mas também quanta angústia!", permitir-me-ia acrescentar: mas, mesmo quando as coisas não seguem o caminho que desejaríamos, não há lugar para nos sentirmos fracassados. O sucesso está do outro lado da frustração.

2. Fundamentalmente tenho aprendido a viver, vivendo.

3. A empresa, enquanto sistema social complexo, pode propiciar desenvolvimento técnico e pessoal a dois níveis. Um primeiro nível que inclui:

- Aprendizagem do conhecimento (Memorizado) e
- Aprendizagem do "Fazer" (Especialização).

A este nível, as empresas investem por interesse imediato, pois este tipo de formação melhora directamente a produtividade.Um segundo, que se refere à:

- Aprendizagem do "Perceber" (Conceitos) e
- Aprendizagem "Comportamental" (Atitudes).

A este nível, poucas empresas investem, pois o retorno do investimento é de longo prazo.
A tarefa fundamental de um gestor é criar condições para que as pessoas se desenvolvam e desenvolvam a organização, pois uma organização que promove o desenvolvimento pessoal reforça-se a si própria, como consequência do reforço da eficácia de cada um dos indivíduos que a compõe.

Carlos Felício

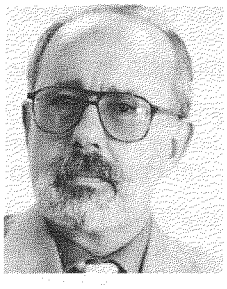
Engenheiro

1. A evolução constante e cada vez mais rápida das tecnologias modifica a vida das empresas e, consequentemente, dos profissionais que nelas trabalham.
É longínqua a época em que as pessoas aprendiam uma profissão que pouco mudava através de várias gerações. Era fácil transmitir os conhecimentos e a experiência dos mais velhos para os mais novos.
Muitos dos conhecimentos e da experiência acumulada das pessoas nas empresas, ao longo da vida, vai-se desactualizando face ao evoluir das tecnologias e das técnicas de gestão das organizações.
Tudo muda à nossa volta, o que nos obriga a um esforço de adaptação constante a novas situações e que nos causa alguma ansiedade, traduzida em resistência à mudança.
Mas as empresas só evoluem com pessoas competentes, isto é, capazes de reagir e acompanhar as mudanças que se verificam, ao nível dos conhecimentos, das competências técnicas e das atitudes.
As pessoas têm necessidade, cada vez mais, de mudar de profissão ao longo da sua vida.

É um facto, mas estarão as pessoas preparadas para estas mudanças? E as empresas, criam atempadamente as condições para propiciarem uma resposta às mudanças que se verificam constantemente? Seria bom que sim.

2. A experiência profissional que adquirimos ao longo da vida nas empresas foi obtida por uma atitude de constante procura de novos conhecimentos, através de autoformação, de acções de formação organizadas, de mudanças de função dentro das organizações. A mudança de empresa, é, em geral, também um factor positivo para a evolução profissional ao longo da vida.
As mudanças de actividade profissional só produzem efeitos significativos se acompanhadas por uma formação permanente ao longo da vida, integrada num projecto de desenvolvimento de carreira e que tenha em conta as alterações de profissões e competências, impostas pela rápida evolução das tecnologias e técnicas de gestão das empresas, cada vez mais preocupadas com a sua competitividade, associada às exigências acrescidas dos seus clientes.

3. As organizações devem propiciar condições para fazer evoluir profissionalmente o seu pessoal, através de formação profissional contínua e de uma organização que promova o desenvolvimento individual. A existência de uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos, com carácter permanente, vai criar condições para que a empresa evolua ao longo do tempo e acompanhe as alterações constantes do exterior. Só assim se conseguirá que a empresa seja uma organização que aprende.



RUI RODRIGUES
Engº. Civil

1. A realidade confirma as previsões de Margaret Mead, produzidas em 1954.
Com efeito, num mundo marcado pela aceleração tecnológica, abertura de mercados e abundância e acessibilidade à comunicação, o critério fundamental de posicionamento profissional deverá ser a flexibilidade, a capacidade e abertura à inovação, a actualização profissional constante e a capacidade de superação das atitudes fechadas, "corporativas", inamovíveis.
Não existem nichos de mercado permanentes e seguros, para toda a vida, pelo que há que entender o sentido das mudanças e estar preparado para as evoluções expectáveis.

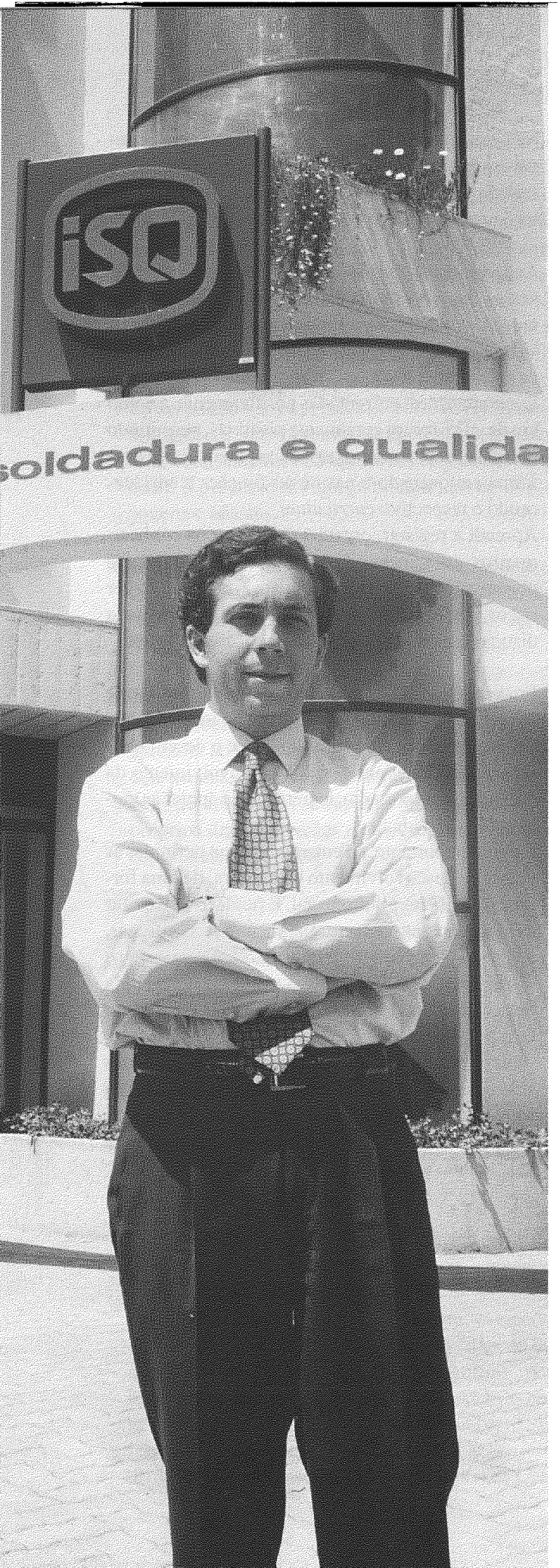
2. Ao longo da minha vida profissional já enfrentei diversas crises, pessoais e sectoriais, que me obrigaram à procura de novo emprego, ao reinício de actividade em sectores afins daqueles em que trabalhava anteriormente.
Essas situações, enfrentadas positivamente e como um desafio, foram geralmente positivas, permitindo potenciar e aplicar as experiências anteriores de uma forma enriquecedora nas novas funções e enriquecendo o respectivo *curriculum*.
Aprendi a registar, organizar e aplicar os conhecimentos anteriores, a ter poder de síntese, de objectivação, a aceitar a mudança, a saber correr riscos, de forma positiva, a trabalhar em equipa, a distinguir os objectivos principais dos acessórios.

3. Em primeiro lugar terá de existir uma cultura aberta à mudança, à eficácia e à valorização individual.
As organizações têm de assumir que o desenvolvimento individual enriquece o desenvolvimento da organização e, portanto, incrementar e apoiar as motivações individuais.
É muito importante, no entanto, ter bem definidas as etapas de desenvolvimento da carreira, de uma forma clara, aberta e consensual. É fundamental evitar os bloqueamentos e constrangimentos pessoais mas, ao mesmo tempo, definir com clareza os objectivos — revistos periodicamente — e promover um clima de aceitação das competências e das decisões.
O papel das chefias é muito importante. Compete-lhes estar atentas à modernização, às sugestões dos seus colaboradores e promover acções periódicas de formação, de definição de estratégias, de carácter cultural e lúdico, de forma a que toda a equipa sinta "ter vestido a camisola".

•

NOTA

* *In Desenvolver a Capacidade de Aprendizagem das Pessoas*, Eurotecnet, Editora Interuniversidades Europeias, Bruxelas, 1991



F O R M A R

O Instituto de Soldadura e Qualidade é uma associação privada sem fins lucrativos, reconhecida de utilidade pública. Os seus associados são mais de 200 empresas e várias centenas de pessoas, em nome individual.

Fundado como Instituto de Soldadura, em 1965, alargou a sua actividade no início dos anos 80 a vários outros domínios, para responder, de uma forma integrada, às necessidades da indústria — nascia assim o ISQ.

Hoje oferece um leque de serviços em diversas áreas: Ambiente e Segurança, Energia, Metrologia, Automação Industrial, Manutenção e Integridade Estrutural de Unidades Industriais, Ensaios não Destrutivos, Organização Industrial, Qualidade e Formação.

Visando desenvolver novas áreas de actividade, aproveitando sinergias e autonomizando especialidades, o ISQ realiza parcerias e detém participações em diversas empresas, em Portugal e no estrangeiro, expandindo-se pelo Mundo: Europa, Brasil, Angola e China.

Com sede em Oeiras, no Parque de Ciência e Tecnologia da Região de Lisboa — TagusPark — o ISQ tem delegações em Vila Nova de Gaia, Palmela, Sines e Castelo Branco.

PARA A INDÚSTRIA

Entrevista

LUÍSA FALCÃO
Coordenadora da DIRIGIR

A formação é uma área-chave no ISQ. Ela representa cerca de um terço do volume global da sua actividade. E é a permanente interacção entre a prestação de serviços, a cooperação internacional e a actividade de I&D que desenvolve, que permite garantir uma formação de qualidade.
Mas a inovação é também uma característica intrínseca à acção do ISQ: os cursos de técnicos de organização e qualidade industrial, recentemente lançados, podem confirmá-la.
O Engenheiro Mário Figueira, Director de Formação, diz-nos como tudo se passa.

Antes de mais, como surge a vertente formação no ISQ?

A formação surge desde o início, ainda enquanto Instituto de Soldadura. Começámos com a actividade de inspecção nessa área e, paralelamente, era assegurada a formação, quer aos técnicos que no instituto trabalhavam, quer aos técnicos das empresas em que intervinhamos. Numa primeira fase, essa formação era feita recorrendo a formadores e professores de algumas universidades estrangeiras, nomeadamente para a especialização de engenheiros soldadores. Mais tarde, passou a ser assegurada pelo próprio ISQ, em Portugal.
Ao longo dos anos da sua existência, o ISQ foi alargando o seu espectro de acção, abrangendo outras áreas, e a formação acompanhou, desde sempre, esse alargamento.

Genericamente, que modalidades de formação desenvolve o ISQ e que públicos privilegia?

Podemos dizer que actuamos de duas formas:

- temos um catálogo de cursos de formação, com calendário ao longo de todo o ano, divulgado e aberto às empresas, nomeadamente às que damos consultoria de inspecção técnica — é a formação interempresa;
- e desenhamos programas especiais, de acordo com as necessidades das empresas e dirigidos especialmente a elas — é a formação intra-empresa.

Em termos de públicos-alvo, trabalhamos a dois níveis:

- a formação de quadros, licenciados ou detentores de bacharelato, e que procuram uma especialização numa dada área — adquirem competências que lhes permitem desempenhar funções de gestão técnica em determinadas áreas, como a Qualidade, Segurança, Soldadura e outras;
- por outro lado, e é algo que já fazemos há bastante tempo, investimos na qualificação de técnicos em áreas específicas, pessoas com o 9º ano ou até com um nível escolar mais baixo.

**Vêm a propósito os cursos de Técnicos de Organização e Qualidade Industrial, que o ISQ concebeu e organizou em colaboração com o Instituto do Emprego e Formação Profissional e que se dirigem, exactamente, a este público-alvo.
Quer falar-nos deles?**

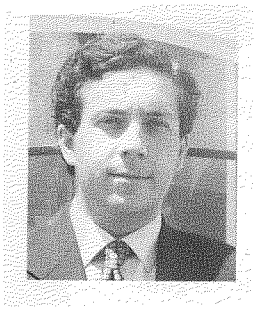
Estes cursos contemplam, numa primeira fase, três saídas profissionais: preparador de trabalho, técnico de qualidade industrial e técnico de planeamento e controlo de produção. Outras saídas profissionais estão ainda a ser ultimadas: correspondem a programas preparados durante 1995 e que vão ser testados durante este ano. Nesse âmbito, abordaremos outras áreas técnicas, nomeadamente a manutenção industrial.

Estes cursos permitem a aquisição das designadas competências transversais, garantem a polivalência?

É efectivamente uma preocupação actual, por um lado a polivalência, por outro a flexibilidade, que andam ligadas. É algo que nos parece extremamente importante se

queremos introduzir algumas mudanças estruturais e fundamentais no nosso tecido empresarial, especialmente no tecido industrial. Por isso, nestes cursos, e em outros que temos vindo a desenhar e a desenvolver, tivemos a preocupação de integrar, nos próprios programas, módulos com o objectivo de promover a polivalência e a flexibilidade. Para além disso, a própria metodologia de funcionamento está de acordo com essa preocupação — é uma estrutura modular, que tem como tronco comum uma determinada saída profissional que, no caso, é o preparador de trabalho. Depois, com a adição de um conjunto de módulos específicos, poderá permitir ao preparador de trabalho, ou a quem já tem esta qualificação, tornar-se técnico de qualidade industrial. Este, por sua vez, agrupando mais um conjunto de módulos e adquirindo mais um conjunto de competências, poderá vir a ser técnico de planeamento e controlo de produção.

Digamos que a forma como estes cursos estão organizados permite uma migração entre as diferentes saídas profissionais?



Exactamente. Os próprios conteúdos programáticos assentam em alguns módulos básicos, que permitem adquirir conhecimentos base, em termos de determinadas matérias, nomeadamente ao nível dos conceitos elementares do cálculo, da matemática ou da trigonometria, da física ou da química, para que o participante possa pensar e perceber o porquê daquilo que faz e não só, saber fazer qualquer coisa.

Como poderá vir a ser a integração destes profissionais no mercado de trabalho?

Essa questão mereceu, evidentemente, uma grande atenção. Nesse sentido, incluímos módulos com os quais se pretende estimular a capacidade de empreendimento dos formandos, para que possam eles próprios encontrar a sua saída profissional, inclusivamente criando o seu próprio posto de trabalho. Para esse efeito, a componente de formação que designamos de organizacional integra diferentes vertentes da gestão: gestão de projectos, de investimento, a gestão da qualidade e até gestão da carreira. São competências transversais o que se pretende que o participante venha a adquirir, que lhe permita encarar a profissão de uma outra forma, diferente da tradicional. Visando as tais competências transversais e um conhecimento mais integrado, parece-nos relevante nestes cursos a existência de um módulo de sociologia industrial, já que estamos a formar técnicos para a indústria. Por certo ajudará a enquadrar todos os conceitos e técnicas apresentados ao longo dos diferentes módulos, especialmente os novos conceitos de organização do trabalho. Este módulo vai assentar no estudo de casos bem sucedidos, de integração de novas técnicas e de novas formas de organização do trabalho na empresa.

Os cursos técnicos de Organização e Qualidade Industrial foram lançados há umas semanas. Como se vão desenvolver?

Bom, os cursos requereram a concepção de uma gama variada de suportes pedagógicos. Estamos exactamente na fase de edição de todos os materiais desenvolvidos. São cerca de 33 módulos diferentes, incluindo Guia de Formador, de Formando e Ficha Técnica resumo para cada módulo, 7 vídeos e 6 *softwares* multimédia, um deles integrando um jogo de simulação. Serão utilizados, numa primeira fase, em contexto de formação presencial, podendo vir a ser, e é esse um dos objectivos, facilmente transformados em produtos de formação a distância ou de autoformação.

Vamos lançar estes cursos ainda este ano, em diferentes Centros de Formação do IEFP. Para isso era necessário começar por formar os formadores para o domínio desses materiais e da metodologia global de formação.

É a fase actual, a primeira fase de implementação.

Decidimos fazer o seguinte: como era difícil reunir pessoas, provenientes de diversos pontos do País, para a formação presencial, encontrámos um sistema de formação a distância, com o acompanhamento de um formador assistente, que permite formar grupos de pessoas em pelo menos três áreas geográficas: Setúbal, Águeda e Braga, nesta primeira fase.

Foram abertas candidaturas, nestes Centros de Formação, para formadores do IEFP e formadores externos. Cada um dos participantes nesta acção de formação terá acesso à Internet em casa ou no Centro de Formação, permitindo-lhe aceder ao servidor Internet do ISQ onde está a base da informação sobre cada módulo — os conceitos essenciais que cada formador deve dominar, o que vai permitir actualizar-se, no decorrer da acção de formação.

O formador assistente, do ISQ, via Internet, vai alimentando os diversos módulos com nova informação, com artigos, elementos bibliográficos, etc. Vai lançando questões, desafios, conduzindo os participantes a discutir ou a reflectir sobre eles.

Pode, por exemplo, usar um pequeno excerto de um artigo da DIRIGIR... Colocá-lo na página da Internet, no módulo respectivo, e cada um dos participantes vai ter que o comentar, enviando os seus comentários para o formador assistente — isto é interactividade. Por outro lado, será sem-

pre possível aos participantes colocarem questões ao formador assistente e receberem um *feed-back*.
Vamos criar um processo de aprendizagem no ciberespaço que, se for convenientemente alimentado e dinamizado, será seguramente muito proveitoso para todos.

Para além destes novos cursos de formação, que projectos tem o ISQ que considere interessante relevar?

Temos um projecto, que me parece particularmente interessante. Trata-se de virmos a desenvolver edições especiais dos nossos programas de especialização e dirigi-los a desempregados, licenciados em áreas actualmente com pouca saída profissional. A ideia é fazer a reconversão dessas pessoas, acrescentar-lhes competências diferentes das das suas áreas de formação académica, que lhes possam permitir encontrar mais facilmente uma saída profissional, adequada ao seu nível de habilitações.
Importa lembrar que o aparecimento dos nossos diversos cursos de especialização resulta do posicionamento excepcional que o ISQ tem assumido, entre as universidades, as empresas e o sistema de Formação Profissional. Este conhecimento tripartido tem-nos permitido uma diversificada oferta de formação e confere credibilidade.
Por outro lado, pensamos que uma das grandes apostas em termos de evolução do conhecimento é a capacidade de integrar e não já a capacidade de especializar, muito embora se vá continuar a ter especialistas, mas cada vez mais especialistas em integrar, em generalizar.

Concretamente, que cursos estão a pensar desenvolver para a reconversão desses licenciados?

O que estamos neste momento a desenhar é a hipótese de desenvolvermos programas de Engenharia da Qualidade, eventualmente com uma designação diferente, que possam acrescentar competências a pessoas de áreas como Sociologia, Direito ou outras. Estas competências, ao nível da gestão e garantia da qualidade, poderão permitir-lhes, depois, desenvolver trabalho como consultores de empresas ou integrando-se nelas, desenvolvendo projectos na área da qualidade, que é uma área que interessa às empresas portuguesas neste momento e em que há falta de quadros devidamente qualificados.
Pensamos também vir a reeditar um programa que lançámos em 1986, numa altura em que o ISQ desenvolveu um conjunto de empresas de base tecnológica, nas quais participa ainda hoje, e que têm desenvolvido uma actividade com sucesso, nomeadamente em áreas tecnológicas de competência do próprio ISQ, quer no domínio de I&D, quer no domínio da transferência de tecnologias para a indústria.
Estes programas de especialização, destinados a licenciados em situação de desemprego, para além de decorrerem na sua grande parte em regime de formação presencial, deverão contemplar também alguma componente de autoformação ou formação a distância, com acompanhamento de um tutor ou formador assistente.
Esta metodologia aplicar-se-á para proporcionar um reforço nas áreas em que as pessoas possam apresentar maiores lacunas, por via da formação de base que detêm e, assim, puderem de facto integrar os novos conceitos e conhecimentos que vão fazer parte do programa de especialização.

E saírem todos com o mesmo nível de competências, não obstante a variedade de entradas?

Exactamente. Para além do que referi, em termos da especialização, contamos utilizar também uma metodologia de enriquecimento cognitivo. Se pensarmos que se trata de pessoas que estarão, possivelmente, um pouco desmotivadas, beneficiarão por certo do Programa de Enriquecimento Instrumental, designação da metodologia de enriquecimento cognitivo que utilizamos no ISQ, para voltarem a estar disponíveis para um processo de aprendizagem.

Há ainda uma outra vertente: os projectos individuais.
A pessoa terá, no final da sua especialização, um projecto que vai desenvolver numa empresa, durante cerca de seis meses, e terá a supervisão de um tutor do ISQ.
Estamos a falar em projectos que interessem de facto à empresa; que seja um benefício para a empresa e para a pessoa que o desenvolve.
Esta parece-nos ser a atitude mais facilitadora de integração no mercado de trabalho e constituir este programa, com estas características, um contributo para o combate ao desemprego.

O ISQ tem desenvolvido diversas metodologias de formação, assentes em tecnologias várias. Algumas revestem-se de inovação...

Os programas comunitários em que temos participado têm-nos possibilitado o desenvolvimento de novas metodologias de formação e o desenvolvimento de produtos — *software* multimédia e outros materiais didácticos, como jogos de formação. Isto levou-nos à constituição de uma pequena unidade de negócio, uma empresa, para

o desenvolvimento de suportes didácticos. Esta empresa, a SAF — Sistemas Avançados de Formação — é o nosso braço técnico na área do Multimédia, embora não trabalhe exclusivamente para o ISQ.
De facto temos desenvolvido *know-how* na concepção e realização de suportes didácticos que têm vindo a ser utilizados como complemento à formação presencial, que serve também para testarmos o suporte, quer seja em vídeo, CD Rom ou outro qualquer, e ir melhorando o produto, para que garanta de facto a eficácia, quando utilizado na formação a distância ou autoformação, em que funciona só por si.
Ainda não temos nenhum curso assente apenas em formação a distância. Consideramos que é de facto preciso avançarmos nesta linha, mas passo a passo, com cautela.
Estão dados os primeiros passos...

Como propicia o ISQ a formação contínua dos seus colaboradores?

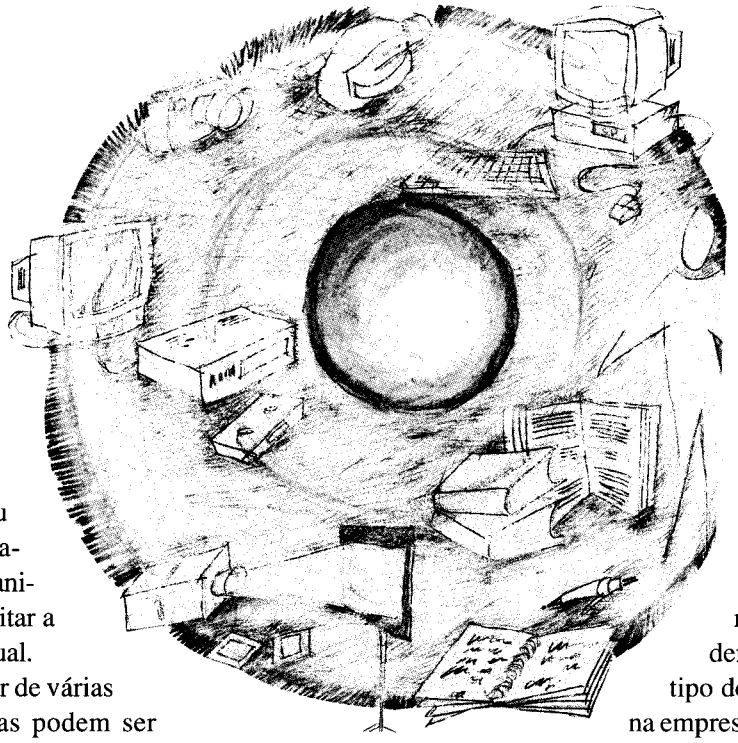
Para uma entidade como o ISQ, que tem que se confrontar com uma forte concorrência e que tem que gerar receitas, os recursos humanos são uma peça fundamental, a chave do processo, sendo assim a formação dos quadros muito importante. Inicialmente, eram formados no estrangeiro, o que garantia um alto padrão de qualidade. Promoveram-se muitos mestrados e doutouramentos, e por isso temos um número de doutourados relativamente elevado. São eles que garantem o nível de I&D e a transferência de resultados que se faz para o exterior.
Hoje continuamos a incentivar a formação das pessoas no estrangeiro, nomeadamente nos EUA, mas para programas de menor duração, em diferentes áreas, bem como de mestrados e doutoramentos quer no estrangeiro, quer em Portugal. Para além disso, mantemos um plano de formação contínua dos nossos quadros, quer ao nível técnico (inclusivé, frequentando os nossos próprios cursos), quer ao nível administrativo, das línguas, da área comportamental.
Actualmente, todas as pessoas que trabalham na área da garantia da qualidade no ISQ estão a ser formadas na utilização do PEI, para poderem vir a saber utilizar esta metodologia e para assim "casarmos" estas duas componentes, que são: a qualidade e o enriquecimento cognitivo, garantindo este a adopção de uma atitude de abertura à mudança, indispensável nas organizações.

