

# D. RIGIR

revista para chefias

## *Os Caminhos do Milénio*

*Sociedade:  
Educação, Formação  
e Cultura*



SEPARATA

*Uma Visão Estratégica  
Para o Século XXI*



COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Social Europeu



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
Ministério do Trabalho e da Solidariedade

**PARA CONTRATAR UM  
BOM PROFISSIONAL,  
SAIBA QUE OS  
MELHORES TÊM ESTE  
CANUDO.**



SE PROCURA BONS **PROFISSIONAIS**  
O MELHOR LUGAR PARA ANUNCIAR É  
NO INDEPENDENTE. SÓ ELE LHE OFERECE  
O MAIOR CADERNO DE CLASSIFICADOS  
DO PAÍS, COM 48 PÁGINAS, NUM JORNAL  
RENOVADO, INOVADOR E CREDÍVEL,  
GARANTINDO UM ALCANCE AINDA MAIOR  
PARA A SUA MENSAGEM. COM UMA ÓTIMA  
AUDIÊNCIA, O SEU ANÚNCIO, TAL COMO  
A SUA VAGA, SERÁ BEM EMPREGUE.  
CONTACTE O NOSSO DEPARTAMENTO  
COMERCIAL PELO (01) 311 85 03.

**TROMBONE, os Classificados de **O INDEPENDENTE****

# S U M Á R I O

EDITORIAL	2
DESTAQUE	
Os Caminhos do Próximo Milénio	3
Tendências da educação e da formação das pessoas	
<i>Maria Márcia Trigo</i>	
Paul Ricouer: o trabalho da memória como condição do futuro	9
• <i>José Pedro Cabreira</i>	
FORMAÇÃO	
Quando a aposta é na qualidade dos serviços, a formação profissional quer-se "à medida"...	12
<i>Alice Cardoso</i>	
Tome nota	18



FOTO: JORGE BARRÓS



REZERVA DE COMPETÊNCIAS LABORAIS

HISTÓRIA E CULTURA	
Do poder e da arte	20
• <i>João Godinho Soares</i>	
GESTÃO	
Reunir competências laborais	26
• <i>Fernando Santos</i>	
Da escola ao trabalho: que currículo de participação?	30
<i>João Guerreiro</i>	
Tome nota	34
Inovar o processo de modernização	35
• <i>Álvaro Gonçalves</i>	
Estórias do quotidiano	40
• <i>J. Vicente Ferreira</i>	
Criar uma empresa — Factos acerca das pequenas e microempresas	43
<i>J. M. Marques Apolinário</i>	

Disse sobre gestão 46

ASPIRINAS DA ALMA  
A educação interior • *Albuquerque Tavares* 47

EUROFLASH 49

DESENVOLVIMENTO PESSOAL  
Comunicação não verbal — alguns aspectos 50  
*Isabel Maria da Cruz Ferreira*

BREVES 56

LIVROS A LER 59

O SENTIDO DA ESPERANÇA  
Os "filhos do sol" no lago Balaton — Hungria 61  
*Elvira Pereira e Fernando Casqueira*



ASPIRINAS DA ALMA

COLABORADORES: ALBUQUERQUE TAVARES, ALICE CARDOSO, ÁLVARO GONÇALVES, FERNANDO CASQUEIRA, ELVIRA PEREIRA, ISABEL MARIA DA CRUZ FERREIRA, JOÃO GODINHO SOARES, JOÃO GUERREIRO, JOSÉ PEDRO CABREIRA, J. M. MARQUES APOLINÁRIO, J. VICENTE FERREIRA, MARIA MÁRCIA TRIGO, NUNO DE OLIVEIRA PINHO. REVISÃO TIPOGRÁFICA: LAURINDA BRANDÃO. CAPA: FOTO DE JORGE BARRÓS. CONCEÇÃO E DIRECÇÃO GRÁFICA: F4 - NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÕES: MANUEL LITREIRO, MARTA TORRÃO, NUNO GASPAR, PAULO BUCHINI, SÉRGIO REBELO. GRÁFICOS: NUNO GASPAR. MONTAGEM E IMPRESSÃO: TIPOGRAFIA PERES, S.A.

## FICHA TÉCNICA

### PROPRIEDADE

Instituto do Emprego  
e Formação Profissional

### DIRECTOR

Adelino Palma

### COORDENADORA

Lidia Spencer Branco

### CONSELHO EDITORIAL

Adelino Palma

Elzabete Miranda

Henrique Mota

João Palmeiro

Lidia Spencer Branco

Madalena Avillez

J. M. Marques Apolinário

J. Vicente Ferreira

### APOIO ADMINISTRATIVO

Ana Maria Melo

Ana Maria Varela

Isabel Alexandra Tavares

### REDAÇÃO E ASSINATURAS

Departamento

de Formação Profissional

Direcção das Revistas

Tel.: (01) 868 29 67

Fax: 2320 2447, 2652

Apartado 8236

1803 LISBOA CODEX

E-mail: dir@mgzmail.lefp.pt

### EDIÇÃO

Gabinete de Comunicação

### PERIODICIDADE

6 números/ano

### TIRAGEM

21.000 exemplares

### CONDIÇÕES DE ASSINATURA

Enviar carta com nome completo,  
data de nascimento, morada, função  
profissional, empresa  
onde trabalha e respectiva área  
de actividade, ao Apartado  
8236-1803 LISBOA CODEX.

### NOTADA NO ICS

DEPÓSITO LEGAL: 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, para fins não  
comerciais, desde que indicada  
a fonte e informada a Revista.

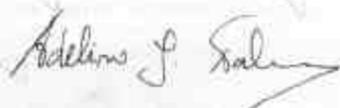
## EDITORIAL

**A**o escolhermos “Os Caminhos do Milénio” como grande tema dos números a publicar este ano necessariamente que uma das áreas a abordar teria que ser a da educação/formação, ou não fosse esse o domínio onde os empreendimentos se apresentam com uma perspectiva temporal mais dilatada e também aquele que é o verdadeiro “catalizador de uma sociedade em mutação”, como bem refere Jacques Delors. Na verdade só uma educação/formação de carácter proactivo poderá induzir as mudanças que se antevêm em campos como os da gestão, das pessoas e seus valores, das sociedades e tecnologias — para referir apenas aqueles que nos propusemos tratar nos restantes números — e, ao mesmo tempo, atenuar os eventuais efeitos perversos que essas mudanças possam vir a ocasionar.

Toffler, o autor da *Terceira Vaga* considera o conhecimento o novo poder, aquele pela posse do qual os países avançados desencadearão as próximas batalhas, até porque ao “contrário das balas e dos orçamentos o conhecimento em si não se gasta”. Mas se assim é, se de facto a sociedade actual declara o saber como característica central e dominante, deverá então exigir-se aos sistemas de educação/formação que sejam capazes de conciliar perspectivas económicas de competitividade, perspectivas pessoais de desenvolvimento e perspectivas colectivas de coesão social.

A chave do sucesso de um tal desiderato estará, porém, na aceitação, por parte de todos os actores — escolas/centros de formação/empresas/cidadãos — em jogar um “jogo sem fronteiras”, de complementaridades, jogo esse que, além do mais, tem a particularidade de se saber à partida que, no final, todos sairão vencedores.

Este é o assunto que será amplamente desenvolvido nas páginas seguintes e para as quais chamamos a vossa especial atenção.



# Os Caminhos do Próximo Milênio



## Tendências da Educação e da Formação das Pessoas

MARIA MÁRCIA TRIGO

Docente Universitária

Consultora em Educação, Formação e Desenvolvimento  
Coordenadora da Pós-Graduação em Recursos Humanos/UAL

Nesta economia global (*going global*), o papel predominante dos **factores intangíveis ou imateriais na capacidade de inovação contínua e da criação de valor** permitem que o conhecimento intensivo e antecipado mantenha a posição competitiva das empresas e das economias. Esta “desmaterialização” da economia e do trabalho pressupõe **investimentos intangíveis** sempre crescentes já que a informação, o conhecimento, elevados níveis de especialização, a capacidade de identificação, intermediação e resolução de problemas constituem a base através da qual as empresas e as sociedades constroem a sua superioridade em relação às demais.

## 1. O CONTEXTO: "GOING GLOBAL"

O paradigma da sociedade pós-industrial é, hoje, essencialmente, globalização. Contemporaneidade e globalização estão, assim, inteiramente associadas a um complexo processo de redefinição dos **conceitos do tempo, do espaço, do pensamento e da acção**, já que a globalização toca todos os aspectos da vida social, económica e cultural. Nada ficará nem será como dantes, uma vez que são características desta sociedade global: a interdependência crescente dos actores; a hiperconcorrência; a complexidade; a incerteza; a velocidade crescente da produção, do conhecimento e da informação; a presença de um "consumidor global" mais informado

e exigente, emergindo como nova divindade; o incremento da produção "glocal"; o alargamento da "net geração"; a tendência para a padronização de bens, produtos e serviços, e o consequente esbater das diferenças culturais; e, ainda, a liberalização comercial e social, levada a limites nunca imaginados.

Nesta economia global (*going global*), o papel predominante dos **factores intangíveis ou imateriais na capacidade de inovação contínua e da criação de valor** permitem que o conhecimento intensivo e an-

teciado mantenha a posição competitiva das empresas e das economias. Esta "desmaterialização" da economia e do trabalho pressupõe **investimentos intangíveis** sempre crescentes já que a informação, o conhecimento, elevados níveis de especialização, a capacidade de identificação, intermediação e resolução de problemas constituem a base através da qual as empresas e as sociedades constroem a sua superioridade em relação às demais.

Ora falar de investimentos intangíveis é, fundamentalmente, falar da educação e da formação das pessoas, de todas as pessoas aos diferentes níveis e ao longo de toda a vida; mas é sobretudo cuidar da formação do que Robert Reich designa de **analistas simbólicos** ou **trabalhadores do conhecimento** (*Knowledge wor-*

*kers*), sendo que aquilo que distingue, hoje, as sociedades mais avançadas das demais é não só a qualidade, mas a quantidade e organização desses trabalhadores do conhecimento (Toffler, 1999), na medida em que constituem uma "massa crítica" relevante, qual "cola social" (Porter, 1999), capaz de sustentar o "círculo da inovação contínua" (Leroy e Ramanantosa, 1995).

A "educação de qualidade para todos" não é assim, e tão-só, uma bandeira dos que lutam e se preocupam com a desigualdade, a pobreza e a inclusão social. É, também e sobretudo, uma visão estratégica e global de quem sabe que:

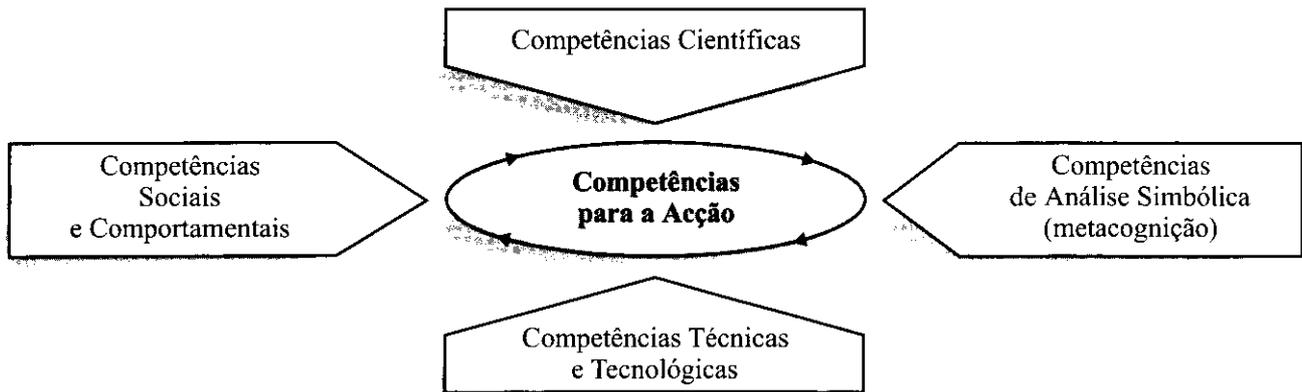
- 1.º — As vantagens competitivas duradouras, numa economia global, são geradas no local, sendo o resultado da concentração em determinado local/região, de capacidades e conhecimentos altamente especializados, associados a instituições, concorrentes, negócios correlacionados e clientes, cada vez mais sofisticados e altamente exigentes (Porter, 1999).
- 2.º — A prioridade dada à qualificação de toda a sociedade civil sem qualquer exclusão, isto é, com maiores e melhores níveis de educação e formação e mais densos laços de cooperação e solidariedade de todos com todos, é garante de um sistema produtivo sustentado, através da emergência e desenvolvimento de um tecido social denso, cada vez mais exigente em relação à governação, ao sistema político, à qualidade da saúde, da justiça, da educação e da formação das pessoas, até porque a competitividade se situa hoje na confluência entre dois sistemas — o da produção empresarial e o da formação das pessoas —, ambos pressupondo uma cultura de grande exigência e de escolaridade, simultaneamente, de longa duração e qualificante para todos.

## 2. DA GESTÃO À PRODUÇÃO E MANUTENÇÃO DO "HUMAN CAPITAL"

Não basta "gerir", ainda que bem, o "capital humano". É preciso "gerar" esse capital, ou seja, é preciso investir na produção e manutenção das qualificações, a todos os níveis, isto é, na educação e na formação das pessoas, de todas as pessoas.

Não basta "gerir", ainda que bem, o "capital humano". É preciso "gerar" esse capital, ou seja, é preciso investir na produção e manutenção das qualificações, a todos os níveis, isto é, na educação e na formação das pessoas, de todas as pessoas.

FIGURA 1



No modelo seguinte, explicitamos os principais domínios que a educação/formação deve integrar, de modo a torná-la mais resistente à usura do tempo e às rupturas tecnológicas e societais.

Em qualquer destes cinco domínios, é preciso, porém, ter como objectivo níveis de excelência, convindo, por isso, destacar para cada um deles:

**Competências de Análise Simbólica** — Metacognição; identificação, resolução e intermediação de novos problemas; pensar futuro; pensar internacional; antecipar o inesperado; pensar global; inventar novos materiais, produtos, bens, serviços, redes, soluções, mercados, clientes e relações sociais.

**Competências Sociais e Comportamentais** — Cooperação; capacidade de trabalhar em grupo; liderança; multiculturalidade; automotivação; autodesenvolvimento; saber viver, aprender e conviver com os outros; saber escutar; saber negociar.

**Competências para a Acção** — Criar oportunidades; planejar a acção; implementar/desenvolver planos e avaliá-los; organizar redes de trabalho; saber organizar o trabalho, a empresa, os negócios, as pessoas; saber decidir *just in time* e *on line*; saber gerir o tempo, o *stress*, as pessoas, os espaços e o “eu”; saber ousar; aprender com os erros; ousar emocionar-se; aprender a resistir ao fracasso e a recomeçar de novo.

**Competências Científicas** — Aprender a conhecer; aprender a investigar; aprender a aprender; aprender a observar, a questionar, a reflectir.

**Competências Técnicas e Tecnológicas** — Saber utilizar as NTIC (Novas Tecnologias de Informação e

Comunicação, em que se inclui a Internet); inventar outras tecnologias, sempre mais inteligentes e ao serviço das pessoas; formar “info-professores”, trabalhando em “info-escolas”, ao serviço de “info-alunos”; alfabetizar informaticamente toda a população; conceber e divulgar “conteúdos multimédia”.

E tudo a uma velocidade sem paralelo na história, já que “*Se a década de oitenta foi a da qualidade e a década de noventa a da reorganização/reengenharia*”, a primeira década do próximo milénio será a *era da velocidade*” (Bill Gates, 1999), na qual a capacidade para a ruptura constituirá uma vantagem distintiva (Richard d’Aveni, 1999).

### 3. O PRÓXIMO MILÉNIO — TENDÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DAS PESSOAS

#### 3.1. *As Pessoas..., As Pessoas..., As Pessoas...*

As pessoas passarão a constituir o “*core curriculum*” ou “núcleo duro” do Novo Paradigma Societal do próximo século, condenado a ser simultaneamente plural, cooperativo e solidário e não, apenas e só, competitivo.

#### 3.2. *Assegurar Uma Alfabetização Universal de Qualidade Superior para Todos*

A ditadura do imaterial e do simbólico, nesta sociedade, impõe uma **escolaridade básica de excelência para todos**, tendencialmente cada vez mais longa e sempre actualizada ao longo de toda a vida, quais “futuros

que já aconteceram”, ou estão acontecendo um pouco por todo o lado (Drucker, 1998).

Os estudos de Tsang e outros investigadores, nos anos 90, demonstram que a atenção especial dada pelos novos países industrializados ao **investimento educativo**, desde os anos 50, constitui um dos aspectos fundamentais do seu êxito económico, sendo que o traço distintivo das políticas educativas, deste conjunto de países, residiu tanto na importância e volume dos recursos públicos mobilizados para a educação, como na prioridade dada ao ensino básico e secundário e ao esforço de discriminação positiva colocada na promoção da educação dos

jovens e mulheres, face ao seu potencial multiplicador.

Esta educação básica de excelência para todos deve integrar um *core curriculum*, em que sejam garantidas ao nível da excelência: a capacidade numérica; a compreensão básica das ciências e respectivo método experiencial; o domínio do inglês; a utilização das TIC e a compreensão e uso da língua materna.

### 3.3. Celebrar as Diferenças e Construir Uma Cultura de Resistência às Desigualdades

O próximo milénio ensinar-nos-á a olhar a diferença e a heterogeneidade (cultural, religiosa, linguística ou outra) como um

recurso e uma oportunidade e não como uma fatalidade, à semelhança do conhecido modelo **SWOT** (*strengths, weaknesses, oportunities, theatres*/forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) na gestão estratégica das empresas.

Numa economia onde a **interdependência planetária** dos factores e dos actores é uma realidade vivida, nunca foi tão verdade que “tudo tem a ver com tudo”, sobretudo quando falamos de problemas e movimentos sociais, associados às fortes desigualdades entre populações ricas e populações pobres (os “*nortes*” no Sul e os “*suis*” no Norte), designadamente no que respeita às pandemias, à violência, ao narcotráfico, às questões do ambiente, ao terrorismo internacional, à insegurança mundial.

### 3.4. As Cidades Educativas

As cidades (vilas ou aldeias), como *locus* de comunidades com interesses comuns e de vizinhança, definir-se-ão, cada vez mais, como **cidades educativas**, responsáveis não apenas pelos serviços básicos (água, luz, esgotos, transportes, etc.), mas pela qualidade e excelência da educação e formação a todos os níveis, desde o pré-escolar à Universidade. A participação de pais, empresários e representantes de outros interesses organizados da comunidade (culturais, sociais, económicos e outros) tomarão nas suas mãos, em colaboração com os professores, a organização e gestão das escolas ou dos centros de formação. Também aqui o futuro já está a acontecer mesmo entre nós, no quadro do que podemos designar por exercício de uma “vantagem dialogal”, com vista à libertação da inteligência criadora de todos e cada um.

### 3.5. Um Ensino Superior Aberto ao Multipartenariado Social e Criador de Um Futuro com Memória

A pertença ao grupo mais avançado da nova ordem mundial, em fase acelerada de construção, decide-se no terreno da luta implacável pela produção, acesso, transmissão e aplicação criativa do conhecimento. A dianteira ficará reservada para aqueles que souberem libertar inteligência, criatividade e espírito empreendedor. Este é o terreno privilegiado do ensino superior — lugar de memória do património cognitivo comum e fonte do saber científico, tecnológico e cultural —, no quadro de um contrato pluridimensional com a sociedade que assegure, por um lado, a investigação criadora e, por outro, a formação dos quadros e das elites capazes de inventarem **novos futuros com memória**, com “*trabalho*” para todos (cidadania activa e inclusiva).

As universidades estão condenadas a abandonar o sistema monolítico, que apenas valoriza um tipo de inteligência, para serem lugares onde se acarinham os múltiplos talentos e inteligências: artísticas, comunicacionais, emocionais, morais, relacionais, criativas, cognitivas. E estão também pressionadas pela sociedade do conhecimento a desenvolver **formações em alternância**, com ênfase na prioridade à promoção da inovação e gestão da transferência da tecnologia, integrando melhor a formação teórica, a formação profissional, a investigação e a própria actividade económica e empresarial, segundo o modelo dos *campus companies*.