ISQ
Programas de Formação — Tipo

QUALIDADE
Cursos de: Auditorias de Qualidade, Garantia da Qualidade, Metrologia, Controlo Estatístico do Processo
Pós-Licenciatura em Engenharia de Qualidade
SOLDADURA
Cursos de: Técnicos de Soldadura, Especialistas de Soldadura, Inspectores de Soldadura, Soldadores em diferentes processos
Pós-Licenciatura em Engenharia da Soldadura
MANUTENÇÃO
Cursos de: Electro-Mecânica, Hidráulica, Manutenção Condicionada, Análise de Vibrações, Pneumática, Alinhamentos e Procedimentos de Manutenção
Pós-Licenciatura em Engenharia de Manutenção
SEGURANÇA
Cursos de: Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, Segurança Industrial, Análise de Risco
Pós-Licenciatura em Engenharia da Segurança
AMBIENTE
Cursos de: Qualidade do Ar, Controlo e Gestão do Ambiente, Combustíveis e Combustão
Pós-Licenciatura em Gestão do Ambiente
TECNOLOGIAS DE PRODUÇÃO
Cursos de: Automação Industrial, Programação CNC, Robótica Industrial, Laser e Jactos de Água, Novas Tecnologias de Produção, Tecnologias Avançadas de Soldadura
INSPECÇÃO E ENSAIO
Cursos de: Diferentes tipos de ensaios destrutivos e não destrutivos
LOGÍSTICA
Cursos de: Gestão de Aprovisionamentos, Gestão de Produção e Logística Industrial
Pós-Licenciatura em Logística Empresarial
PROJECTO
Cursos de: Ergonomia, *Design* Industrial, CAD
ENRIQUECIMENTO COGNITIVO
Curso de: Programa de Enriquecimento Instrumental — PEI
CRIAÇÃO DE EMPRESAS (empreendedores)

ORGANIZAR UM CENTRO DE RECURSOS

TERESA LOPES
Especialista em Gestão de Recursos



Basicamente, em formação profissional e educação, "recursos" são sistemas, conjuntos de materiais ou situações propositadamente criados ou organizados de modo a facilitar a aprendizagem individual.
Os recursos podem ser de várias naturezas. As pessoas podem ser recursos — é o caso dos formadores que apoiam os formandos numa base flexível, respondendo às dificuldades quando elas surgem. As instalações podem ser recursos: laboratórios com livre acesso. Por último, e mais frequentemente, uma vasta gama de *media* podem ser recursos: apontamentos estruturados, livros, cassetes vídeo, diapositivos, CD-ROM interactivo, programas de ensino assistido por computador, etc.
Um Centro de Recursos é um local (cuja dimensão pode variar entre um canto de sala e um complexo de edifícios) que está organizado especificamente com o objectivo de conter, para uso, um conjunto de recursos, normalmente sob a forma de materiais pedagógicos. Os Centros de Recursos podem ser explorados de maneiras diferentes, dependendo consideravelmente do tipo de formação que é adoptado na empresa.

Dentro de sistemas de formação flexíveis, centrados no formando, o Centro de Recursos desempenha um papel central. No caso de um tipo de formação mais tradicional, o Centro de Recursos desempenha um papel diferente: o de apoio a outros métodos de formação.
Alguns Centros de Recursos, dentro de empresas, também promovem mostras e exposições de motivação geral ou de interesse específico. Isto é muito comum em centros localizados no interior de departamentos que tratam de áreas técnicas ou científicas e que pretendem motivar o pessoal da empresa em geral para determinados temas de interesse.

IMPLEMENTAR UM CENTRO DE RECURSOS EM ESPAÇO ADAPTADO

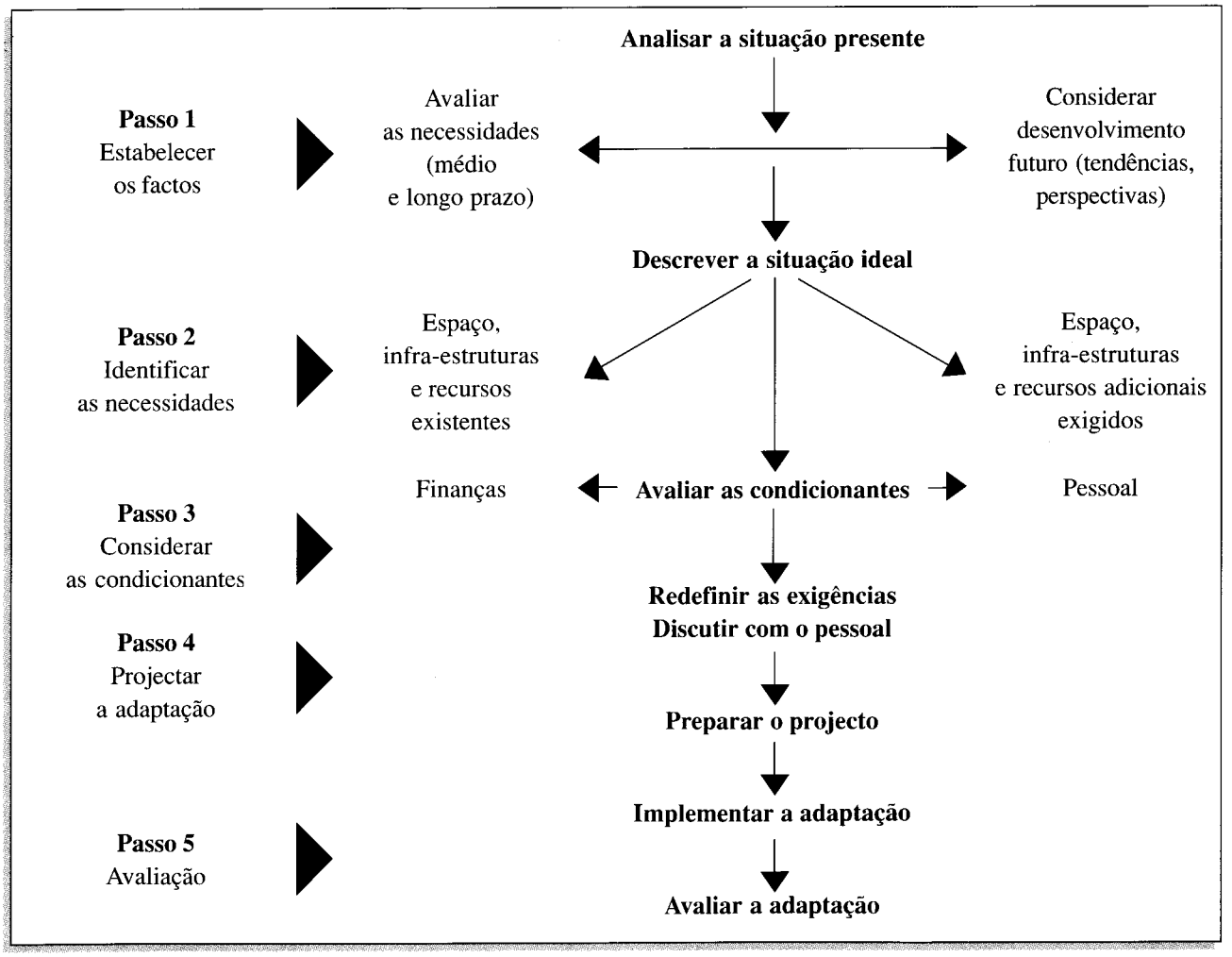
A ideia de adaptar um espaço já existente (normalmente biblioteca ou mediateca) para constituir um Centro de Recursos (CR), deverá, idealmente, provocar reacções por parte do pessoal dentro de uma empresa ou instituição. Idealmente porquê? Porque seria bom que os profissionais se consciencializassem de que um CR é fundamental para a permanente actualização que o presente (e decerto o futuro) lhes exige. Ter à mão um lugar onde podem fazer uma autoformação permanente é, sem dúvida, um privilégio. A vontade de fazer esse auto-enriquecimento é, já por si, uma atitude activa; no entanto, a própria constituição e actualização sistemática do CR exige deles também esforço e interesse. Deixar esta tarefa apenas a uma pessoa ou comissão seria empobrecê-la em áreas de interesse e diversidade de materiais pedagógicos.

É claro que a discussão que nasce deste tipo de esforço conjunto trará inevitavelmente conflitos, exigências diversas e despesas significativas, e aqueles que tiveram a responsabilidade de decisão terão a tarefa difícil de assegurar a melhor solução possível para estas exigências.

Todas as fases de adaptação exigirão tempo das pessoas implicadas, consumido em discussão e planeamento. Para aliviar este processo, apresentamos a sugestão que consiste em 5 passos/5 fases no caminho de adaptação do espaço existente e implementação de um Centro de Recursos.

Este "modelo" é, naturalmente, uma base sistemática de trabalho que poderá ser adaptada aos casos específicos de cada empresa ou instituição.

5 Passos Para a Implementação de Um Centro de Recursos



O QUE ESTÁ, ENTÃO, ENVOLVIDO EM CADA UM DESTES PASSOS E COMO PÔ-LOS EM PRÁTICA?

PASSO 1
ESTABELECER OS FACTOS

Estar Alerta Para o TODO Antes de Considerar as Partes

Analisar a situação presente

Avaliar as necessidades (médio e longo prazo) ← ↓ → **Considerar desenvolvimento futuro (tendências, perspectivas)**

É natural que sejam sugeridas muitas ideias para a utilização do novo espaço. Costuma começar assim o planeamento que muitas vezes leva a grandes mudanças nas infra-estruturas ou até na vida das organizações. Mas estas primeiras ideias serão realmente tudo o que é necessário? O que é que a empresa pretende com a adaptação? Apenas um espaço de armazenamento ou um salto para novas metodologias de trabalho e de formação? Ou uma abertura a outras empresas e novos mercados?
Para ajudar a estabelecer os factos, sugerem-se pistas de discussão para cada passo.

PISTAS DE DISCUSSÃO

A — A utilização actual dos recursos

1. Qual a percentagem de formadores da empresa que usa os recursos sistematicamente? E de outras empresas? A que título? (Empréstimo, aluguer, venda).
2. Que tipos de materiais são mais usados? E menos usados?
3. Quais os factos que encorajam o uso dos recursos?

B — A utilização desejável dos recursos

1. Quais os projectos que poderiam beneficiar de uma maior utilização/maior número de recursos a curto e médio prazo? Que infra-estruturas adicionais seriam necessárias?
2. Há tipos específicos de *media*/metodologias que seria benéfico implementar? Quem seriam os beneficiários a curto e médio prazo?

Nota: Dever-se-á comparar este resultado com os do ponto A para apurar se as exigências são congruentes e viáveis.

C — Quais as infra-estruturas existentes? Como estão a ser utilizadas?

1. As infra-estruturas para utilização e preparação de materiais pedagógicos são satisfatórias?
2. Há procedimentos estabelecidos para compra/aluguer/controlo de equipamento e materiais? Podem ser melhorados? Como?
3. Qual o pessoal de apoio disponível? Pode ser melhor rentabilizado? É necessário afectar mais pessoal?

Nota: É de examinar cuidadosamente as respostas de pessoal não-formador (administrativo, secretariado) porque trazem, frequentemente, sugestões preciosas.

D — Atitudes e capacidades

1. Qual é a atitude geral do pessoal em relação à utilização de recursos? Colabora e compartilha materiais e ideias?
2. Qual é o grau de "à vontade" do pessoal a manejar *hardware* e *software* pedagógico?
3. Os cursos internos de formação têm geralmente uma boa adesão? Que formação seria necessária com vista à implantação de um sistema de optimização de recursos?

Nota: É uma óptima oportunidade para detectar a disponibilidade psicológica do pessoal para esta iniciativa e fazer durante as reuniões uma campanha de motivação para a ideia.

E — A utilização do espaço existente

1. Estão planeadas algumas alterações na empresa/instituição que vão de alguma forma alterar ou condicionar o uso do espaço total?
2. Podem ser feitas alterações à distribuição dos espaços dentro da empresa/instituições?
3. O edifício tem algum aspecto do seu *layout* que vá condicionar a adaptação?

Nota: É preciso ter em atenção aspectos muitas vezes descuidados quando se tenta optimizar o espaço ao máximo (como bloquear portas necessárias que serão vitais em caso de incêndio).

F — Finanças

1. Qual é a verba disponível para o trabalho de adaptação?
2. Além da adaptação física, quais serão os outros trabalhos implicados? (Estudos, consultas, etc.)
3. O Centro terá hipótese de se autofinanciar (no todo ou em parte)? Há financiamentos externos possíveis (Programas comunitários, etc.)?

Passo 2
Descrever a Situação Ideal

As Verdadeiras Necessidades Nem Sempre São as Mais Óbvias

Descrever a situação ideal

Espaço, infra-estruturas e recursos existentes | **Espaço, infra-estruturas e recursos adicionais exigidos**

Durante o Passo 1 as novas necessidades deverão ter sido definidas em termos muito gerais de modo a assegurar que a discussão nesta fase não seja assombrada pela questão: "Como é que vamos fazer isso?" e para que as verdadeiras necessidades não fiquem mascaradas devido aos problemas técnicos e práticos.

Agora, no entanto, é altura de definir as exigências ideais.

Se é pouco realista não ter em conta as limitações, é igualmente desaconselhável restringir o planeamento àquilo que é obviamente possível à primeira vista.

Qual é o espaço disponível?

As discussões prévias já devem ter trazido, nesta altura, sugestões de espaços adaptáveis.
Neste caso, é recomendável que se passe algum tempo a repensar o espaço disponível em termos de: localização do espaço em relação aos principais utentes, proximidade em relação às actividades correlacionadas (a produção de materiais pedagógicos é um exemplo), conveniência do local para aspectos como ventilação e segurança, o efeito das actividades que aí se irão desenvolver em relação a espaços concomitantes (por exemplo, barulho e movimento).

Infra-estruturas e recursos existentes

É preciso fazer agora uma lista exaustiva de todos os recursos existentes: equipamento ou material relevante para o novo projecto que vários sectores poderão dispensar, armários, estantes ou outro mobiliário que esteja disponível ou sub-rentabilizado, equipamento usado, existente (a velha fotocopiadora que já não tem qualidade satisfatória para o expediente geral pode fazer muito jeito para apoio ao novo Centro).

Que espaços, infra-estruturas e recursos adicionais serão necessários?

Uma vez feito o inventário do que há disponível, poderão ser identificados os recursos adicionais e organizados em listas de médio e longo prazo, segundo as prioridades definidas.

Pistas de Discussão

1. Qual é o objectivo do novo espaço, quais os recursos disponíveis, quais os recursos exigidos?
2. Qual o espaço ideal para o CR?
3. Quais as exigências adicionais com o pessoal e segurança?
4. Foi feito um plano pormenorizado do espaço selecionado?

Passo 3
Considerar as Condicionantes

Finanças — **Pessoal**

Condicionantes

Aspectos legais e de segurança — **Infra-estruturas**

As condicionantes devem ser encaradas aqui como factores que vão influenciar as decisões finais e não necessariamente como proibitivas ou estáticas.

Pistas de Discussão

A — Finanças

1. Os recursos financeiros disponíveis são suficientes? Se não, quais os recursos financeiros adicionais exigidos?
2. Quando estarão disponíveis e como?

B — Pessoal

1. Há pessoal suficiente para pôr em prática a proposta? Se não, qual o pessoal adicional permanente ou temporário necessário? Qual o perfil desse pessoal?
2. O pessoal disponível e a afectar precisa de formação?

C — Infra-estruturas

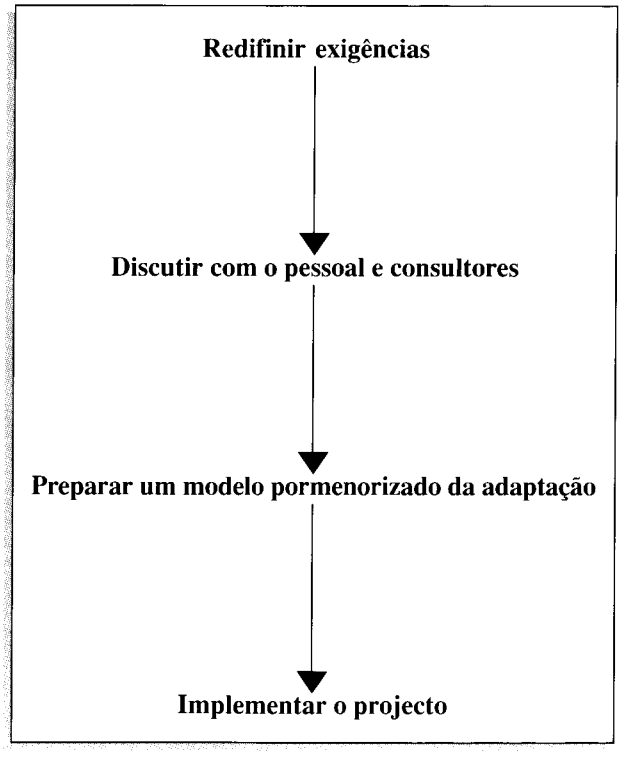
1. A estrutura ou *layout* do edifício trará dificuldades à implementação da ideia? Quais?
2. O plano envolve alterações estruturais que possam ser muito caras ou difíceis de pôr em prática?

D — Aspectos legais e de segurança

1. O plano está de acordo com as disposições legais em geral e de segurança em particular? São necessárias medidas de segurança adicionais?
2. Foram tomadas medidas para construir um ambiente de trabalho saudável?

Nota: Em caso de escassez de fundos, de momento, é de ter em atenção, então, quais os recursos a adquirir agora que possam servir e ser melhorados com uma expansão a médio e longo prazo.

Passo 4
Preparar o Projecto



É altura de desenhar o plano, visando o mais possível esquemas e diagramas, e dá-lo para apreciação a um consultor externo. É natural que alguém que não esteja "viciado" na situação tenha uma ideia mais clara do que é desejável e exequível. Visitar Centros de Recursos de outras instituições ou empresas também pode dar conselho sobre a hipótese mais económica e mais correcta para a compra, compatibilidade e instalação do *hardware*. É aconselhável recorrer também a um técnico de segurança e higiene.

A Proposta do Projecto Deverá Conter os Seguintes Itens:

1. Os objectivos, isto é, as necessidades a que o CR deverá responder, de acordo com o levantamento feito de início.
2. Um plano geral, à escala, do espaço existente para o CR.
3. Um plano completo da adaptação do espaço, com medidas, localização dos equipamentos, necessidades de instalação eléctrica, espaços previstos para instalação de equipamento de segurança e saídas de emergência.
4. Uma lista completa dos recursos materiais necessários, incluindo mobiliário geral e específico para armazenamento e exposição dos recursos pedagógicos.

   Uma lista do *hardware* necessário para produção interna (incluindo fotocopiadora) e *hardware* de leitura e reprodução que permita uma utilização individualizada.
5. Uma lista completa dos recursos humanos necessários, seu perfil, respectiva formação e a afectação de tempo ao CR.
6. Um orçamento previsível para a implementação (incluindo preços o mais exactos possível para aspectos como: equipamento, mobiliário e formação de pessoal).
7. Um orçamento previsível para o funcionamento, levando em conta os recursos materiais e humanos a afectar, despesas de manutenção, de divulgação e encargos com comunicações e actualização dos materiais pedagógicos.
8. Outros pormenores relevantes.

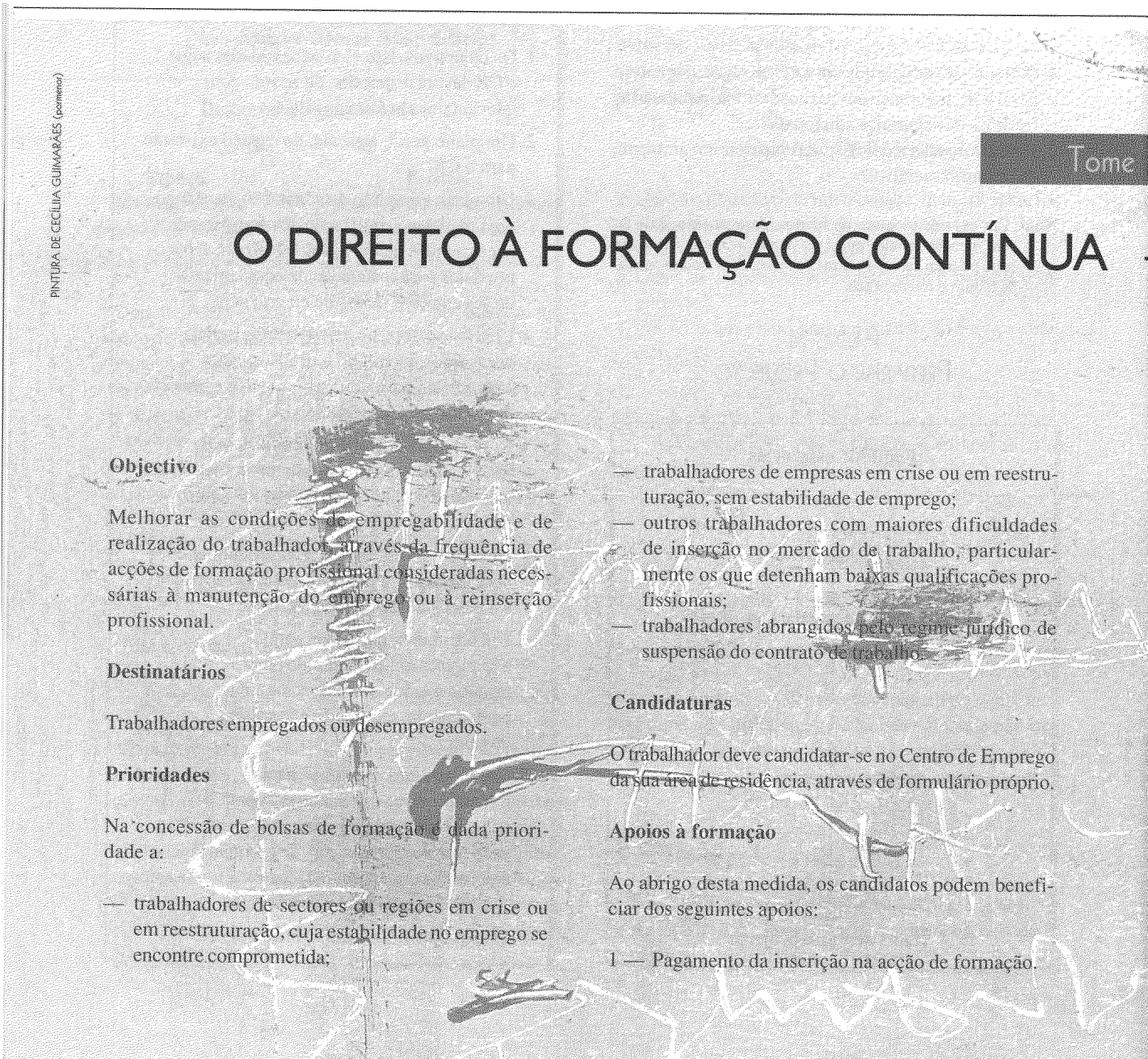
Passo 5
Avaliação

Este último passo tem, fundamentalmente, dois objectivos:

1. O objectivo formativo de avaliar o progresso no uso do CR para apurar se está a responder às necessidades conforme o planeado e, se isso não estiver a acontecer, providenciar no sentido de fazer as correcções necessárias.
2. O objectivo somativo de avaliar se o tempo, o esforço e o dinheiro envolvidos beneficiaram a empresa. Se foi nítido o benefício, poder-se-á expandir a iniciativa. Se não houve benefício aparente, será necessário analisar as causas.

Pistas de Discussão

1. O espaço é utilizado para todos os objectivos para os quais foi planeado?
2. O CR é utilizado pelo público para o qual foi planeado? Com a frequência prevista? Quantos utentes



PINTURA DE CECÍLIA GUIMARÃES (parmenor)

Tome

O DIREITO À FORMAÇÃO CONTÍNUA

Objectivo

Melhorar as condições de empregabilidade e de realização do trabalhador, através da frequência de acções de formação profissional consideradas necessárias à manutenção do emprego ou à reinserção profissional.

Destinatários

Trabalhadores empregados ou desempregados.

Prioridades

Na concessão de bolsas de formação é dada prioridade a:

— trabalhadores de sectores ou regiões em crise ou em reestruturação, cuja estabilidade no emprego se encontre comprometida;
— trabalhadores de empresas em crise ou em reestruturação, sem estabilidade de emprego;
— outros trabalhadores com maiores dificuldades de inserção no mercado de trabalho, particularmente os que detenham baixas qualificações profissionais;
— trabalhadores abrangidos pelo regime jurídico de suspensão do contrato de trabalho.

Candidaturas

O trabalhador deve candidatar-se no Centro de Emprego da sua área de residência, através de formulário próprio.

Apoios à formação

Ao abrigo desta medida, os candidatos podem beneficiar dos seguintes apoios:

1 — Pagamento da inscrição na acção de formação.

foram registados desde o começo do funcionamento do CR?

3. Os equipamentos e materiais existentes estão a responder satisfatoriamente às necessidades? Os procedimentos para obtenção de serviços, equipamentos, materiais, etc... são adequados?
4. O *layout* permite que as actividades se desenvolvam de um modo confortável?
5. O pessoal tem o perfil adequado e está adaptado às funções?
6. As normas de segurança foram implementadas e estão a ser cumpridas? Precisam de ser revistas?
7. A adaptação do espaço e o funcionamento do CR causou problemas organizacionais ou administrativos (circulação de pessoas dentro da empresa, horários, etc...)?
8. A iniciativa gerou um maior interesse interno e/ou junto de outras empresas quanto ao uso de recursos?
9. O uso de recursos desencadeou outras actividades/projectos na empresa?
10. Que comentários/opiniões foram feitos por utilizadores externos? ●

Nota

BOLSAS INDIVIDUAIS DE FORMAÇÃO

2 — Pagamento de uma bolsa de formação aos **trabalhadores desempregados**, cujo montante varia, consoante:
— a formação seja a tempo completo ou a tempo parcial;
— o formando tenha alguém a seu cargo ou seja beneficiário do regime de protecção no desemprego.

3 — No caso de **trabalhadores empregados:**
— o IEFP atribui à entidade empregadora uma compensação na remuneração e demais encargos do trabalhador, quando a acção de formação por ele frequentada decorra total ou parcialmente durante o período normal de trabalho;
— no caso de a acção de formação decorrer fora do período normal de trabalho, o trabalhador tem direito a um subsídio de formação, de acordo com o valor estabelecido, por hora de formação.

4 — Subsídio de deslocação, para os formandos que residam a 30 km ou mais do local de formação.

5 — Subsídio de refeição, de montante igual ao vigente na Administração Pública, nos dias em que o período de formação seja igual ou superior a 3 horas.