Esta educação básica de excelência para todos deve integrar um *core curriculum*, em que sejam garantidas ao nível da excelência: a capacidade numérica; a compreensão básica das ciências e respectivo método experiencial; o domínio do inglês; a utilização das TIC e a compreensão e uso da língua materna.

### 3.6. *Sistemas Globais de Partilha do Conhecimento e Aprendizagem*

O conhecimento não obedece a fronteiras políticas ou administrativas. De facto, nunca um factor de produção se apresentou tão volátil e insinuante, tão desconcertantemente polissémico, e as vantagens competitivas jogam-se na capacidade de o gerar e processar, na destreza em canalizá-lo para os pontos de inovação e na velocidade de o explorar e comercializar em mercados alargados (R. Carneiro, 1997), através dos designados **Sistemas Globais de Partilha de Conhecimento e de Aprendizagem**, como a Internet. Estes sistemas globais, democráticos por natureza, são os únicos capazes de combater com alguma eficácia a exclusão do conhecimento de uma parte significativa da sociedade e dos povos.

Os actuais modelos de educação conservam ainda muito da matriz herdada da primeira e segunda revoluções industriais: A **escola da era da informação e do conhecimento** está ainda por construir e tem de passar a integrar: a informática, os média, as telecomunicações, a Internet, o correio electrónico. A “indústria de conteúdos info-educativos” tem todo um caminho por percorrer. A **Escola do Conhecimento** é também a escola dos info-professores, da info-aprendizagem e dos info-alunos. Esta **escola informada**, ou a **Escola à Escuta**

**do Futuro** (M. Crozier, 1995), integra por isso, à semelhança das “empresas à escuta” ou do “quarto tipo” (Bruno Lemaire, 1997), os quatro C relacionais e comunicacionais (**contrato, confiança, competência, comunicação**), associados aos três W de **World Wide Web** (Internet), passando da lógica do poder e da transmissão de conhecimentos para a lógica da responsabilidade, da descoberta e da inovação contínua do conhecimento, já que uma educação/formação que dê ênfase à aquisição mecânica e repetitiva do conhecimento produzido por outros, em detrimento do pensamento original, pode mais tarde vir a retardar a capacidade de gerar e utilizar criativamente o conhecimento.

### 3.7. *Novas Competências e Novo Profissionalismo*

O redesenho institucional do modelo de educação e formação das pessoas para o adequar aos desafios da mudança, da incerteza e da ditadura do imaterial, faz assim apelo a uma simbiose complexa de aprendizagens novas e antigas num quadro matricial, como tentaremos sistematizar na Figura 2.

Este modelo tem subjacente uma teoria geral da educação/formação das pessoas, que aponta para aquilo que alguns autores designam por um “novo profissionalismo” (Lutz, 1994), que valoriza **competências metacognitivas e horizontais** de eficácia alargada e re-

FIGURA 2



sistente à usura quer do tempo, quer da mudança acelerada.

São ingredientes deste novo profissionalismo, designadamente, a **capacitação para a elaboração de raciocínios por árvores de possibilidades alternativas (pensamento lateral ou divergente)**, isto é, a constante formulação de hipóteses inovadoras, como resultado da recusa das soluções únicas, monoliticamente impostas, assim como a habilitação para o exercício continuado de uma aprendizagem independente, decorrente de uma permanente auto-avaliação e automotivação.

Através da aquisição destas capacidades de ordem superior, na acepção de L. Resnik (1996), a educação e a formação das pessoas poderá contribuir, activamente, para a emergência de uma nova renascença, produzida na intercepção da tecnologia e das artes, da economia e do humanismo, da competitividade global e dos valores universais, das ciências “duras” e “moles”, da razão e do mistério e sempre no quadro das três sociedades do futuro, cuja convivência está por construir (Carneiro, 1995) e é, por isso, tarefa de todos para o início do próximo milénio:

- **A Sociedade do Risco** (ou dos Caos, ou da Mudança e da Inovação Permanente) que premeia o gosto do desconhecido, em vez do conforto do conhecido, a inovação de procedimentos e a capacidade de actuação estratégica. Nesta cultura prospectiva, (simultaneamente científica e técnica) o espírito empreendedor sobreleva a mentalidade de assalariado, onde as formas de trabalho flexíveis pressupõem um modelo de educação menos tutelado e mais autónomo, menos homogéneo e mais diverso e plural.
- **Uma Sociedade Activa**, como nova utopia do século XXI, onde todos tenham direito a uma actividade útil (Reich, 1993 e Rifkin, 1996) e à participação nas tarefas do desenvolvimento. Num universo sem exclusão, o *Homo faber* coabita como o *Homo ludens*, através de uma harmoniosa integração entre os três tempos de Becker que formam o todo integrado de uma vida: tempo de investimento em educação/formação, tempo de produção e tempo de lazer.
- Por último, **Uma Sociedade Educativa**, a caminho de uma ordem mundial dominada pelo paradigma humano e da capitalização cultural, coabitando com a economia mundial. Nesta ordem, todos os actos da

comunidade humana e as suas organizações são perpassados de inteligibilidade educativa. A economia estará interdita de funcionar contra a sociedade e o mercado estará impedido de ferir a dignidade humana. Nesta arquitectura, a escola/centros de formação funcionam como fulcro da formação de redes comunitárias abrangentes (uma espécie de Internet Social) e ainda de ponto de apoio a partenariados e estratégias alargadas de desenvolvimento humano; o professor/formador é essencialmente um agente de mudança, facilitador/integrador de aprendizagens assistidas e independentes, através do recurso à pluralidade de meios de acesso à informação e ao conhecimento; e o sistema de educação/formação concilia a educação básica de qualidade para todos com o processo indispensável de formação e renovação de quadros a todos os níveis e das elites, nos mais diversos domínios, através da multiplicação dos centros de excelência, nos mais variados sectores de pensamento de fronteira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AVENI, Richard, *Hypercompetitive — Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, Colúmbia, Ed. Dartmouth College, 1999.
- DELACÔTE, G., *Les Nouvelles Méthodes*, Paris, Ed. Odile Jacob, 1996.
- DELORS, Jacques et al., *Educação — Um Tesouro a Descobrir*, Porto, Ed. Asa, 1996.
- EDVINSSON, Leif e MALONE, Michael, *Intellectual Capital*, Ed. Piaktus, 1997.
- FAROUX, Roger et al., *Pour L'École*, Paris, Calmann-Lévy, 1996.
- GATES, Bill, *Negócios à Velocidade do Pensamento*, Lisboa, Actividades Editoriais Lda, 1999.
- LEMAIRE, Bruno, *Entrepreneurs et Entreprises du 4<sup>me</sup> Type*, Paris, Ed. d'Organization, 1997.
- KASLAN, Robert e NORTON, David, *The Balance Scorecard — Translating Strategy Into Action*, Ed. Harvard Business School Press, 1997.
- OHMAE, Kenichi, *The Mind of Strategist*, Nova Iorque, Mcgraw Hill, 1992.
- PNUD, *Relatório do Desenvolvimento Humano*, Lisboa, Trinova Ed., 1999.
- THUROW, Lester, *The Future of Capitalism*, William Morrow, Nova Iorque, 1996.

# *Paul Ricoeur: O Trabalho da Memória como Condição do Futuro*

•  
JOSÉ PEDRO CABRERA

*Docente na Escola Superior de Educação  
Jean Piaget de Almada*

○

Em conferência proferida no Instituto Piaget, Paul Ricoeur, um dos pensadores mais importantes dos últimos cinquenta anos, defendeu que só uma ética da memória — a reconciliação com o passado — nos permite encarar com esperança o futuro.

## *A Procura de Um Sentido na Era das Incertezas*

A filosofia de Ricoeur é uma permanente procura de sentido numa era de saturação da linguagem, de multiplicação de perspectivas, de perda da transcendência, de suspeita sobre os fundamentos do conhecimento e da ética: Deus, a razão, o sujeito. A coragem do seu trabalho reflexivo de mais de cinquenta anos é a de não encarar esta situação cultural e civilizacional com um cepticismo fácil ou com um moralismo saudosista, mas de, pelo contrário, compreendê-la e reinterpretá-la permanentemente, procurando nela a abertura ao encontro do homem consigo mesmo.



É pela constância das nossas acções que se mede a fidelidade a nós próprios, é pela memória que a promessa se preserva e tem que ser cumprida.

É neste sentido que se pode dizer que todo o empreendimento de Ricoeur é uma antropologia e uma ética, que se confrontam simultaneamente com a certeza de que há um absoluto a partir do qual se pode fundar a identidade humana e uma permanente impossibilidade de o pensar completamente: "Não posso dizer enquanto filósofo de onde vem a voz da consciência, essa voz última da alteridade que assombra o encontro de si mesmo! Virá ela de uma pessoa que é outra (...), de um deus morto ou de um Deus vivo, mas tão ausente da nossa vida como o é o passado de toda a história reconstruída, ou até de algum espaço vazio?"<sup>(1)</sup>

A formulação deste mistério é a reafirmação dos limites e da necessidade da filosofia. Esta pergunta não é deste ou do próximo milénio. É do tempo que for o do homem.

### Identidade e Temporalidade

Na sua conferência "O Trabalho de Memória e a Poética do Tempo", proferida no Complexo de Ensino Superior Jean Piaget de Almada, Ricoeur abordou um tema fundamental na sua obra: a dimensão ética do conceito de identidade.

A tese de Paul Ricoeur, defendida numa das suas mais importantes obras, *Soi-même comme un autre*<sup>(2)</sup>, é a de que a identidade se constitui numa dupla dimensão: a da mesmidade e a da ipseidade. A mesmidade é a identidade que cada um de nós mantém ao longo do tempo, apesar das transformações por que vai passando. Ricoeur fala de uma identidade narrativa, semelhante à identidade da personagem de um romance. Quando lemos um romance, vamos acompanhando a evolução das acções e dos pensamentos das diferentes personagens. Ora, é pelo conjunto dessas acções que as personagens adquirem um carácter, e que nelas podemos identificar o herói, o vilão, a vítima, o hipócrita, o homem honesto, etc. É a narrativa, a história de cada um, que permite estabelecer uma identidade. Para Ricoeur, passa-se o mesmo com cada um de nós. O nosso carácter constitui-se através da sucessão dos

actos da nossa história pessoal. O mesmo acontece com os grupos: nações, empresas, associações, etc. Cada indivíduo, cada grupo é o mesmo, apesar das vicissitudes, das circunstâncias, da passagem do tempo. Mas, para que isso aconteça, é necessário que haja uma história, uma memória que religa os diversos momentos da existência. Aqui, a identidade constitui-se no tempo.

A segunda dimensão da identidade é a ipseidade. A ipseidade é a identidade apesar do tempo. É a possibilidade de se ser fiel a si próprio para além de todas as mudanças que a passagem do tempo traz consigo. Essa possibilidade é a de estabelecermos fins para nós próprios, fazermos promessas — a nós próprios ou aos outros — a que somos capazes de ser fieis, mesmo que as circunstâncias mudem, mesmo que nós próprios mudemos. A ipseidade é a dimensão ética, e mais fundamental, da identidade. Quando estabelecemos uma meta ou fazemos uma promessa a nós próprios, assumimos o compromisso, de ser os mesmos num tempo futuro, que naturalmente não podemos adivinhar como será. E é dessa promessa que depende a possibilidade das relações humanas. Cada um de nós vê nos outros essa possibilidade de compromisso que nos permite pensar num futuro e numa vivência comuns, apesar da passagem do tempo.

Mas o tempo é, ainda assim, o grande teste à nossa identidade. É pela constância das nossas acções que se mede a fidelidade a nós próprios, é pela memória que a promessa se preserva e tem que ser cumprida.



## O Trabalho da Memória como Reconciliação com o Passado

Ao abordar a temática da poética do tempo, ou seja, da construção e produção do tempo<sup>(3)</sup>, Ricoeur afirma que a memória faz uma permanente reconstrução do tempo. A memória é, naturalmente, a presentificação do passado. Mas presentificar o passado parece ser um paradoxo inexplicável. De facto, o passado é o que foi, não pode ser presente. E, no entanto, é essa possibilidade — que permanece inexplicada pela filosofia, pela psicologia, pelas neurociências — que faz com que haja um sentido para o presente e para o futuro: se não houver relação com o passado não haverá identidade possível e, portanto, não haverá promessa, nem projecto, nem esperança.

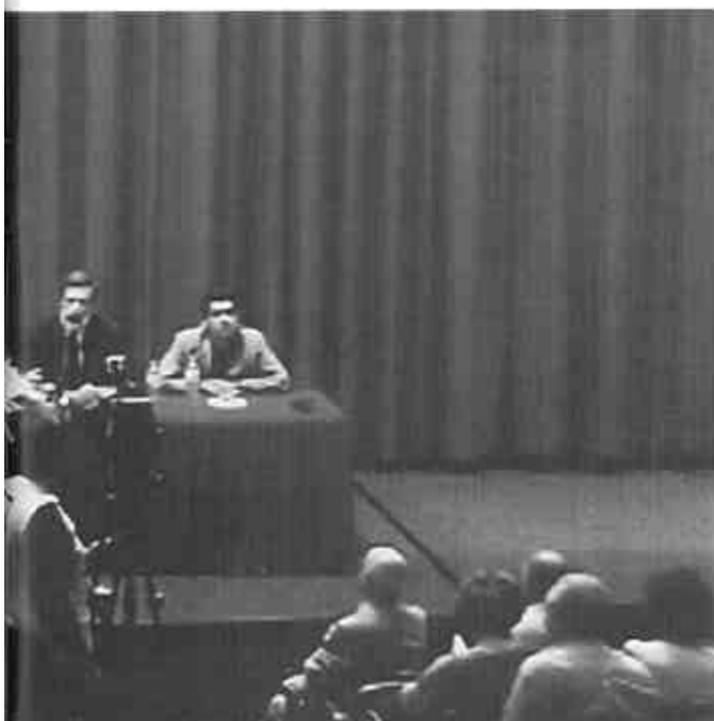
Há, contudo, obstáculos ao trabalho da memória — formas de produzir o esquecimento ou a impossibilidade de recordação.

Dessas formas de esquecimento importa salientar uma, que constitui uma grave ameaça: aquilo a que Ricoeur chama a manipulação do tempo. Essa manipulação consiste na tentativa sistemática de reconstruir a história de acordo com interesses particulares ou com projectos de poder. Apagam-se memórias inconvenientes, inventam-se acontecimentos, deturpam-se ou eliminam-se documentos, votam-se ao esquecimento algumas personagens históricas, transformam-se outras em heróis sem mácula.

Estes procedimentos manipulatórios não visam o passado, mas o presente e o futuro. Ao dificultarem o trabalho da memória manipulam verdadeiramente a constituição da identidade individual e colectiva, viciando os dados sobre os quais se pode também projectar o futuro. Ora, todas as formas de reprimir o trabalho de memória têm o efeito paradoxal de nos aprisionar num passado que não se reconhece como tal, porque nunca foi superado. Pensemos no que acontece com alguém que não consegue reconhecer num acontecimento passado a origem de uma fobia, ou com uma sociedade que, por não conseguir lidar com determinado período da sua história, vive num sentimento duradouro de culpa; ou ainda no indivíduo ou no grupo que vivem na nostalgia dos tempos gloriosos de juventude ou de prosperidade e que assim desvalorizam o presente e não acreditam no futuro. O passado, quando manipulado, recalçado ou glorificado devora e diminui o presente e o futuro, porque não é vivido verdadeiramente enquanto passado, algo que só se dá como recordação.

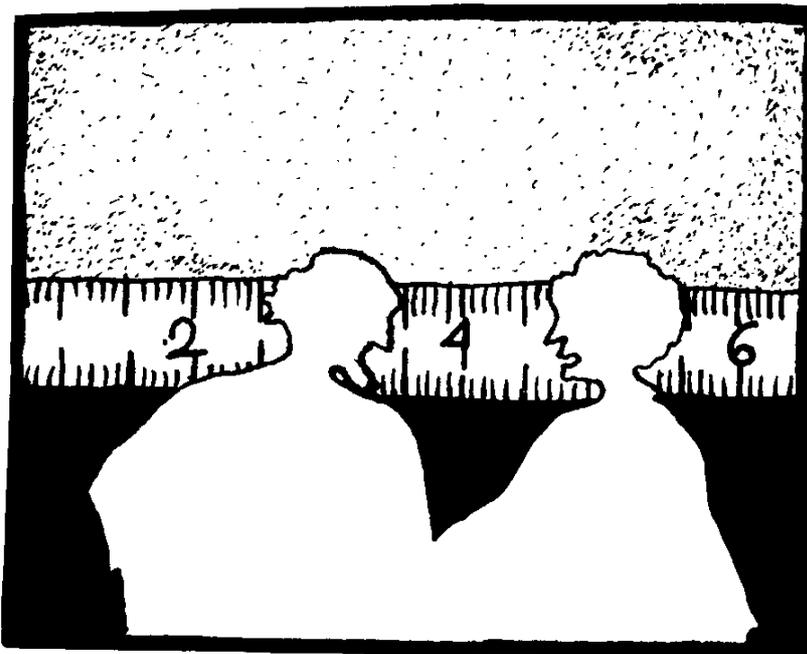
A reconciliação com o passado, a abertura a todas as suas contradições, constituem um verdadeiro trabalho de memória que visa estabelecer o tempo na sua verdadeira dimensão. Para que o esquecido, o manipulado, o recalçado — enfim, o passado “mal resolvido” — não assombrem o presente e o futuro. Para que a culpa, a melancolia e o desespero não se substituam à verdadeira dimensão ética da nossa relação com o tempo: a da promessa, a da esperança.

Se não houver relação com o passado não haverá identidade possível e, portanto, não haverá promessa, nem projecto, nem esperança.



### NOTAS

- (1) RICOEUR, Paul, *Da Metafísica à Moral*, Lisboa, Instituto Piaget, 1997.
- (2) Éditions Seuil, Paris, 1990. Não existe edição portuguesa.
- (3) Ricoeur lembra que o termo grego *poiesis*, do qual derivam *poesia* e *poética*, significa *produzir, criar*. Assim, a poética do tempo é a sua produção.



# *Quando a Aposta é na a Formação Profissional*

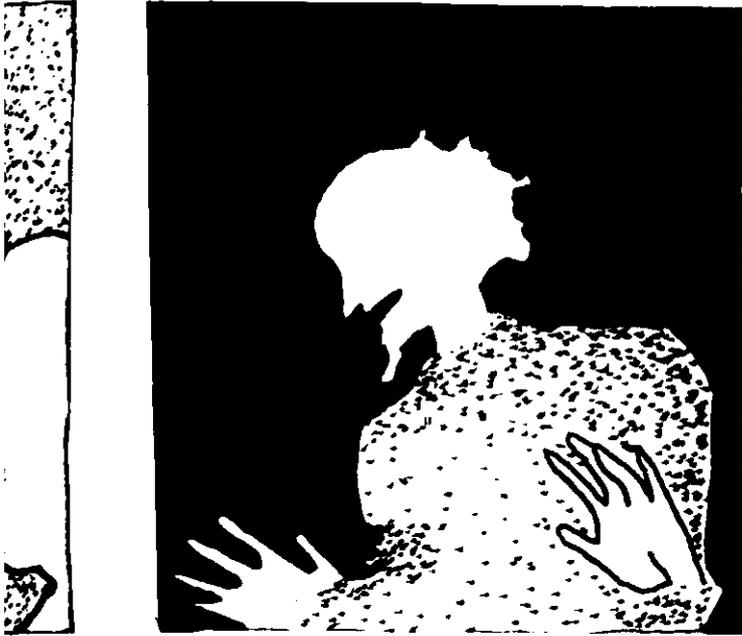
•  
ALICE CARDOSO

*Coordenadora do Programa INOVA  
(Formação para Dirigentes do MTS)*

○

É sempre oportuno falarmos sobre  
o mundo em que nos movimentamos.  
Neste diálogo entre amigos muitas coisas  
ficam ditas, muitas mais se poderiam dizer...

- Não há muitos anos atrás (está lembrado?) eram outras as realidades nos serviços públicos...
- É verdade! Eram diferentes as estruturas e as pessoas faziam como sempre tinham feito os seus antecessores... os mais velhos eram tidos como os mais conhecedores e experientes... o sistema não era posto em causa...
- Não acha que a maneira de pensar e de agir era então demasiado estática?
- Talvez, se tomarmos por referencial os tempos energéticos que vivemos actualmente mas, na época, por que haveria de se mudar? A vida discorria calma, o hoje era igual ao que tinha sido ontem, o amanhã não apresentava incertezas...
- Há-de, todavia, concordar comigo que actualmente a existência propõe desafios deveras aliciantes...



7.7.77

## *Qualidade dos Serviços, Quer-se “à Medida”...*

- E perigosos também, se a mudança não for sustentada...
- O que quer dizer com isso?
- Quero dizer que é precipitado alterar nos serviços públicos, e de repente, velhas posturas consignadas pelo hábito, se não for previamente respeitada a velocidade mais lenta em que a mudança de mentalidades se processa.
- Mas, se pensarmos assim, não poderá a Administração Pública perder o ritmo do seu esforço actual de adaptação às exigências do cidadão?
- Eu não disse que não é necessária e premente uma resposta eficaz do sector público ao exterior. Pelo contrário! Só que a imagem a transmitir deve ser uma imagem de qualidade.
- E o que considera por imagem de qualidade dos serviços públicos?
- Não basta que se tenha em linha de conta o porquê, para quê, como, quando, com quê, com quem de cada acto. É preciso que haja conhecimento do mercado-alvo, definição de políticas sectoriais, clarificação de objectivos... rapidez de acção, motivação das pessoas, espírito de equipa, fomento de parcerias... organização da informação... condições ambientais favoráveis... criatividade, dinamismo e empenho... atendimento e acompanhamento personalizados... avaliação contínua de resultados!
- Isso implica disponibilidade... e flexibilidade para fazer, refazer e tornar a fazer, à medida das solicitações externas...

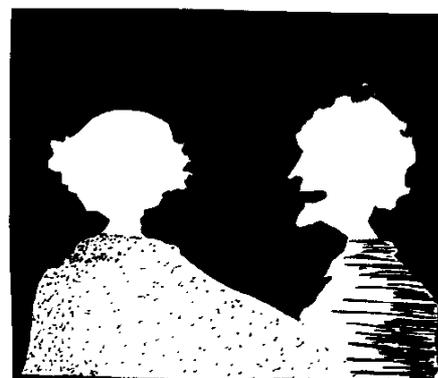
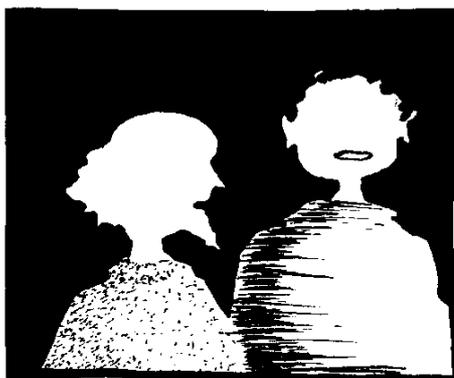
- Exactamente! Está em causa a obtenção de resultados positivos!
- É complicado se pensarmos nas estruturas pesadas, na burocracia omnipresente, no isolamento entre os serviços e entre os indivíduos, na carência de competitividade, na fraca motivação das pessoas...
- Sem dúvida! Talvez por isso mesmo continuem a ser tão escassos, na Administração Pública, os casos de funcionamento em estruturas de projecto...
- E o que considera serem estruturas de projecto?
- Situações de trabalho em que se invista no envolvimento dos indivíduos, pondo-os a pensar e a agir em equipa...
- Pode haver situações em que se faça isso, e continuam a não ser estruturas de projecto...
- De certo modo... se a tónica for colocada no funcionamento por tarefa... mas, se o desafio for a eficácia dos resultados, é preferível que a actuação seja integrada e por objectivos!
- De facto... estou a lembrar-me de que, nos domínios da formação profissional, por exemplo, resultados eficazes é coisa que nem sempre se verifica...

## A FORMAÇÃO “TRADICIONAL”

- Assim é! Mas, para começarmos, creio que estamos ambos de acordo quanto à importância da formação profissional enquanto contributária para a actualização de conhecimentos e validação das competências do indivíduo...
- Claro! O pior é que todo o investimento, em custos directos e indirectos, que a frequência de acções de formação profissional pressupõe nem sempre recebe o ajustado retorno... quem as frequenta

pode não precisar nem se interessar, de facto, em frequentá-las... muitas vezes não chega a haver ulterior aplicação prática daquilo que se aprendeu... e também acontece comparecerem destinatários cujos perfis pouco têm a ver com os conteúdos programáticos... para não falar já na inversa, que também é verdadeira...

- É verdade! Todos conhecemos “coleccionadores de cursos”, inscritos porque não fazem falta no serviço, ou que se inscrevem como um meio de obterem bolsas complementares dos vencimentos! O mais grave é que são normalmente estes que ficam à frente nos concursos...
- Incongruente, não é? Quem gosta realmente de trabalhar acaba por se tornar imprescindível a estruturas, chefias e colegas e, por isso mesmo, raramente lhe é dada a oportunidade de vir a frequentar este ou aquele curso... esses ficam em desvantagem porque fazem sempre falta!
- Há ainda outros: aqueles que reconhecem que só teriam vantagens em acompanhar o que se vai fazendo na área da formação profissional e que, não obstante estarem consciencializados desse direito, nunca dispõem de tempo devido a agendas sempre sobrecarregadas...
- É o caso dos dirigentes, não é?
- Exactamente! Mais: os dirigentes não podem perder tempo em acções de formação profissional que não lhes tragam nada de novo! E digo o mesmo no que respeita aos demais destinatários... porque, de cada vez que alguém frequenta uma acção de formação profissional, os custos são sempre elevados!
- Um dos problemas de fundo é que, muitas vezes, interessa menos a qualidade e mais as taxas de execução elevadas... e estas são garantidas à partida quando se aceita todo e qualquer um



- participante... se os cursos têm poucos participantes, a actuação dos serviços de formação poderá ser posta em causa...
- Tem toda a razão! Porém, é urgente alterar este estado de coisas e investir-se mais numa correcta adequação dos conteúdos programáticos aos destinatários...
- Porém, sondagens de opinião e diagnósticos de necessidades requerem equipas dinâmicas, competência técnica, dinheiro... e tempo, nem sempre compatível com prazos, suportes financeiros, imagem de trabalho realizado...
- E, no entanto, é no ajustamento entre a oferta e a procura que reside, em grande parte, a qualidade da formação levada à prática!
- Eu até julgo que as coisas seriam de certo modo diferentes se os conteúdos programáticos fossem mais estimulantes, se os formadores tivessem a preocupação em os orientar segundo metodologias inovadoras, se nas instalações se respirasse uma preocupação de bastidores com as questões ergonómicas...
- Naturalmente! Há quem seja formador por vocação, e quem não o seja... Um formador que aposta em resultados positivos, para além da competência técnica e da capacidade de comunicar, possui ainda "radar"...
- Radar?
- Sim! "Radar" chamo eu àquele sexto sentido, fundamentado não só na experiência acumulada mas também na observação atenta das reacções dos participantes, e que permite ao formador ir flexibilizando, passo a passo, a sua actuação e, se necessário, alterar os conteúdos programáticos, de forma a haver ajustamento contínuo às necessidades, expectativas e ritmos dos grupos...
- Isso obriga a ter sempre de reserva matérias e exercícios que possam interessar...
- Obviamente! E requer do formador um sábio equilíbrio entre posturas: reactiva e proactiva... além do mais, um bom formador procura obter informações quanto aos impactes da formação que orientou...
- Não serão muitos os que o fazem!
- Pois não!
- Não chegou a dizer-me o que pensa quanto às instalações...
- Bom... é uma opinião pessoal... penso que, desde que na sala de formação haja as condições indispensáveis, normalmente os participantes até nem se prendem muito com isso, se realmente gostarem das matérias e do formador...
- Mas não faltam instituições ligadas à formação que persistem no erro de fingirem que investem na actualização da sua oferta de formação... a realidade é que os conteúdos programáticos registam alterações pouco significativas... é como se as necessidades e as expectativas dos seus destinatários permanecessem imutáveis no tempo!
- E o pior é que pouco ou nada se empenham em alterar o sistema de divulgação, do tipo "catálogo"!
- É... ainda há muito que fazer nos domínios do marketing directo... e, no entanto, o que se observa é que, nas instituições de formação profissional "tradicional", até se trabalha, e muito!
- É verdade! O ritmo é acelerado, as pessoas e os papéis voam pelos corredores, porque há que cumprir prazos, dar resposta contínua às pressões do exterior... e facturar, se for caso disso... porém, eu ainda gostava de encontrar alguém que me affiançasse que todo esse esforço diário vem a ter, na prática, repercussões positivas na alteração de mentalidades e comportamentos! No que respeita à avaliação dos impactes da formação, ainda estamos a dar os primeiros passos!
- Pois... fico a pensar na nossa conversa e sinto-me desanimado... não haverá então hipóteses de melhoria da formação profissional para a Administração Pública?

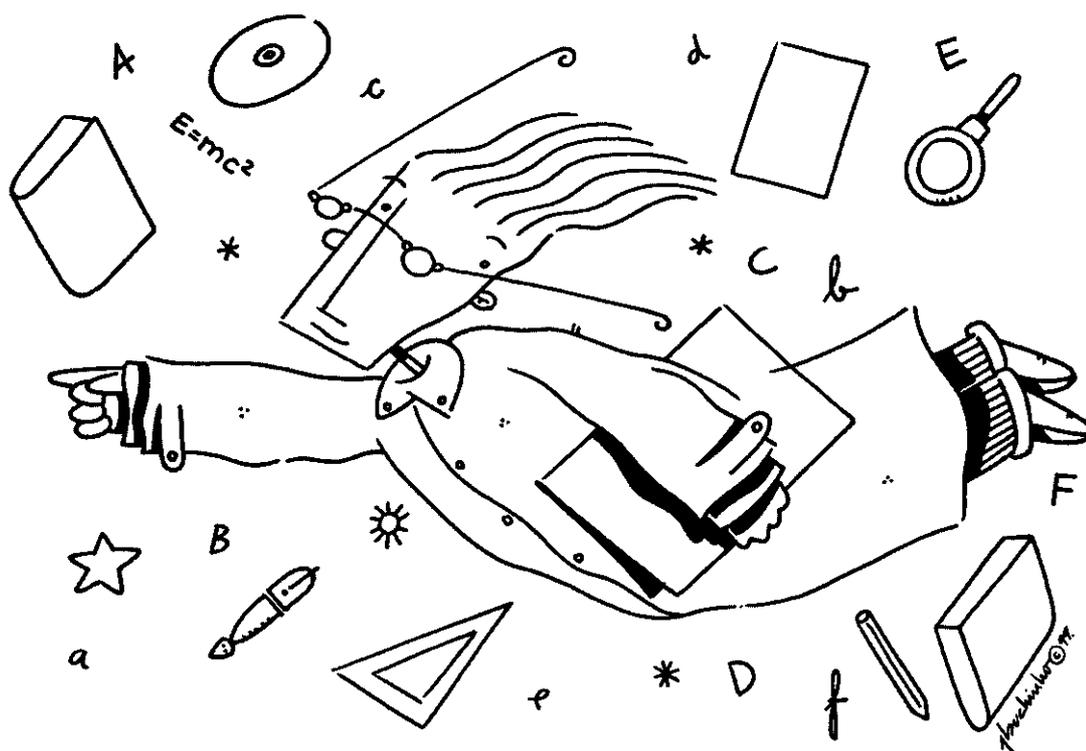
Sim! "Radar" chamo eu àquele sexto sentido, fundamentado não só na experiência acumulada mas também na observação atenta das reacções dos participantes, e que permite ao formador ir flexibilizando, passo a passo, a sua actuação e, se necessário, alterar os conteúdos programáticos, de forma a haver ajustamento contínuo às necessidades, expectativas e ritmos dos grupos...

- Claro que sim! Olhe, quer ouvir o relato de uma experiência recentemente vivida?...
- Conte, então!

## UMA APOSTA DIFERENTE

- No início da nossa conversa, falámos em qualidade. Recorda-se? E falámos também de clientes...
- Sim, já sei aonde quer chegar! Está a pensar em que a qualidade dos serviços públicos se avalia pela qualidade da sua resposta aos seus clientes, não é?
- Isso mesmo! Se os serviços públicos são heterogéneos, os públicos-alvo com quem trabalham não o são menos! Ainda assim, é fundamental que entre os serviços se articulem critérios e procedimentos afins... das sinergias praticadas entre os serviços depende, em grande parte, a minimização de esforços, tempos de execução e custos que as frequentes duplicações de projectos e tarefas acarreta!
- Além disso, as boas práticas de mudança podem servir de referencial para que, a partir delas, venham a ocorrer efeitos multiplicadores... de facto, é importante que as estruturas e as pessoas melhorem o diálogo entre si!
- E percebe porquê, não é?
- Para que a imagem que se transmite seja de renovação, actualização... uma imagem de coordenação, coerência, homogeneidade, dinamismo...
- Obviamente! Só que transformar ajuntamentos de pessoas desarticuladas em equipas coesas e expeditas representa um grande esforço de modernização da Administração Pública... e esse esforço conjunto afigura-se ainda maior se tivermos em mente equipas interdisciplinares, pluridisciplinares...
- Vai sendo tempo de investirmos na construção de uma visão estratégica!
- Sem dúvida! Mas, embora se complementem os níveis de decisão e os níveis operacionais, a mola de arranque, rumo à mudança, deverá partir dos primeiros! É com fundamento em tudo quanto falámos atrás que foi levada à prática a experiência que lhe referi...
- Adivinho que teve a ver com a formação dos dirigentes, não foi?
- Precisamente! Na fase inicial do projecto — a fase de segmentação dos nossos públicos-alvo — tivemos em conta as realidades da formação profissional até aí realizada para o sector público, bem como o nosso conhecimento prévio, fundamentado em muitos anos de experiência, quanto à caracterização genérica dos serviços, seus dirigentes e seus constrangimentos, necessidades e expectativas.
- No fundo, tratou-se da preparação de um diagnóstico de necessidades...
- Não diria tanto! Foi mais um levantamento de pontos fortes e fracos, que depois se melhorou, aproveitando reuniões de trabalho entre dirigentes...
- Quanto tempo durou essa fase prévia de sondagem?
- Uns seis meses... a partir daí começámos a delinear um anteprojecto de percurso formativo, definindo objectivos e resultados a atingir, trabalhando temáticas, apontando tempos de formação, avançando com hipóteses de calendarização. Ou seja: gisámos o modelo de formação e, em simultâneo, pensámos em como levá-lo à prática.
- Com inúmeras reuniões, pressuponho...
- Constantes! Com dirigentes, com empresas de formação e consultoria, com entidades, organismos e serviços... pensámos também, e logo à partida, nos custos elevados que um projecto destes iria implicar... daí o termos solicitado o apoio dos fundos comunitários...
- Percebo que seguiram um minucioso planeamento...
- E procurando sempre o estabelecimento de parcerias... quando o envolvimento voluntário de todos é conseguido logo no início, os riscos ficam mais diluídos e as hipóteses de sucesso são maiores...
- E quanto tempo durou essa segunda fase de preparação?
- Mais seis meses... foram meses de trabalho intenso, durante os quais o nosso anteprojecto passou a ser progressivamente de todos... para isso muito contribuiu a divulgação sistemática que tivemos o cuidado de fazer de uma forma personalizada...
- Até que o anteprojecto passou a ser projecto, já estabilizado...





# *Código Deontológico do Formador*

**A** formação profissional constitui-se actualmente como veículo essencial para acompanhar a evolução técnica e científica, condição vital de sobrevivência e de sucesso numa sociedade condicionada por uma competitividade cada vez mais desenfreada. É, por isso, neste contexto que a formação assume um papel determinante no desenvolvimento intelectual e na promoção de novas competências, dotando os recursos humanos da qualificação indispensável às exigências do mundo laboral actual. Ao questionar e problematizar procedimentos, a formação tem como efeito uma maior flexibilização mental e um ajustamento a cada nova realidade que vai surgindo. É neste contexto que o

papel a desempenhar pelo formador reveste um particular significado uma vez que, ao agir sobre sistemas pessoais, impõe-se uma actuação condigna e respeitadora dos direitos dos participantes nos cursos que ministra. Por estas razões entende-se relevante e oportuno elaborar um Código Deontológico do Formador, que consubstancie não só direitos e deveres mas também as obrigações éticas e morais, orientadoras da conduta e credibilizadoras da sua imagem social. Assim, na V Conferência Nacional de Formadores o Núcleo de Formadores da APG apresentou e submeteu à apreciação dos seus membros, para aprovação, o Código Deontológico do Formador, que define como parâmetros de conduta do formador os princípios e regras seguintes:

## ARTIGO 1.º

### *Disposições gerais*

O presente Código define os princípios que devem reger a actividade profissional do formador, no quadro do respeito pelas disposições nele contidas.

## ARTIGO 2.º

### *Âmbito*

O regime estabelecido no presente Código aplica-se aos formadores membros da APG que desempenhem a sua função de formador em qualquer organização.

## ARTIGO 3.º

### *Ética profissional do formador*

1. No exercício da actividade de formação profissional, o formador deve respeitar e fazer respeitar os princípios éticos da sua função, nomeadamente os seguintes:

- a) Respeitar a legislação e as regras aplicáveis à formação profissional, prestando a melhor colaboração às entidades promotoras e gestoras da formação, para as quais trabalha.
- b) Preservar o bom nome das entidades promotoras ou gestoras de formação profissional para as quais trabalhe.
- c) Colaborar, como formador, na realização de programas e acções de formação que respeitem as regras em vigor para a formação profissional.
- d) Zelar pela qualidade científica e técnica da formação profissional, bem como pelos processos, meios, métodos e técnicas pedagógicas utilizadas.
- e) Cooperar com todas as acções que visem conferir maior dignidade à função formador.
- f) Prestar toda a colaboração nas acções de avaliação da sua *performance* e exigindo-a sempre que não exista.
- g) Respeitar os direitos do autor.
- h) Obter a respectiva autorização se utilizar qualquer material que não seja da sua autoria.

## ARTIGO 4.º

### *Prática profissional*

1. No âmbito da actividade profissional o formador deve:

- a) Desenvolver todos os esforços para se actualizar profissionalmente, em particular nas matérias em

que ministra a formação, tanto no domínio teórico como prático.

- b) Preparar as matérias a tratar com rigor e actualidade.
- c) Utilizar métodos de trabalho que dignifiquem o formador e respeitem o formando no processo de aprendizagem, evitando abusos manipulativos.
- d) Desenvolver uma postura valorizadora das funções que desempenha.
- e) Manter com os formandos uma relação de respeito mútuo, compreensão e ajuda.
- f) Assumir a responsabilidade pela gestão dos acontecimentos ocorridos em sala durante a formação, de modo a garantir os resultados que lhe foram propostos e que aceitou.
- g) Exercer a função de formador com profissionalismo.

## ARTIGO 5.º

### *Direitos do formador*

No exercício da sua função o formador tem direito a:

- a) Remuneração pela função exercida, de acordo com critérios ou tabelas estabelecidas.
- b) Participar na elaboração dos programas dos cursos que ministra.
- c) Sigilo sobre os resultados das suas actuações e das respectivas avaliações a que for sujeito.
- d) Recusar acções de formação que lhe sejam propostas, desde que para o efeito apresente razões válidas e como tal aceites.
- e) À informação das condições de funcionamento dos cursos (salas, meios materiais de apoio, participantes).

## ARTIGO 6.º

### *Disposições finais*

1. Os encargos económicos ou financeiros decorrentes das alíneas g) e h) do artigo 3.º do presente Código deverão ser suportados pela entidade organizadora/promotora da acção de formação.
2. A infracção aos princípios e regras contidas no presente Código referentes à actividade profissional de formador deverá ser comunicada ao Conselho Deontológico do Núcleo de Formadores.