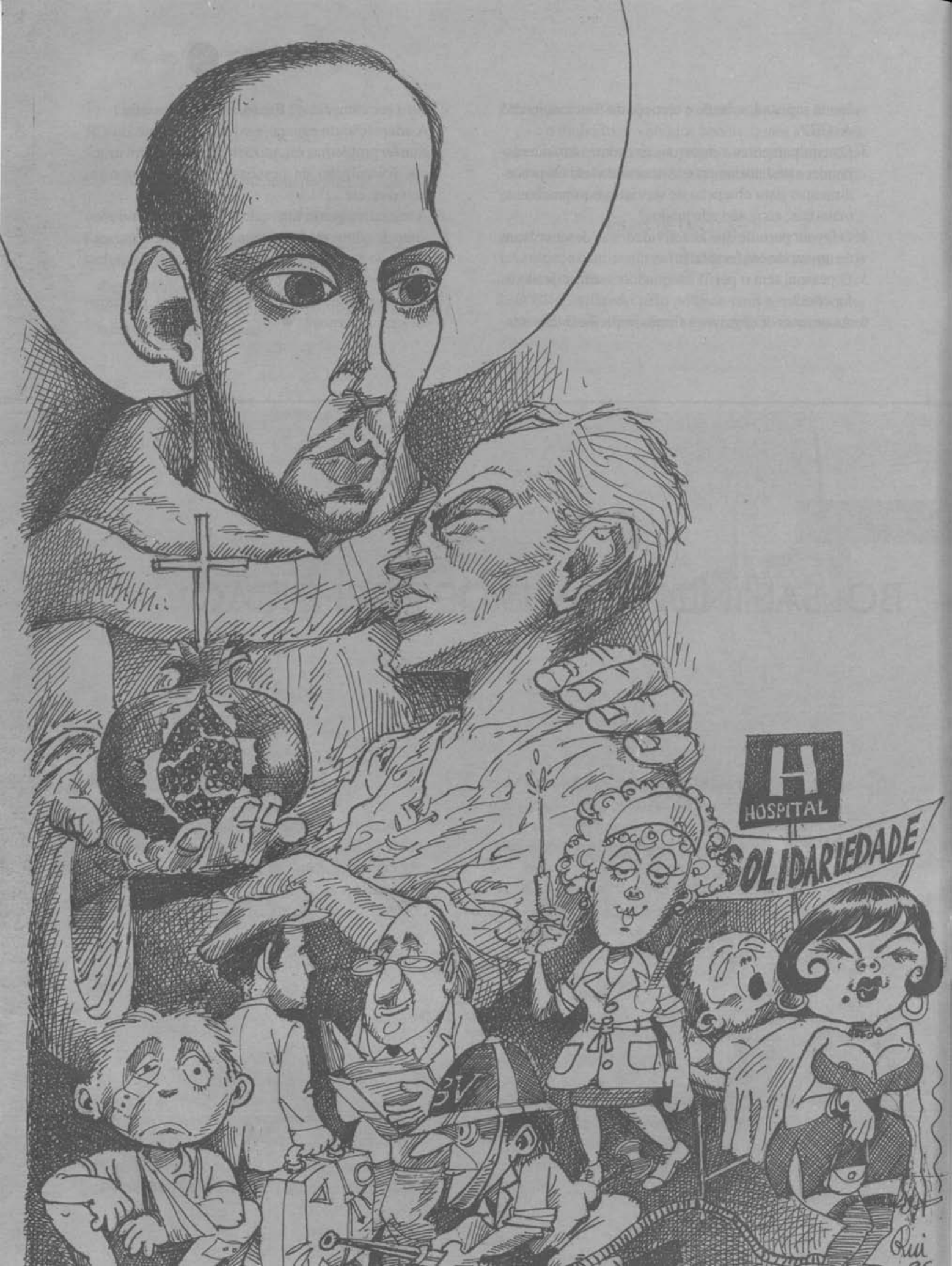
6 — Seguro de acidentes pessoais.

Enquadramento legal

- Despacho Normativo n.º 86/92 de 5 de Junho
- Despacho Normativo n.º 464/94 de 28 de Junho
- Portaria n.º 247/95 de 29 de Março

Contacto:

Instituto do Emprego e Formação Profissional
Centro de Emprego da Área de Residência


H
HOSPITAL
SOLIDARIEDADE
Rui

S. JOÃO DE DEUS UM PORTUGUÊS DE MUITOS OFÍCIOS

AIRES GAMEIRO
Irmão de S. João de Deus; Psicólogo

Três facetas, em relação a ofícios e mesteres, estão presentes na vida de S. João de Deus:

- mudou de profissão e ocupação com muita frequência, sempre à procura de mais satisfação e sentido de vida;
- foi hospitaleiro para gente de múltiplas profissões e ocupações e para muitos desempregados;
- foi patrono de inúmeras corporações e associações profissionais ou de solidariedade.

Servimo-nos das fontes principais da sua vida: cartas, biografia de Francisco de Castro (1585) e Documento do Pleito havido entre os Irmãos e os Jerónimos, em 1572.

Para a sua biografia sóbria e bem fundamentada, Castro serviu-se de um caderno de apontamentos escrito por um "companheiro de todas as suas peregrinações, homem muito semelhante a ele no espírito, o qual, com estilo simples, escreveu tudo aquilo de que se recordava, como testemunha ocular[1].

Castro não disse, porém, muitas coisas que sabia. E que, provavelmente, quis esconder. Começa a ganhar peso a hipótese da ascendência judia de João de Deus que, a provar-se, esclareceria muitas lacunas (Ver José Maria Javierre, *Juan de Dios, Loco em Granada*, Salamanca, 1996).

OS OFÍCIOS DE S. JOÃO DE DEUS

EMIGRANTE E APRENDIZ

O biógrafo que seguimos diz que, com a idade de oito anos, "foi levado" de Montemor-o-Novo para Oropesa, Espanha, e que em Oropesa ele "viveu muito tempo em casa de um homem chamado Maioral"[2] e, "quando atingiu idade suficiente, foi por ele mandado para o campo".
É de notar que João viveu ali muito tempo até ser "mandado para o campo". Terão sido quatro, seis, oito anos? Não sabemos, mas pode-se presumir que tenha sido tempo de educação e aprendizagem, talvez mesmo tenha aprendido a ler e provavelmente a tratar dos cavalos e a cavalgar. Podemos concluir que foi o seu tempo de aprendiz.

PASTOR E AJUDANTE DE FEITOR

O pai adoptivo, logo que ele "atingiu idade suficiente", mandou-o para o campo, na companhia dos criados que guardavam o gado.
Ele, porém, ia ter dois ofícios durante estes muitos anos, mesmo que tenha chegado a Oropesa com oito-dez anos e saído dali com 28, como explicam alguns críticos (cf. G. Russotto, **SGDO,** 1º vol., p. 55).
Castro diz que ele "servia para levar e trazer provisões e tudo o mais que era preciso aos pastores". Portanto, não era simples pastor, mas alguém associado ao maioral do gado. O levar e trazer, numa grande herdade, só poderia ser a cavalo ou em carroças. Um testemunho de beatificação diz que ele era zagal dos pastores. Nestes dois ofícios, Castro diz que João trabalhava "com toda a diligência", procurando agradar e servir ao bom homem que o acolhera como pai e que por isso os amos gostavam muito dele e o estimavam. As relações, pelos vistos, eram excelentes.

SOLDADO CORAJOSO MAS FRACASSADO

Fuenterrabia foi ocupada pelos Franceses em 18 de Outubro de 1521, os quais se mantiveram aí até 1524. Carlos V regressou da Alemanha a 15 de Julho de 1522, e só depois disso formou um exército de 24 000 homens que, após algumas correrias na Primavera de 1523, cercaram Fuenterrabia em Fevereiro de 1524 e a libertaram a 25 de Março do mesmo ano.
Castro diz que João tinha 22 anos quando se alistou no regimento de infantaria do Conde de Oropesa, comandado pelo capitão João Ferruz.
Mas essa idade, segundo Magliozzi, talvez tenha sido equivocada pelo ano 22, que seria o ano 22 de 1500.
De toda a maneira, João já teria 28 ou talvez 30 anos, caso tenha nascido não em 1495 mas 1492, pois só assim poderia ter chegado a Granada, em 1538, com 46 anos, como Castro refere.
Que motivações aponta Castro para João se afastar da vida pacata de pastor e ajudante de maioral em que era estimado? Duas:
— desejo de conhecer mundo;
— desejo de gozar das liberdades dos que vão para a guerra, correndo à rédea solta pelo caminho largo dos vícios.
Mas as coisas correram-lhe muito mal e, em vez de liberdades, gozos e vícios, encontrou "trabalhos e numerosos perigos".
Em momento de falta de provisões, ofereceu-se para ir buscá-las em égua sem freio, tomada aos Franceses, o que prova que sabia cavalgar e era destemido. A égua lançou-se desenfreada, em corrida por terras que conhecia, e deu com João contra as rochas, pondo-o a sangrar pela boca e pelo nariz, sem fala durante mais de duas horas. É de notar que, durante este centenário [3], a urna dos ossos de S. João de Deus, em Granada, foi aberta para estudo e tratamento. Uma equipa de anatomistas da Universidade de Granada averiguaram: que S. João de Deus era de estatura alta; que tinha sofrido uma fractura nos ossos da face esquerda (maçã do rosto) que se consolidou. Além disso, era manifesta uma condição prolongada de infecção dos seios nasais. Ao fazerem a rotação computadorizada das fotos do crânio com os dois retratos mais antigos, Coelho e Raxis verificaram que os retratos mostram uma mancha assimétrica desse mesmo lado, o que não deixa de ser estimulante para novos estudos.

Ao recuperar os sentidos, diz Castro, João apavorou-se com a ideia de ser feito prisioneiro e orou a Nossa Senhora que o livrasse do perigo de ser preso pelos inimigos.
Alguns dias de cama, com muita roupa para transpirar, foram suficientes para se restabelecer e voltar às lides militares.
Outro fracasso, porém, o esperava. O capitão pô-lo de guarda a um despojo de roupa apanhado aos Franceses. Distraiu-se e roubaram-lha. Foi o suficiente para o seu capitão, irado, o condenar a ser enforcado, ali mesmo numa árvore.
Valeu-lhe um nobre, respeitado pelo capitão, que apareceu e intercedeu por ele. Pediu para suspender a pena e aconselhou João a desaparecer da presença do capitão e do campo, o mais depressa possível.

Aventureiro Obscuro

Castro não diz tudo o que aconteceu a seguir, porque faz regressar João a Oropesa, onde é bem recebido pelo seu amo e patrão, mas acrescenta que se demorou ali "quatro anos" até voltar a alistar-se na expedição à Hungria.
Ora, de 1524 a 1529 (1ª expedição à Hungria) ou a 1532 (expedição mais provável), em que João participou, vão oito anos e não quatro (cf. G. Russotto, o.c.p. 56). É um mistério o que João fez entretanto, após a saída de Fuenterrabia.
Magliozzi, no seu artigo "Os anos obscuros de João de Deus" (Hosp. n.º 234 Jan./Mar. 96), pensa que S. João de Deus poderia ter andado à aventura, incapaz de voltar logo a Oropesa por vergonha e sentimentos de culpa, por ter abandonado os pais e pelos insucessos de militar. Por isso, não teria querido dizer ao seu companheiro, que tomou as notas, ou ainda que Castro poderia ter sabido mas preferiu não dizer o que sabia, para não prejudicar a auréola de santo, que João de Deus continuava a ter em Granada em 1579-80, quando Castro escreveu a biografia.
De toda a maneira, terão sido tempos difíceis de experiências novas mas dolorosas, talvez à mistura com outras agradáveis.
Magliozzi pensa ainda que, mais tarde, na Carta a Luís Baptista, João revivia as suas aventuras destes três ou quatro anos obscuros da sua vida. Nela aconselha o jovem, que tinha veleidades de ser companheiro de João, que lhe "parece que seria melhor que passasse por apertos" para vir bem "preparado para suportar trabalhos" e "dias de aventuras difíceis, alternadas com outras boas", embora receie que se venha a perder.

Soldado-ordenança

Castro repete as motivações para ele se fazer de novo soldado: "como a juventude não se costuma acalmar nem tomar assento com poucas experiências", "não se lembrando já do que lhe tinha acontecido", João decidiu ir para a Casa do Conde. Esta frase de Castro é forte e mostra que S. João de Deus era mesmo aventureiro e terá passado experiências que Castro silencia.
João decidiu, pois, ir com o Conde para Viana, em cuja casa "serviu com muita diligência". O seu ofício agora era uma espécie de ordenança do Conde, em que tratava tão bem dos cavalos, que via tratar e agasalhar melhor que os pobres de Jesus Cristo.
A ameaça de guerra à volta de Viena durou pouco. Os turcos levantaram o cerco.
Acabada a guerra, voltou por mar e desembarcou no porto da Corunha, dirigindo-se depois a Montemor-o-Novo, a saber "notícias dos seus pais e parentes" de quem não sabia os nomes, diz Castro.

Peregrino e Penitente

Antes de se dirigir à sua terra natal, João, diz outro biógrafo, terá visitado o santuário de Santiago de Compostela, local obrigatório nesses tempos. Só depois, pelos caminhos de Santiago, se dirige a Montemor-o-Novo.
João estaria com cerca de 38 anos, e a custo encontrou um tio que lhe deu informações e se ofereceu para o acolher em sua casa.
O espírito de aventura, instabilidade e procura, ainda lhe aquecia, porém, o sangue. João deu razões para

continuar a correr aventuras, não já como as anteriores, mas mais maduras e espirituais: "minha vontade", disse ao tio "é de ir onde sirva a Nosso Senhor, fora daqui como fez meu pai; disto me deixou tão bom exemplo". O pai tinha vivido, já viúvo, os últimos anos da sua vida como franciscano em Xabregas.
A instabilidade misturava-se agora de forma definida com o sentido de culpa: "e já que tenho sido tão mau e pecador e, apesar disso, Deus me conserva a vida, é justo que, no que me resta dela, faça penitência e O sirva".
João tinha experimentado aventuras de que esperava gozo e saíram-lhe de aspereza; esperava glória e tinha amadurecido com desilusões sucessivas. Desejava agora algo de realização profunda do ser e não apenas de sensações.

Pastor pela Terceira Vez

Ao passar de novo a Espanha, voltou ainda a ser pastor de ovelhas de uma senhora, em Sevilha, mas só por alguns dias, pois "já não se contentava" com isso. Agora "andava triste, não tinha sossego" pelo vazio existencial a que tinha chegado, e até que pudesse "deixar o mundo", diz o biógrafo.
Veio-lhe vontade de passar a África. Por que razão? "Para ver aquela terra e ficar por lá algum tempo", diz F. de Castro. João era mesmo um viciado da aventura, do ver, do sentir, do experimentar.

Pedreiro e Solidário

De Gibraltar passou a Ceuta, em 1536, no tempo do governador Nuno Álvares de Noronha.
Aqui ocupou-se na construção das muralhas da cidade, para sobreviver. Tornou-se pedreiro.
A sua aventura, porém, teve uma surpresa. Encontrou-se com uma família de um fidalgo desterrado, sua mulher e quatro filhas, que entretanto caíram doentes. O fidalgo recorreu a ele para lhe pedir ajuda. Tocou assim na fibra sensível de alguém que se sentia vazio com a sua vida anterior, e que tinha pela frente uma oportunidade de servir a Deus, no próximo.
Viveu na solidariedade de entregar o salário de cada dia àquela família, para que eles sobrevivessem durante o desterro.
Em 1537-8, regressava a Granada.
Abreviando, direi que, após tentação de uma aventura até Tetuão para seguir um companheiro que se passou ao Islão para fugir aos maus tratos dos capatazes, João, aconselhado por um franciscano, regressou a Gibraltar.

De Trabalhador a Dias a Livreiro Estabelecido

Em Gibraltar, entregou-se "a trabalhar no que se lhe deparava", diz o biógrafo, à maneira de jornaleiro, conseguindo poupar e juntar uns tostões. Logo que pôde, iniciou-se no negócio de "livros devotos, cartilhas e estampas de papel", para os revender nas aldeias vizinhas.
Tornou-se um vendedor de livros a domicílio tão bem sucedido no "temporal e espiritual", fazendo boas obras na promoção da leitura de bons livros e comprando sempre maior número e melhores livros para os ter à venda.
Presume-se ainda que também ele os lia, pois ia recomendando os bons e distribuindo "cartilhas" ou catecismos, para os pais ensinarem a doutrina cristã aos filhos.
Em breve, para fugir ao cansaço de andar com a trouxa às costas, pelos 41 anos, decidiu ir para Granada, onde se pudesse estabelecer como livreiro. E assim o fez, a poucos metros da Porta Elvira.
Estes ofícios de livreiro mostram, por um lado, que ele tinha aprendido a ler, provavelmente nos tempos de Oropesa, com algum mestre dos filhos do seu amo, e, em segundo lugar, que este tempo de livreiro deve ter sido de grande aprofundamento espiritual e cristão, com a leitura dos livros que vendia.
Porém, iam durar pouco tempo. Só até 20 de Janeiro de 1538 ou 39, em que, de ouvinte do Sermão do Mestre João de Ávila, passou à segunda fase da sua vida.

UMA NOVA FASE DA SUA VIDA: A CONVERSÃO

Após a conversão e crise de comoção com a aparência de loucura, foi tratado no hospital de loucos. A transformação por que passou ia levá-lo a muitos outros ofícios e a muitas outras ocupações.
Daqui para diante ia ser ajudante de "louqueiros" no Hospital Real, Peregrino de Guadalupe e, possivelmente, aprendiz de enfermagem no mesmo santuário e hospitais.
Ao regressar de Guadalupe foi lenhador durante algum tempo, para sobreviver e ajudar outros doentes.
Tornou-se administrador de um abrigo de pobres e doentes e, ao mesmo tempo, enfermeiro, angariador de fundos, visitador de pobres e doentes ao domicílio, director de um hospital, promotor da construção de outro, protector de órfãos e viúvas, "técnico" de relações públicas das suas obras, visitando mecenas e escrevendo cartas, gerente de uma agência de educação e casamentos de meninas expostas e órfãs, pois só num dia casou dezasseis, diz o biógrafo.
No seu hospital fazia de enfermeiro, cozinheiro, despenseiro...
Lançou ainda um projecto, para a abolição da prostituição, fazendo de um proxeneta seu primeiro companheiro e irmão, e visitando os prostíbulos às sextas-feiras para oferecer alternativas dignas e duradoiras às prostitutas.
Organizou uma rede de credores de emergência a favor dos seus pobres e doentes, pedindo sucessivamente a uns para pagar aos outros e contraindo sempre novas dívidas.
Foi bombeiro bem sucedido, quando acorreu a salvar os doentes do Hospital Real durante um incêndio que destruiu grande parte de piso superior. E foi igualmente salvador-nadador, desta vez, porém, mal sucedido, ao querer salvar um jovem na cheia do rio Genil. Não só o não conseguiu salvar, como se lhe agravaram os males de que já padecia, abreviando-lhe em muito o resto dos seus dias.

O SANTO COMO PATRONO DE CORPORAÇÕES E ASSOCIAÇÕES

Neste ano jubilar dos 500 anos de S. João de Deus é oportuno lembrar as corporações e grupos de profissionais de que ele é patrono e daqueles que, por razões de coerência, poderia ser.

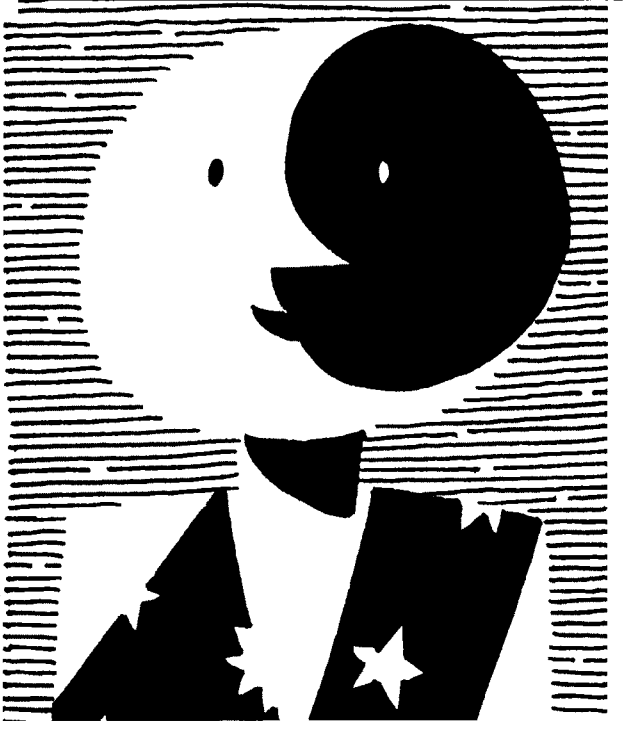
- Assim, em 1886 foi declarado **Patrono dos Doentes e dos Hospitais** pelo Papa Leão XIII.
- Em 1930, foi declarado **Patrono dos Enfermeiros e suas Associações**. Estranha-se que as suas corporações ainda não tenham dado pelo V Centenário do seu patrono até agora...
- Muitas corporações de **Bombeiros** evocam o Santo como seu patrono ou co-patrono.
- S. João de Deus é ainda tomado como patrono de algumas **Associações de Livreiros**, pelo facto de ele dedicar uma parte da sua vida a este mister.
- Por ter saído para o estrangeiro e aí ter vivido como emigrante e português de Granada, João de Deus, com S. António, bem pode ser considerado o **Patrono dos Emigrantes Portugueses e de suas Associações**.
- Num tempo de tanta exclusão social e de necessidade de uma economia de solidariedade, S. João de Deus, pelo seu acolhimento e hospitalidade multifacetados, pode ainda ser justamente considerado o **Patrono das Organizações de Solidariedade Social**.
- Outra área em que S. João de Deus poderia ser **Patrono**, e com toda a justiça, seria **das Prostitutas e da Luta contra a Prostituição**, e isto por duas razões:
  — a primeira porque, como vimos, se dedicou a uma intervenção global em favor das prostitutas com acções de motivação, ajuda, formação, inserção em acolhimentos e criação de uma rede de apoios familiares para as preparar para uma vida estável e digna no casamento;
  — a segunda razão está no facto de S. João de Deus ter afastado da exploração destas mulheres um proxeneta famoso, Antão Martín, e de ter feito dele um discípulo e Irmão de Hábito e seu sucessor à frente dos destinos do Hospital João de Deus dos Desamparados.
- E, finalmente, o Santo pode ser ainda o **Patrono das Crianças Maltratadas,** pois ele foi raptado de casa aos oito anos.

Um tema que deixo à consideração dos leitores...

•

NOTAS

(1) Continua a discutir-se ainda hoje quem teria sido este companheiro. Apontam-se três possíveis: João de Ávila ou Angulo, mordomo do hospital de quem S. João de Deus fala várias vezes nas suas cartas; Antão Martín, primeiro companheiro-irmão de hospitalidade e seu sucessor no momento da morte, em 1550; e, finalmente, Pedro Velasco, outro dos primeiros irmãos.
(2) Ou com o ofício de maioral ou chefe de pastores, como é mais provável.
(3) V Centenário do Nascimento de S. João de Deus — 1495-1995.



GERIR O POTENCIAL HUMANO DA EMPRESA

Por vezes as chefias comportam-se nas organizações como o líder de uma expedição ao deserto que arrasta heroicamente uma longa coluna de pessoas sequiosas atrás de si, perseguindo miragens em busca de oásis distantes onde possa obter água, esquecendo ou ignorando que, no fim da fila, segue um colaborador carregado com cantis e frutos frescos.

A vivência das organizações proporciona-nos exemplos diários deste tipo de ocorrências, sempre que alguém sente que as suas competências não são reconhecidas nem aproveitadas, sempre que assiste ao recrutamento de alguém para fazer aquilo que sente que ele próprio faria bem, sempre que, dessa forma, sente perder oportunidades de se desenvolver e enriquecer socio-profissionalmente.

Estas ocorrências acabam por desenvolver nas pessoas, não apenas sentimentos de desmotivação, como até atitudes de cepticismo e de cinismo crítico face aos esforços bem intencionados da organização para investir no desenvolvimento pessoal.

De facto, é legítimo questionar a utilidade relativa de investir no desenvolvimento sem ter rentabilizado o potencial existente ou, pior ainda, querer "desenvolver" o que afinal já existe.

Importa, contudo, reconhecer que isto acontece, a maior parte das vezes, apenas porque as organizações desconhecem ou são incapazes de gerir a informação que detêm sobre as competências dos seus colaboradores.

Julgo, por isso, importante dedicar uma atenção especial e uma parte do investimento que fazemos no âmbito do desenvolvimento organizacional à rentabilização do Potencial Humano da Empresa.

JOSÉ NUNO FERREIRA DA COSTA
Mestre em Políticas e Gestão de RH; Responsável pela Gestão de RH na Marconi

A melhor forma de incentivar a aprendizagem contínua no seio da organização é reconhecer e aproveitar as competências que os colaboradores já detêm, ou seja, usar o Potencial Humano Residente na Empresa, em vez de investir "cegamente" em formação ou recrutamento, que é muitas vezes visto pelas pessoas como sinal de má gestão e desrespeito pelas suas capacidades e pelo contributo que podem trazer à organização.

Da Necessidade de Conceptualizar "Potencial"

Poucos conceitos são usados na literatura especializada do *Management* e da Gestão de Recursos Humanos com tanta frequência e, simultaneamente, com tanta despreocupação como o conceito de potencial.
De facto, na relativamente extensa pesquisa bibliográfica que efectuei, encontrei muitas referências ao termo como conceito de passagem, referido sempre com a segurança de quem se refere a algo que é universalmente conhecido e cujo significado é inequivocamente único e evidente.
Mas esta abordagem aparentemente segura esconde múltiplas divergências e até indefinições, remetendo o conceito para um campo etéreo e a sua utilidade para uma mera referência de ligação.
Importa, no entanto, explorar as virtualidades do conceito, quer pela frequência com que é utilizado, sobretudo no quotidiano da gestão, quer pelo esforço e recursos investidos na busca de algo que é hoje frequentemente encarado como "um seguro para um futuro incerto": o Potencial dos Recursos Humanos.
De facto, quantas vezes não fomos já confrontados com encomendas ou preocupações traduzidas em objectivos do tipo:
"...queremos recrutar um jovem com elevado potencial", "...pretendemos conhecer o potencial dos nossos quadros", "...quero rentabilizar o potencial humano da minha empresa".
Duas ordens de razões justificam, a meu ver, esta preocupação, por vezes quase obsessiva, com a busca do "potencial".
Por um lado, a turbulência e rapidez da mudança e a consequente consciência difusa de que, sendo o futuro cada mais uma incógnita capaz de continuamente nos surpreender e ultrapassar, não se pode assegurar a manutenção de vantagens competitivas apenas assegurando uma boa adequabilidade e capacidade de resposta às necessidades actuais. Assim, na incerteza das necessidades futuras, torna-se importante acreditar que, algures no potencial dos nossos meios humanos, existe aquele "não sei o quê" que irá um dia ser importante.
Mas se é verdade que tal sentimento é lícito, ele é, por si só, inconsequente ou disfuncional, já que dificilmente poderá produzir a acção que desbloqueie e mobilize na prática tal potencial, ou mesmo permitirá reconhecer a oportunidade atempada da sua utilização, quer seja o que estamos a falar, um conjunto específico de conhecimentos, saberes ou capacidades, ou mesmo apenas uma superior capacidade adaptativa.
Por outro lado, creio que nenhum gestor que o seja realmente resiste ao impulso para actuar "economicamente": assim, a aposta no "potencial" asseguraria teoricamente uma mais-valia futura, um retorno sobre investimentos que oportunamente se fizera, tendo em mente um futuro incerto.
Tal como o investidor financeiro procura adquirir acções que considera estarem subvalorizadas em relação ao que acredita ser o valor real de uma empresa (geralmente relacionado com o hermético "*Good-will*"), também o gestor procura apostar nas pessoas que possam, no futuro, dar um bom retorno para o investimento nelas feito.

DEFININDO "POTENCIAL"

Há algum tempo, numa conferência a que assisti, um orador traçava em gestos largos uma curva normal, marcando a seguir, com vigor, uma linha que destacava a franja superior: "...aqui, está o potencial!", disse, no que foi seguido por um aceno afirmativo por uma boa parte dos presentes. E, no entanto, o orador não dissera a que se referia a curva que traçara em gestos largos.
Reflicta-se um pouco neste episódio — parecem existir duas acepções comuns de potencial:

- uma, em que o potencial se refere a características ou a traços de excepção, detidos por uma minoria de indivíduos — refiro-me à sua natureza selectiva;
- outra, não necessariamente relacionada, em que o potencial é algo que existe nas pessoas, mas que não está ainda desenvolvido ou não se manifesta de modo evidente — refiro-me à natureza virtual do conceito.

A estas concepções de potencial adicionarei ainda uma outra ideia, antecipando uma acepção que adiante precisarei para o termo. Imaginemos que a curva de distribuição traçada pelo orador não dizia respeito à distribuição na população no geral, de uma determinada característica ou aspecto, mas antes representava a distribuição dessa característica dentro do universo restrito da empresa: nesse caso, seria então lícito considerar que a curva no seu todo representava o potencial existente na empresa, relativamente a essa característica ou aspecto particular.

Tentemos, então, estabelecer uma definição que nos garante algumas vantagens operativas do conceito, sem trair a sua natureza empírica essencial:

> POTENCIAL
> (entenda-se Potencial Humano)
> é a capacidade real
> ou virtual de realização
> de um indivíduo ou grupo,
> num dado contexto e num certo
> momento.

Sublinhe-se nesta definição o seu carácter operativo: centra-se na acção e nos resultados (realizações), considerando factores condicionantes essenciais, tais como o contexto (situação) e o tempo, pois sem a consideração e enquadramento destas variáveis o conceito poder-se-ia perder na imensidão intemporal do universo conceptual dos "talentos" e das "vocações".

Atente-se, a propósito, no caso dos "talentos" que conhecemos em todas as organizações e que, apesar da unanimidade com que é reconhecido o seu potencial, nunca chegam a colocá-lo ao serviço das realizações da empresa; estará a questão na essência do próprio potencial ou no seu ajustamento à situação e à oportunidade? Esta pergunta encerra uma questão básica que importa esclarecer: qual é a natureza do potencial, ou seja, qual é afinal o elemento-base que possibilita as realizações?

Alguns autores acreditam que os anos 90 serão mais tarde referidos historicamente como a década do "valor", da "qualidade" e da "comunidade". Tenho encontrado também expressa a convicção de que nos anos 90 as empresas ganhadoras serão aquelas que conseguirem libertar o seu verdadeiro valor.
Assim, acredita-se que o futuro das organizações dependerá menos da liderança visionária e mais da gestão dos comportamentos e das respostas individuais às situações, por parte das pessoas, no quadro de culturas organizacionais diversas e singularmente distintas.

As estruturas organizacionais serão, no futuro, porventura mais achatadas do que já tendem a ser, e as relações hierárquicas ressentir-se-ão ainda mais da pressão exercida pelas transformações operadas nos processos socio-profissionais de funcionamento.
Mesmo que os grupos autónomos e autodirigidos não venham a ter o protagonismo que alguns lhe vaticinam, a prática mostra-nos que as próprias necessidades funcionais e de sobrevivência das empresas impuseram já mudanças drásticas na forma como se trabalha nas estruturas formais.
A informação banaliza-se e toma conta do "centro de gravidade" dos negócios e dos processos organizacionais. As carreiras individuais tendem, cada vez mais, a ser uma sucessão de realizações significativas e de responsabilidades assumidas, e menos a sequência de diferentes títulos profissionais ou cargos que já foram.

Todas estas mudanças que já vivemos acentuam a necessidade de criar novas práticas de gestão, novas valências mais gerais para as práticas de gestão de recursos humanos, bem como novos conceitos com forte poder unificador que sirvam de guia para a acção.
Alguns autores acreditam que, nos anos 90, as vencedoras serão aquelas empresas que desbloqueiem o valor que já têm: as suas pessoas, as suas práticas e os seus sistemas.
Ao longo da minha carreira, que tem sido sempre "com" ou "nas" organizações, pude observar o fraco aprovei-

tamento que é feito do conjunto de talentos quase sempre existentes. À medida que essa evidência se tornava mais clara e perturbadora para mim, crescia também a convicção de que alterar essa situação ultrapassava as meras questões de sensibilização ou abertura da "gestão de topo", ou das "boas intenções" gestionárias das organizações. O problema residia mesmo nos sistemas de informação e de comunicação, e na falta de modelos de gestão que permitissem um melhor aproveitamento do potencial existente numa empresa.

Potencial e Competências

Mas retornemos ao episódio em que o conferencista traçava uma curva normal. O que pretendia ele representar? Qual foi o imediato entendimento geral?
Provavelmente o da referência a um conjunto lato de traços, aptidões ou comportamentos dos indivíduos, com relevância para a organização.
Nas últimas décadas, e em especial nos últimos anos, desenvolveu-se na Psicossociologia e no *Management* uma corrente de estudo em torno das "Competências" que reflecte, de certa forma, a globalidade e abrangência despreocupada da representação do nosso conferencista.
É minha opinião que, acima de tudo, o novo conceito, organizado em torno de um vocábulo já conhecido — competência [1] — respondeu essencialmente à necessidade de encontrar latitude conceptual que permitisse lidar com a aceitação do paradigma da complexidade que passou a dominar as tentativas de abordagem explicativa do funcionamento das organizações.
Na verdade, a complexa articulação entre variáveis e conceitos definidos pela Psicologia de modo muito preciso — traço, atitude, valor, comportamento, capacidade, aptidão, *skill*, etc. — dificultava a abordagem a uma população crescentemente constituída por autores e intervenientes nas organizações, com formações diversas e interesses orientados para o *Management*.
Assim, a latitude obtida pelo conceito de competência foi imediatamente acolhida pela corrente mais identificada com a Gestão e com a Psicossociologia, ainda que as dificuldades já sentidas com outros conceitos estejam a voltar, à medida que se procura preencher o vazio teórico em torno das competências.

O Potencial Humano da Empresa

Pelo que ficou dito, e tendo em conta a opção feita pela definição de potencial em termos de capacidade de realização, torna-se evidente a importância de uma aproximação pela via comportamental.

A noção de competência aparece, assim, como o conceito subjacente que talvez melhor poderá consubstanciar operacionalmente o potencial.
Assim, as realizações dos indivíduos em contexto organizacional resultam de comportamentos que se acredita serem determinados em grande medida pelas competências por eles detidas.
Resulta daqui que, se se pretender de alguma forma gerir o potencial humano de uma empresa, tal implica gerir as competências que existem e se combinam no âmbito do funcionamento organizacional, determinando uma dada capacidade global de realização, real ou virtual.

Assim, neste contexto, potencial tem duas acepções possíveis:

POTENCIAL RESIDENTE
corresponde à capacidade de realização imediatamente disponível, directamente resultante do conjunto acumulado de competências detidas.

POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO
corresponde ao valor possível de acrescentar à capacidade de realização actual, quer através do desenvolvimento de novas competências para as quais existam capacidades críticas suficientes, quer através da combinação sinergética de competências residentes.

Estas acepções podem referir-se tanto a indivíduos como a grupos ou, ainda, à organização como um todo.
Pela sua natureza e pela complexidade resultante da mistura sinergética de potenciais individuais, o potencial dos grupos poderá cair, quase invariavelmente e por princípio, na categoria de Potencial de Desenvolvimento.
Mas procuremos precisar um pouco melhor estes novos conceitos, subjacentes à tipologia proposta.
O potencial tem, por definição e à partida, uma natureza eminentemente virtual. Sendo uma capacidade para obter resultados (realizações), a sua não consecução prática não implica necessariamente a inexistência de potencial.

Atente-se na seguinte analogia:

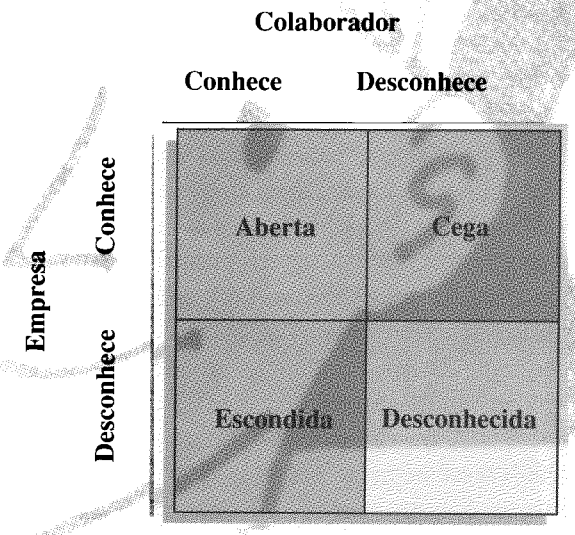
A Lua volta para a Terra sempre a mesma face. A Lua como um todo pode representar o potencial de um indivíduo ou de uma empresa, ou seja, a sua capacidade global de realização. A face conhecida, aquela que permanentemente se encontra voltada para a Terra, representa o Potencial Residente, ou seja, a capacidade de realização imediatamente mobilizável, já que se relaciona com competências que são actualmente e efectivamente detidas. A face permanentemente oculta representa o Potencial de Desenvolvimento, já que se relaciona com capacidades virtuais de realização, eventualmente mobilizáveis mediante o desenvolvimento de novas competências ou da combinação sinergética de competências residentes (daí que o potencial dos grupos se possa analogamente considerar na "zona de transição" entre a face conhecida e a face oculta). Mas apesar da Lua voltar para a Terra sempre a mesma face, o que levou a que a designássemos por "face conhecida", nem sempre ela é realmente visível, já que passa por fases em que se encontra total ou parcialmente oclusa pela forma como é iluminada. Este fenómeno tão conhecimento — as fases da Lua — poderá então representar, na nossa analogia, o conhecimento que a organização tem das competências residentes e, consequentemente, da sua capacidade real e actual de realização. Sendo a "Lua Cheia" a situação teoricamente desejável, julgo poder dizer com segurança, e prolongando esta analogia, que raramente ela se observa no nosso tecido empresarial.

De facto, apoiado na experiência de consultoria a empresas que desenvolvi durante quase uma década, posso afirmar ter verificado que a maioria das nossas empresas desconhece, em grande medida, o leque de competências detido pelos seus colaboradores, observando-se a tendência para presumir que as mesmas se restringem ao campo específico em que exercem funções.
Contudo, importa recordar que tal perspectiva significa que a empresa ignora a sua real capacidade de realização o que, invariavelmente, conduz ao subaproveitamento de recursos, quando não mesmo a redundâncias e desperdícios de energia e recursos, que geram pesados custos, nem sempre devidamente consciencializados aos níveis dos gastos, da satisfação e da mobilização dos colaboradores para a prossecução da missão e objectivos estratégicos da empresa.

Simultaneamente, talvez devido à natural ansiedade transmitida pelo futuro cada vez mais incerto e pela turbulência de um meio em acelerada mutação, tem-se verificado a tendência a prestar mais atenção, e mesmo investir esforço, no terreno do Potencial de Desenvolvimento, muitas vezes com prejuízo de uma abordagem sistemática necessária e urgente do Potencial Residente.

O recurso a um modelo clássico e bem conhecido das teorias da comunicação — a Janela JOHARY (Ingram e Luft, 1955) — ajuda a ilustrar a problemática atrás referida.
O esquema apresentado (Fig. 1), inclui as necessárias adaptações do modelo original e cruza, numa matriz, o conhecimento e o desconhecimento das competências detidas, respectivamente, por parte da empresa e por parte do colaborador.

FIGURA 1
A Janela Johary das Competências



Assume-se então que o Potencial Residente se relaciona com três destas áreas (áreas sombreadas), precisamente aquelas em que as competências são conhecidas por uma qualquer das partes ou por ambas.

A **Área Aberta** integrará aquelas competências que são conhecidas e identificadas, quer pelos próprios, quer pela empresa, sendo certo que, mesmo destas, muitas vezes apenas uma parte é efectivamente utilizada.
Refira-se que, aparte o modelo, existem áreas nebulosas resultantes da presunção do conhecimento. Assim,

acontece com frequência ser suposto a empresa conhecer as competências detidas pelo colaborador, sobretudo as que se relacionam com certos conhecimentos supostamente associados à obtenção de formação estruturada na empresa ou resultante da sua experiência profissional anterior. Presume, por isso, que a empresa "conhece" as suas competências e, de facto, do ponto de vista formal, esta possui tal informação em registo de cadastros ou bases de dados, mas, na prática, não a utiliza quando se trata de rentabilizar competências ou de tomar decisões com significativo impacte na carreira dos seus colaboradores. Para todos os efeitos é, pois, como se desconhecesse.

A **Área Escondida** integrará aquelas competências que o colaborador detém e que não coloca ao serviço da empresa, geralmente por falta de oportunidade ou porque tal não lhe é solicitado, muitas vezes por estarem fora da sua área habitual de actuação. A empresa desconhece a existência de tais competências ou, como foi anteriormente referido, não possui mecanismos de gestão da informação que lhe permitam integrar a mesma numa correcta e oportuna gestão das competências residentes.

Por outro lado, algumas práticas organizacionais produzem por vezes informação sobre competências detidas pelos colaboradores e que não lhes são devolvidas em termos de *feed-back*, podendo criar zonas correspondentes à "**Área Cega**". Aqui caberão as competências que a empresa conhece através de processos estruturados de avaliação psico-profissional, de desempenho ou de *assessements*, mas que são desconhecidas ou subconscientes para o colaborador.

Actualmente, algumas práticas de gestão de recursos humanos tendem a contrariar esta tendência, favorecendo a agregação dessas competências na "Área Aberta". Para tanto, incluem nas estratégias, ou mesmo nos instrumentos utilizados nos processos de selecção e de avaliação, mecanismos de *feed-back* que possam criar um circuito reverberante que se mostre virtuoso no que respeita às oportunidades de desenvolvimento individual e de modelação comportamental.

Um exemplo disso são os *Assessement Centers* que, independentemente dos fins com que são utilizados, procuram fornecer aos indivíduos informação sobre a sua *performance*.

Alguns *Assessements* — os "*Development Centers*" — são mesmo criados, em grande medida, com o fim de minimizar "áreas cegas".

Mas é a **Área Desconhecida** aquela que se relaciona decisivamente com o Potencial de Desenvolvimento, tal como o defini anteriormente, já que nesta área existirão presumivelmente competências ou capacidades básicas não conhecidas ou consciencializadas, capazes de sintetizar, catalisar ou induzir o desenvolvimento de novas competências.

A situação dominante nas nossas empresas parece ser a de "áreas abertas" muito reduzidas, com significativas "áreas escondidas" e pontualmente "áreas cegas" expressivas.

Tal como foi advogado originalmente por Luft, importa, neste caso, alargar sistematicamente a "Área Aberta", envolvendo os colaboradores num processo proactivo de troca de informação e experiências e aperfeiçoando os sistemas de informação relacionados.

A Gestão Efectiva do Potencial Humano da Empresa — Um Importante Incentivo ao Desenvolvimento de Competências

Regressando à questão inicial, acredito que, para além dos aspectos evidentes de rentabilização do Potencial Residente, o estímulo proporcionado pela própria oportunidade de aplicação de competências poderá constituir o impulso decisivo para um maior envolvimento, motivação e encorajamento para o verdadeiro desenvolvimento dos nossos colaboradores, que assim terão a melhor das razões para continuamente se aperfeiçoarem e se superarem nas suas realizações.

Eles próprios serão também, a partir daí, os principais promotores e gestores da sua formação, cabendo à organização a difícil mas essencial tarefa de fazer germinar e desenvolver (com verdadeiro espírito de antecipação visionária), as competências que serão decisivas no futuro.

•

NOTAS

(1) A literatura anglo-saxónica, que até aí usara dominantemente o termo "*Skill*", recupera o termo "*Competency*" ou "*Competencie*" para etiquetar este novo conceito que na prática alarga substancialmente o âmbito de aplicação e abrangência conceptual anteriormente coberta por aquele primeiro termo.

De referir que, para nós Portugueses, estas questão vêm criar algumas dificuldades já que, com bastante unanimidade, "Competência" tem servido bastante bem para traduzir a mistura de conhecimento e experiência identificada com o "saber fazer" a que os Anglo-saxónicos têm chamado "*Skill*".

PAULO BUCHINHO

Poucas teorias lograram um impacte tão grande na gestão das organizações como a "Gestão por Objectivos", desde que foi introduzida, pela primeira vez, nos anos 50, por Peter Drucker.

A Gestão por Objectivos, ou MBO — *Management by Objectives*, é um método de gestão concebido para aumentar a motivação do pessoal e aperfeiçoar o controlo das actividades. É também uma filosofia de gestão em que se reconhece a importância de se estabelecerem objectivos. O seu grande mérito é a universalidade: aplica-se às empresas, como se aplica a hospitais, a associações ou quaisquer outras organizações modernas. As próprias equipas de futebol constituem exemplos excelentes de Gestão por Objectivos.

GESTÃO POR OBJECTIVOS

J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista

COMO FUNCIONA?

A Gestão por Objectivos é baseada na ideia de que as pessoas trabalham melhor se souberem para que é que estão a trabalhar. Em traços gerais, o processo consiste na definição dos objectivos conjuntamente com os colaboradores e, seguidamente, na verificação se os objectivos traçados foram atingidos.
O processo é simples.

DESDOBRA-SE EM SEIS FASES:

1. O gestor identifica os objectivos da empresa: objectivos de vendas, objectivo de lucros, ou outros.

2. O gestor analisa a sua estrutura organizacional, a fim de ver o que cada um faz: podem os objectivos ser atingidos, continuando cada pessoa a fazer o que sempre fez, ou as tarefas têm que ser redistribuídas, por forma a haver uma melhor correspondência entre os objectivos e as actividades?

3. O gestor reúne com os colaboradores a fim de discutir e acordar os objectivos anuais. Isto não precisa de ser muito formal. O importante é que cada um fique ciente do que deve fazer.
No caso de se tratar de um vendedor, é simples: pode acordar-se, por exemplo, que o objectivo para o próximo ano será vender 50 000 contos de mercadoria. Mas quando se trata do empregado do escritório, o chefe de compras ou um empregado comercial, já é mais difícil traçar objectivos quantificáveis. Mesmo assim, o gestor deve associá-los ao processo. As incumbências ficam mais claras e os colaboradores participam nas decisões.

4. O gestor solicita aos colaboradores que proponham a forma mais eficiente de alcançar os objectivos. Nesta fase do processo, suscita-se as suas respostas a questões-chave, como seja:
O que deve ser feito? Como se sabe se o objectivo foi realizado?

   Mais concretamente:

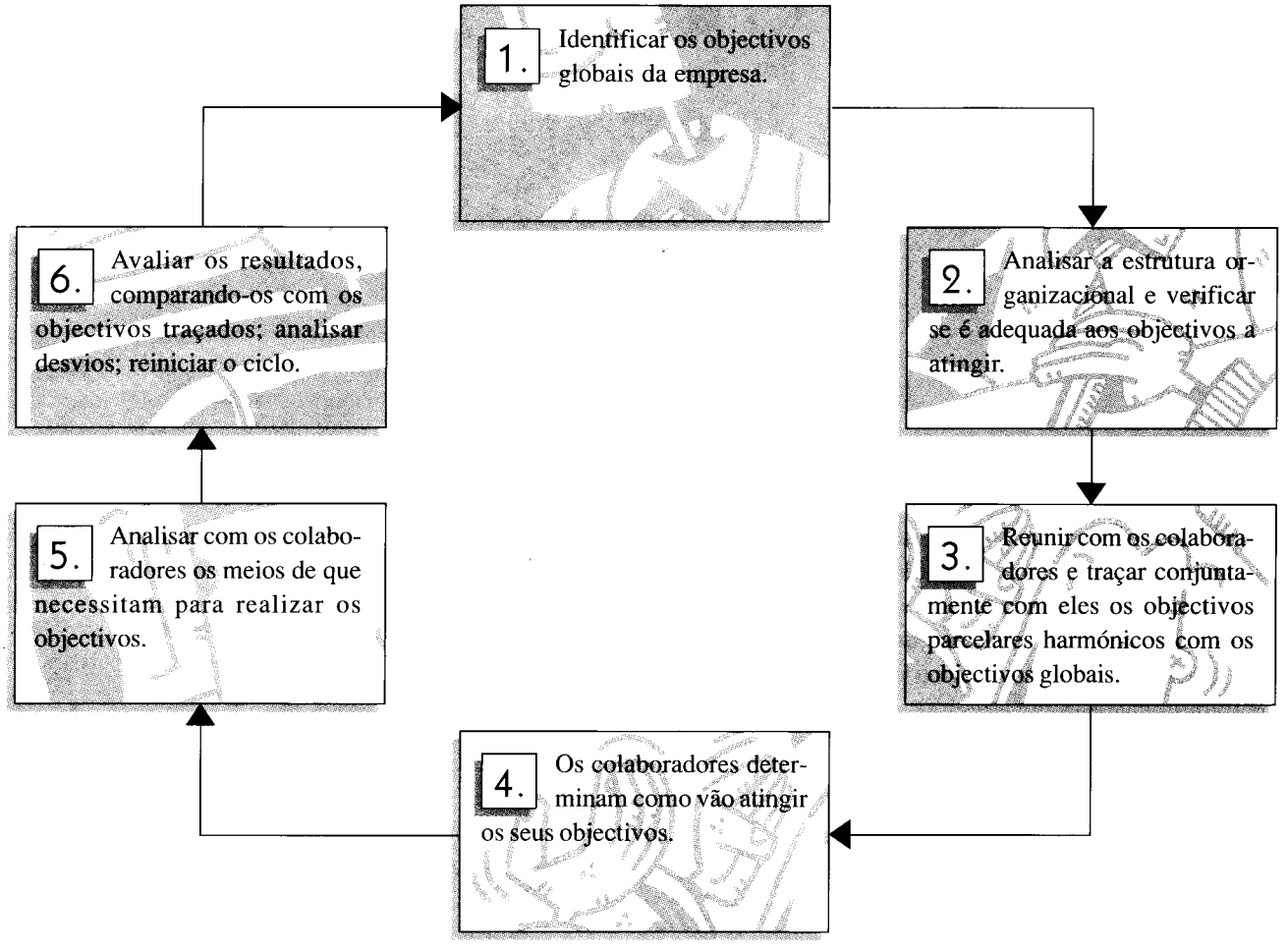
   - Como aumentar as vendas?
   - Que melhorias podem ser concretizadas para aumentar a produtividade?
   - Que medidas tomar para aumentar a eficiência?

   As respostas devem ser analisadas e aceites ou rejeitadas por consenso.

5. O gestor, ao longo do ano, faz uma avaliação regular da forma como cada um está cumprir os seus objectivos (fase de controlo). Dessa forma pode identificar as áreas que evidenciam problemas e ajudar a superá-los.

6. O gestor, no final do ano, avalia e compara os resultados com os objectivos traçados (última fase do controlo). Conclui se a *performance* de cada colaborador foi fraca, média ou boa. Analisam-se as razões dos desvios. Reinicia-se o processo.

As Seis Fases da Gestão por Objectivos



VANTAGENS DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

- A Gestão por Objectivos está muito divulgada porque é fácil de compreender e os gestores consideram que este método os ajuda a identificar os objectivos mais importantes e as pessoas encarregadas de os atingir.

- Sempre que possível, esses objectivos são quantificados e programados (dimensão temporal). Portanto, os colaboradores sabem exactamente o que se espera deles e a data em que os seus objectivos devem estar realizados.

- A Gestão por Objectivos ajuda os gestores a identificar os objectivos críticos. Há muitas metas que uma organização pode prosseguir, umas mais importantes do que outras. As mais importantes são as que devem merecer mais atenção. Além disso, os objectivos secundários são muitas vezes arrastados pela realização dos objectivos principais.

- A Gestão por Objectivos permite utilizar o método de excepção: nem todos os factos precisam de ser verificados e analisados pelos responsáveis, mas apenas aqueles em que os desvios desfavoráveis em relação aos objectivos são mais significativos.

- A Gestão por Objectivos ajuda os gestores a coordenar as actividades dos vários departamentos ou equipas dentro da empresa. Identificando o que é que cada um faz, o gestor fica a saber como é que as peças do *puzzle* devem jogar umas com as outras. Constitui uma boa base para se trabalhar em equipa.

- A Gestão por Objectivos liberta os gestores para as tarefas mais importantes. Ao encorajar a delegação, permite concentrar energias nas tarefas principais. Os gestores deixam de ser inundados com trabalhos de rotina, podendo ocupar-se mais demoradamente nas tarefas de planeamento e controlo globais da empresa — que só eles podem fazer.

CONDICIONANTES DA SUA APLICAÇÃO

Apesar das vantagens, há também algumas desvantagens ou, talvez mais propriamente, algumas dificuldades/condicionantes na sua aplicação:

- Para algumas funções é difícil traçar objectivos precisos.

- Os objectivos a atribuir a cada colaborador devem ser em número reduzido — três ou quatro, não mais do que isso. Desta maneira sabem o que se espera deles e trabalham para esse fim. Quando os objectivos são muitos, tendem a ficar confusos e tentam fazer tudo de uma vez.

- Finalmente, a Gestão por Objectivos só será bem sucedida se os intervenientes se dispuserem a participar. Por isso, os objectivos devem ser realizáveis.

•

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

HODGETTS, Richard M. e KURATKO, Donald F., Dryder, ***Effective Small Business Management.***

ADOPTE O RECICLADO.

Papelagem

PAPELAGEM - DESIGN, PRODUÇÃO GRÁFICA E SERVIÇOS, LDA.
RUA SANTO ANTÓNIO DE LISBOA - Nº 3 - 1º FRENTE - VENDA NOVA 2700 AMADORA TEL. **476 0766** FAX **476 0783**

NUNO GASPAR

Problema social
crescente,
o consumo de álcool
e de drogas ilegais tem
fortes repercussões
no meio laboral.
Será que nas
organizações existe
uma consciência
desta situação?
E, se existe,
está presente
a necessidade
e o interesse
em intervir?