# *Do Poder e da Arte*

•  
JOÃO GODINHO SOARES

*Engenheiro*

○

Comemorar o nascimento de alguém que marcou indelevelmente a história e a cultura de uma nação é, mais que um gesto de homenagem, um acto de justiça. Estas comemorações adquirem especial relevo quando se reportam a períodos de 100 anos, com toda a carga simbólica que tal número inegavelmente possui, afeitos que estamos ao paradigma decimal.

## NO ANO DOS CENTENÁRIOS DO MARQUÊS DE POMBAL E DE ALMEIDA GARRETT

Em 1999, merecem especial destaque as comemorações dos centenários dos nascimentos de dois portugueses ilustres, o primeiro há três séculos e o segundo há dois: aquele ficou conhecido pelo título nobiliárquico de Marquês de Pombal e este pelos apelidos Almeida Garrett, apesar de ter sido Visconde e Par do Reino. Nascidos ambos no penúltimo ano dos séculos XVII e XVIII, respectivamente, estes homens seguiram percursos que iriam deixar o seu nome para sempre na herança dos Portugueses e na memória de todos quantos reconhecem nas obras dos notáveis do passado as raízes que sustentam o presente. O que podem ter de semelhante ou de diferente estes dois homens? Em que pontos se cruzam as suas vidas e obras? Tentemos descobri-lo.

## SEBASTIÃO JOSÉ E JOÃO BAPTISTA

Sebastião José de Carvalho e Melo, conde de Oeiras e Marquês de Pombal, nasceu em Lisboa a 13 de Maio de 1699 vindo a morrer com a propecta e pouco comum, para a época, idade de 83 anos. A sua influência na história de Portugal só começa verdadeiramente aos 51 anos de idade, quando, com a subida ao trono de D. José, é chamado para o cargo de Secretário de Estado (o equivalente hoje a Ministro). A governação de Sebastião José iria durar 27 anos, tornando-se notória e determinante sobretudo após o Terramoto de 1755, que arrasou um terço da cidade de Lisboa e grande parte do Sul do País. Tinha então 56 anos de idade.

Com idade quase idêntica, 55 anos, morreu João Baptista da Silva Leitão de Almeida Garrett. Nascido no Porto em 1799, viria a falecer em Lisboa, em 1854. Curiosa coincidência. Quando um estava ainda a começar a sua obra, o outro já a tinha realizado e desaparecia.

O apelido Garrett, ao que parece, resultou de uma pequena vaidade paterna (o pai de Almeida Garrett chamava-se apenas António Bernardo da Silva), que o foi buscar a uma avó paterna, de provável origem irlandesa. Contrariamente a Sebastião José, de que não consta tenha possuído algum talento especial até à sua revelação tardia como homem de Estado, João Baptista cedo revelou dotes intelectuais superiores,

tendo ido cursar Direito para Coimbra em 1816, onde desde logo se deixou empolgar pelas ideias liberais. Muitos consideram que Coimbra se tornou um foco do liberalismo graças a Sebastião José que, após a expulsão dos Jesuítas, teve de efectuar uma reforma profunda em todo o ensino.



Os melhores alunos das novas escolas secundárias tinham prioridade de entrada na Universidade de Coimbra, onde se passou a praticar um ensino tão avançado como no resto da Europa.

Efectivamente, o combate à influência da Companhia de Jesus foi uma das "imagens de marca" do consulado de Sebastião José. Como outras pessoas cultas de então, responsabilizava os Jesuítas pelo sistema retrógrado de ensino vigente e pela oposição à sua renovação, o que era incompatível com as ideias iluministas que vinham da Europa e a que Sebastião José aderira após as suas missões diplomáticas em Londres e em Viena, ainda durante o reinado de D. João V.

Vem a propósito referir que este monarca e a sua corte não nutriam qualquer simpatia pelo futuro Marquês de Pombal.

Nascido de uma família da pequena nobreza, de origem obscura (há quem afirme — sem confirmação — que era descendente de escravos libertos), Sebastião José casa aos 23 anos com uma neta do conde dos Arcos, senhora viúva abastada, 10 anos mais velha, que rapta, face à oposição da família em aceitar o casamento. Esta situação não lhe angariaria simpatias na Corte mas, graças a um seu tio, Paulo de Carvalho, consegue estabelecer algumas relações importantes e é enviado para Londres como delegado do rei. Fica um pouco no ar a sensação que o seu envio para o estrangeiro resulta mais da vontade em afastá-lo de Lisboa do que do seu mérito pessoal. Transitando depois para Viena, em 1744, com igual incumbência, continua sem conseguir ganhar as boas graças de D. João V que pouca importância deu à sua acção diplomática. Em 1749, Sebastião José regressaria a Lisboa, um ano antes da morte do rei. João Baptista, por seu turno, também abraçou a carreira diplomática, em duas ocasiões. A primeira, após a vitória dos liberais (1834), tendo exercido



funções em Londres, Paris e Bruxelas. A segunda, já próximo do fim da vida, quando é nomeado Ministro dos Negócios Estrangeiros (1851). À semelhança do que aconteceu com Sebastião José, não foi a sua passagem pela diplomacia que o tornou célebre. Adepto confesso dos ideais do liberalismo, tinha sido forçado a exilar-se em Inglaterra, em 1823, quando os absolutistas tomam o poder, encabeçados por D. Miguel. É em Inglaterra que toma contacto com o Romantismo, movimento que mais tarde irá introduzir na cultura portuguesa e já então em moda na Europa. Os poemas *Camões* e *D. Branca*, publicados em 1825 e no ano seguinte, marcam o início do Romantismo português e o reconhecimento do talento de João Baptista, que assina as suas obras como Almeida Garrett. Interessa-se igualmente pela pedagogia, publicando em 1829 o *Tratado Da Educação*.

Depois de um breve regresso a Portugal, que apenas dura dois anos, volta a Inglaterra para, em 1832, embarcar para a ilha Terceira, nos Açores, onde se junta ao exército liberal de D. Pedro IV que irá, ainda nesse ano, desembarcar no Mindelo e cercar o Porto, dando início à guerra civil. A fatalidade da guerra fratricida entre liberais e absolutistas cavou tão profundas cicatrizes no Portugal do século XIX como o Terramoto de 1755 o havia feito no século anterior.

## HOMEM DE ESTADO

Nessa altura, porém, o país teve a fortuna de ter a conduzi-lo, entre outros, Sebastião José, que era na altura Ministro do Reino, lugar a que ascendera ao beneficiar simultaneamente de ter caído em desgraça na Corte de D. João V e da vontade renovadora do

seu sucessor, D. José. Até à data do terramoto a sua acção fora quase discreta, não fazendo antever a energia que poria na reconstrução do país após a catástrofe. Torna-se, por isso, o homem de confiança do rei que lhe

dá plenos poderes de governação. Vai assim tomar forma o Marquês de Pombal que ficará na História: laico, precursor dos novos tempos, déspota iluminado, destemido renovador, amante do poder, cruel para os inimigos. Para uns será um herói. Outros referir-se-ão aos longos 27 anos da sua governação como “o ignominioso período Pombalino”.

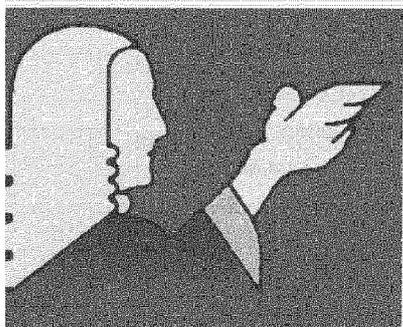
Até 1760, Sebastião José dedica-se de alma e coração a reorganizar o debilitado poder do Estado e a reanimar a frágil economia do país. Portugal vivia nessa altura quase exclusivamente da exploração das riquezas provenientes da Índia, da África e, especialmente, do Brasil. Este comércio, apesar de

realizado nos portos da metrópole, estava em grande parte nas mãos de interesses estrangeiros, escoando-se assim para fora do país parte significativa da riqueza.

A política mercantilista de Sebastião José assenta na criação

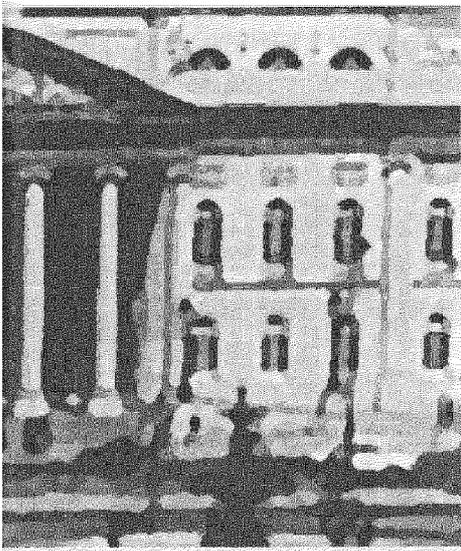
de companhias monopolistas, das quais eram accionistas os grandes comerciantes e alguma nobreza, o que irá permitir ao Estado controlar com maior eficácia o comércio. Ao mesmo tempo, combate todos os grandes poderes que poderiam opor-se a esta política concentracionária e controladora, representados sobretudo por certas casas nobres e religiosas.

Em 1758, uma tentativa de regicídio dá a Sebastião José o pretexto para aniquilar alguns opositores à sua política. São presos, julgados e condenados à morte o Duque de Aveiro, os Marqueses de Távora e o Conde de Atouguia, entre outros. Indiciados como cúmplices, os Jesuítas são presos ou expulsos do país (1759) e confiscados os seus bens.



Como recompensa pela sua dedicação e firmeza de actuação, Sebastião José é agraciado com o título de conde de Oeiras. Só mais de 10 anos depois, em 1770, será elevado à condição de Marquês de Pombal. Até ao fim do seu governo, o Marquês de Pombal continuará a perseguir a aristocracia, o alto clero e todos os que ousassem opor-se à sua política despótica, onde, paradoxalmente talvez, misturava os ideais dos enciclopedistas com os actos mais retrógrados. Ainda assim, o regime pombalino preparou o país para a revolução liberal do século XIX.

## HOMEM DO TEATRO



Contrariamente ao que muitos esperavam, o liberalismo não trouxe logo nem a fraternidade nem a igualdade e muito menos a prosperidade. Os liberais fraccionaram-se em grupos, cada um fazendo, à sua maneira, a interpretação dos princípios liberais.

Durante o curto período em que Almeida Garrett pela primeira vez seguiu a carreira diplomática, como atrás se referiu, Portugal viu regressar ao poder, pela mão dos conservadores, os donos das terras, os ricos comerciantes, os banqueiros, a Igreja e a maioria dos antigos aristocratas. Era então já rainha, com 15 anos apenas, D. Maria II.

A oposição de esquerda, comandada por Passos Manuel (que na realidade se chamava Manuel Passos), pressionou a dissolução do Parlamento e realizaram-se novas eleições. Quando os deputados da esquerda liberal chegaram a Lisboa, a guarnição da cidade revoltou-se, com apoio popular, e um novo ministério chefiado por Passos Manuel subiu ao poder. Este movimento ficou conhecido pela Revolução

de Setembro. Estava-se no ano de 1836.

Almeida Garrett, já então bem conhecido nos meios intelectuais, é nomeado Inspector Geral dos Teatros por Passos Manuel e convidado a preparar um plano para a



fundação e organização de um Teatro Nacional. Pela sua acção, são criadas as condições que levarão à construção do Teatro Nacional D. Maria II, à fundação do Conservatório de Arte Dramática e à produção de um novo repertório de peças teatrais portuguesas, para o qual o seu contributo se veio a revelar decisivo.

Poucos anos depois, em 1842, ano em que se inicia a construção do Teatro Nacional D. Maria II, Almeida Garrett é afastado de todos os cargos públicos pela ditadura de Costa Cabral. Como se costuma dizer, há males que vêm por bem. É nesta altura que inicia o seu período mais fecundo. Logo no ano seguinte publica *Viagens na Minha Terra*, que marcaria o início da prosa literária moderna, e sai à cena a sua obra-prima, *Frei Luis de Sousa*, ainda hoje por muitos considerada a melhor peça em língua portuguesa, que escreve em apenas 13 dias. A peça é representada numa sociedade particular, com o próprio Almeida Garrett no papel do escudeiro Telmo Pais, por falta de um dos actores. Só em 1850 viria a subir ao palco do Teatro D. Maria II.

A peça que escreve a seguir, de muito menor importância e valor, intitulada *A Sobrinha do Marquês*, passa-se nos últimos dias da governação do Marquês de Pombal e pretende retratar a crise social desse período. Mas Almeida Garrett foi longe demais. Imaginem a perplexidade dos espectadores, cujos pais e avós haviam sido contemporâneos do Marquês, a assistirem a cenas em que Pombal abençoa a união da sua sobrinha a um Távora(!) e estende a própria mão, em gesto conciliador, a um jesuíta(!). Rezam as crónicas que, graças a esta obra, Almeida Garrett ouviu a talvez única pateada da sua vida.

## LEGISLADOR DO ENSINO

O Marquês de Pombal é um dos personagens mais desconcertantes da história de Portugal. Ao seu lado déspota opõe-se a simpatia por ideais progressistas; infringe um golpe mortal na alta aristocracia, do qual esta não mais se recomporá, mas considera necessário proteger a nobreza cortesã, por lealdade ao rei; defende o poder absoluto do monarca, que afirma ser um direito divino, mas combate com afinco o poder da Igreja, granjeando assim as simpatias das gerações seguintes, liberais e republicanas. Para estes, o Marquês de Pombal é um herói. De tal modo que, após a implantação da República, surgem um pouco por todo o país movimentos de homenagem, sendo talvez o mais significativo aquele que, através de subscrição pública, ergue em sua memória um dos maiores e mais significativos monumentos da capital (1934). No entanto, se honras merece, serão certamente pela sua obra em prol do ensino, que empreende depois de 1770.

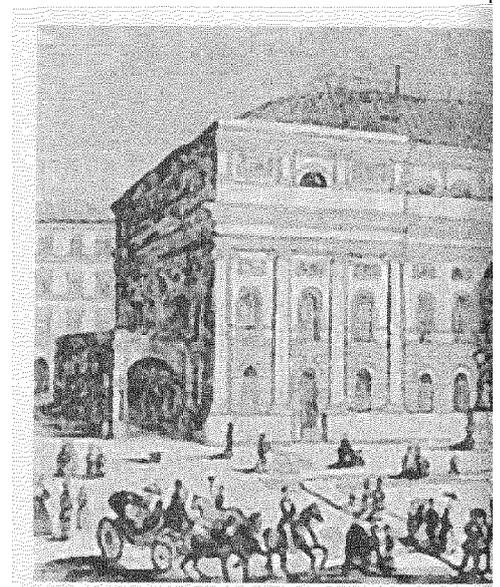
A reforma da educação, legislada por Pombal, inspira-se grandemente no pensamento de portugueses ilustres, de elevada inteligência, muitos dos quais haviam saído de Portugal anos antes por não os satisfazer um país intelectualmente isolado, atrasado e beato, em comparação com a Europa culta de então. Ficaram conhecidos pelos “estrangeirados”. Merecem especial relevo, entre outros, Luis António Verney e o seu magnífico *Verdadeiro Método de Estudar*, bem como Ribeiro Sanches — cujo tricentenário do



nascimento igualmente de comemora este ano — médico, autor das *Cartas Sobre a Educação da Mocidade*.

Pombal compreendeu a necessidade de dotar o país de uma estrutura educacional que o tirasse da letargia a que se havia habituado e dedicou a essa tarefa uma atenção invulgar para a época. Sob a direcção foi criada a Aula do Comércio, instituição equivalente ao que hoje designaríamos por formação profissional na área do comércio, e o Real Colégio dos Nobres, uma escola elementar para os filhos da nobreza. Para administrar e organizar os estudos ditos menores (actuais primeiro e segundo ciclos) era criada a Real Mesa

Censória, cuja livraria, anos depois, tornada pública, daria origem à Biblioteca Nacional. Em 1772 é decretada a reforma da Universidade de Coimbra, pondo fim a uma era iniciada 250 anos antes, quando D. João III a reorganizara,



dentro do espírito renascentista de então. Graças ao Marquês, Portugal passou a dispor de um lugar onde as novas correntes do pensamento e da ciência eram divulgadas e estudadas. Foi a coroa de glória do regime de Pombal... e também o seu canto do cisne.

De nada valeu ao Marquês o conjunto da sua obra a favor do desenvolvimento do país. Tinha angariado demasiados inimigos. Ao mesmo tempo que o rei agonizava, Pombal perdia força e influência, tudo indicando que seria afastado do poder após a morte do rei. Assim foi. Sem condições para continuar, odiado pela nova rainha, D. Maria I, o Marquês é forçado a sair de Lisboa, refugiando-se em Pombal.

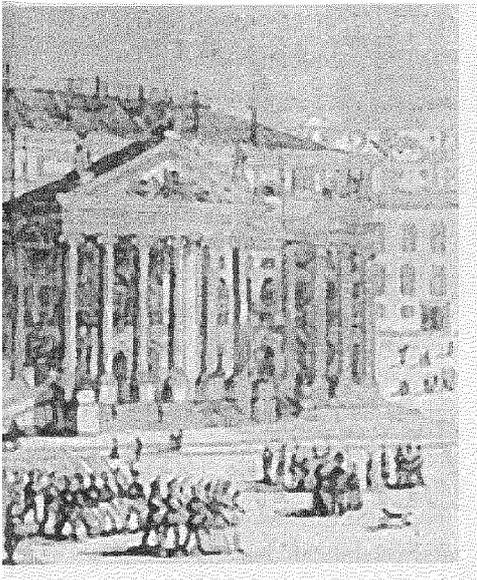
Pouco depois senta-se no banco dos réus, acusado de abuso do poder, roubo, fraude e outros crimes. Os anos pesam-lhe, mas ainda assim defende-se com firmeza. No fim, a sentença é simultaneamente leve e perversa. É proibido de se aproximar a menos de 20 léguas da Corte, ou seja, de Lisboa. Até ao fim da sua vida, quatro anos mais tarde, não mais verá a cidade que reconstruía moderna e que graças a ele se manteve capital do país.