O CONSUMO DE ÁLCOOL E DE DROGAS ILEGAIS NAS EMPRESAS

PAULO DUARTE VITÓRIA
Psicólogo

REENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

Foi nos anos 70 que o consumo e a dependência de drogas se generalizou, conquistando um estatuto particular entre os problemas sociais do final do século XX.
Sabemos, desde então, que uma abordagem adequada deste problema depende de três ordens de factores: substância, sujeito e situação. Duas décadas passaram sobre esta formulação sistémica e ainda não foi possível desenredar toda a sua complexidade e concretizar as suas implicações numa abordagem mais eficaz do problema.

Na evolução da análise do fenómeno observa-se que a ênfase se deslocou da substância para o sujeito e depois para a situação. Este vértice corresponde à dimensão social, que pode ser subdividida em dois níveis principais: o micro-social e o macro-social.
No nível **macro-social** cabe o sistema económico e político, a organização da sociedade, o contexto cultural, o sistema jurídico, a opinião pública, a comunicação social, etc.
Provavelmente, cabem nesta categoria factores incontornáveis para a análise do problema mas, como é evidente, está fora do alcance dos técnicos e da maioria dos cidadãos uma intervenção directa a este nível (embora todos o possam fazer de forma indirecta...).
O nível **micro-social** engloba os sistemas sociais que enquadram directamente os indivíduos. Destacam-se a família, a escola, o trabalho e certas estruturas comunitárias, como, por exemplo, as redes de vizinhança, os clubes de bairro, certos cafés tradicionais, as organizações da Igreja, etc. Entre estes sistemas, é à família e à escola que se tem atribuído maior importância na definição de estratégias de prevenção. As estruturas comunitárias têm cada vez menos capacidade para intervenções de carácter social. Quanto ao meio laboral, assume-se implicitamente que esta problemática não lhe diz respeito, ou porque se presume que as pessoas com estes problemas não trabalham, ou porque se exclui o trabalho da esfera do pessoal, para onde, no geral, se remete a análise deste problema.
No entanto, esta aposta na família e na escola esbarra com crescentes dificuldades. A família está cada vez mais perdida nas turbulências do mundo moderno e tarda a encontrar um espaço entre a afirmação do individual e a massificação do urbano. Neste contexto, a dificuldade em chegar à família para desenvolver acções de prevenção é cada vez maior. No caso do tratamento de pessoas dependentes, a família demite-se ou então sofre tanto que pouco pode ajudar, antes precisa de ajuda. Quanto à escola, sendo uma estrutura importante da sociedade actual, é difícil desenvolver aí programas preventivos (estatuto social indefinido, professores e alunos sempre de passagem...). Além disso, a escola está presente na vida das pessoas apenas até uma certa idade, que varia entre os 15 e os 25 anos.
Tendo presentes as limitações assinaladas relativamente à família e à escola, emerge **o meio laboral** como sistema social organizado, com fortes potencialidades para ser utilizado como recurso na prevenção das dependências e na recuperação de dependentes. Para reforçar o alcance desta ideia, é importante sublinhar que é no trabalho que gastamos a maior parte do nosso

tempo, que as exigências do trabalho são cada vez maiores (não tanto em termos físicos, mas sobretudo em termos psicológicos), e que o trabalho tem vindo a substituir a família como fonte principal de estatuto social e de autonomia individual.
Sabemos também que a maioria das pessoas com problemas de álcool e de drogas estão a trabalhar e que ao consumo de álcool e de drogas ilegais estão associados diversos problemas de trabalho, como o absentismo, os acidentes, a desmotivação, os conflitos, a qualidade dos serviços, a imagem, etc., que se traduzem em perdas volumosas para as empresas. Por outro lado, sabemos que **as condições de trabalho e a organização do trabalho podem constituir importantes factores de risco para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.**

EXPLICITAÇÃO DO OBJECTO DE INVESTIGAÇÃO

Por razões económicas, sociais e éticas, o meio laboral deve assumir as suas responsabilidades na luta contra a dependência de álcool e de drogas ilegais. No entanto, essa decisão terá de ser tomada no interior das organizações que integram este meio (empresas e outras organizações empregadoras, sindicatos e associações empresariais).
Será que, nestas organizações, já existe uma consciência desta situação?
Em caso afirmativo, será que já existe a necessidade e o interesse em intervir?
Apresentamos, de seguida, os resultados de um inquérito lançado às empresas com mais de 50 trabalhadores, do Distrito de Lisboa.
Pretendeu-se com ele caracterizar a forma como este problema é percebido nessas empresas, com o fim de avaliar se no meio laboral há disponibilidade e interesse para desenvolver projectos de prevenção das dependências e para participar na recuperação de dependentes.

ABORDAGEM ÀS EMPRESAS: METODOLOGIA

Tratou-se de um estudo exploratório e descritivo, procurando abarcar uma amostra ampla e diversificada de empresas, com o objectivo de analisar tendências nas perspectivas relativas a este problema. O método adoptado foi o inquérito, utilizando um questionário com respostas fechadas.
O questionário foi enviado por carta à administração de todas as **empresas do Distrito de Lisboa com mais de 50 trabalhadores,** que constavam na base de dados do INE — um questionário por empresa. Na capa do questionário solicitava-se que a resposta fosse dada pela pessoa da empresa mais familiarizada com o tema tratado. Foi sugerida uma pessoa da administração, dos serviços de saúde, de pessoal, de segurança ou de acção social. Deu-se especial destaque à garantia do anonimato de quem responde e à confidencialidade dos dados.
Foram enviadas 1847 cartas, das quais foram devolvidas 66 sem terem sido abertas. As respostas recebidas foram 448, tendo sido consideradas 437. A taxa de respostas foi de 25,15 por cento.

Tendo em conta a forma como foi definido o projecto deste trabalho, o questionário era composto por questões dirigidas a três conjuntos diferentes de sujeitos:

- as empresas, nas questões relativas à caracterização da situação do consumo de substâncias pelos trabalhadores, sendo o indivíduo que responde considerado seu porta-voz;
- os indivíduos que responderam, nas questões de opinião;
- os decisores das empresas, nas questões em que se pede ao indivíduo que responda, avaliando qual seria a posição dos decisores da sua empresa.

Os resultados apresentados referem-se às respostas a questões da primeira das categorias referidas.

PERCEPÇÃO DO PROBLEMA DO CONSUMO DE SUBSTÂNCIAS NAS EMPRESAS

Os resultados relativos à percepção da existência/gravidade da situação do consumo de substâncias (álcool e drogas ilegais) pelos trabalhadores das empresas que responderam ao questionário, são apresentados nos Quadros 1 (para o álcool) e 2 (para as drogas ilegais). Os valores entre parêntesis são percentagens ajustadas, sem considerar as não respostas.

QUADRO 1

Consumo de Álcool: Percepção da Gravidade da Situação

Questão: No momento actual, em termos gerais, como classifica a situação do consumo de álcool nos seguintes contextos?

CONTEXTOS	Não Existe	Existe				Não Sei
		Gravidade				
		Sem	Alguma	Muita	Extrema	
Em Portugal	0 (0)	28 (6,6)	218 (51,3)	149 (35,1)	22 (5,2)	8 (1,9)
Meio Laboral Geral	4 (1,0)	104 (25,2)	214 (51,9)	56 (13,6)	7 (1,7)	27 (6,6)
Na sua Empresa	114 (26,7)	238 (56,0)	58 (13,6)	7 (1,6)	1 (0,2)	8 (1,9)

Frequências e percentagens de respostas (o número de respostas varia entre 411 e 427).

A situação é avaliada com maior gravidade em Portugal do que no meio laboral em geral e com maior gravidade no meio laboral em geral do que na empresa. A maioria das respostas avalia a situação do consumo de álcool em Portugal com alguma gravidade (51 por cento) ou com muita gravidade (35 por cento). No meio laboral, a situação do consumo de álcool é avaliada com alguma gravidade pela maioria das respostas (60 por cento) e com muita gravidade por 14 por cento das respostas. No caso da situação do consumo de álcool pelos trabalhadores da empresa, a maioria das respostas (56 por cento) considera que existe, sem gravidade. Cerca de 14 por cento admite que existe com alguma gravidade e 2 por cento com muita gravidade.

QUADRO 2

Consumo de Drogas Ilegais: Percepção da Gravidade da Situação

Questão: No momento actual, em termos gerais, como classifica a situação do consumo do drogas ilegais nos seguintes contextos?

CONTEXTOS	Não Existe	Existe				Não Sei
		Gravidade				
		Sem	Alguma	Muita	Extrema	
Em Portugal	0 (0)	1 (0,2)	113 (26,4)	234 (54,7)	74 (17,3)	6 (1,4)
Meio Laboral Geral	8 (1,9)	82 (19,6)	219 (52,4)	52 (12,4)	4 (1,0)	53 (12,7)
Na sua Empresa	230 (54,0)	99 (23,2)	47 (11,0)	2 (0,5)	2 (0,5)	46 (10,8)

Frequências e percentagens de respostas (o número de respostas varia entre 416 e 428).

A situação é avaliada com maior gravidade em Portugal do que no meio laboral em geral e com maior gravidade no meio laboral em geral do que na empresa. O consumo de drogas ilegais em Portugal é avaliado com muita gravidade por 55 por cento das respostas e mais de 17 por cento das respostas consideram que a situação é extremamente grave. No meio laboral, a situação é avaliada com alguma gravidade por 52 por cento das

respostas e com muita gravidade por 12 por cento. No caso da própria empresa, 54 por cento das respostas consideram que o consumo de drogas ilegais não existe, 56 por cento que existe sem gravidade e 11 por cento admitem que existe com alguma gravidade.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Comparando os Quadros 1 e 2 observa-se que a situação do consumo de álcool pelos trabalhadores é avaliada com mais gravidade do que a do consumo de drogas ilegais — diferença estatisticamente significativa.
Curiosamente, na avaliação da situação em Portugal, esta relação inverte-se, sendo a situação do consumo de drogas ilegais avaliada com mais gravidade do que a situação do consumo de álcool.
No meio laboral em geral, não é significativa a diferença observada entre a avaliação da situação das duas substâncias.

Noutra perspectiva, **estes resultados confirmam a tendência para a negação como uma das principais características deste tipo de problemas. Ao nível do país e do meio laboral em geral, as pessoas "vêem" o problema e atribuem-lhe gravidade. Na sua empresa, o problema não existe ou, se existe, não parece ser grave.**

GRAU DE PREOCUPAÇÃO PROVOCADO POR ESTES PROBLEMAS NAS EMPRESAS

O Quadro 3 apresenta os resultados relativos ao grau de preocupação que o consumo de substâncias pelos trabalhadores provoca nas empresas que responderam ao questionário. Os valores entre parêntesis são percentagens ajustadas, sem considerar as não respostas.

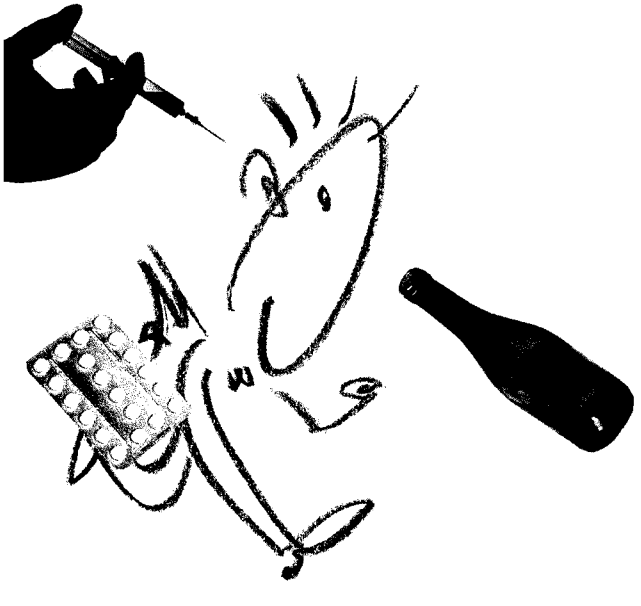
QUADRO 3

Consumo de Substâncias pelos Trabalhadores: Grau de Preocupação nas Empresas

Questão: Em sua opinião, qual o grau de preocupação na sua empresa, relativamente ao consumo das seguintes substâncias pelos seus empregados, como causa potencial de problemas relacionados com o trabalho?

SUBSTÂNCIAS	Preocupação			Não Sei
	Nenhuma	Alguma	Muita	
Álcool	180 (42,6)	170 (40,2)	61 (14,4)	12 (2,8)
Drogas Ilegais	189 (46,9)	110 (27,3)	66 (16,4)	38 (9,4)

Frequências e percentagens de respostas (o número de respostas varia entre 375 e 423).



A situação do consumo de álcool pelos trabalhadores produz alguma preocupação em 40 por cento das empresas e muita preocupação em 14 por cento. A situação do consumo de drogas ilegais pelos trabalhadores produz alguma preocupação em 27 por cento das empresas e muita preocupação em 16 por cento. Estes resultados sugerem que o consumo de álcool pelos trabalhadores preocupa mais as empresas do que o consumo de drogas ilegais. No entanto, esta diferença não é estatisticamente significativa.

PROBLEMAS DE TRABALHO ASSOCIADOS AO CONSUMO DE ÁLCOOL E DE DROGAS

De um conjunto de 13 itens referentes a problemas de trabalho associados ao consumo de substâncias pelos trabalhadores, na análise das respostas destacaram-se os 6 que são apresentados no Quadro 4 (para o álcool e para as drogas ilegais, sendo os valores apresentados percentagens que resultaram da agregação das percentagens de respostas "às vezes" e "frequentemente").

O consumo de álcool é mais fortemente associado à ocorrência de problemas de trabalho do que o consumo de drogas ilegais. Os itens que surgem nas quatro primeiras posições são os mesmos para o álcool e para as drogas ilegais. Estes itens estão ligados com a produtividade e com o absentismo. Na 5ª e 6ª posição surgem, para ambas as substâncias, itens relacionados com a disciplina. No entanto, estes itens não são os mesmos para o álcool e as drogas ilegais, sendo de notar o lugar de destaque ocupado, do lado das drogas ilegais, pelo o item Despedimentos/Fim de Contrato, a sugerir que o consumo destas substâncias provoca mais facilmente despedimentos que o consumo de álcool.

QUADRO 4

Álcool e Drogas Ilegais: Os Seis Problemas de Trabalho mais Frequentes, Relacionados com o seu Consumo

Questão: Apresentamos-lhe uma lista de problemas que uma empresa tem de gerir. Em sua opinião, nos últimos três anos, com que frequência se verificaram, na sua empresa, os problemas de trabalho associados com o consumo de álcool/drogas ilegais? As alternativas de resposta são: "nunca", "às vezes" e "frequentemente".

Álcool		**Drogas Ilegais**	
Problemas de Trabalho	%	Problemas de Trabalho	%
1. Diminuição de Produtividade/Desempenho	61,4	1. Absentismo	37,0
2. Absentismo	54,9	2. Diminuição de Produtividade/Desempenho	33,5
3. Motivação Reduzida	52,1	3. Atrasos	31,5
4. Atrasos	49,9	4. Motivação Reduzida	31,2
5. Conflitos com Chefias	43,5	5. Despedimentos/Fim Contrato	23,4
6. Abuso da Substância no Local de Trabalho	42,8	6. Problemas Disciplinares	23,2

O número de respostas varia entre 386 e 410.

A INTERVENÇÃO NAS EMPRESAS

O Quadro 5 apresenta a percentagem de respostas afirmativas para um conjunto de itens que se referem a acções que podem ser realizadas nas empresas com o objectivo de gerir estes problemas. Os valores entre parêntesis são percentagens ajustadas, sem considerar as não respostas.

QUADRO 5

Álcool e Drogas Ilegais: Empresas que já Realizam Acções de Prevenção

Questão: A sua empresa já realizou algumas das acções que a seguir se referem?

Acções	Álcool	Drogas Ilegais
Informação aos Trabalhadores...	175 (41,1)	111 (26,5)
Promoção da Saúde...	138 (33,2)	90 (22,1)
Acções de Sensibilização...	92 (22,2)	56 (13,8)
Acções de Formação para Supervisores/Chefias...	54 (13,1)	33 (8,2)
Detecção dos Consumos nos Candidatos a Emprego...	73 (17,2)	67 (16,0)
Detecção dos Consumos nos Trabalhadores...	108 (25,2)	72 (17,1)
Política Formalmente Definida...	87 (20,2)	50 (11,8)

Frequências e percentagens de respostas afirmativas (o número de respostas varia entre 404 e 430).

É diferente a frequência de realização das várias acções consideradas, quer para prevenir o consumo de álcool, quer para prevenir o consumo de drogas ilegais pelos trabalhadores.

Analisando estes dados, verificamos que um número considerável de empresas indica que já realizou acções de prevenção do consumo de álcool. A acção mais realizada nas empresas é a informação aos trabalhadores sobre os efeitos e riscos do consumo de álcool, que 41 por cento das empresas declaram já ter realizado. No caso das drogas ilegais, esta acção foi realizada por 27 por cento das empresas.

Pela polémica que o tema suscita, merece destaque o número de empresas que admite a utilização de processos de detecção do consumo de substâncias nos candidatos a emprego e nos trabalhadores. No caso do álcool, cerca de 17 por cento declaram utilizar estes processos na avaliação dos candidatos ao emprego e 25 por cento com os trabalhadores. No caso das drogas ilegais, 16 por cento das empresas declaram estar a utilizar estes processos nas avaliações de candidatos ao emprego e 17 por cento declaram utilizá-los com os trabalhadores.

Cruzando os dados obtidos para cada uma destas acções com a existência de uma política formal que enquadre a sua realização, verifica-se que há muitas empresas que estão a realizar acções de prevenção sem qualquer tipo de enquadramento. Se, por exemplo, analisarmos o caso dos processos de detecção do consumo de substâncias pelos trabalhadores, que levanta questões complexas de natureza ética e jurídica, verificamos o seguinte: das 108 empresas que declaram utilizar estes procedimentos, apenas 37 (34 por cento) declaram ter uma política formal nesta área. No caso da detecção do consumo de drogas ilegais pelos trabalhadores, das 72 empresas que declaram fazê-lo, apenas 20 (28 por cento) referem ter um política formal nesta área.

CONCLUSÕES E ALGUNS ALERTAS

Com base nestes resultados, podemos concluir que, entre as empresas que responderam ao questionário, a maioria (71 por cento) assume a existência de problemas de consumo de álcool pelos seus trabalhadores, atribuindo-lhe alguma gravidade (15 por cento). Para as drogas ilegais, algumas empresas (35 por cento) assumem a existência do problema e atribuem-lhe alguma gravidade (12 por cento). Esta situação produz alguma preocupação nas empresas: 55 por cento declaram a sua preocupação com o consumo de álcool e 44 por cento com o consumo de drogas ilegais. Os resultados também demonstram a consciência que diversos problemas de trabalho ocorrem associados ao consumo de álcool e de drogas pelos trabalhadores.

Estes resultados parecem confirmar a hipótese que, nas empresas que responderam ao questionário, há diferenças entre a percepção da situação do consumo de álcool e a percepção da situação do consumo de drogas ilegais (o consumo de álcool pelos trabalhadores é considerado mais grave do que o das drogas ilegais). Investigar melhor esta questão e perceber a natureza destas diferenças no contexto específico das empresas pode fornecer indicações valiosas para a definição de estratégias de abordagem do problema em meio laboral.

É considerável o número de empresas que já realizou acções relacionadas com estes problemas. No entanto, é muito baixa a percentagem de empresas que declaram ter uma política definida nesta área, embora seja recomendado que esse deve ser o primeiro passo quando se toma a decisão de intervir. Estes problemas são extremamente delicados e tratá-los superficialmente pode trazer graves consequências para as pessoas em causa e para a empresa (imagem, confiança dos trabalhadores, conflitos laborais, problemas jurídicos).

Este estudo confirmou o interesse das empresas em intervir nesta área. É necessário estimular esse interesse e criar as condições para o concretizar em acções e projectos com qualidade e profissionalismo. Este trabalho poderá representar, no futuro, um importante contributo para o desenvolvimento das pessoas, das organizações e da sociedade.

•

NOTAS

Este artigo resume o trabalho realizado pelo autor, em 1994, com o apoio da JNICT e do Gabinete do Alto Comissário para o Projecto Vida, sob o título "Consumo de Álcool e Drogas Ilegais em Empresas do Distrito de Lisboa". Foi editado pela Fundação Portuguesa para o Estudo, Prevenção e Tratamento da Toxicodependência, Largo do Colégio, 5 - 2750 CASCAIS.

DISSE SOBRE GESTÃO

A ambição que devemos ter é de dar a cada um a possibilidade, e também o gosto, de continuar a aprender, de renovar e alargar os seus conhecimentos, ao longo de toda a sua vida, em todos os locais de formação, da escola à empresa, ou pelos seus próprios meios.

Edith Cresson

As organizações que aprendem, estimulam e recompensam os seus membros por fazerem sempre dois trabalhos: realizar bem o que cabe na função de cada um e descobrir modos diferentes de realizar isso mesmo.

Artur Lemos de Azevedo

Para muitas organizações, a noção de Estratégia Empresarial limita-se a observar e imitar as acções dos seus concorrentes. Nos mercados actuais de rápida mobilidade, isto é comparável a fotografar um veículo em movimento — no momento em que se começa a analisar e a pôr em prática os dados, já o veículo estará longe.

Mike Pedler

PINTURA DE CECÍLIA GUIMARÃES (pormenor)

CRIAR UMA EMPRESA

Temas Práticos de Gestão

QUAL O CAPITAL NECESSÁRIO?

J. M. MARQUES APOLINÁRIO
Economista

Uma vez definidas as opções básicas do empreendimento, nomeadamente quanto ao objecto da empresa («o que» vai fazer) e quanto à tecnologia a utilizar («como» vai fazer), torna-se necessário identificar os meios que importa reunir, com vista a assegurar a actividade correspondente aos objectivos comerciais que se pretendem atingir.

O capital necessário para criar uma empresa depende, fundamentalmente, de dois factores:

- montante do investimento a realizar;
- necessidade de garantir uma estrutura de financiamento minimamente equilibrada.

1. INVESTIMENTO A REALIZAR

Numa primeira fase, devem inventariar-se de forma exaustiva as diversas rubricas de investimento que integram o projecto, os seus custos previsionais, e ter em atenção uma série de pontos, a saber:

Investimento a Realizar

	Valor em contos
A) Imobilizações corpóreas (1) • Terrenos • Edifícios e outras construções (2) • Equipamento básico (3) • Equipamento de transporte • Ferramentas e utensílios • Equipamento administrativo • Taras e vasilhame • Outras	
B) Imobilizações incorpóreas (1) • Despesas de instalação • Propriedade industrial e outros direitos • Trespasses	
C) Juros durante a fase de investimento	
D) Capital circulante permanente	
E) Diversos (4)	
TOTAL	

A. Imobilizações Corpóreas

Ainda há quem julgue, erradamente, que conseguindo adquirir um armazém, uma loja ou um escritório, e comprar algumas máquinas, é tudo quanto basta para criar uma empresa. De facto, os valores referidos integram as chamadas «imobilizações corpóreas» e, geralmente, constituem as principais parcelas de investimento de uma pequena empresa. Mas não são os únicos. Há vários outros custos próprios da fase de arranque que implicam o dispêndio de uma soma, por vezes considerável, de fundos como é o caso dos investimentos incorpóreos, dos juros durante a fase de investimento e do capital circulante permanente, cuja omissão ou subavaliação no cômputo das necessidades financeiras do empreendimento pode dificultar seriamente o seu futuro.

B. Imobilizações Incorpóreas

Por imobilizações incorpóreas entende-se o conjunto de investimentos sem contrapartida em bens de natureza física englobando, nomeadamente, os valores respeitantes a:

- despesas de instalação (escrituras, estudos, projectos e outras despesas de constituição);
- propriedade industrial e outros direitos (patentes, marcas, alvarás, licenças);
- trespasses.

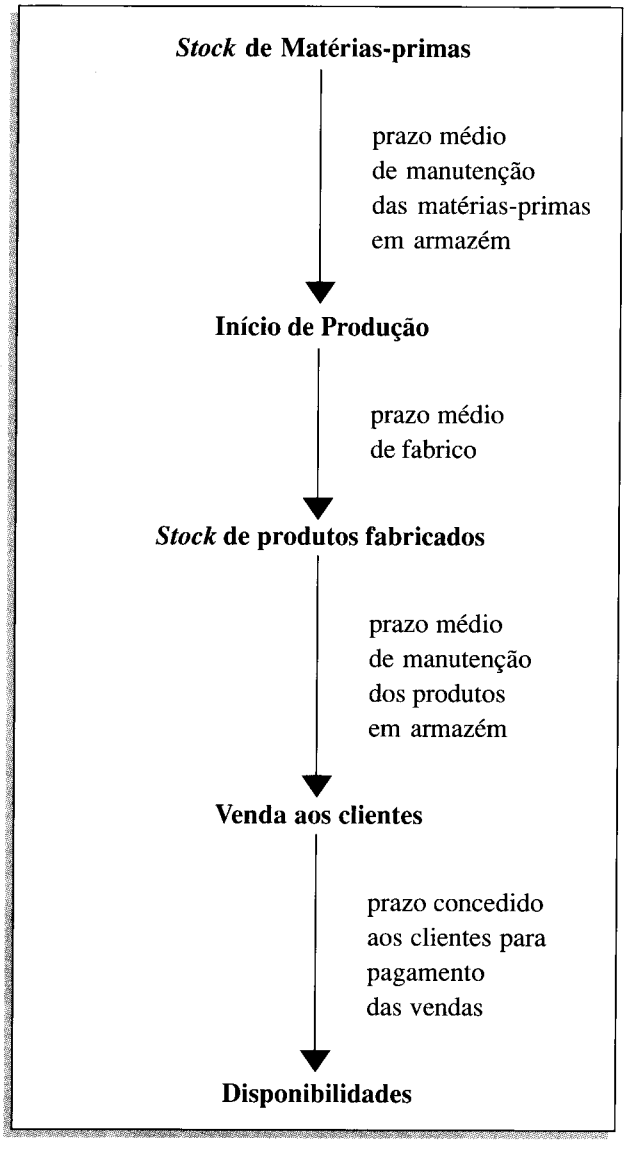
C. Juros Durante a Fase de Investimento

Quase sempre, para pôr de pé um projecto empresarial, é necessário recorrer ao crédito. Nestas circunstâncias, tendo em atenção o período que vai decorrer, desde a aprovação do financiamento até ao arranque da empresa, deverá prever-se um montante correspondente aos juros do capital mutuado. Importa notar, porque é importante, que só se devem capitalizar nesta rubrica os juros vencidos até ao início da actividade da empresa. Juros vencidos após esta data são considerados não como investimento mas como custos de exploração.

D. Capital Circulante Permanente

No desenvolvimento da sua actividade, a empresa tem de financiar o seu **ciclo de exploração**, ou seja, o conjunto de aplicações financeiras implicadas com a constituição de *stocks* e com a concessão de crédito aos clientes.