## ROMÂNTICO ATÉ AO FIM...

Sorte diversa teve Garrett, que morre em Lisboa, depois de, nos últimos anos, ter desempenhado as funções

de Ministro dos Negócios Estrangeiros (1852), sem no entanto abandonar a criação literária, que inova e robustece, sendo indispensável referir a publicação, um ano antes da sua morte, da colectânea *Folhas Caídas*. Deste livro escolhemos, a terminar, um dos

seus poemas, em jeito de dedicatória aos dois homens aqui lembrados. Homens que apontaram caminhos. Um pela arte do poder, o outro pelo poder da arte, ambos cumprindo, afinal, o seu



*Ensinou alguém à abelha  
Que no prado anda a zumbir  
Se à flor branca ou à vermelha  
O seu mel há-de pedir?  
Que eras tu meu ser, querida,  
Teus olhos a minha vida,  
Teu amor todo o meu bem...  
Ai! Não mo disse ninguém.*

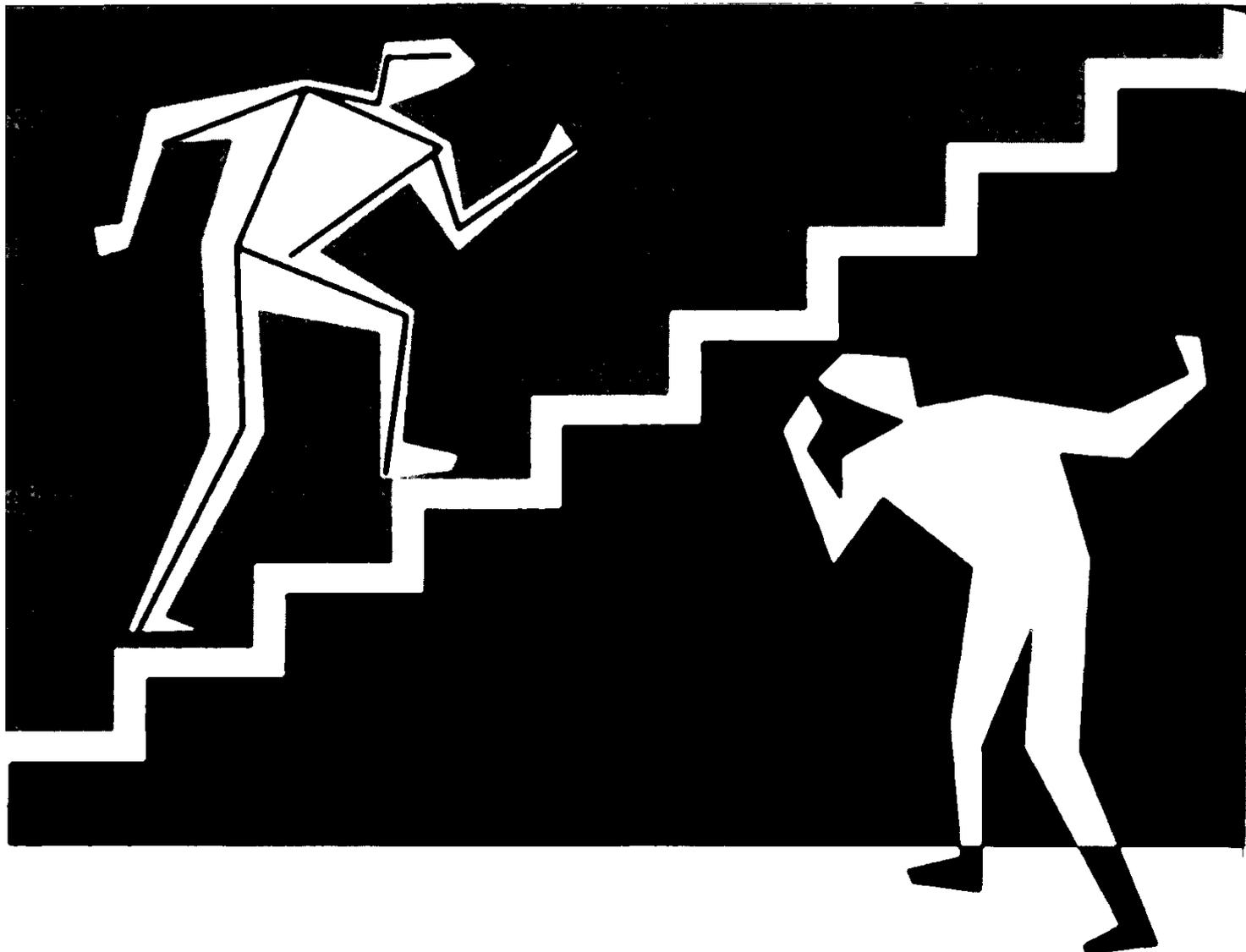
*Como a abelha corre ao prado,  
Como no céu gira a estrela,  
Como a todo o ente o seu fado  
Por instinto se revela,  
Eu no teu seio divino  
Vim cumprir o meu destino...  
Vim, que em ti só sei viver,  
Só por ti posso morrer.*

### **DESTINO**

*Quem disse à estrela o caminho  
Que ela há-de seguir no céu?  
A fabricar o seu ninho  
Como é que a ave aprendeu?  
Quem diz à planta — “Floresce!”  
E ao mudo verme que tece  
Sua mortalha de seda  
Os fios quem lhos enreda?*

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COELHO**, Jacinto do Prado (Direcção), *Dicionário de Literatura*, Ed. Livraria Figueirinhas, Porto.
- MARQUES**, A. H. de Oliveira, *História de Portugal*, Ed. Palas, Lisboa.
- SÉRGIO**, António, *Breve Interpretação da História de Portugal*, Ed. Livraria Sá da Costa, Lisboa.
- SERRÃO**, Joel (Direcção), *Dicionário de História de Portugal*, Ed. Livraria Figueirinhas, Porto.



## *Reunir Competências Laborais*

•  
FERNANDO SANTOS

*Psicólogo*

○

As dificuldades de encontrar emprego radicam em inúmeras causas, umas extrínsecas ao trabalhador, outras intrínsecas. Aquelas são fundamentalmente de natureza económica, tanto sob o ponto de vista do investimento como do da organização da produção. Não é dessas causas que pretendo tratar. Quanto às causas intrínsecas, tem especial relevância a posse ou ausência de um

conjunto de características que se costumam designar competências profissionais, mas que eu prefiro adjectivar de laborais. Esta minha preferência assenta na obsolescência do termo profissão, que tem hoje uma conotação menos rígida, mais próxima do conceito de posto de trabalho que do conceito de função.

## GERINDO A CRISE DO EMPREGO

Define-se tradicionalmente profissão como a função constituída por um conjunto de tarefas que têm entre si uma tal afinidade que podem ser executadas por um mesmo titular. Um verdadeiro profissional deveria, portanto, ser capaz de realizar todas as tarefas definidoras da sua profissão. Em concreto, porém, e geralmente, a cada posto de trabalho estão afectas apenas algumas dessas tarefas, das quais umas são mais importantes do que outras. De qualquer modo, para desenvolvê-las o trabalhador deve possuir determinadas competências, ainda que não exerça a profissão na sua plenitude. Devem, por isso, ser consideradas competências laborais, que não necessariamente profissionais.

O conceito de **competências laborais** envolve, mesmo assim, um conteúdo bastante lato e denso, que vai desde o saber puro ao saber fazer e ao saber estar, três vertentes da actividade humana que só por mera abstracção simplificadora de análise se justifica. Para compreender bem o seu alcance e significado, importa distinguir outros dois conceitos, o de aptidão e o de capacidade.

**Aptidão** é uma disposição natural ou potencialidade inata para realizar algo. Todo o indivíduo nasce com determinadas aptidões, as que são próprias da natureza humana. Elas são, de facto, específicas e iguais em todos os indivíduos, porque a sua origem é ôntica. A diferenciação estabelece-se a partir do desenvolvimento de cada um, que é diferente porque condicionado pelo meio, definido por um número incontável de factores, desde os de ordem familiar aos de ordem económica e social e aos climatéricos e nosológicos.

Ora, o ser humano é, como se sabe, desde o seu nascimento extremamente carente de cuidados para garantir a própria sobrevivência. Completamente abandonado, morreria. Carece de protecção de toda a ordem para satisfação das necessidades básicas, alimentares e higiénicas, necessidades de segurança e de defesa das agressões do meio, etc., etc. Tanto do ponto de vista psicológico como somático, o ser humano vai a pouco e pouco evoluindo e progressivamente consegue autonomizar-se. Deste modo, cada aptidão desenvolve-se conforme as oportunidades lhe forem propícias ou adversas. A própria inteligência, que é o elemento específico

caracterizador da natureza humana e, como tal, inerente a todo o indivíduo, só será capaz de se manifestar se encontrar condições que permitam o seu exercício. Só desse modo se transformará numa capacidade.

**Capacidade** é, assim, uma aptidão desenvolvida, ou seja, adoptando uma terminologia aristotélica, é uma aptidão que passa da potência ao acto, da possibilidade de ser ao ser efectivo. Dito de forma mais simples, a capacidade é a mesma aptidão exercitada. Cada um é capaz de fazer isto ou aquilo porque no imo do seu ser detém uma potencialidade para isso mesmo. O seu potencial inato desenvolve-se adquirindo pelo exercício a capacidade respectiva.

Tantos indivíduos com elevado potencial intelectual não terão eventualmente ficado na ignorância, perdidos para o mundo da própria ciência, de que poderiam ter sido hábeis cultores e investigadores, por não terem tido a oportunidade de aprender a ler, a escrever e a contar.

## O QUE SÃO ENTÃO, VERDADEIRAMENTE, COMPETÊNCIAS LABORAIS?

São capacidades que o indivíduo tem para realizar algo de útil na perspectiva do trabalho e que se situam tanto no domínio do saber puro como nos domínios do saber fazer ou do saber estar, ou seja, ao nível da teoria, ao nível da prática e ao nível do comportamento.

Ser capaz, por exemplo, de efectuar cálculos diversos para determinar a estrutura do ferro para uma placa de cimento armado de um edifício ou de uma ponte, ou operar cálculos para determinar os custos e as receitas de uma empresa e desse modo escriturar a sua contabilidade, são indiscutivelmente competências laborais importantes, tanto para um engenheiro como para um contabilista. Mas elas não foram adquiridas de um dia para o outro, pressupuseram a prévia aquisição da competência de fazer contas de somar, de subtrair, de multiplicar e de dividir com dados mais simples. Também a capacidade de efectuar estas contas simples pode constituir uma competência laboral para realizar tarefas menos complexas como, por exemplo, construir ou pintar uma parede.

Toda a capacidade de realizar esta ou aquela tarefa, desde que tal permita ocupar um posto de trabalho e assim produzir, total ou parcialmente, um bem ou prestar um serviço constitui, pois, uma competência laboral. As possibilidades de emprego serão directamente proporcionais ao número e qualidade de competências que cada um detiver. Por isso, importa adquirir pela formação as competências necessárias para ocupar um determinado posto de trabalho, sem pensar necessariamente em todas as exigíveis para ser titular de uma profissão. Mas os postos de trabalho não têm também

uma rigidez inflexível. As empresas evoluem por imperativo das mudanças que marcam o mundo do trabalho, de uma forma generalizada. As crises sucedem-se umas atrás das outras nas diversas empresas, que se vêem confrontadas com problemas de produtividade e de competitividade de tal modo graves que não raras vezes tudo isso desemboca numa luta pela sobrevivência. Quando uma empresa entra nesta fase difícil, empreende, naturalmente, um processo de recuperação, que passa por diferentes medidas, as quais só poderão ter sucesso se forem integradas num plano

de reorganização estruturado e coerente. Seja qual for o enquadramento teórico deste plano (reengenharia, *empowerment*, *downsizing*...) a sua viabilização passa pelos seus recursos humanos. Ou através de acções, concertadas e generalizadas, de formação profissional nas suas modalidades de reciclagem e de reconversão. Ou através da admissão de trabalhadores devidamente qualificados para o desempenho das novas tarefas, em substituição daqueles que entretanto terão de ser dispensados. Que deve fazer o trabalhador de uma empresa que passa por essa situação? Se ele quiser ser um dos sobreviventes, não poderá deixar-se dominar pelo

desespero derrotista, nem pela indiferença passiva, ficando a aguardar os acontecimentos. Enveredar pela interpretação negativa dos factos, pela crítica destrutiva dos gestores, pela responsabilização dos governos e das associações patronais, reivindicando medidas que protegem eventualmente os seus direitos mas inviáveis porque desenquadradas do contexto jurídico-económico-laboral é pôr em causa a sobrevivência da empresa e cavar a sua própria sepultura.

Ao invés, o empregado deverá procurar conhecer bem a situação da empresa e do seu plano de recuperação; analisar as medidas que estão a ser implementadas; assumir uma atitude positiva, de optimismo equilibrado, e disponibilizar-se para cooperar. Abrir-se às medidas preconizadas para a revalorização dos recursos humanos. Não recusar participar em eventuais acções de formação, para aperfeiçoar as suas competências ou adquirir outras novas. Aceitar mudar de funções ou de posto de trabalho. Melhorar o seu desempenho aplicando todas as suas capacidades, pondo todo o seu esforço na obtenção dos resultados prefixos e esperados do seu trabalho, resultados objectivos e visíveis.

Tudo isso deve ser feito não isoladamente, mas com sentido de equipa, considerando-se um elemento activo e empenhado na prossecução dos objectivos da empresa.

As posições rígidas e intransigentes na defesa do *status quo* por parte dos empregados numa empresa que necessita de mudar são incompatíveis com qualquer processo de mudança que se queira eficaz... Se a empresa precisa de alterar a sua estrutura e os seus processos, se tem de inovar tecnologias e matérias-primas, se tem de revalorizar todos os seus recursos, enfim, se tudo tem de mudar, por que razão deveriam ficar de fora os recursos humanos? Quem quiser continuar a pertencer aos quadros da empresa tem de cooperar no processo de mudança e participar na luta travada pela sobrevivência da empresa. Com afincos, para evitar naufragar. Para manter o barco à superfície, a tripulação tem de labutar mais do que durante o tempo de bonança. Caso contrário, o barco naufraga. E com ele a tripulação, a não ser que outra embarcação apareça para salvar os sobreviventes do naufrágio que andam à deriva.

Cada aptidão desenvolve-se conforme as oportunidades lhe forem propícias ou adversas. A própria inteligência, que é o elemento específico caracterizador da natureza humana e, como tal, inerente a todo o indivíduo, só será capaz de se manifestar se encontrar condições que permitam o seu exercício. Só desse modo se transformará numa capacidade.

Mas que fazer na situação de naufrago? Isto é, se na luta pela sobrevivência o desfecho dessa luta for a falência da empresa e os respectivos trabalhadores forem mesmo para o desemprego, como gerir esta queda no desemprego?

O procedimento mais habitual, porque mais cómodo, é o desânimo e a lamúria. Sobretudo se o emprego tiver sido estável durante muito tempo. Tem-se a impressão de que tudo foi perdido! Lamenta-se a desgraça, procura-se o recebimento do subsídio, ocupa-se o tempo em distrações que façam esquecer a situação. Talvez se leia o jornal à procura de ofertas de emprego. Ofertas que escasseiam ou, se aparecem, estão recheadas de exigências tais que o desespero aumenta e a acomodação mórbida é o estado em que geralmente se cai. Vê-se televisão, vai-se até ao café tomar uma bica para distrair... jogar as cartas com outros desempregados desesperados que se abancam no jardim ou na praça. Nada mais errado. É preciso reagir. Terminarei esta minha análise mudando o meu discurso para o apelo directo:

**Se está desempregado e quer voltar a trabalhar para dar sentido à sua vida, como pessoa digna e útil para a sociedade...**

- a) Comece por não considerar drama nem tragédia a situação por que está a passar. Ela é resultado das mudanças que afectam a sociedade, nomeadamente o mundo do trabalho. Os ventos da mudança sopram por todo o lado e impõem uma adaptação em todos os domínios e a todas as pessoas. Continue de pé e saiba enfrentar os novos desafios.
- b) Informe-se, conheça a sociedade em que vive, os planos e projectos do seu país, da sua região, dos sectores económicos. Veja para onde caminham as empresas e de que profissionais precisam.
- c) Não cruze os braços. Aumente os seus conhecimentos e as suas competências. Agora tem tempo para reflectir e reformular o seu projecto de vida. Quem sabe se quando se empregou pela primeira vez não teria gostado de trabalhar noutra coisa. Poderá haver outros tipos de trabalho agora ao seu alcance. Saiba que cursos de formação estão a decorrer, que possa vir a frequentar, e assim preparar-se para outro

tipo de actividades. Encare a sua reconversão profissional, ou então aperfeiçoe os seus conhecimentos na mesma área profissional em acções de reciclagem.

- d) Veja se alguma empresa está a admitir pessoal e que tipo de pessoal. Candidate-se também fazendo um *curriculum* à medida, de acordo com aquilo que é pedido. Não envie esse *curriculum* a uma entidade anónima, mas enderece-o nominalmente, tendo o prévio cuidado de se informar sobre o nome dos administradores, gestores ou directores de pessoal.
- e) Porque não admite trabalhar em *part-time*? Explore esta possibilidade. Isso poderá permitir-lhe trabalhar para diferentes entidades. Não precisa de ter um único patrão!
- f) Aceite mesmo trabalhar à tarefa. Seja você o patrão e considere seus clientes os outros para quem trabalha à tarefa! Porque não põe a hipótese de trabalhar por conta própria? Há certamente muita coisa que poderá fazer por sua conta. Analise as necessidades do mercado, do pequeno mercado, à sua volta. Pense naquilo que gostaria de fazer. Experimente fazer pequenos trabalhos que podem ser úteis e apreciados por quem até pode estar muito perto de si e deles necessita.
- g) Não é indispensável voltar a ter um emprego semelhante àquele que perdeu, nem semelhante em condições de trabalho nem semelhante do ponto de vista funcional. Seja maleável. Disponibilize-se para a mudança. Seja positivo. Confie em si e nas suas capacidades. Nas que já detém e nas que procurará adquirir aproveitando o tempo que agora tem para isso, enquanto aguarda uma oportunidade de voltar a trabalhar.
- h) Não fique à espera que as oportunidades o procurem. Seja você a procurar as oportunidades. Vá ao encontro delas. Descubra-as ou crie-as. Ponha a sua mente a funcionar. Analise sobretudo o mercado de trabalho, não apenas o mercado de emprego. Pode escassear o emprego, mas o trabalho espreita por todos os lados. Há que satisfazer as necessidades do consumidor, necessidades que aumentam dia a dia, por efeito do progresso, também ele gerador de novas necessidades.
- i) Enfim, é preciso estar atento e agir, não quedar-se na passividade mórbida e traumatizante.

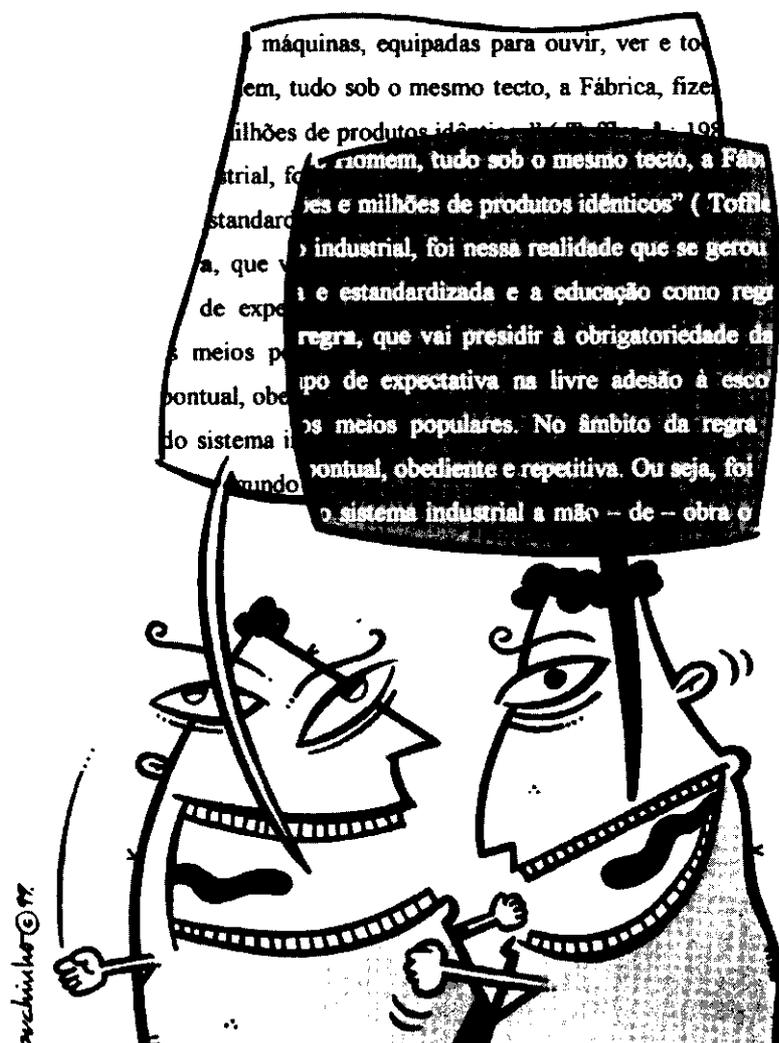
# Da Escola ao Trabalho: Que Currículo de Participação?

“O currículo não é um conceito abstracto que possui alguma existência exterior e alguma experiência humana. Pelo contrário,

é um modo de organizar um conjunto de práticas educacionais humanas.”

*Grundy, 1987:5*

JOÃO GUERREIRO





ção pessoal, como comportamento individual, mas como **expressão de propósitos em grupo e em seu nome**. Que é como quem diz, como **veículo de convicções em causas e projectos em que nos reencontrarmos**.

## 2. QUE EDUCAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO?

À semelhança das organizações em geral, a **escola não tem sido um fim em si mas a expressão de necessidades concretas** em cada contexto histórico da vida das sociedades. Nesse sentido a escola é uma elaboração social com as marcas de um percurso histórico, próprio, da sociedade em que se insere. Os modelos educacionais e os métodos e técnicas que lhes estiverem associados são, como as próprias respos-

tas teóricas do conhecimento, outras tantas expressões interactivas inspiradas por padrões de necessidades e desejos das pessoas à luz das possibilidades técnicas e tecnológicas de cada estado civilizacional. O seu **capital de participação há-de, pois, ser expressão e veículo dessa elaboração**.