Ciclo de Exploração



Assim, a elaboração do plano de investimento deverá ter em conta as necessidades referentes ao *stock* inicial de matérias-primas e de produtos acabados, bem como o valor médio do crédito a clientes. Para além disso, é provável que, nos primeiros meses de actividade, a empresa tenha de efectuar pagamentos (ordenados, por exemplo) sem que obtenha o nível suficiente de «receitas».

No cálculo do capital circulante deve, pois, incluir-se uma importância respeitante a disponibilidades que possa cobrir essa diferença entre as despesas e o montante das receitas, durante o período inicial de arranque.

Esta necessidade de financiamento é, em parte, atenuada pelo crédito obtido junto dos fornecedores.

Assim, o capital circulante permanente pode ser calculado segundo a fórmula:

Disponibilidades
+
Crédito médio a clientes
+
Stocks mínimos
(matérias-primas e produtos acabados)
-
Crédito médio de fornecedores
=
Capital circulante permanente

Exemplo:

Consideremos os seguintes dados referentes à actividade previsional de uma empresa:

— Valor anual das vendas: 40 000 contos.

— Valor anual das compras: 28 200 contos.

— Os fornecedores concedem um prazo médio de pagamento de 30 dias (1 mês).

— Os clientes pagam a 45 dias (1,5 meses).

— Os *stocks* de matérias-primas e de produtos acabados representam 15 por cento do valor das vendas.

— Disponibilidades (diferença entre despesas e receitas iniciais): 400 contos.

Cálculo do valor do capital circulante permanente

1. Disponibilidades: **400 contos**
2. Necessidades motivadas pelo crédito aos clientes:

   40 000 contos x 1,17 (IVA): 12 x 1,5 =
   5850 contos
3. Necessidades motivadas pela constituição de *stocks*:

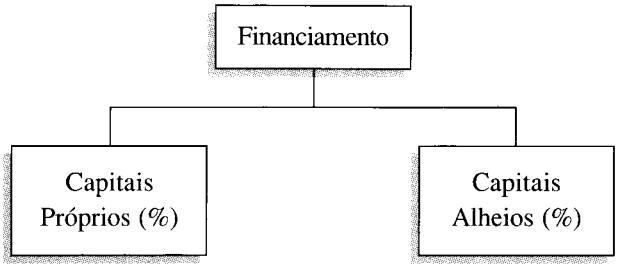
   40 000 contos x 0,15 =
   6000 contos
4. Crédito médio concedido pelos fornecedores

   28 200 x 1,17 (IVA) : 12 =
   2750 contos
5. Necessidades em capital circulante permanente:

   (1+2+3) - 4 =
   400 + 5850 + 6000 - 2750 =
   9500 contos

2. PLANO DE FINANCIAMENTO

Uma vez determinado o montante do investimento, torna-se necessário estudar a forma mais adequada de o financiar.



Há que considerar algumas regras fundamentais:

- Os investimentos em capital fixo e capital circulante permanente devem ser cobertos por capitais próprios e financiamentos de médio/longo prazo.
- A solvabilidade — capacidade da empresa satisfazer os seus compromissos a médio/longo prazo — depende muito do grau de cobertura do investimento por capitais próprios. Em geral, aponta-se como desejável um grau mínimo de cobertura de investimentos pelos capitais próprios na ordem dos 30 por cento.
- Embora a sua realização possa ajustar-se ao calendário das necessidades financeiras, os capitais próprios terão de existir realmente.

Plano de Financiamento

	Valor em contos
Capitais Próprios • Capital social/individual (5) • Prestações suplementares (6) • Outros recursos próprios	
Capitais Alheios • Empréstimos a médio/longo prazo • Fornecedores de imobilizado • Suprimentos (7) • Locação financeira (8) • Outros créditos • Subsídios para investimento (9)	
TOTAL	

Note-se que, mesmo para a concessão de incentivos financeiros pelas instituições oficiais, torna-se necessária a demonstração da viabilidade do projecto, incluindo a apresentação de uma situação financeira equilibrada, exigindo-se, para o efeito, um mínimo de capitais próprios, variável consoante os sistemas de incentivos, mas nunca aquém dos 20 por cento do valor do investimento.

Para reduzir a necessidade de capitais próprios sem aumentar o crédito bancário, há que verificar:

- Se é possível encurtar o ciclo de exploração, nomeadamente:
  - — diminuindo o valor dos *stocks* mínimos sem pôr em risco a continuidade da produção e das vendas;
  - — diminuindo o prazo de pagamento concedido aos clientes, sem pôr em risco os objectivos comerciais.
- Se é possível reduzir o valor das imobilizações, nomeadamente:
  - — prescindindo de investimentos não essenciais;
  - — substituindo a compra de instalações pelo respectivo aluguer;
  - — recorrendo ao *leasing*, quer para equipamentos (*leasing* mobiliário), quer para instalações (*leasing* imobiliário).
- Se é possível elevar o montante do crédito fornecedor sem prejudicar a política de aprovisionamento da empresa, a sua imagem junto dos fornecedores e os encargos financeiros.
- Se não convirá diminuir a integração da empresa, adquirindo a outras alguns componentes e/ou serviços, evitando assim a compra de equipamentos com baixo grau de utilização.

Exploradas todas estas hipóteses, subsiste ainda uma outra.

Por que não partilhar o projecto com outro(s) sócio(s)?

- Geralmente ligadas aos bancos, existem, em actividade, algumas **sociedades de capital de risco (SCR).** Este tipo de entidades tomam partes de capital (assumindo a figura de sócio) com vista a viabilizar projectos inovadores de criação de empresas.

  Se considera que tem um bom projecto, com risco, mas com elevada expectativa de sucesso, dirija-se a uma dessas sociedades.

- Finalmente, poder-se-á acrescentar que, para além dos incentivos financeiros promovidos por várias instituições, existem entidades públicas e privadas que têm vindo a interessar-se pela promoção de novos empreendimentos, proporcionando-lhes apoios técnicos e financeiros de vária ordem, como sejam: os centros de incubação de empresas, parques tecnológicos, sociedades de fomento industrial e sociedades de desenvolvimento industrial.

●

NOTAS

(1) As imobilizações devem ser valorizadas ao custo de aquisição, compreendendo este não só o preço de compra como também os gastos suportados para os colocar no local, em condições de funcionamento, designadamente despesas de transporte, seguro e instalação.

(2) Juntar o projecto ou esboço à escala, bem como um ou vários orçamentos alternativos de empreiteiros.

(3) Basear a estimativa em lista dos equipamentos a adquirir, acompanhada de orçamentos ou facturas pró-forma dos possíveis fornecedores.

(4) Incluir nesta rubrica a margem que for considerada razoável para imprevistos e aumentos nos custos de investimento motivados pela inflação ou diferenças cambiais.

(5) Corresponde à soma dos valores com que o empresário em nome individual inicia a sua actividade ou, então, nas sociedades, à soma das quotas (acções) subscritas pelos sócios e constantes do pacto social. Embora o Código das Sociedades estabeleça como mínimo um capital social de 400 contos para as sociedades por quotas, e de 5000 contos para as sociedades anónimas, o valor do capital social deve fixar-se no quantitativo mais conveniente, atendendo predominantemente a razões de ordem gestiva.

(6) Entradas adicionais de capital exigíveis aos sócios das sociedades por quotas, passíveis de restituição quando o seu valor se torna dispensável.

(7) Financiamentos feitos pelos sócios à empresa, a título de empréstimos (reembolsáveis e passíveis de vencer juros), quando o capital próprio se revela insuficiente e os sócios preferem, por razões de ordem económica ou outras, não recorrer a terceiros.

(8) Contratos de *leasing* mobiliário ou imobiliário.

(9) Mesmo quando não reembolsáveis, os subsídios são considerados nos capitais alheios, como proveitos diferidos, a transferir posteriormente, numa base sistemática, para resultados.

PAULO BUCHINHO

Sabia Que...

Na União Europeia

60 por cento dos jovens frequentavam o ensino profissional ao nível secundário (64 por cento de homens e 58 por cento de mulheres) **em 1991-92.**
O Reino Unido é o único país onde há mais mulheres (59 por cento) do que homens (52 por cento) no ensino profissional.

As despesas públicas com os programas de formação profissional eram de 0,5 do PIB em 1993, em relação a 0,25 por cento em 1985.
Estima-se que os empregadores gastam cerca de 1,5 por cento da massa salarial em formação profissional.

Estima-se que, anualmente, na UE, **pelo menos 20 por cento da população activa participa no ensino ou em formação profissional contínua de diferentes tipos e durante um período médio de uma a duas semanas.**
De acordo com um inquérito realizado em 1993 em 12 Estados membros, cerca de 5 por cento dos empregados masculinos e 6 por cento dos empregados femininos, com idades superiores a 25 anos, tinham participado numa formação profissional nas 4 semanas anteriores ao inquérito.

O sector privado desempenha um papel mais importante do que nunca como fornecedor de formação.
Estima-se em mais de 60 000 o número de núcleos que ministram formação na União Europeia.

Embora existam mais de 3000 **instituições de ensino superior na União Europeia, desempenham um papel modesto na formação contínua**. Em França, os institutos de ensino superior representam uma proporção de 5 por cento em termos de pessoas abrangidas. Na Alemanha, essa proporção é de 2 a 3 por cento, na Escandinávia e no Reino Unido é superior a 10 por cento.

A participação na formação profissional contínua prende-se com o nível de educação.
Em relação aos Estados membros cuja informação se encontra disponível, os números indicam que as pessoas que frequentaram o ensino secundário superior participam mais na formação contínua ao longo da sua vida activa, do que aqueles que abandonaram o sistema após o ensino secundário inferior.

NOTA

Elementos retirados do Anexo 1 — Alguns Dados e Números, Ensino e Formação Profissionais
Livro Branco sobre a Educação e a Formação
Comissão das Comunidades Europeias

PARA A MELHOR DEFESA DE U

ALBUQUERQUE TAVARES
Licenciado em Educação Física

Um gestor a praticar *Karate*?
Um empresário a aprender a cair?
E a defender-se? E a relaxar?
Tudo isso e muito mais é importante, e pode ir
buscar ao *Karate Contact*.
Modalidade de cariz oriental e, por isso mesmo,
com uma filosofia diferente,
onde o fundamental é o bem-estar do praticante,
mais psicológico do que físico.
Então, é assim: se quer ocupar os tempos
livres de uma forma inovadora, se os costumes
e a forma de ser orientais o atraem e se,
para além disso tudo, gostava de se saber
defender no caso de ser atacado, então esta
modalidade é a indicada para si.

Com cerca de 60 clubes distribuídos por todo o País e mais de 2000 praticantes, o *Karate Contact*, modalidade composta por quatro artes marciais — *Kickboxing*, *Mai-Tai*, *Jiu-jutsu* e *Tai-Jitsu* — tem por objectivo principal a segurança pessoal do indivíduo.
"Máximo de eficácia dentro do máximo de segurança" é o lema defendido. Por isso mesmo se deu a junção das várias disciplinas, como justifica Vítor Gomes, presidente da Federação Portuguesa de *Karate Contact*: "Fazer *Karate* sem praticar também, por exemplo, *Jiu-jutsu* é como só aprendermos a navegar à vela esquecendo o motor e tudo o resto, isto é, não aproveitamos todos os recursos ao nosso dispor". A ideia base que levou ao aparecimento desta modalidade visou, assim, a criação de uma arte marcial equilibrada e eficaz. E, não duvide, é isso que o *Karate Contact* é.
Antes de se começar a assustar e a tremer que nem varas verdes, é bom que saiba que nesta actividade desportiva só se utilizam armas de defesa e, por outro lado, quando existe batimento, esse é sempre protegido por luvas e

NUNO GASPAR

M GESTOR ... KARATE CONTACT

nunca é realizado com o máximo de potência. A sua integridade física está mais do que salvaguardada. Apesar de todas estas características, é óbvio que é ainda necessário controlo por parte do atleta, como afirma Vítor Gomes: "O que é eficaz não tem aparato e nós queremos ser eficazes. Os filmes de Van Damme, por exemplo, são só para o espectáculo, nada mais. Nós não queremos nada disso..."

Desistam, então, os gestores com tendências a Bruce Lee. Esta "aspirina" é para aprender a defender-se melhor e para relaxar, com um ritmo que lhe porá os olhos em bico, nada mais...

SÓ ATLETAS DE BOM CARÁCTER

Mas poderão colocar a questão: será que o que se aprende não pode vir a ser mal utilizado? Será que os indivíduos em vez de utilizarem as técnicas para se defenderem não as poderão usar para "atacar"? Responde o presidente da federação: "Nós só aceitamos pessoas de bom carácter. Quando vemos que a pessoa é mal formada provocamos, de diferentes formas, o seu abandono da modalidade."

Está a ver? Instintos assassinos são amplamente rejeitados. Nada de confusões. Apesar disso, ficámos curiosos. De que forma poderá ser forçado o abandono de um mau carácter?

"Damos pancadas mais fortes em locais sensíveis, irritamo-los, enfim, criamos-lhe tão mau ambiente em treino que ele se vê obrigado a desistir".

Métodos eficazes, sem dúvida...

"Nós queremos pessoas humildes e saudáveis que treinem para aprender a defender-se e não para magoar as outras pessoas. Por isso, só ensinamos as técnicas realmente eficazes às pessoas que merecem..."

Ficámos todos mais descansados. E satisfeitos, pois sabemos que os leitores da DIRIGIR merecerão aprender as mais sofisticadas técnicas.

A RESISTÊNCIA A PROVOCAÇÕES

O *Karate Contact* visa, como já dissemos, ser eficaz tanto a nível físico como, principalmente, a nível mental. Tal como na maior parte das modalidades de combate com origem oriental, a ética e o carácter recto de um indivíduo são determinantes para a sua aceitação no grupo. Para si, que é um empresário cheio de *stress*, que anda sempre de um lado para o outro, incapaz de relaxar por si próprio, tem nesta actividade de lazer uma grande possibilidade de descontrair da melhor maneira. A consciência de todos os músculos do corpo e da sua capacidade de movimento são a base de um bem-estar generalizado. O *Karate Contact* permitir-lhe-á conhecer melhor o seu corpo. Passará a dominar melhor a respiração e ganhará com isso uma capacidade de relaxamento mesmo nas situações do dia-a-dia, no escritório, etc. A simples adopção de posturas corporais adequadas bastará para que o seu bem-estar físico se espelhe no sorriso e a inveja dos colegas por tão "bom ar" que aparenta não se fará esperar.
"Anda aí gato", dirão malandros, como que querendo adivinhar, pelo tão bom aspecto que apresenta, possíveis paixões por si camufladas. "Não", responderá, "não anda aqui gato, mas sim *Karate Contact*!".

O AUTOCONTROLO

Mas não é só o "bom ar". O autocontrolo é outra das características dos praticantes e o presidente da federação dá de si um exemplo: "Antes, quando eu tinha vinte anos e me insultavam na rua, respondia sempre com a mesma moeda. Muitas vezes a situação piorava, chegando mesmo a vias de facto pois, a partir de certa altura, cada um queria mostrar ao outro que não tinha medo. Hoje, qualquer indivíduo com dois ou três anos desta modalidade tem tanta confiança em si próprio que a questão da afirmação pessoal deixa de ser necessária."
Isto é, um atleta de *Karate Contact* nunca provocará outra pessoa e só responderá a agressões, nunca as começará.
Se por acaso as "coisas" derem mesmo para o torto e não houver alternativa, cinco a vinte segundos será o tempo necessário para uma pessoa, com alguns anos desta modalidade, pôr "fora de combate" qualquer outro que tenha intuitos agressivos.
"Neste tempo, o atleta mostra claramente ao seu opositor que o pode ferir muito gravemente se ele persistir na luta. Pode partir-lhe um joelho, um braço...".

O *Karate Contact* dá, assim, a capacidade para aproveitar as características físicas e potencialidades do opositor para seu próprio proveito. Ou seja, com as técnicas que poderá aprender nesta actividade, quanto mais força tiver o seu opositor mais essa força se virará contra ele próprio.

A INSEGURANÇA NAS CIDADES

E numa altura em que se fala tanto em insegurança nas cidades, que poderá aconselhar um mestre de *Karate Contact* a um simples cidadão que seja assaltado?
As recomendações aos empresários muito zelosos dos seus haveres aqui ficam: "Depende sempre da forma como decorre o assalto. Quando o assalto não for feito com qualquer arma deverá atacar-se uma parte sensível, joelhos, órgãos sexuais, e procurar fugir. No caso de haver vantagem física evidente poderá tentar-se dominar o assaltante ao mesmo tempo que se pede ajuda. Se o assalto for feito com uma pistola ninguém deve fazer nada, nem mesmo atletas de grande gabarito. O melhor, nestas situações, é mesmo não resistir e entregar tudo o que for pedido."
Para as pessoas que se julgam heróis, os tais sonhadores de "proezas à Bruce Lee", aqui fica uma mensagem bem importante: deve-se saber quando ceder pois, como brinca Vítor Gomes, "há pessoas que devem pensar que quem pratica artes marciais apanha as balas com os dentes". E isso, como se sabe, e para o mal das nossas fantasias, não é bem verdade...

Acautele-se então e comece a praticar *Karate Contact* nos seus tempos livres. Para o *stress* a modalidade dar-lhe-á "aspirinas" descompressoras e relaxantes. Para o corpo dar-lhe-á mobilidade e flexibilidade de movimentos. Para o carácter "aspirinas" concentradas de autocontrolo. Face a assaltantes, capacidade para se defender.
Enfim, acima de tudo para os assaltantes, para o *stress*, para o corpo, para o carácter e para a vida em geral, esta "aspirina oriental" dar-lhe-á o que de mais importante deve guardar, para aplicar em toda e qualquer situação — tranquilidade e bom senso.

Para mais informações, contactar:

Aveiro — Tel.: (034) 79 35 83
Algarve — Tel.: (081) 51 56 29
Lisboa — Tel.: (01) 274 71 01
Stº. Tirso — Tel.: (052) 63 11 15

EUROFLASH
EUROFLASH

COLAGEM SOBRE PINTURA DE CECÍLIA GUIMARÃES

PRODUÇÃO INDUSTRIAL DESACELERA

O crescimento da produção industrial na União Europeia (UE) desacelerou, passando de 4,9 por cento em 1994, para 3 por cento em 1995, segundo dados recentes do Eurostat, organismo responsável pelas estatísticas oficiais na UE.
A Suécia foi o país onde se verificou um maior aumento na produção industrial, 10,5 pontos percentuais. No lado oposto encontra-se a Alemanha que, com apenas 0,5 por cento, registou o crescimento mais baixo entre os quinze Estados membros. Portugal ficou um pouco acima da média, tendo registado em 1995 um acréscimo de 3,4 por cento, contra uma quebra na produção industrial de 0,3 por cento verificada no ano anterior.

MÓDULO EUROPEU NA UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Tendo por objectivo o aprofundamento de conhecimentos sobre a União Europeia, com enquadramento teórico e formação sobre as principais políticas sectoriais, a Unidade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade do Algarve irá realizar um módulo europeu sobre o "**Processo de Integração Europeia e a União Europeia**". Trata-se de uma iniciativa, que conta com o apoio da Acção Jean Monnet da Comissão Europeia, de actualidade acrescida por se desenrolar no ano em que a Conferência Intergovernamental prepara a revisão do Tratado de Maastricht (no final da presidência italiana da União Europeia, que termina em Junho, o Conselho Europeu de Florença analisará os resultados preliminares da conferência, prosseguindo os trabalhos de revisão em Setembro).

EUROPARTENARIAT EM JUNHO, NA SUÉCIA

Depois de Portugal ter organizado em Lisboa o Europartenariat 95 em Novembro do ano passado, é agora a vez de Lulea, no Norte da Suécia, se responsabilizar pela edição deste ano.
A Comissão Europeia lançou em 1987 o Programa **Europartenariat** como parte integrante da sua política regional e empresarial. Concebido para estimular o desenvolvimento das regiões menos favorecidas, este programa tem como objectivo facilitar às pequenas e médias empresas da União Europeia o estabelecimento de relações comerciais entre si, como meio de melhor enfrentar os desafios da internacionalização.

OBSERVATÓRIO EUROPEU DO AUDIOVISUAL

Informações sobre o mercado audiovisual, disponibilizadas pelo **Observatório Europeu do Audiovisual**, podem agora ser consultadas nos Centros Jean Monnet e Jacques Delors, em Lisboa, ou através da Internet.
Criado em 1993, no âmbito do programa Eureka Audiovisual, o observatório é um centro de recolha e difusão de informação sobre cinema, televisão, vídeo e novas tecnologias. O **Observatório Europeu do Audiovisual**, que funciona no quadro do Conselho da Europa, congrega 33 países e a Comissão Europeia.

UNIÃO EUROPEIA NA INTERNET

A União Europeia tem novo acesso na Internet. O endereço **http://euroinfo.ce.pt** permite aceder a um guia das fontes de informação europeia em Portugal e em Bruxelas. Para obter informações directas, os utilizadores podem passar ao servidor "Europa", também no mesmo "site".

•

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

○

JACINTO FERNANDES

COMO "GANHAR A VIDA" SEM A VIVER

MARIA DE FÁTIMA VIEIRA F. ROLDÃO
Socióloga

Afirmar que o nosso mundo se encontra em constante mudança, e que essa mudança possui um carácter cada vez maïs efémero, é já uma banalidade. Toda a gente pode presenciar essa realidade, vivenciá-la, até mesmo desesperar-se com ela. Pensemos particularmente na sociedade de consumo e nas suas múltiplas dimensões.

O mundo em que vivemos (e já o ironizara Quino) é um mundo onde impera o materialismo, o consumismo e outros "ismos" congéneres, e onde se eliminaram os "ismos" opostos e mais fecundos tais como idealismo, utopismo, romantismo e altruísmo. A nossa sociedade foi invadida por um elenco de personagens efémeras mas altamente contagiosas: demagogos, peritos, vedetas, líderes, democratas e consumistas.

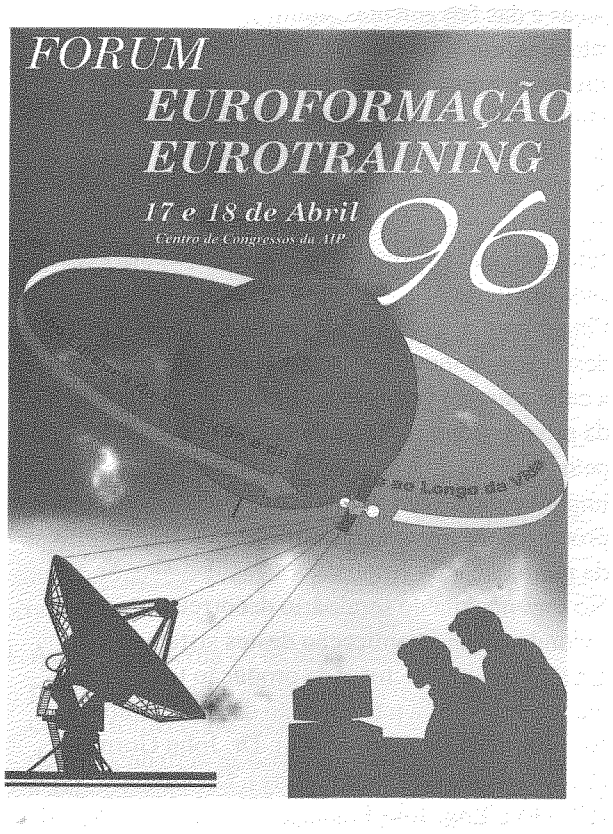
Tudo tem um preço e a ambição pelo consumo é inquestionável. O consumo passou a ser, nos nossos dias, o sinónimo mais fiel de: felicidade, bem-estar, conforto, realização pessoal. Entraram em desuso as actividades desinteressadas e altruístas. Actualmente, a felicidade é uma questão de exterioridade que se avalia pelo número de automóveis, sistemas de alta fidelidade, electrodomésticos, etc.

Encontramo-nos numa sociedade onde tudo está à venda e onde o homem é atraído pelos valores mais perniciosos do negócio.
Avalia-se a felicidade do homem pelo número de artefactos que ele tem para mostrar. Tudo coisas visíveis, palpáveis; objectos brilhantes, modernos, tecnológicos e inúteis. Vive-se com uma rapidez alucinante numa ânsia de tudo comprar e tudo consumir.
Convergimos muito rapidamente, nas últimas décadas, para uma sociedade de abundância e saturação e, talvez por isso, alguns homens comecem a reflectir já, com toda a propriedade, num novo modelo de sociedade — mais serena e mais próxima dos valores humanos.
Começam a surgir os defensores do minimalismo, da interioridade humana contra a exterioridade, de um certo pudor consumista.
É que começa a ser demasiado evidente que a febre do consumo pouco acrescenta à felicidade humana e que, pelo contrário, acarreta consigo um enorme desconcerto, indecisão e frustração, perante a velocidade estonteante com que evoluem as novas ofertas de produtos no mercado.
Perante a diversidade de opções, o homem começa a sentir-se bloqueado, sem saber se deverá escolher a aparelhagem com 10 memórias, o televisor com múltiplos comandos, o computador sofisticado mas rapidamente desactualizado... O homem quando tem de escolher sente-se terrivelmente angustiado, por não saber nunca se a sua escolha foi a mais acertada e a que lhe oferece melhor qualidade e garantias. Por isso opta muitas vezes pelo mais caro, confiante de que será certamente o melhor.
E o que dizer das centenas de produtos inúteis e supérfluos, do tipo: máquinas de coser botões, jarros eléctricos, balanças que falam, almofadas anti-ressono... que se posicionam na ambição humana como presentes envenenados.
Poucas são as pessoas que conseguem disfrutar das coisas que o dinheiro não dá. O mais comum são aqueles que repartem as 24 horas do dia a trabalhar e a pensar onde irão gastar o que ganharam. Mas rapidamente chegam a um ponto de bloqueio em que as necessidades materiais sobem velozmente (os segundos empregos, os *part-times* e os "biscates" proliferam à mesma velocidade). E, quando tal acontece, o homem começa a limitar-se a trabalhar, direccionado e obcecado pelo consumo material, e vai perdendo proporcionalmente o tempo de lazer, o tempo para sentir e se encontrar consigo mesmo e, até, o tempo para disfrutar das alegrias que o consumo lhe poderia proporcionar. Simultaneamente, os valores humanos e os espaços de sociabilidade deixaram de existir. O homem torna-se agressivo e competitivo.
A sociedade de consumo incute no homem uma espécie de ditadura mental que se traduz num reducionismo de todas as suas motivações. A principal motivação do homem passa a ser a motivação económica. A única necessidade para a qual o homem-consumidor se sente estimulado é a de comprar e gastar de acordo com os desejos e influências do momento.
Todos nós conhecemos pelo menos um homem que não tem tempo para nada a não ser trabalhar; compra aparelhos sofisticadíssimos e objectos indiferenciados, que não tem tempo para usar, mas apenas para armazenar em congestionadas prateleiras.
O nosso mundo é tão rápido que nem existe tempo para aprofundar as ideias que nos surgem momentaneamente nos nossos cérebros e, quando observamos isso, concluímos que somos pessoas inteligentes, mas sem uma criação própria, sem ideias inovadoras, constantemente a ver, ensinar, repetir e a discutir aquilo que outros pensaram antes de nós.
Li, em algum lado, uma frase deliciosa sobre o idealismo:

"Um idealista é aquele que, verificando que uma rosa cheira melhor que uma couve, concluirá que fará também melhor sopa."

Nos nossos dias quantos se poderão identificar com esta espécie de idealismo? Quase todos os homens são demasiado desconfiados ou desiludidos; demasiado frios ou realistas. A sua sede de afirmação exterior, e o seu consumo demolidor, abafaram a sua imensa espontaneidade e pureza.
Muitos homens costumam repetir que têm que trabalhar para "ganhar a vida". Passam nisso metade das suas vidas, sem disfrutarem das relações sociais e humanas que o trabalho proporciona, mas apenas das suas benesses materiais. Separam trabalho e vida, sendo aquele o suplício necessário para uma vida de ostentação. É fácil concluir que não fizeram nada para "ganhar a vida", e perderam duplamente as duas únicas oportunidades de serem felizes: serem úteis à sociedade através do amor ao seu trabalho; serem generosos para si próprios estimulando a sua riqueza interior.

B R E V E S



FÓRUM EUROFORMAÇÃO 96

A 5ª Edição do Fórum Euroformação/Eurotraining, organizado pela AIP, decorreu na FIL, em Lisboa, a 17 e 18 de Abril, e assinalou a comemoração do Ano Europeu da Formação ao Longo da Vida. Proporcionando um largo debate de alguns dos problemas e dos desafios mais marcantes da sociedade actual, como são os casos de formação, do emprego e da sociedade da informação, permitiu retirar as seguintes principais conclusões:

- Com o advento da sociedade de informação há consenso quanto à emergência de uma revolução que altera definitivamente a relação entre o homem, o espaço e o tempo.
  Essa alteração exige, em primeiro lugar, um esforço de mudança ao nível das formas de trabalho, dos métodos de ensino e aprendizagem e das soluções formativas. A parceria entre a sociedade pública e privada surge como a forma privilegiada de equilibrar as lacunas e os recursos existentes.
- Acentua-se, para Portugal, a necessidade da garantia pelo Estado de um nível elevado de escolaridade obrigatória, com padrões exigentes de qualidade.
  A par, reconhece-se também a importância da interacção entre o universo escolar e o empresarial, como forma de evitar desfasamentos e orientar o ensino para a solução de problemas concretos da sociedade.
- Relativamente ao emprego, sublinha-se a tendência para a crescente mobilidade dos mercados, que exige uma formação continuada para fazer face aos imperativos da competitividade. A base da competitividade não reside já no capital mas no saber.
- Alguns casos práticos de formação realizada em empresas de sucesso revelaram as vantagens ao nível de benefícios reais que esta representou em determinados segmentos. Em Portugal, dever-se-á tender a considerar a formação como uma estratégia empresarial básica e não apenas, como erradamente terá sido considerada por alguns, uma forma de captação de fundos comunitários.
  Aliás, foi sublinhado o facto de os custos de formação passarem a ser em breve exclusivamente nacionais.
  A sugestão é que possam ser repartidos pelo PIB, os operadores económicos e a sociedade civil em geral.
- O Governo deve, assim, apoiar as empresas, criando políticas activas de estímulo à utilização da formação para favorecer a criação de emprego estável, fonte de equilíbrio económico e social.
- O comprometimento numa formação de qualidade, bem dirigida e com objectivos pré-definidos e com recurso crescente às novas tecnologias, mostra-se, pois, o único expediente para o equilíbrio da sociedade portuguesa ao nível do emprego e das respostas às exigências dos consumidores e da concorrência.

•

FONTE

AIP
Gabinete de Comunicação e Imagem

SEMINÁRIO NO CENCAL

O Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica organizou, nos dias 25 e 26 de Março, nas Caldas da Rainha, um seminário sobre o tema **"Novas Competências nos Sistemas Emergentes de Organização e de Produção: Produção Magra e Produção Reflexiva".** O objectivo principal foi pôr em confronto as inovações, em termos organizacionais e na produção, que representam os dois sistemas emergentes: "*lean production* — produção magra" e "*reflexive production* — produção reflexiva" ou "*neocraft* — neo-artesanal", especialmente os modelos adoptados nas fábricas de automóveis, respectivamente a Toyota e a Volvo--Uddevalla, e os seus correspondentes modelos de formação.

Numa segunda parte do seminário, foi discutida a aplicação destes modelos aos sectores tradicionais, como a cerâmica, têxtil, calçado e metalomecânica leve, dominantes em Portugal.

O seminário contou com a participação de doze especialistas estrangeiros (Espanha, Reino Unido, Dinamarca, Suécia, Itália, Alemanha, Bélgica) e de mais de uma centena de pessoas, técnicos de formação, empresários, investigadores, professores e estudantes universitários.

Piera d'Aloja, de Itália, fez uma introdução aos modelos das organizações qualificantes e José Luís Silva, do CENCAL, apresentou e caracterizou os dois sistemas de produção, bem como a tipificação das empresas de futuro, assentes nas flexibilidades organizacionais e de produção. Bob Hancke, da Alemanha, e Henrik Glimstedt, da Universidade de Gotemburgo, descreveram a experiência de Uddevalla onde foi ensaiado, precursoramente, um sistema de produção reflexiva, fazendo ressaltar os seus aspectos positivos e negativos e, em especial, a resposta que é dada pelo novo sistema ao modelo japonês da "*lean production*". Nesta abordagem, foram caracterizadas igualmente as actuações das organizações sindicais face às mutações ocorridas na experiência de Uddevalla, em que se rompe com a produção em linha, dado que é reformulado o processo produtivo, baseado no alongamento dos ciclos de trabalho e na integração das operações periféricas (logística, estruturação da preparação das peças e das ferramentas, controlo de qualidade, retoques, etc.), levando os trabalhadores a reflectir sobre o seu próprio trabalho.

Michel Albertijn (Bélgica), investigador junto dos sindicatos europeus, fez uma análise comparativa dos modelos de trabalho em equipa nos principais construtores automóveis europeus, caracterizando as respectivas especificidades em cada um deles.

Finalmente, o Eng. Carlos Gouveia, da ROL, descreveu as inovações organizacionais levadas a cabo naquela empresa no tocante às melhorias da produtividade e da qualidade, que passaram pelo fomento do trabalho em equipa, pela implementação das normas ISO 9002 e pelos processos de transparência na gestão da produção e da empresa.

No segundo dia do seminário decorreu uma mesa redonda sobre a "aplicação destes sistemas emergentes aos sectores de produção tradicionais" que contou com a participação do Prof. António Brandão Moniz (UNINOVA), Dr. John Gorman (Universidade de Staffordshire), Dr. Orlando Nunes (CGTP) e Eng. José Francisco Fonseca (CENFIM), tendo sido discutidos estes temas e especialmente as questões ligadas à flexibilidade do trabalho e da tecnologia nas empresas dos sectores tradicionais.

Conclui-se que novas competências são exigidas pelas formas de trabalho emergentes, num novo quadro de produção.

Este seminário tinha em vista a assegurar a transição do projecto CIMCER desenvolvido pelo CENCAL, bem como do projecto de investigação dinamizado pelo NADU EUROTECNET e pelo CENCAL sobre as flexibilidades, para o novo programa LEONARDO, através da discussão das linhas de força para um novo projecto-piloto a apresentar à Comissão Europeia proximamente.

Para um aprofundamento dos temas tratados, contactar:

CENCAL
José Luís de Almeida Silva
Tel.: (062)84 22 11/5
Fax: (062)84 22 24

LIVROS A LER

COMO CONCRETIZAR A MUDANÇA NA EMPRESA

Este livro fornece aos quadros e gestores das empresas as chaves necessárias para que possam concretizar a mudança de forma a que não provoque traumatismos nem situações dolorosas junto dos empregados. São quatro os temas desenvolvidos ao longo do livro.

1. Auditoria interna — os métodos descritos pretendem o envolvimento no processo das pessoas certas, fornecendo-lhes as técnicas adequadas para desempenharem as suas funções com sensibilidade e competência técnica e para verem, na prática, os resultados do seu trabalho.
2. Estilos alternativos de gestão — trata dos estilos de gestão e dos estilos de comportamento dentro das organizações.
3. Mudança efectiva — pretende-se apresentar os princípios para uma mudança real nas organizações e fornecer os meios para a sua concretização.
4. Equipas de trabalho autogeridas — esta quarta parte do livro apresenta a ideia das equipas de trabalho autogeridas para levantar interrogações acerca da eficácia das nossas organizações actuais e colocar a questão: "Seria melhor desta maneira?".

Esta obra apresenta ainda casos reais em que a mudança foi posta em prática com êxito.

Ficha Técnica

Título: *Como Concretizar a Mudança na Empresa*
Autor: Graham Wilson
Editora: Edições CETOP
Colecção: Financial Times

À venda nas livrarias

PLANEAMENTO E PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO

As técnicas da função produção têm sido utilizadas, nestes últimos anos, como uma arma competitiva por parte dos gestores. Neste livro são abordadas exaustivamente as técnicas utilizadas no planeamento agregado e na programação, nomeadamente algoritmos heurísticos, programação dinâmica, programação linear, filas de espera, *input-output* e análise de carga-capacidade. Por outro lado, o planeamento e a programação são enquadrados numa perspectiva de estratégia de produção e de produtividade, sendo abordados vários modelos que lhes servem de suporte, nomeadamente modelos de simulação, *expert-systems* e modelos abrangentes.
Aconselhamos a leitura do *Planeamento e Programação da Produção* aos profissionais e aos universitários desta área.

Ficha Técnica

Título: *Planeamento e Programação da Produção*
Autor: Victor Sequeira Roldão
Editora: Monitor — Projectos e Edições, Lda.
Colecção: Investimentos e Organização

À venda nas livrarias

CLASSIFICADOS

NUNO GASPAR

IV ENCONTRO NACIONAL APDR

Associação Portuguesa
para o Desenvolvimento Regional
Covilhã, 21 a 23 de Novembro de 1996

Com a realização dos seus encontros nacionais, a APDR procura assegurar um fórum de debate pluridisciplinar que reconhece a centralidade do espaço como factor de articulação das diferentes perspectivas.
O IV Encontro Nacional da APDR prossegue os seguintes objectivos:

- Dinamizar a reflexão e o debate sobre a problemática regional na década de 90.
- Debater os modelos e as políticas de desenvolvimento regional.
- Apresentar e confrontar investigação teórica e empírica actual e relevante, realizada, quer em Portugal, quer no exterior.
- Analisar os processos de desenvolvimento e cooperação transfronteiriça na raia ibérica, no quadro da integração europeia.
- Reflectir a relação educação, formação e desenvolvimento regional.

Para mais informações, contactar:

Universidade da Beira Interior
Departamento de Gestão e Economia
Rua Marquês d'Ávila e Bolama
6200 COVILHÃ
Tel.: (075) 31 42 07
Fax: (075) 261 98
E-mail: pguedes @ ubistb.ubi.pt

SILICON APOIA PME DA UNIÃO EUROPEIA

A empresa SILICON, em consórcio com a COIN e WHAVES da Dinamarca e a WHOLE SYSTEMS da Bélgica, participa no projecto comunitário SME-NARIO, cujo objectivo principal é o de apoiar os empresários e gestores de PME a diagnosticarem o nível de competitividade das suas empresas e a inventariarem as necessidades e utilização de novos Serviços Telemáticos.
Aquele sistema será promovido nos 15 Estados membros, contemplando uma fase de teste, que abrange cerca de 750 empresas da UE. A SILICON aplicará o modelo em Portugal, Espanha, França, Itália e Grécia.

Para mais esclarecimentos, contactar:

SILICON — Electrónica e Telemática, Lda.
Eng.ª Maria Alexandre Costa
Prç. de Alvalade, 6 - 4.º A1
1700 LISBOA
Tel.: (01) 795 85 85/6/7
Fax: (01) 795 85 88

4.ª CONFERÊNCIA EUROPEIA SOBRE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO — ECIS'96 2 A 4 DE JULHO DE 1996

Organizada pela Associação para o Desenvolvimento, do Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação, esta conferência irá decorrer em Lisboa, nas instalações daquele instituto, no *campus* da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
No decurso da conferência, que reunirá cerca de 400 participantes de vários países europeus, irá abordar-se, entre outros temas, a cada vez maior interligação entre os sistemas de informação, as tecnologias que os suportam e a gestão das organizações.

Secretariado do ECIS'96:

ISEGI
Universidade Nova de Lisboa
Tv. Estevão Pinto (Campolide)
1070 LISBOA
Tel.: (01) 387 15 74
Fax: (01) 387 21 40
E-mail: adisegi @ isegi.unl.pt

OPINIÃO DO LEITOR

O que eu quero é que vivam felizes!

«O que eu quero, principalmente, é que vivam felizes.
Não lhes disse talvez estas palavras, mas foi isto o que quis dizer. No sumário, pus assim: conversa amena com os rapazes. E pedi, mais que tudo, uma coisa que eu costumo pedir aos meus alunos: lealdade. Lealdade para comigo e lealdade de cada um para cada outro. Lealdade que não se limita a não enganar o professor ou o companheiro: lealdade activa, que nos leva, por exemplo, a contar abertamente os nossos pontos fracos, ou a rir só quando temos vontade (e então rir mesmo, porque não é lealdade deixar então de rir) ou a não ajudar falsamente o companheiro.
Não sou, junto de vós, mais do que um camarada um bocadinho mais velho. Sei coisas que vocês não sabem, do mesmo modo que vocês sabem coisas que eu não sei ou já esqueci. Estou aqui para ensinar umas e aprender outras. Ensinar, não: falar delas. Aqui e no pátio e na rua e no vapor e no comboio e no jardim e onde quer que nos encontremos.
Não acabei sem lhes fazer notar que a aula é nossa. Que a todos cabe o direito de falar, desde que fale um de cada vez e não corte a palavra ao que está com ela.»

Sebastião da Gama, Diário

Este significativo texto serviria para múltiplas análises e leituras, no âmbito do posicionamento do professor e do aluno na instituição escolar, tal é a sua riqueza. **Aqui e agora interessa-nos, sobretudo, a questão da liderança**. Analisemo-la, brevemente, no contexto do microcosmos escolar que é a sala de aula.
O professor, pelo seu posicionamento no universo relacional dos alunos, pelo exemplo modelar que evidencia, pelo tempo e dedicação que entrega aos seus discentes, entre outras razões, é, para os alunos e em muitas circunstâncias, um líder. O jovem, que necessita, para viver o presente e encarar com optimismo o futuro, de independência, autoconfiança, adaptabilidade, autodisciplina e forte sentido dos seus valores, pode encontrar no professor a pessoa ideal para permitir e incentivar o desenvolvimento destas competências e atitudes.
O professor, na assunção de um estilo de liderança orientado para as pessoas (alunos) — estilos democrático, permissivo, participativo e atencioso (Hampton) — deve, em primeiro lugar, respeitar efectivamente os seus alunos, promover o respeito entre eles e "acreditar no valor e potencial de cada um, na sua capacidade para assumir responsabilidades, para resolver problemas e para se aperfeiçoar". (Brederode Santos, 1985). Ou seja, como muito bem escrevia Sebastião da Gama, pedir aos alunos lealdade, mas lealdade activa, responsabilidade, participação, num clima de mútua aprendizagem, ao fim e ao cabo, não só ao sabor do saber e do saber fazer mas também, e sobretudo, do saber ser.
Assim entendida, a liderança do professor — este será um líder naturalmente diferente dos líderes de outras organizações, embora com diversos pontos comuns e com interinfluências várias — está orientada para

OPINIÃO DO LEITOR
OPINIÃO DO LEITOR

ampliar a satisfação dos alunos, a coesão do grupo-turma e, em última instância, o próprio aproveitamento escolar dos alunos, para o seu crescimento como cidadãos e homens do amanhã. Nesse amanhã "o jovem é a pessoa que vai continuar aquilo que começardes hoje. É ele que se vai sentar onde estais sentados agora a lidar com aquilo que achais importante. Ele vai assumir o controlo dos Estados e Nações, das nossas igrejas, escolas, universidades e empresas. Os livros que escreverdes hoje irão ser julgados, elogiados ou condenados, por eles. O futuro pertence-lhes. Seria, portanto, bom que lhes prestassem alguma atenção" (in *The Ohio Mason*).
A atenção que é devida aos jovens, aos homens de amanhã, do amanhã, deverá, pois, encimar as preocupações e as energias docentes do dia-a-dia.
O professor-líder deverá ser uma fonte de apoio para os alunos, ser um "camarada um pouco mais velho", deve ter "o sentido de confiança na sua capacidade de influenciar positiva e significativamente as vidas de outros" e, sobretudo, deve ter "a capacidade de libertar o potencial humano" (Madalena Carrito, 1995, Aveiro).
Para além de tudo isso, este líder deve ter ainda um grande entusiasmo de viver e de aprender — Sebastião da Gama demonstra-o no riso cristalino e verdadeiro que há que fazer brotar, na partilha diária das alegrias e preocupações, no espírito da aprendizagem bidireccional —, deve ter flexibilidade, capacidade de diagnosticar e grande dose de entendimento e de percepção das situações que o rodeiam e, como escreveu Blanchard, nunca deve tratar de igual modo todos os alunos: "Nada é tão desigual como um tratamento igual para desiguais".
Apoiado num estilo de liderança misto, combinando a orientação, apoio e mesmo delegação — em vez do comportamento de direcção (autocrático) —, o professor procurará desenvolver a autonomia e o espírito crítico dos alunos e, ao mesmo tempo, chegar aos objectivos definidos por todos e para todos.
Não é fácil ser-se professor e líder. Haverá que ter em conta o poder que cada um dos actores tem na sala de aula. Haverá que conhecer os diversos tipos de poder e as melhores estratégias a adoptar. Haverá que estar consciente da necessidade de controlar as chamadas "zonas de incerteza". Haverá que ultrapassar, pelo menos parcialmente, a visão *durkeimiana* do ascendente natural do mestre sobre o discípulo e de que "a criança encontra-se naturalmente num estado de passividade (...) A consciência ainda mal contém um reduzido número de representações capazes de lutarem contra as que lhe são sugeridas; a sua vontade ainda é rudimentar". E há sobretudo que ter em conta, como bem escreveu Luís de Melo, que "é absurdo pretender formar adultos para uma sociedade democrática — que pressupõe a participação dos governados (...) —, sem que na escola se adoptem procedimentos semelhantes àqueles que, como cidadãos responsáveis e conscientes dos direitos e garantias que a Constituição lhes confere, virão a poder utilizar".
Mas as dificuldades serão apenas mais um desafio que será vencido se, para além do que já foi dito, os líderes tiverem determinadas competências. Eles devem ser capazes de fazer uma boa "gestão da atenção" (capacidade de atrair os outros, neste caso os alunos, para si), "do significado" (necessidade de mostrar aos outros a nossa visão, os nossos sonhos e, ao mesmo tempo, a criação do significado dos factos e dos fenómenos que nos rodeiam), "da confiança" (esta é essencial para a turma e para a própria organização escolar e está bem expressa na lealdade activa de que fala Sebastião da Gama) e "do eu" (no fundo, trata-se da velha máxima socrática: "primeiro, conhece-te a ti próprio". De facto, só conhecendo bem as próprias capacidades, o professor pode, depois, empregá-las com eficácia) (Bennis). Desta forma, o líder, que é o professor, estará a encorajar fortemente os seus alunos, estará a "deixar brilhar as virtudes" deles (deixando de "ser avarento com os vastos recursos que guarda em vez de usar") (Bennis).

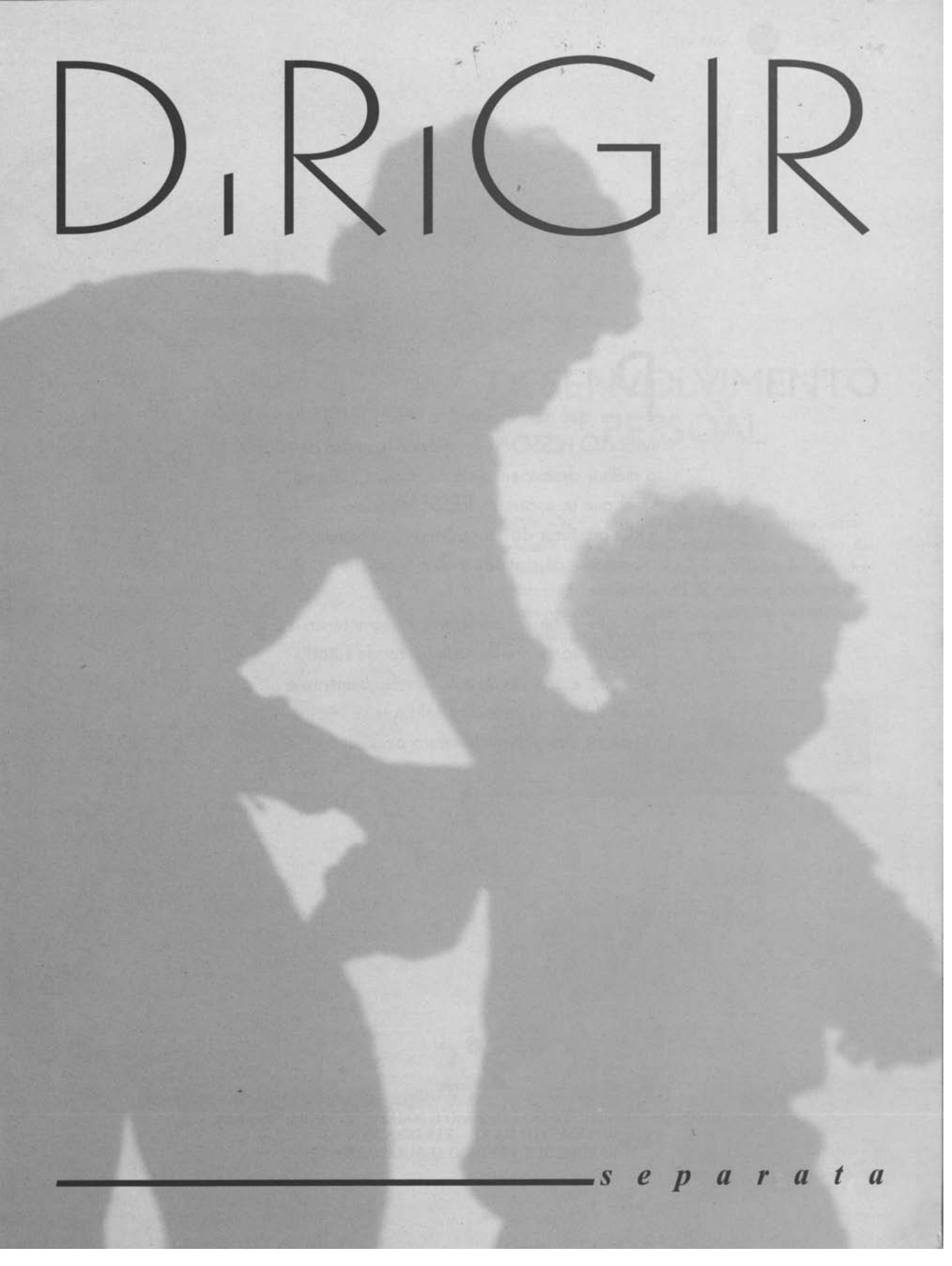
Vitor Manuel Tavares Martins
Soutelo — Sever do Vouga

•

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren, ***Porque é que os Líderes Não Conseguem Liderar***, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1994.
BLANCHARD, K. e outros, ***O Líder Um Minuto***, Editorial Presença, Lisboa, 1986.
HAMPTON, David R., ***Administração Contemporânea***, McGraw-Hill, São Paulo, 1981.
MELO, Luís, ***Poder nas Organizações***, ISET, Porto.

DiRiGIR



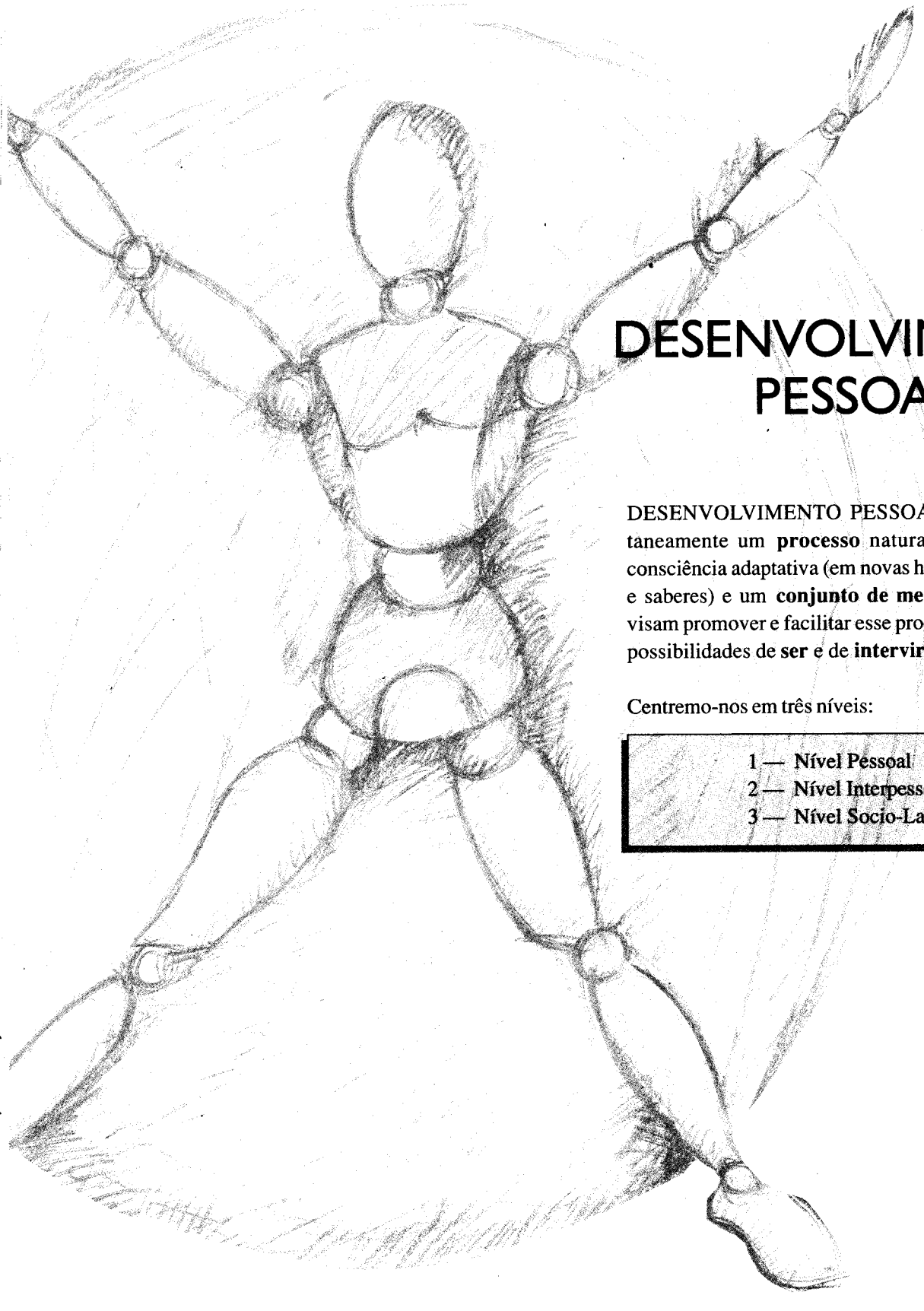
separata

Para que seja possível o APERFEIÇOAMENTO PESSOAL, como pré-requisito para o melhor desempenho de funções, é indispensável que se encare A PESSOA como CENTRO produtor do seu próprio desenvolvimento, gestora da sua vida e da sua carreira.