Em Portugal, à imagem da generalidade das sociedades modernas, a universalização da escolaridade básica é, com o seu carácter de obrigatoriedade e de gratuitidade, em boa medida, uma emanção da civilização industrial e das suas necessidades de recursos humanos para a produção e distribuição em massa. Com efeito, cada formação social tem os **seus próprios**

**modos de reproduzir a qualificação da força de trabalho**. Essa reprodução, se tempos houve em que foi assegurada “em cima das coisas” (aprendizagem na própria produção), **no contexto da civilização industrial** passou a ser assegurada fora da produção, **através da escola**.

A educação e a escola da civilização industrial, como outras formas de educação e de escola ao longo dos tempos, não é uma construção social supra-histórica, mas uma realidade socialmente construída.

O que fundamenta a civilização industrial, o **mercado**, teve (e ainda tem) como componente tecnológica básica a máquina-ferramenta e a sua capacidade de **produção e distribuição em massa**. “Grandes máquinas, equipadas para ouvir, ver e tocar, com mais exactidão e prontidão que o Homem, tudo sob o mesmo tecto, a fábrica, fizeram com que das

fábricas saíssem milhões e milhões de produtos idênticos” (Toffler, 1980). Se esta foi a essência da civilização industrial, foi nessa realidade que se gerou a família-nuclear, a informação geral, maciça e estandardizada, e a educação como regra. É aliás este novo carácter da educação, a **regra**, que vai presidir à obrigatoriedade da educação quando, decorrido um primeiro tempo de expectativa na livre adesão à escolarização gratuita, se observou a resistência dos meios populares. No âmbito da regra foi construída a escola, como a conhecemos, pontual, obediente e repetitiva. Ou seja, foi uma escola de forma a adaptar às necessidades do sistema industrial a mão-de-obra oriunda das camadas populares; uma forma estruturada segundo o modelo da fábrica. Ora, **é nesta associação entre a realidade das necessidades do sistema industrial e a da educação e da escola** que conhecemos, que devemos procurar alguns dos parâmetros educacionais que condicionam a acção educativa, nomeadamente a da **educação para a participação**. Entre estes, desde logo o da **uniformidade e o do igualitarismo**, os quais mais não são que as duas faces da mesma moeda da escola de massas.

O da **uniformidade** na medida em que faz da estrutura disciplinarizadora da educação e dos conteúdos curriculares homogéneos a regra, é a expressão educacional das necessidades de mão-de-obra do sistema industrial. Uma mão-de-obra que se pretendia disciplinada, pontual e obediente. O do **igualitarismo** porque, quando em nome do esforço de reprodução, em tempo, dessa mão-de-obra qualificada de que o sistema industrial carece, se organiza o conhecimento em disciplinas sem ligação entre si, se privilegiam formas de inteligência abstracta e se adoptam práticas repetitivas e estandardizadas, da escola fica excluído o direito à diversidade.

Esta exclusão do direito à diversidade concretiza-se numa dupla vertente. Desde logo, por um lado, na **exclusão** da escola das referências culturais dos oriundos de grupos sociais particulares e, por outro lado, na **recusa** das pessoas que, pelas suas características intelectivas, se não compatibilizem com essas condições de homogeneidade e estandardização. Depois, porque na medida em que vai não só procurar evitar a participação dos grupos sociais particulares, como também ignorar as formas de inteligência não estandardizadas, de um modo e de outro condiciona e trava a participação.

## 3. A DIVERSIDADE: MUDAR O TRABALHO, MUDAR A ESCOLA

Porquê a diversidade e que aconteceu ao trabalho?

A resposta a esta questão, porque de uma só questão se trata, passa por saber como evoluíram, por um lado, as necessidades e desejos das pessoas, e, por outro, que res-



postas técnicas e tecnológicas, numa perspectiva sistémica, foram ao encontro da sua satisfação.

Do ponto de vista da **procura**, o desenvolvimento industrial do pós-guerra e o surto de prosperidade que lhe esteve associado com vista à consecução das sucessivas prioridades de produção foram-se traduzindo num progressivo aprofundamento do nível de exigências das pessoas. De facto, à medida que cada tipo de prioridade foi sendo cumprida, desde a alimentação ao lazer, passando pelo vestuário, pela habitação e pelos transportes, as pessoas ter-se-iam tomado mais exigentes em relação aos consumos relacionados com a prioridade anterior. A alteração do nível de exigência do mercado gerou uma nova cultura empresarial. Esta consistiu, fundamentalmente, na deslocação do acento tónico da gestão da função "produção" para as preocupações da integração da empresa com o meio envolvente.

Uma nova realidade, que consiste no recentrar de dentro para fora das preocupações dominantes de quem gere, passou pois a exigir às empresas e às organizações em geral a procura de novas qualidades e perícias da parte da futura força de trabalho.

Esse desvio da atenção das empresas para o meio envolvente, no sentido de uma auscultação mais em tempo das **necessidades e desejos das pessoas**, centra-se mais nos interesses das pessoas do que nos pressupostos do que sejam esses interesses. Nessa medida, ele é uma das fontes de reconceptualização dos novos perfis de qualificação para o trabalho. Nomeadamente porque se exige dos profissionais uma postura que responda com antecipação às contingências do mercado e às da vida das pessoas, valoriza a importância da sua iniciativa e criatividade e, se pretende evitar a cristalização de rotinas, aposta na sua actualização sistemática.

Quanto à outra fonte dessa reconceptualização, trata-se de estarmos perante **um novo sistema tecnológico**, uma nova combinação de tecnologias básicas. Ou seja, um novo conjunto de tecnologias (da óptica à informática), cujo motor é a electrónica, varre horizontalmente numerosos sectores de actividade, diríamos mesmo os sectores de actividade na sua totalidade. É esta mudança radical de tecnologias que impõe uma lógica global de transformação que poderíamos sintetizar como um sistema mais leve e de resposta mais pronta. Este sistema, que miniaturiza e combina intensivamente a informação óptica com novos materiais, potenciou a versatilidade e a flexibilidade em todos os domínios do trabalho. Já para não falar na explosão dos microcomputadores pessoais, poderosos agentes de transformação do quotidiano, que estruturam um novo relacionamento com a informação e que quotidianamente

reformata as organizações e os respectivos perfis de qualificação, quer em termos de comportamentos como de atitudes. É como se à disposição da Humanidade passasse a estar um poderoso *multi-usos* que torna o que é hoje novo em obsoleto amanhã. Estes novos contornos da capacidade de produção instalada, que se trazem implícita a flexibilidade também se traduzem em risco de rápida obsolescência, e que se dispõe de volumes e variedade de informação surpreendentes também estabelecem prioridades no seu tratamento, tornam necessariamente inquestionável novas exigências de recursos humanos.

À educação, no âmbito do envolvimento doutros subsistemas sociais, "quando caminhamos para longe da uniformidade industrial e em direcção a uma imensa diversidade" (Toffler), não pode estar alheia a participação como uma necessidade objectiva. Com efeito, da reconceptualização dos perfis qualificacionais não podem estar dissociadas as suas fontes de motivação. Estas assentam a apetência pela informação no seu uso, fundamentam a autoridade como uma forma de responsabilização pela tomada e aplicação de decisões e preconizam o trabalho em equipa inspirado no confronto de ideias como alternativa mais económica à gestão de inusitados volumes de informação. Trata-se de uma nova realidade do trabalho que apela ao confronto de ideias e de sentimentos, que assenta na troca de pontos de vista e na resolução de problemas em comum e que se consolida no reforço dos laços críticos entre as organizações e as pessoas.

A educação e o ensino não são mais um relato ou transmissão de verdades estabelecidas mas a possibilidade de experiências relevantes e oportunidades de diálogo de modo a que a construção de significados possa emergir (Arends).

Daí que, hoje, a **crença na participação e no diálogo** não baste, independentemente do perfil atitudinal de cada pessoa estar mais ou menos ajustado a essa opção. Ela **constitui-se**, não só **pela alteração dos tradicionais padrões de procura**, como pela lógica das organizações cada vez mais condicionada à tirania da **informação em tempo real**, uma **necessidade objectiva**.

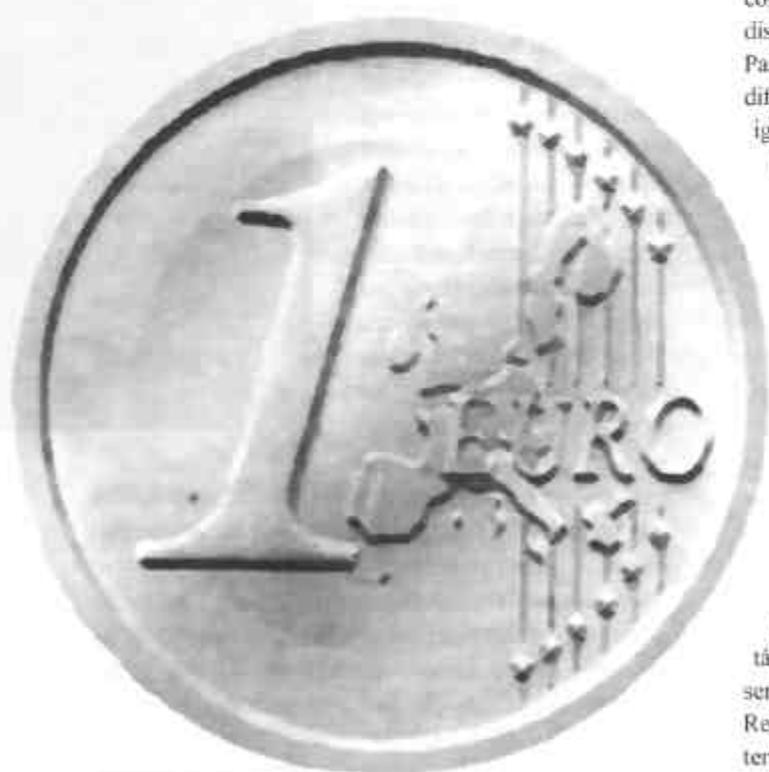
A educação e o ensino não são mais um relato ou transmissão de verdades estabelecidas mas a possibilidade de experiências relevantes e oportunidades de diálogo de modo a que a construção de significados possa emergir (Arends).

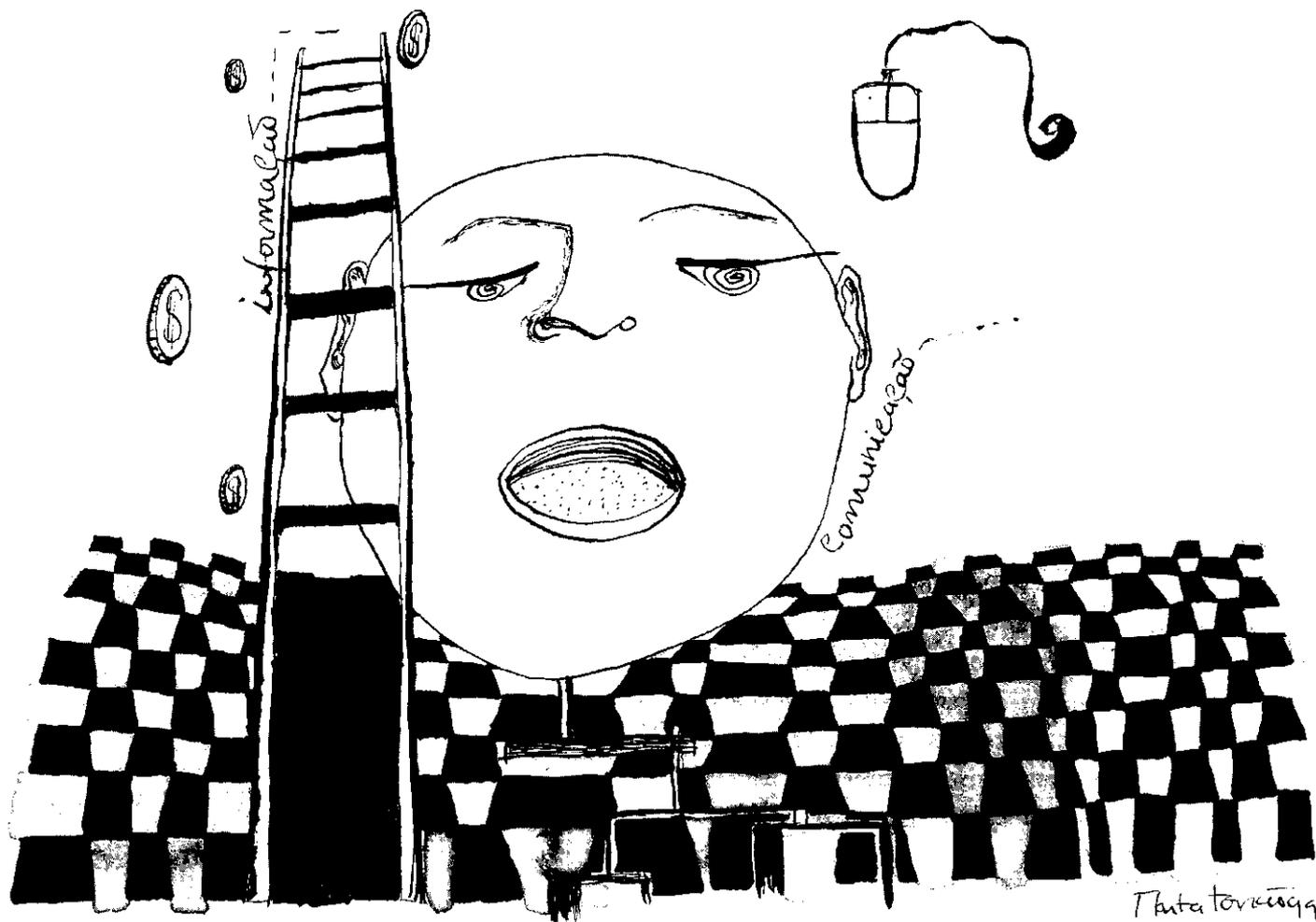
# O Seu Negócio e o Euro: Um Guia Estratégico

NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Docente Universitário; Auditor; Consultor de Empresas*

Procurando identificar e antecipar algumas das principais implicações estratégicas da introdução do euro, a Comissão Europeia elaborou um guia estratégico, intitulado *Your business and the euro: a strategic guide*, destinado a apoiar e a ajudar as pequenas e médias empresas (PME) no processo de transição para uma nova unidade monetária. O guia, composto por uma brochura e um CD-Rom, encontra-se disponível em todas as línguas oficiais da União Europeia. Para além da análise das trinta e cinco PME europeias de diferentes sectores de actividade, o CD-Rom disponibiliza, igualmente, um questionário interactivo que permite a cada utilizador obter, após ter respondido a algumas questões, um plano de transição personalizado para a passagem ao euro. Inclui, ainda, diversos elementos da legislação nacional relacionada com o euro e os planos de transição nacionais dos onze Estados membros que integram a União Económica e Monetária (UEM). A brochura pode ser considerada como um resumo do CD-Rom, permitindo assim às empresas europeias identificar os principais desafios estratégicos e operacionais levantados pela UEM. Comporta uma descrição sucinta destes desafios e um guia ilustrado onde se explicam os principais factores estratégicos e operacionais que poderão potenciar ou reduzir o impacto da UEM, assim como endereços e contactos de diversas instituições comunitárias, nomeadamente da rede de Euro Info Centres presente nos diversos Estados membros da União Europeia. Recorde-se que a Comissão Europeia disponibilizou recentemente um novo espaço na Internet, intitulado *Dialogue with Business*, que poderá ser consultado através do endereço <http://europa.eu.int/business>. Para além de divulgar diversa informação comunitária, permite igualmente aceder à rede de Euro Info Centres, gabinetes criados pela Comissão Europeia com o objectivo de informar, aconselhar e apoiar as empresas, nomeadamente as PME, sobre questões relacionadas com a União Europeia.





# *Inovar o Processo de Modernização*

ÁLVARO GONÇALVES

Coordenador do Núcleo de Modernização

Administrativa do Ministério do Trabalho e da Solidariedade

*Escreve-se, fala-se, propõe-se sobre “modernização” há décadas sem que, de facto, se passe de alterações administrativo-legais isoladas e inconsequentes, desprovidas de qualquer articulação entre si e entre os seus intervenientes.*

*A verdade é que a questão, na sua essência, não é enfrentada com rigor. O que assim nos leva*

*a concluir é a prática quotidiana de afirmarmos que alguma coisa está a ser feita, mas sempre muito mais falta fazer.*

*De modo sistemático e, por vezes, deliberado, o estratégico é confundido com o operacional, o imediato sobrepõe-se ao conjuntural, a árvore apresenta maior relevância que a floresta.*

## A CARACTERIZAÇÃO DA REALIDADE

O que tem sido a modernização, de facto, nas suas diversas vertentes?

“De jure”, temos legislação sobre legislação, desgarrada, complexa, quantas vezes impraticável, fora de tempo, criada sem que os que a poderiam traduzir em novas práticas a “conheçam” no seu sentido prático, simplificado e útil.

Por outro, e ainda a propósito de legislação, desconhece-se qualquer tipo de avaliação do seu impacto na vida societária; de outro modo, dir-se-á que pelo continuado sentimento de “mal-estar” e de reactividade que se tem vindo a registar na sociedade, se poderia afirmar que ao impacte real das medidas e iniciativas legais raramente corresponde a consequente rectificação da via prosseguida.

Outra face do mesmo processo relaciona-se com o que nas duas últimas décadas se tem feito em termos de investimento objectivo em equipamentos, tecnicidade dos sistemas e articulação das soluções. Aqui, a preocupação com a racionalidade global e com uma visão integrada dos processos e dos modelos não tem subsistido. Daí à ineficácia é apenas um passo.

Programaram-se, organizaram-se medidas e acções que teoricamente saíram perfeitas, numa perspectiva e visibilidade imediatas, sem que a continuidade e a manutenção das mesmas tivesse sido garantida. Algumas experiências, isoladas, representaram sucesso imediato mas a sua não generalização atempada, o não ter sido acautelado o envolvimento gradual e alargado nas variadas frentes levou à perda progressiva do que de positivo existia, transformando-se “prémios de qualidade” em realidades de “não qualidade”.

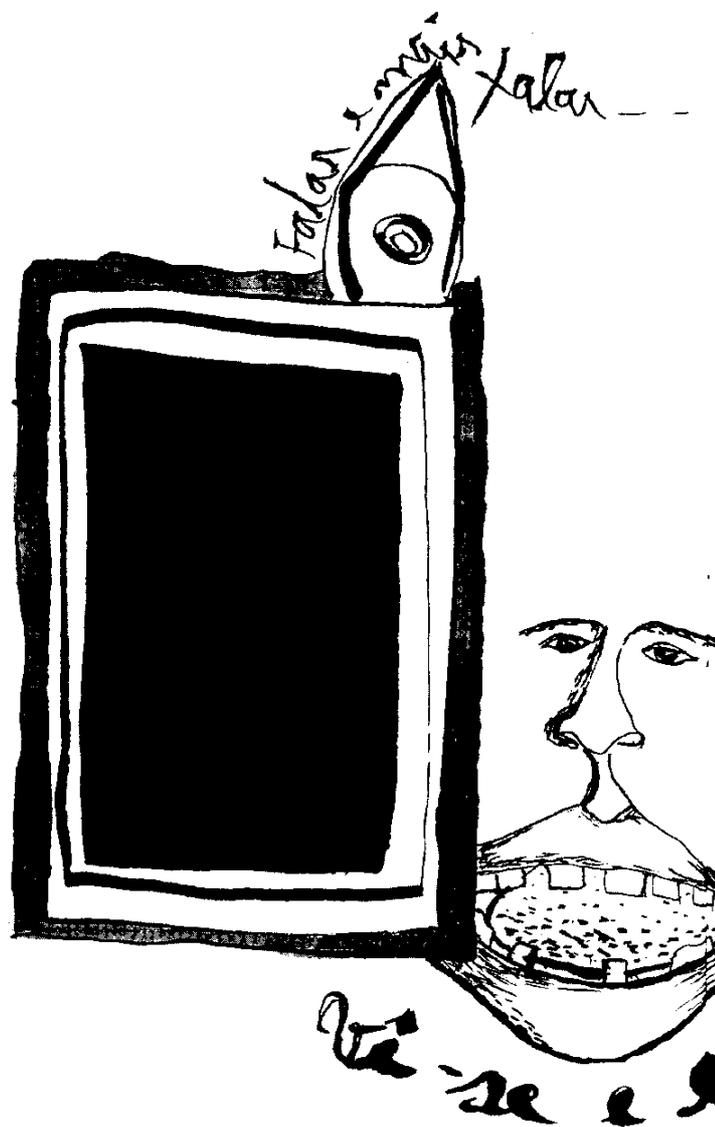
Poderíamos assim caracterizar os processos de “modernização” desenvolvidos ao longo das últimas décadas como pontuais, localizados, sustentados temporariamente em “carolices” de alguns “poucos”, com forte dependência de contratualizações exteriores, sem visão integradora e sem uma noção de desenvolvimento estratégico e continuado, subordinados, no essencial, a uma legislação redutora

e limitativa e com elevada “estanquicidade” ao nível da liberdade gestonária.