Para que saiba o que fazer e como intervir, a DIRIGIR apresenta-lhe indicadores de autodiagnóstico, exercícios de auto-aperfeiçoamento e metas desejáveis para o milénio que se inicia...
... para o seu desenvolvimento pessoal.

a DIRIGIR

EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR Nº 42
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

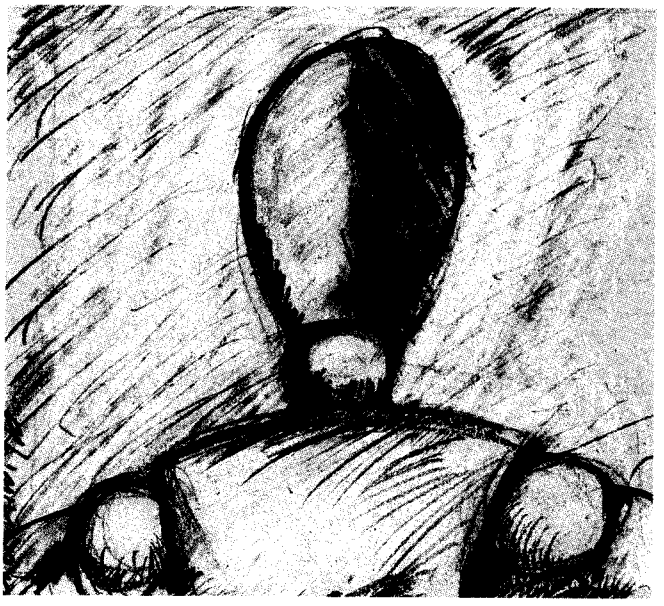


DESENVOLVIMENTO PESSOAL

DESENVOLVIMENTO PESSOAL designa simultaneamente um **processo** natural de expansão da consciência adaptativa (em novas habilidades, atitudes e saberes) e um **conjunto de meios e técnicas** que visam promover e facilitar esse processo, optimizando possibilidades de **ser** e de **intervir**.

Centremo-nos em três níveis:

1 — Nível Pessoal
2 — Nível Interpessoal
3 — Nível Socio-Laboral



1. NÍVEL PESSOAL

Cada um de nós possui uma personalidade, uma identidade e um carácter.

Personalidade designa o comportamento, **individualidade** designa o *Self* íntimo e unificador e o **carácter** representa o conjunto de valores que possuímos.

Com estas ARMAS, construímos um espaço (interno) para viver e um espaço (externo) para conviver.

AUTODIAGNÓSTICO

O questionário que lhe apresentamos ajuda-o a traçar o perfil interno e próximo da sua personalidade.
O quadro abrange **nove traços da personalidade**, sendo uns mais correntes ou mais significativos para nós do que outros.
Cada traço de personalidade é caracterizado por um conjunto de seis expressões (ou adjectivos) que permitem perceber melhor o que se entende por "estabilidade emocional" ou "tensão nervosa", por exemplo.
Vejamos o caso de **estabilidade emocional**.

Influenciável	○	Teimoso	○
Irritável	○	Calmo	○
Flexível	○	Perseverante	○

Se nenhum destes termos exprimir o traço correspondente à sua personalidade, encontre, por associação de ideias, uma expressão mais apropriada à sua pessoa e escreva-a na coluna da direita.

A

Face a Mim Mesmo

Estabilidade Emocional

Influenciável	○	Teimoso	○	_____
Irritável	○	Calmo	○	_____
Flexível	○	Perseverante	○	_____

Ansiedade

Intranquilo	○	Sereno	○	_____
Desconfiado	○	Confiante	○	_____
Triste	○	Alegre	○	_____

Tensão Nervosa

Agitado	○	Calmo	○	_____
Tenso	○	Descontraído	○	_____
Fatigado	○	Satisfeito	○	_____

B

Face aos Outros

Relação Com os Outros

Contacto difícil	○	Contacto fácil	○	_____
Rígido	○	Natural	○	_____
Astuto	○	Sem rodeios	○	_____

Sociabilidade

Pouco cooperante	○	Cooperante	○	_____
Crítico	○	Bom carácter	○	_____
Contraditório	○	Aprovador	○	_____

Timidez

Prudente	○	Audacioso	○	_____
Reservado	○	Ousado	○	_____
Procura passar despercebido	○	À vontade em público	○	_____

C

Face ao Mundo Exterior

Perante a Mudança

Conservador	○	Inovador	○	_____
Prudente face a ideias novas	○	Aberto às novas ideias	○	_____
Aceita regras	○	Questiona as regras	○	_____

Realismo

Impaciente	○	Seguro	○	_____
Frívolo	○	Responsável	○	_____
Sonhador	○	Espírito prático	○	_____

Autonomia

Seguidista	○	Independente	○	_____
Condescende	○	Iniciador	○	_____
Procura apoio para agir	○	Sem precisar de apoio para agir	○	_____

O desenvolvimento pessoal como processo natural de expansão da consciência pode ilustar-se pelo quadro seguinte:

QUADRO 1

Quatro Níveis de Percepção ou Consciência

	Modo de Percepção	Características	Estilo de Vida	Relacionamentos Principais
4	Percepção Consciente Discriminadora	Integridade Sabedoria Compaixão	Espontaneidade Criatividade À vontade consigo e com os outros	Suprapessoais
3	Intuição (sentido que possui um órgão físico)	Auto-aceitação *Insight*	Mais utilização de poderes e potencialidades espirituais	Transpessoais
2	Intelecto Razão	Intenção	Condicionado Pressionado pelo tempo Necessita controlar e manipular	Pessoais
1	Instinto	Segurança Sobrevivência	Reactivo Vitimiza-se Não cuida da integridade	Subpessoais

Nota: A maioria das pessoas está no nível 2. Algumas começam a chegar ao 3 e poucas entram no 4.
A evolução consiste na realização das necessidades de um nível e consequente substituição pelas do nível superior.

Procure situar-se em relação às características de um "eu vulgar":
(um "eu" pouco aperfeiçoado e deprimido — 90 por cento da população actual)

1. Rigidez em alguma parte (ou em todo) o corpo
2. A pessoa sente-se "observada"
3. Possui sempre algum drama ou sofrimento
4. "Algo" sempre a incomoda ou perturba
5. Há sempre uma "batalha" ou "luta" para fazer
6. Está sempre a representar
7. Tem sempre alguém a quem culpar de algo
8. Tem sempre alguma desculpa para ser "assim"
9. Não sabe estar em silêncio, nem sozinha
10. Precisa sempre de alguma "muleta"
11. Não pensa nem está no presente
12. Tem medo ou "não pode" ser ela mesma
13. Investe nos outros, nas coisas exteriores a si
14. Precisa defender a sua imagem
15. Está sempre centrada em si mesma
16. Sente sempre alguma ameaça no exterior

Construa um eu saudável e adaptado, procurando atingir estas metas:

1. Viva no presente — ele é uma experiência
2. Seja flexível — ser de muitas maneiras, o que se é
3. Seja espontâneo (não rígido, isto é, livre)
4. Oriente-se para as situações
5. Aja no presente, sem avaliação ou comentário interno
6. Viva sem significados convencionais
7. Veja-se como um fenómeno de energia
8. Deixe acontecer o prazer sem tensão
9. Sinta alegria e liberdade interior
10. Não se defenda nem ataque sem razões objectivas...
11. Aja, viva, pense e fale com simplicidade
12. Seja humilde, sem ostentação
13. Seja corajoso sem ser descuidado
14. Seja prudente sem ser medroso
15. Aceite as situações sem resistência
16. Sinta vitalidade

Para conseguir o tão desejado "controlo", que é um grau de mestria e *performance* consigo mesmo, lembre-se que:

A) A sua **actividade física** deve alternar com períodos de relaxamento.

B) As suas **emoções** são estruturas (movimentos internos) que devem obedecer a escolhas habilidosas:

— na colocação: reaja às situações com emoções adequadas e úteis;

— na expressão: escolha como expressar as emoções;

— no emprego: use estados emocionais desagradáveis para gerar comportamentos úteis e emoções agradáveis;

— na prevenção: evite alimentar emoções opressoras e imobilizadoras.

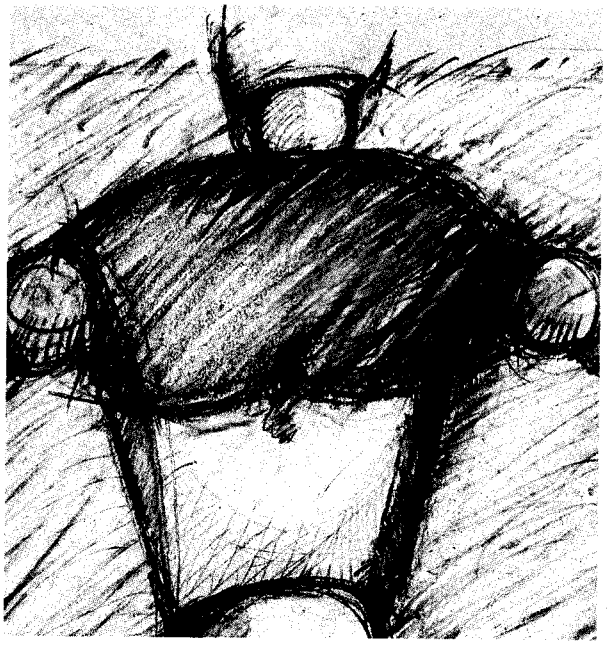
As emoções têm uma estrutura anatómica. Conheça-a (ou reconheça-a) e aprenda a modificá-la, seleccioná-la e adaptá-la.

Oferecemos-lhe um EXEMPLO de como direccionar emoções:

1. Identifique uma situação familiar. Imagine-se nessa situação clara e pormenorizadamente. O que vê? O que ouve?
2. Escolha uma emoção. Imagine-se sentindo-a, dentro da situação que escolheu, e descubra como reage. Pergunte-se: "Se estiver sentindo (emoção) qual será a consequência?"
3. Examine bem a sua reacção. Escolha outra emoção e imagine-se sentindo-a no mesmo contexto. Observe como a sua reacção à mesma situação se modifica.
4. Mantendo a mesma situação, examine todas as emoções que desejar observando as diferenças de reacção.
5. Não deixe de notar que tudo se passa como fenómenos de tensão/distensão no seu corpo.

C) O seu **pensamento** deve ser tão lógico quanto analógico.Treine-se a observar causalidades circulares e estude as sincronicidades (vulgarmente chamadas coincidências).

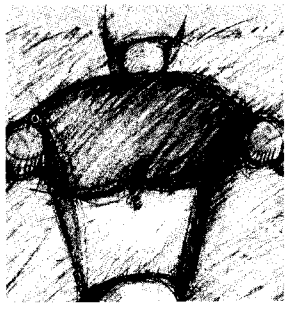
Causalidade Linear: A → B → C ...
Causalidade Circular: A simultaneidade de A, B, C, D, proporciona ...



2. NÍVEL INTERPESSOAL

Para traçar o perfil externo do seu modo de interagir, observe o quadro seguinte, sabendo que **todo o comportamento visa obter o máximo de prazer e o mínimo de punição e culpa.**

Dito de outro modo: **todo o comportamento parte de uma necessidade e tende a satisfazê-la. Se o consegue, chama-se comportamento eficaz e gera prazer. Se não alcança essa meta, diz-se comportamento ineficaz e gera frustração. Por sua vez, esta última é geradora de hostilidade (agressividade para o exterior) e culpa (agressividade voltada para si mesmo).**

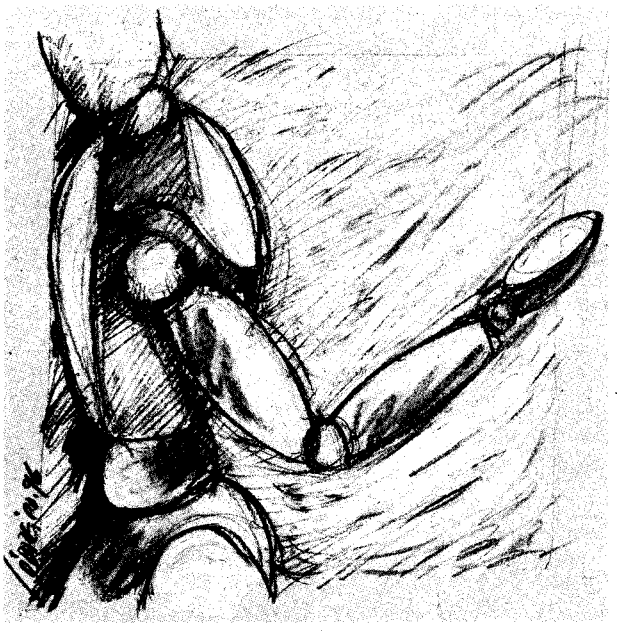


AUTODIAGNÓSTICO

Veja onde se situa, no seu comportamento interpessoal:

QUADRO 2

CAUSAS **Conscientes ou inconscientes**	**COMPORTAMENTO PADRÃO**	**CONSEQUÊNCIAS** **Internas e Externas**	
MEDO (de desagradar) NECESSIDADE (de agradar)	Passivo-Dependente (submete-se)	Os outros "abusam", a necessidade é frustrada, gerando raiva e culpa, e uma auto-imagem negativa	COMPORTAMENTO INEFICAZ
SEGURANÇA NECESSIDADE (de expressar-se)	Auto-afirmativo (informa, corrige com cortesia, dá alternativa)	Os outros admiram, a necessidade é satisfeita, gerando prazer e uma auto-imagem positiva	COMPORTAMENTO EFICAZ
MEDO (de ser controlado) NECESSIDADE (de controlar; agredir)	Agressivo (agride)	Os outros afastam-se, a necessidade é frustrada, provocando mais raiva que manterá em círculo vicioso a agressão Auto-imagem negativa	COMPORTAMENTO INEFICAZ



3. NÍVEL SOCIO-LABORAL

A força global da MUDANÇA, na actualidade, apresenta-se em cinco vertentes:

1. Busca da totalidade (a vida é unitária e não fragmentada).
2. Busca da comunidade.
3. Busca de identidade.
4. Busca de um sentido (é notória a sua silenciosa insinuação no mundo do trabalho).
5. Busca do poder pessoal.

Nestas cinco componentes das forças de mudança, **destacam-se dois temas:**

— Ênfase na totalidade, na união e interligação de todas as coisas.
— Ênfase na autoridade interna, na descoberta e conhecimento íntimos.

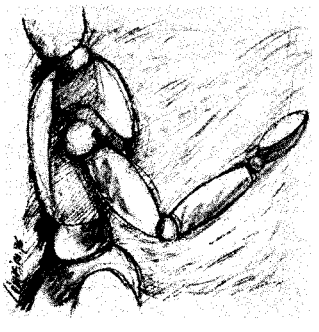
Os indivíduos são, finalmente, mesmo dentro das empresas, convidados a trabalhar pela sua autotransformação e auto-aperfeiçoamento — para que melhor desempenhem o seu papel transformador nas sociedades.

Da autoria de John Renesch, director administrativo da Academia Mundial de Negócios em Burligame, Califórnia, apresentamos uma tabela que representa um pouco do sabor do "novo paradigma" da organização dos negócios.

Algumas características dos contextos:

Tradicional	*Novo*
A — Metas	
• Retorno financeiro para os accionistas; contribuição à sociedade • Metas estabelecidas através da intencionalidade	• Satisfação das necessidades dos accionistas, colaboradores e clientes • Metas estabelecidas através dos *insights* e da análise de opiniões diversas
B — Gestão/Liderança	
• Por meio de controlo firme. Motivar manipulando os empregados • Gestão por objectivos • Burocracia rígida. Concentração nas necessidades organizacionais • Poder através do dinheiro, *status* e informação • Liderança como papel de *status* • Liderança competitiva • Política no ambiente de trabalho • Codependência/dependência • Ênfase na descrição do trabalho • Ênfase no desempenho do empregado • Pessoas valorizadas pela produtividade • Lida com condições • A prioridade é económica • Busca utilidade	• Por evocação da confiança. Inspirar e atender aos membros da equipa • Atenção a objectivos e processos • Metodologia flexível. Concentração nas necessidades dos clientes e empregados • Poder proveniente da percepção consciente e do *insight* • Liderança como papel de prestação de serviços • Liderança cooperativa • Ausência de política • Interdependência • Ênfase na divisão de responsabilidades • Ênfase no bem-estar • Pessoas valorizadas pela contribuição geral • Descobre contextos • Prioridade ao fortalecimento do outro • Busca significado e valor
C — Atitude/Cultura	
• Resolve problemas; progresso cumulativo • Culpa os erros • Foco em curto prazo • Fundamentação na tecnologia e no capital • Análise lógica/linear Ênfase na quantidade Calculista/manipulativa Exploradora Pressão de tempo e metas Ter respostas	• Cria oportunidades; progresso pela transformação • Aprende através dos erros • Foco a longo prazo • Fundamentação na pessoa e no conhecimento • Síntese e criatividade Ênfase na qualidade Evolutiva/desenvolvimentista Socialmente responsável Saber o que é importante Ter questões

D — Estrutura	
• Estrutura fixa; hierarquia rígida com ênfase no *status* • Gestão externa • Reforço do antigo • Escritórios centralizados com controlos rígidos	• Estrutura aberta, orgânica; hierarquia funcional, adaptativa • Autogestão • Incentivo à liberdade e à novidade • Autonomia local descentralizada
E — Indivíduo	
• Leal e servil à empresa • Motivado pela sobrevivência • Medroso e inseguro • Precisa de reconhecimento externo • Precisa sentir-se "heróico" • Raciocínio competitivo, antagonista • Metas: sucesso, ir em frente • Sentimentos reprimidos	• Leal a si e aos seus objectivos • Motivado pelo crescimento pessoal • Confiante e seguro • Reconhece o seu próprio valor • Sabe-se único • Pensamento cooperativo e ecológico • Metas: sentir-se íntegro e cheio de vida • Sentimentos tolerados e correctamente expressos



Nas sociedades futuras, por certo que as empresas e organizações serão, na sua essência, os lugares e contextos para a interacção humana, nas quais as pessoas se reúnem para aprender a trabalhar em conjunto, criando em conjunto, e encontrando juntas o significado para as suas vidas.

Vocação e Carreira

Identificar as suas necessidades, descobrir a sua motivação de competência: uma força que reside no seu organismo e que o impele a procurar fazer... o que sabe fazer "bem feito" — é a sua **vocação**. Se a não realizar, essa necessidade vai continuar a motivá-lo. Por isso, descubra-a e faça o que tiver de ser feito para expressá-la.

A sua **carreira** é uma parte da totalidade da sua vida. E um "trabalho significativo" não é necessariamente um trabalho excitante e desafiador a cada momento; pode mesmo fazer parte de um esforço maior (a construção de uma nova sociedade) e, então, mesmo a tarefa rotineira contém um bom e amplo significado.

Para gerir bem a sua escolha de trabalho e a sua carreira, procure:

1. Vencer o medo e ganhar confiança. Um e outro, mesmo inconscientemente, são escolhas e, pelo sentido de objectividade, pelo treino afirmativo e pelas actividades de grupo, poderá "optar" por ter confiança e não ter medo.

2. Definir um propósito: sinta-se parte do Universo, reprograme o seu imaginário interior, crie novas afirmações, alimente-as... e observe as mudanças surpreendentes que essa atitude produz.

3. Criar uma imagem positiva, firme e segura, que sirva como pólo aglutinador de projectos e acções.

4. Agir com *feedback*: analise tudo o que acontecer, sucesso e insucesso, oposição e ajuda. Se tiver que tomar uma decisão diferente de outra anterior, não sinta culpa, apenas está a tomar outra e nova decisão.

5. Enquadrar as decisões, os contextos e as mudanças, dentro do seu propósito e do seu sentido.

6. Tomar consciência de que a vida — toda ela — surge sempre como uma gama de oportunidades e probabilidades, na qual cada um faz, permanentemente, actualizações e escolhas.

Se, por último, as suas motivações básicas, afectivas e sociais de reconhecimento estão satisfeitas, e investe na auto-realização integral, entretenha-se a purificar (aperfeiçoar) a sua vida, pelas metas que sugerimos. Siga esta ordem, porque ela não é aleatória. Treine para saber o que acontece. E seja útil e feliz.

1.ª Etapa — ESTIMULE e TOLERE O CORPO
Sinta o contacto.
Equilibre as finanças.
Seja pragmático.

2.ª Etapa — OBSERVE AS EMOÇÕES
Evoque-as, ligue-as, desligue-as, veja os efeitos.
Pratique dar sem receber e receber sem dar (Destacamento Emocional)

3.ª Etapa — Veja como CORAGEM e HUMILDADE são faces de uma só moeda.
Pratique dizer "sim", "não", e suporte as consequências. Tome consciência dos seus desejos sem culpa e sem medo.
Tome consciência dos seus movimentos corporais.

4.ª Etapa — AME IMPESSOALMENTE
Veja como os amigos podem às vezes funcionar como obstáculos à aprendizagem e os inimigos se podem tornar úteis (pelas lições que nos proporcionam).
Toque em si e nos outros, com naturalidade.

5ª Etapa — Seja AUDÍVEL
Cante, recite, faça modulações conscientes de voz. «Quem não se ouve pode julgar que não tem voz activa na matéria... da sua vida!»

6ª Etapa — Pratique CONFIANÇA e ACEITAÇÃO
Viva o seu presente, aceite o desconhecido e ocupe-se do futuro... quando ele chegar, sem tensão.

7ª Etapa — Seja um INSTRUMENTO de Si
Faça da sua personalidade um meio útil de expressão do seu *Self* (individualidade).
Seja COLABORANTE com todos os outros e com todas as formas de vida.

A Era que se desenha é de síntese.

Saiba que todos — homens e mulheres — possuem dentro de si características "masculinas" e "femininas". A emergência do potencial criador e curativo do inconsciente, traz à tona essas características como pontos de poder para a construção de uma personalidade equilibrada — onde os opostos são complementares.

Homens historicamente racionais são finalmente emotivos, criativos e sensíveis. Mulheres historicamente sensíveis são finalmente corajosas, autónomas, discriminadoras.

Seres completos, podemos lançar-nos num mundo (interno e externo) de:

EXPERIMENTAÇÃO RESPONSÁVEL
AUTO-EXPRESSÃO
INICIATIVA CONSCIENTE

Para tal, basta um pouco de conhecimento e outro tanto de Aperfeiçoamento Pessoal.

•

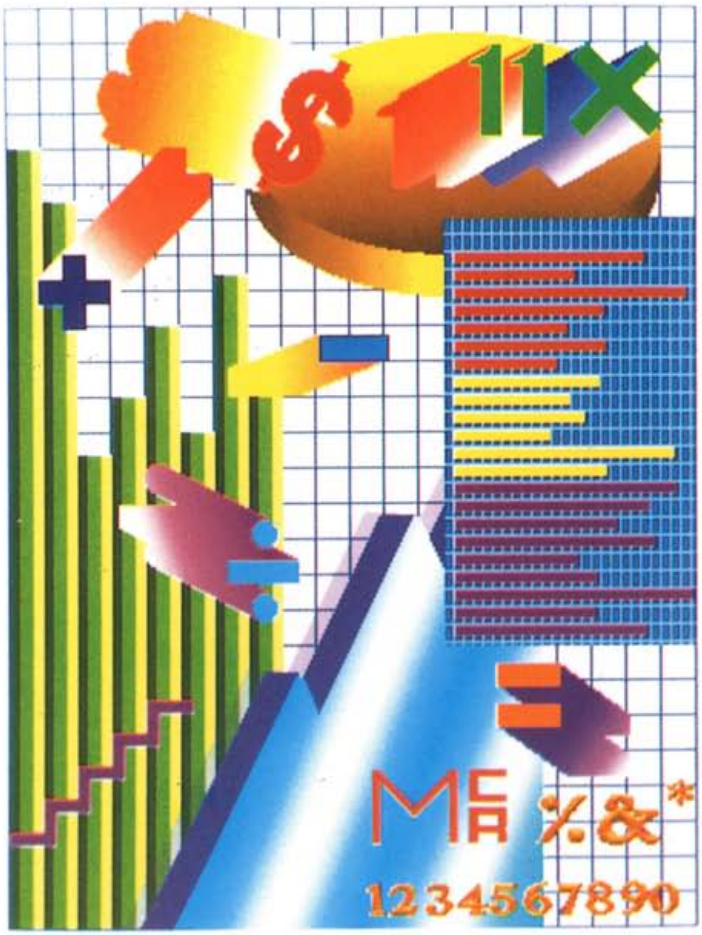
MARIA MARGARIDA MARQUES
Psicóloga; Formadora

○

PAPEL 100% RECICLADO. **DESIGN:** NUNO GASPAR. **ILUSTRAÇÃO:** MANUEL LIBREIRO. **IMPRESSÃO:** TIPOGRAFIA PERES, SA.

C O L E C Ç Ã O

GESTÃO CRIATIVA



COMUNICAR COM ASSERTIVIDADE

LEMOS DE AZEVEDO

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

DISTRIBUIÇÃO E VENDA:
Assessoria Técnica de Informação e Documentação
Av. José Malhoa, 11 - Piso 0 • 1070 LISBOA
Telefone: 727 25 36

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, participa 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