Toda esta imagem caracterizadora da realidade tem, ainda assim, razões fortes que a justificam, não sendo de modo algum um processo premeditado ou o resultado de uma deficiente avaliação da problemática por parte dos responsáveis políticos nos diferentes tempos por que se tem passado.

Tais razões podemos resumi-las em quatro grupos significantes:

- a) os constrangimentos legais e administrativos de um “quadro” jurídico cumulativamente construído, destituído de racionalidade de gestão, e que tem



vindo a limitar a autonomia e a responsabilização pelos recursos, pelos processos e pelos modelos estruturais;

- b) o modelo orgânico-funcional e estrutural dominante na Administração, fortemente protegido por uma filosofia de ordenamento *weberiana*, logo burocratizante;
- c) a escassez de soluções pragmáticas e consistentes, traduzidas em práticas ao nível da gestão de recursos humanos da Administração Pública, de que transparecessem o princípio da equidade e maior justiça e credibilidade ao nível das diversas políticas de pessoal, da avaliação à retribuição, da formação ao recrutamento e à selecção;

- d) a inexistência de canais e sistemas de informação e comunicação, associados a uma prática de partilha de conteúdos e acessibilidades de informação que permitam horizontalidade, desformalização, flexibilidade no processo da gestão e, em particular, da decisão.

Em face do exposto, impõem-se intervenções de tipo “novo”, diferentes das que têm sido conduzidas até hoje.

## AS ESTRATÉGIAS A SEGUIR

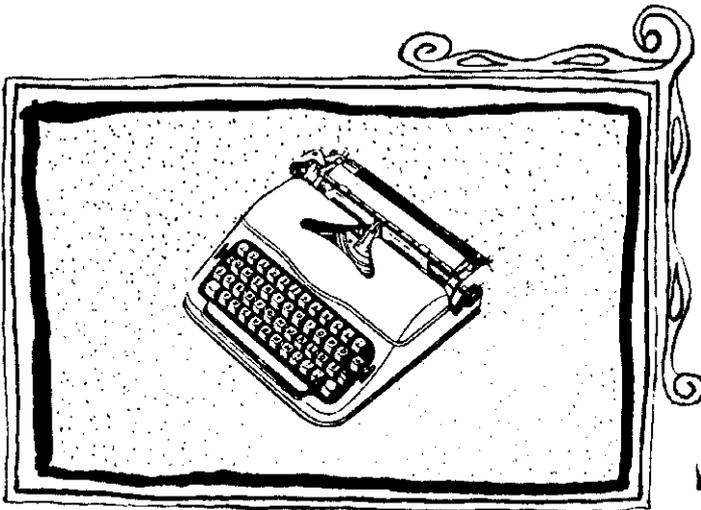
Antes de mais, que estratégias novas se terão de adoptar?

### *1.º A modernização impõe uma abordagem multissistémica e integrada*

Posto que, antes de mais, se identificam como uma mudança na **cultura** e nos **modelos e instrumentos de gestão** das organizações públicas, os recursos humanos assumem-se como factor estratégico para o sucesso do processo. Considerar o cidadão como o “cliente” da administração, considerar a avaliação da eficácia como essencial para a avaliação da qualidade e dos resultados da actividade da administração, considerar o cumprimento dos objectivos e os impactes na opinião pública como instrumentos de avaliação dos desempenhos, considerar a regulação através de um sistema de planeamento e de controlo de gestão como suporte de responsabilização e de apoio ao processo de decisão e à estruturação de um “novo” sistema de informação — são alguns dos exemplos que nos podem levar a avançar com um processo de mudança sustentada, em simultâneo, na cultura organizacional e na redefinição dos processos da gestão, **acreditando sempre nas pessoas como agentes fundamentais desse mesmo processo.**

### *2.º A modernização impõe avanços lógicos, graduais e sustentados*

Modernizar através das pessoas implica uma **intervenção humanizada** quer ao nível da renovação do potencial humano, quer ao nível



*Veremos...*

das próprias acções, em que há que estabelecer um **equilíbrio difícil entre inovação e continuidade, minimizando rupturas radicais.**

**3.º A modernização impõe uma permanente busca de legitimidade e de consensos**

**Formação e informação, acompanhamento e dinamização, diálogo e consensualização** são fórmulas imprescindíveis para o reduzir de conflitos pessoais e grupais, para o ultrapassar de constrangimentos legais e para se vencerem bloqueios institucionais.

**4.º A modernização impõe um continuado apoio político, quer ao nível da definição do modelo organizacional e sistémico, quer no apoio e disponibilização de recursos.**

Um **novo modelo de parceria** entre o poder político e a administração é fundamental, por forma a que se reforce uma cooperação construtiva, visando uma acrescida estabilidade institucional, e com um grau adequado de autonomia face às evoluções de política que se sucedem.

**5.º A modernização impõe o envolvimento de todos os dirigentes da administração e a todos os níveis.**

A **interacção**, o apoio ao **reforço de ideias** construtivas e a novas soluções, a **transferência de "novas" realidades** recorrendo a iniciativas do tipo *benchmarking* são exemplos que promovem acrescido envolvimento dos dirigentes.

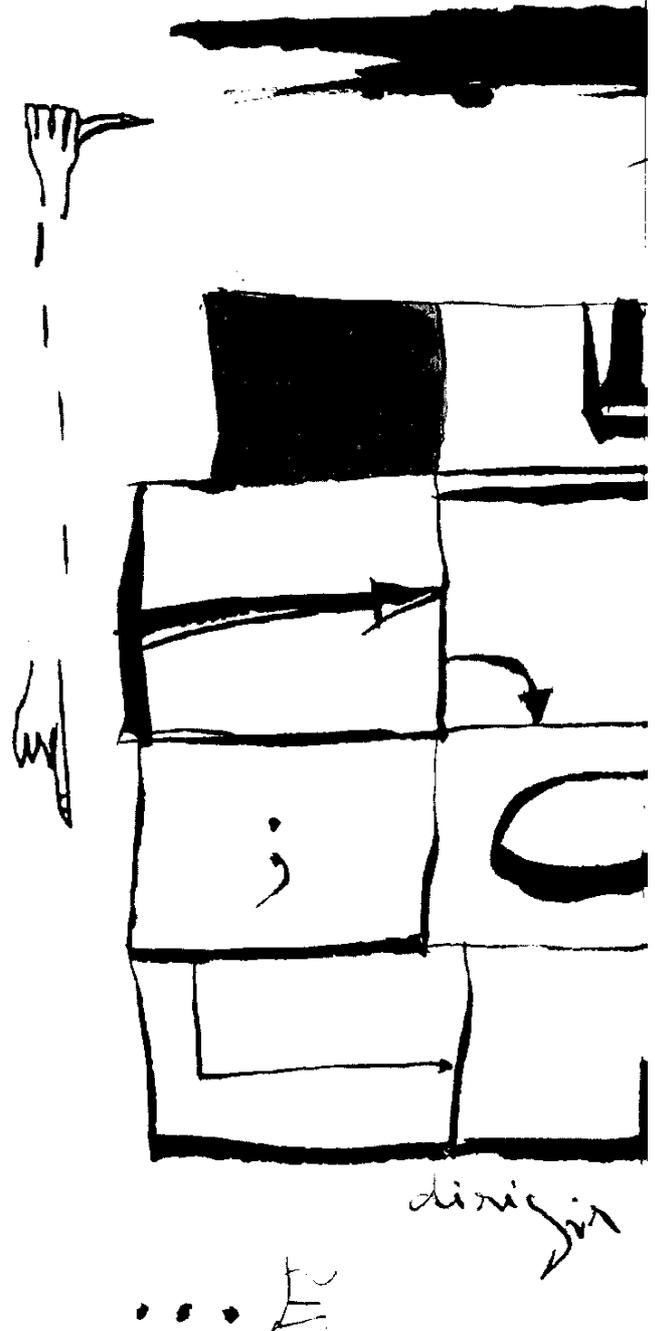
**6.º A modernização impõe o apoio e a receptividade dos representantes da sociedade, espelhados em sindicatos, associações patronais, profissionais e de classe, organizações não governamentais de influência cultural, social, ecológica, etc., movimentos de opinião e mass media.**

Desta forma se conquistam apoios, se incentivam a abertura e a participação para a mudança, se garante a sustentabilidade desde que os agentes do movimento sejam persistentes e proactivos. Definida a estratégia e admitindo que esta será consequente é essencial que se invista na infra-estruturação do processo de modernização.

## O INVESTIMENTO NOS RECURSOS HUMANOS E NA INFORMAÇÃO

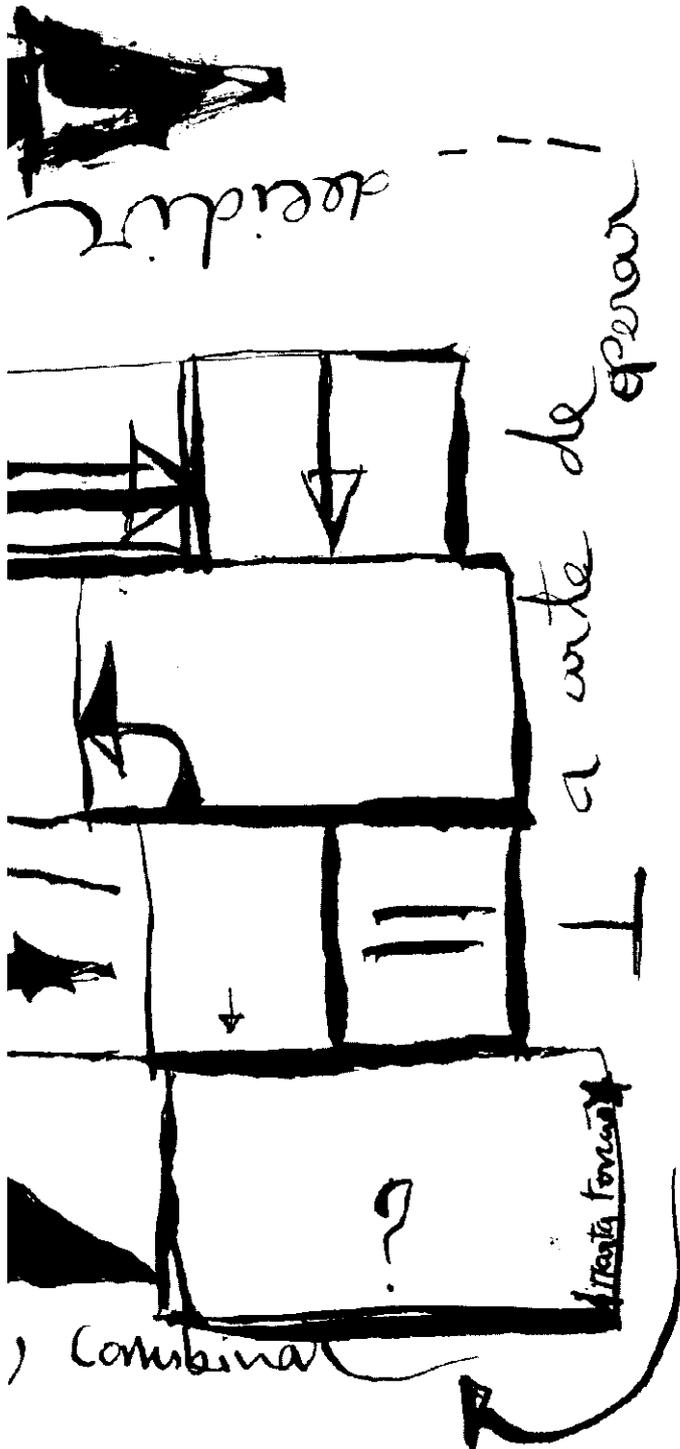
De modo objectivo há que investir na infra-estrutura humana e na infra-estrutura da informação.

A infra-estrutura humana é constituída pela realidade de recursos humanos que se tem de



garantir para operacionalizar e sustentar um processo de mudança.

No que respeita à Administração Pública, acredita-se que existe um **triângulo decisivo** para tal investimento, cuja base é preenchida pelos **dirigentes**, sendo os restantes lados do triângulo preenchidos pelos **quadros técnicos e especialistas** (independentemente da sua agregação em carreiras



profissionais) e pelos trabalhadores que operacionalizam a mudança junto dos cidadãos e da sociedade, sobretudo sob a forma de **“pessoal de contacto”**.

Reforçar a estabilidade, a qualificação e a renovação dos dirigentes são três das prioridades; incentivar a actualização dos trabalhadores de áreas técnicas e de especialização, garantir o preenchimento das estruturas recorrendo à renovação por efectivos qualificados, devidamente remunerados e motivados é igualmente prioritário; apostar nas condições de trabalho, ambientais e técnicas dos locais de acessibilidade dos cidadãos, conjugadamente com o incremento de qualificações e do número de efectivos direccionados para o “pessoal de contacto” crê-se, de igual modo, como essencial à prossecução dos objectivos de modernizar.

Por fim, investir na infra-estrutura de informação é intervir ao nível das **tecnologias e dos sistemas de informação e comunicação** aumentando a **disponibilidade** e a **acessibilidade** e é intervir ao nível do desenvolvimento de soluções e produtos partilháveis a diferentes níveis e por diversos serviços e organismos, acima dos constrangimentos impostos pelas orgânicas e pelas metodologias e procedimentos típicos do modelo burocrático.

Compreende-se que não seja fácil e simples operacionalizar todo este vasto modelo. Julgo inclusive que aí está o autêntico “calcanhar de Aquiles” da modernização: **como cruzar intervenções simultâneas, envolvendo acções sobre os recursos humanos e sobre o processo de gestão da informação.**

Feito o diagnóstico, definida a estratégia, assumidas as prioridades, impõe-se liderança no terreno e partilha de responsabilidades, assentes em bases de crescente autonomia e descentralização da decisão.

A urgência que os avanços em prol da modernização nos ditam é factor crítico para que se pense e se abra o debate em torno da necessidade de se inovar sobre o que tem sido assumido e vivido como *modus faciendi* para a realização do processo.

Afinal muito está feito, muito mais há a fazer.

# *Estórias do Quotidiano*

J. VICENTE FERREIRA

*Consultor; Docente Universitário;  
Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

○



Estamos cada vez mais  
a assistir a estórias que transportam  
o nosso imaginário para a realidade de um qualquer  
cidadão que, sem disso dar conta,  
vira artista de ocasião.

## COMPUTADORIAS

Quem não “computar”... “está feito” e nunca saberá o que está a perder.

Claro que falo para aquelas gerações mais avançadas, porque as novas gerações estão... “na maior”.

A estória que vou escrever foi-me contada, como realidade, com data de aniversário.

Um pai da nossa praça financeira, situado naquela idade dos quarenta e muitos, mas tecnologicamente avançado para a sua idade, resolveu oferecer uma consola de jogos ao seu filho de 6 anos.

A festa foi enorme. O filho rejubilou e a família também. Nas semanas seguintes todos experimentaram o respectivo jeito tecnológico. E foi a nível de jeitos que aconteceu o inevitável conflito de gerações.

O filho adaptou-se lindamente à máquina e rapidamente alcançou níveis superiores de habilidade.

O pai, com força e raiva, atacava a maldita consola e desabafava com os habituais epítetos tão portugueses. Mais do que permitia a força humana, tentava superar a frustração acumulada de tantas tentativas e horas de esforço que apenas o mantinham no... primeiro nível do jogo.

É neste contexto de desespero, de quem já se sente gozado pelo filho, que aparece um amigo que, percebendo a situação, tenta desmobilizar o filho, aconselhando-o a andar mais devagar. Mas o miúdo tinha mesmo jeito e quanto mais o tentavam distrair mais ele se afirmava na arte de ganhar níveis e pontos. Para grandes males, grandes remédios, e o dito amigo da família não hesita e avança também para níveis pouco pedagógicos de actuação. Sem mais delongas convence o miúdo que a partir de determinado nível superior o jogo vinha buscar virtualmente o jogador que seria... engolido pelo sistema. O miúdo, um pouco desconfiado e assustado, perguntou como é que depois poderia “sair” e voltar “cá para fora”. O nosso amigo, sem se aperceber do raciocínio do miúdo, faz cheque-mate e acrescenta que sair do jogo só seria possível através de outro jogador que atingisse o mesmo nível.

O conflito estoirou de imediato. O miúdo desata num imenso choro que deixou atralhado o amigo da

família que, bloqueado pela situação, tentava desesperadamente acalmá-lo.

Já em clima de ajuntamento familiar, sabendo todos o que se tinha passado, após várias insistências optimistas e comentários pouco abonatórios para o amigo, surge, entre soluços, uma resposta desesperada: “Nunca mais saio do jogo, pois o meu pai não consegue passar do nível um!” Tudo acabou em bem após algum tempo de explicações dadas pela mãe, que no íntimo andava divertidíssima com o conflito de gerações dos homens lá de casa.

O miúdo da estória, sem disso se aperceber, já está mergulhado no futuro.

Pois é, o futuro já existe e o que está a acontecer é que anda mal distribuído pelo pessoal de serviço. É afinal esta desigualdade que está a transtornar muitos pais de estórias muito semelhantes a esta. Contra factos não há argumentos, mas... pode haver sentido criativo e reinventarem-se muitas das nossas estórias do dia-a-dia.

## NA “REENGENHARIA” É QUE ESTÁ O GANHO

Há pessoas com muito sentido de humor e de oportunidade, capazes de não dizerem nada e conseguirem tudo. De facto, o humor é um imenso aliado nos conturbados dias de hoje.

O sono por vezes prega-nos agradáveis sustos. Quem é que nunca se deixou adormecer? Por culpa nossa, por uma agradável avaria do amigo despertador ou por uma daquelas vontades de última hora. O que é certo é que quando realmente acordamos e saltamos da caminha é que caímos “na real”.

É aqui que começa a funcionar aquele espírito muito político e diplomata de encontrar a fórmula de justificar a situação criada.

Imagine a seguinte reengenharia:

### FASE 1

Correr para o telefone e preparar aquela voz adequada a uma situação de crise.

“Está lá? Bem, estou um pouco atrasado devido a um percalço muito aborrecido que só agora me permite telefonar. A situação é de facto muito chata e ainda estou meio perdido. Depois contarei o que aconteceu. Agora... nem quero falar no assunto.”

Podemos então tomar banho, passar os olhos pela informação televisiva, tomar o pequeno-almoço e ir calmamente para o emprego.

## FASE 2

Rosto preocupado e cenário de algum abatimento físico, antes de entrar no local dos acontecimentos. A expectativa pode ser grande, por isso muita atenção aos curiosos.

Nestas ocasiões o pior inimigo costuma ser, por acaso, o melhor amigo que de imediato fará todas as perguntas.

Como ainda não se recuperou do “sucedido”, a resposta a todas as questões passa pelo ar dramático que souber inscrever no momento e naquela resposta muito diplomática “nem me fales nisso... mais tarde, quando estiver mais calmo, logo te contarei. Por favor deixa-me recuperar”. A firmeza da resposta criará à sua volta aquele bendito círculo de silêncio tão solidário e tão necessário.

Durante o resto do dia poderá trabalhar normalmente, mantendo

todavia um ar de alguma preocupação, suficientemente notório, para manter à distância algum curioso mais atrevido. Claro que não vai tomar café e evitará todos os encontros desnecessários.

Mas atenção que o dia ainda não acabou. Na hora de saída, no fim da “jornada”, ainda vão aparecer alguns problemas.

## FASE 3

A despedida dos amigos, conhecidos e curiosos no fim do dia vai ser concorrida pois todos querem saber o que de facto aconteceu naquela bela manhã.

Aí, com ar já muito bem-disposto e “alguma humildade”, seja breve e convincente: “Por favor, agora que já consegui ultrapassar os problemas e começo a sentir-me aliviado do ‘drama’ que fui forçado a viver, ajudem-me a esquecer.

Não quero pensar mais no assunto e o que já passou... passou e dou o tema por encerrado.” Aqui convirá ir já em andamento em direcção à porta da saída. Ria só quando estiver no carro e já em andamento veloz.

Qualquer semelhança entre esta estória e a realidade pode não ser pura coincidência.

Não há nada como fazer uma boa reengenharia para uma boa desculpa... bem diplomática!

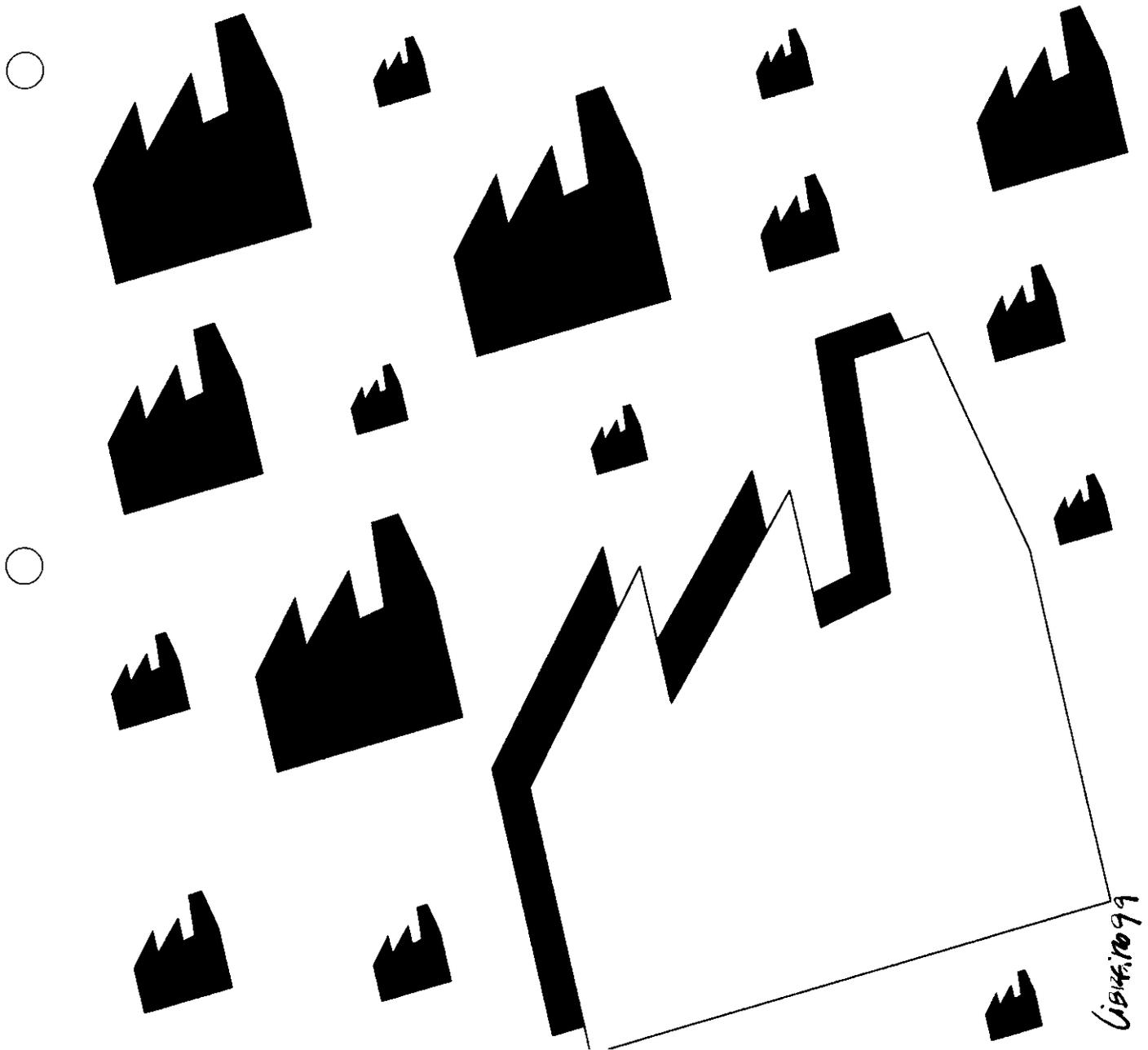


# CRIAR UMA EMPRESA

•  
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

○



Giavina 99

# Factos Acerca das

Ao contrário das previsões que no passado (há duas ou três décadas) davam as pequenas unidades como espécie em extinção face ao domínio crescente das grandes companhias, as pequenas e microempresas afirmam-se, hoje, como elemento essencial de qualquer sistema económico e social e têm a maior relevância em termos de criação de emprego, valor acrescentado, inovação e capacidade adaptativa aos ciclos económicos.

Para compensar a falta de consenso em determinados assuntos, outros há, de maneira oposta, que se caracterizam por uma notória situação consensual. É, actualmente, o caso típico da importância das pequenas empresas do ponto de vista económico e social. E neste sentido, os números justificam plenamente o consenso:

- Segundo dados do European Observatory for SME, em 1996, tomando como referência 16 países europeus, as PME, em número de 18,5 milhões, representavam 73,2 milhões de empregos, gerando as microempresas quase tantos empregos como as grandes empresas — 37 contra 38,2 milhões.
- Este cenário é, aliás, muito parecido com o que existe em Portugal, onde as PME representam cerca de 99,9 por cento do número total de empresas, contribuindo com cerca de 80 por cento para o volume de vendas global e com cerca de 85 por cento para o volume de emprego do País.<sup>(1)</sup>
- De resto, surpreendentemente (ou talvez não), são os países com maior dinamismo económico (Japão, Estados Unidos, Alemanha, entre outros) os que evidenciam maior peso relativo de empresas de pequena dimensão no conjunto da sua economia.

## PEQUENAS EMPRESAS: ELEMENTO ESSENCIAL DE QUALQUER SISTEMA ECONÓMICO

Ao contrário das previsões que no passado (há duas ou três décadas) davam as pequenas unidades como espécie em extinção face ao domínio crescente das grandes companhias, as pequenas e microempresas afirmam-se, hoje, como elemento essencial de qualquer sistema económico e social e têm a maior relevância em termos de criação de emprego, valor acrescentado, inovação e capacidade adaptativa aos ciclos económicos.

Com efeito:

- Ressalta dos estudos sobre as empresas que a criação de emprego em todos os países é largamente atribuível às pequenas e microempresas.

# Pequenas e Microempresas

- O sector terciário, onde as pequenas e microempresas são predominantes, apresenta-se nos últimos anos como um dos principais criadores de emprego. Por outro lado, é geralmente reconhecido como um sector onde ainda existe um elevado potencial de emprego, designadamente no que se refere aos serviços e ao turismo.
- As actividades menos sensíveis à concorrência internacional são geralmente asseguradas por pequenas empresas fortemente ligadas ao meio local; isto é verdadeiro particularmente para as empresas artesanais.
- As pequenas e médias empresas (PME) empregam globalmente mais jovens e mulheres que as grandes empresas. Veja-se que são estas as categorias mais afectadas pelo desemprego.
- As PME empregam mais trabalhadores a tempo parcial que as grandes empresas; assim, elas poderão desempenhar um papel importante no contexto de uma melhor "partilha do trabalho".
- As práticas das grandes empresas em matéria de reestruturação e *outsourcing*<sup>(2)</sup> favorecendo a externalização dos seus serviços ou produções, tendem a estimular o desenvolvimento das PME, mantendo o volume de emprego.

## PEQUENAS EMPRESAS SÃO ACTORES FUNDAMENTAIS DO DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL

O reconhecimento do peso relativo e importância económica das pequenas empresas justifica, cada vez mais, uma atenção particular a estas empresas por parte dos poderes públicos. Na verdade, vislumbrar respostas para o desenvolvimento endógeno das regiões do interior — aumentar a competitividade regional, diversificar a oferta de bens e serviços, promover o progresso das regiões menos desenvolvidas — é, hoje, impensável sem a criação de condições favoráveis à existência de uma densa rede de pequenas unidades dinâmicas economicamente equilibradas.

Deste ponto de vista, alguns aspectos bem significativos podem também ser aqui assinalados:

- No nosso País, a criação de empresas e o número de novos empresários têm vindo a crescer consideravelmente. Em 1998 o número de empresas criadas ronda as 25 mil.
- A média dos últimos anos indica a criação de 20 mil novas sociedades por ano. Considerando que se dissolvem cerca de 18 mil, o saldo entre sociedades constituídas e dissolvidas é positivo e significa que o número de sociedades existentes cresce numa valiosa progressão de 2 mil sociedades por ano.
- Estudos sobre a demografia das empresas no nosso País<sup>(5)</sup> indicam a existência, no período de 1982-96, de uma forte rotação empresarial comprovada, entre outras, pelas seguintes observações:
  - a média das variações anuais verificadas no *stock* de empresas é de cerca de 6,1 por cento;
  - as empresas entrantes correspondem em média a cerca de 17,6 por cento do *stock* de empresas do ano anterior;
  - as empresas encerradas correspondem em média a cerca de 11,1 por cento do *stock* de empresas do ano anterior;
  - uma redução de cerca de 1/3 na dimensão média das empresas, com o reforço das empresas com menos de 10 pessoas aos serviços (passam a 76 por cento para cerca de 82 por cento do número de empresas — em termos de emprego de 18 por cento para 25 por cento);

Fora do universo PME, contam-se, em Portugal, apenas cerca de 920 empresas. Entre as PME, a grande maioria (118 mil) são microempresas; as pequenas empresas são 28 mil, e as médias empresas rondam as 5 mil.

- nas empresas existentes no final do período, cerca de 71 por cento foram constituídas após 1991 e representam mais de 30 por cento do emprego observado no final do período<sup>(4)</sup>.

Adivinha-se por trás destas observações todo um processo de renovação de empresas — mais, melhores e mais inovadoras — mas sobretudo uma vaga de empreendedores capazes de aproveitar as oportunidades, investir e gerar riqueza.

Os protagonistas deste fenómeno são homens e mulheres, quadros empresariais que, de *motu próprio* ou devido aos níveis de desemprego muito elevados, resolvem abraçar o estatuto de empresários; ou ainda jovens recém-formados que, directamente dos bancos da escola ou após um curto período de trabalho temporário por conta de outrem, optam por criar a *sua* empresa, como projecto de afirmação de individualidade e realização pessoal.

*Last but not the least*: sendo a criação de muitas destas empresas baseada em relações de natureza familiar ou de amizade, assumem-se elas também como projecto de preservação e densificação de laços familiares e sociais, há muito em erosão.

●  
NOTAS

(1) Fora do universo PME contam-se, em Portugal, apenas cerca de 920 empresas. Entre as PME, a grande maioria (118 mil) são microempresas; as pequenas empresas são 28 mil; e as médias empresas rondam as 5 mil.

Mas, se além do universo esmagadoramente maioritário das pequenas e microempresas, considerarmos que anda à volta de 1 milhão o número de trabalhadores independentes — não contando já os cerca de 140 mil que acumulam trabalho por conta própria com trabalho dependente — pode ter-se uma ideia da importância, económica e social, daqueles que, no nosso País, encaram a sua actividade profissional no contexto de um empreendimento próprio.

(2) Trata-se de contratar os serviços de uma entidade exterior para a realização de actividades não estratégicas, permitindo assim à empresa concentrar os seus meios e capacidades nas suas actividades consideradas principais, as chamadas *core competence*.

(3) CIRIUS, Centro de Investigações Regionais e Urbanas, 1988.

(4) Por um conjunto de diversas razões que não é oportuno aqui dilucidar, verifica-se que as pequenas unidades têm a si associadas uma elevada taxa de mortalidade. Daí também a razão da atenção particular dos poderes públicos.

“... **A** escola deve entender-se como um bem social, um recurso colectivo, um investimento da comunidade, contribuindo para o desenvolvimento económico...”

Ana Benavente

“... **O**s avanços do saber continuarão a despertar sonhos e medos. A nossa obrigação será sempre informar e dialogar para que não voltem a ser ‘revelados’ mas sim questionados...”

Alexandre Quintanilha

“... **O** cosmopolitismo é uma capacidade genuína de reconhecimento das diferenças culturais, da diversidade de experiências históricas e das condições para um diálogo positivo baseado na ideia de que todas as culturas configuram visões parciais do mundo...”

João Arriscado Nunes  
In Notícias do Milénio



# *A Educação Interior*

•  
ALBUQUERQUE TAVARES

*Licenciado em Educação Física;  
Mestre em Ciências da Comunicação*

○

Claro que a educação é importante. Educação exterior, sim, alguma classe no trato, sempre, mas o essencial é mesmo educar o coração, o cérebro, e se possível essa coisa tão transparente mas tão indispensável: a alma.

Educar os hábitos, educar as vontades próprias, é essencial. Porque a educação e a cultura são fundamentais na sociedade, mas não apenas a educação e a cultura escolares, o que aconselhamos é a cultura que cultiva o interior, mais do que aquela que cultiva o exterior. O que aconselhamos é a Filosofia. Pensar, pôr em causa, reflectir sobre o que é a vida, a morte, a aparência das coisas.

Aconselhamos, assim, a leitura de um livro: *Pensamentos* de Marco Aurélio, imperador romano, que nasceu no ano 121 da nossa era.

Confiem em nós: se aconselhamos é porque é bom. Leiam e confirmem.

Quando se fala de cultura fala-se da criação daquilo a que Marco Aurélio chama de “guia interior”. Cada um, cada pessoa, tem o seu guia, que é um amigo mais velho que nos recomenda, falando de e lá para dentro, algures, talvez para o coração, para alma, para o que for.

É que, meus caros amigos, o que os budistas dizem é que alguém nos colocou nesta vida para uma missão definida, como quem diz a um mensageiro: “Vai para aquele país e entrega esta carta ao rei.” Se o mensageiro entra nesse país e, em vez de entregar a carta, se desvia para outros caminhos, entra em batalhas, em disputas e conflitos. Mesmo que ganhe essas batalhas e esses conflitos, o mensageiro terá falhado a sua missão: a de entregar a mensagem ao rei.

Podemos fazer milhentas coisas na vida, mas se não cumprirmos aquela missão para a qual estamos destinados, então falhámos. E é por isso que a Filosofia é importante. É por isso que a educação e a cultura são importantes. Não para mostrar que se conhece Platão e que não falhámos a identificação de uma obra de Mozart, mas para, dentro do corpo, pelas inúmeras ruelas desse nosso país de dentro, conseguirmos encontrar o nosso guia interior, aquele que nos vai dizer: “Este é o caminho. O resto é superficial, e dispensável. Tu nasceste para isto, este é o teu destino, a tua rua. Esta é, enfim, a tua carta que tens de entregar ao *teu* rei.”

Por isso vos recomendo a leitura de *Pensamentos* de Marco Aurélio.

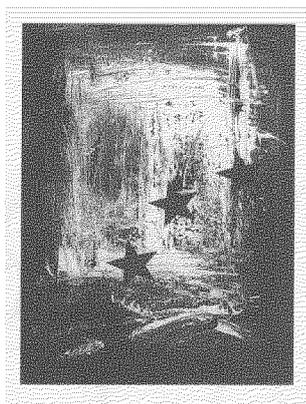
Escreve Marco Aurélio: “Não te deixes afastar pelas críticas ou pelas conversações que daí possam resultar; mas se está bem fazer esta acção, dizer esta palavra, não te julgues indigno delas. Os outros têm o seu próprio guia interior e obedecem aos próprios instintos. Não te inquietes, mas segue direito ao objectivo, guiado pela tua própria natureza e pela natureza universal.”

O mais importante que é dado, por este e outros livros que nos fazem pensar sobre as diferentes opções da vida, é a ajuda para aumentar a capacidade de reflexão que nos faz escolher o caminho.

Procurem, pois, nas boas livrarias. Encontrem este livro que vos recomendo. Encontrem outros. E no meio deles encontrem-se a vocês próprios.

A sociedade precisa de homens gentis que levantem sempre o chapéu quando as damas passam; há necessidade ainda de quem saiba recitar longos poemas medievais porque a beleza, como dizia um cantor brasileiro, é fundamental. Mas o que a sociedade plena, fraterna, inteligente exige sempre, e muito, é um conjunto de homens e mulheres, seres individuais, cada um com o seu guia interior, específico e inimitável, cada um com seu percurso de vida escolhido de modo consciente.





## *Inquérito à Actividade Empresarial*

Apenas 58 por cento das empresas que corresponderam ao inquérito à Actividade Empresarial promovido pela Associação Industrial Portuguesa afirmaram que tencionam estar preparadas para operar em base euro antes de terminar o período de transição para a moeda única, em 31 de Dezembro de 2001. O inquérito apresenta os resultados do apuramento das respostas de 917 empresas relativamente a vários aspectos relacionados com a actividade das empresas portuguesas em 1999. O impacto do euro nas empresas é considerado “positivo ou muito positivo” por 39 por cento das empresas, enquanto apenas 3 por cento referem ser “negativo ou muito negativo”. As empresas foram também inquiridas sobre os principais problemas na preparação da transição para a moeda única. A capacidade interna nas áreas da contabilidade e informática (68 por cento), o problema informático do ano 2000 (55 por cento) e a formação profissional (46 por cento) foram as grandes dificuldades destacadas pelas empresas, tendo sido ainda referidos o acesso a serviços externos (31 por cento) e à informação (29 por cento), bem como o relacionamento com a Administração Pública (19 por cento) e com o sistema bancário (14 por cento).

## *Guia de Preparação para o Euro*

Para apoiar os comerciantes no processo de transição para o euro, a Associação para a União Monetária da Europa (AUME) elaborou um guia prático para o comércio, que contou com o apoio da Comissão Europeia. Publicado em inglês, francês, alemão, espanhol, português e italiano, o guia procura dissecar, em cerca de 50 páginas,

diferentes aspectos da introdução do euro, nomeadamente a calendarização, aspectos contabilísticos, informação ao consumidor, etc. Poderá ser consultado na Internet, no endereço <http://www.amue.org>, ou por escrito para:

AUME — 26, Rue de la Pépinière — F - 75008 Paris

## *Centros de Inovação*

Os Centros de Inovação existentes em Portugal têm como principal função o apoio à indústria, às universidades e aos centros de investigação nacionais no acesso à inovação, através da transferência de tecnologias e de resultados de projectos de I&DT desenvolvidos a nível europeu ou nacional, assim como a preparação de candidaturas de projectos. A respectiva lista poderá ser consultada na Internet, no endereço <http://euroinfo.ce.pt>.

## *Fundos de Apoio às Regiões*

A Direcção-Geral da Política Regional e Coesão (DG XVI) dispõe de um *site* (<http://inforegio.cec.eu.int>) para divulgar informações actualizadas sobre os projectos e programas apoiados pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e pelo Fundo de Coesão, assim como diversos contactos, legislação e outras informações úteis.

## *Comércio Electrónico*

A Comissão Europeia propôs uma directiva que institui um quadro jurídico para a utilização de assinaturas numéricas no comércio electrónico. A directiva permitirá implementar regras mínimas que garantam a segurança dos dados e um reconhecimento jurídico das assinaturas numéricas em toda a União Europeia. Na perspectiva da Comissão Europeia, essa directiva, promovendo a segurança das transacções *on-line*, irá favorecer o investimento nos serviços de comércio electrónico, o que beneficiará a União Europeia em termos de crescimento, competitividade e emprego.



NUNO DE OLIVEIRA PINTO

*Docente Universitário; Auditor; Consultor de Empresas*





# Comunicação não Verbal

## A l g u n s A s p e c t o s

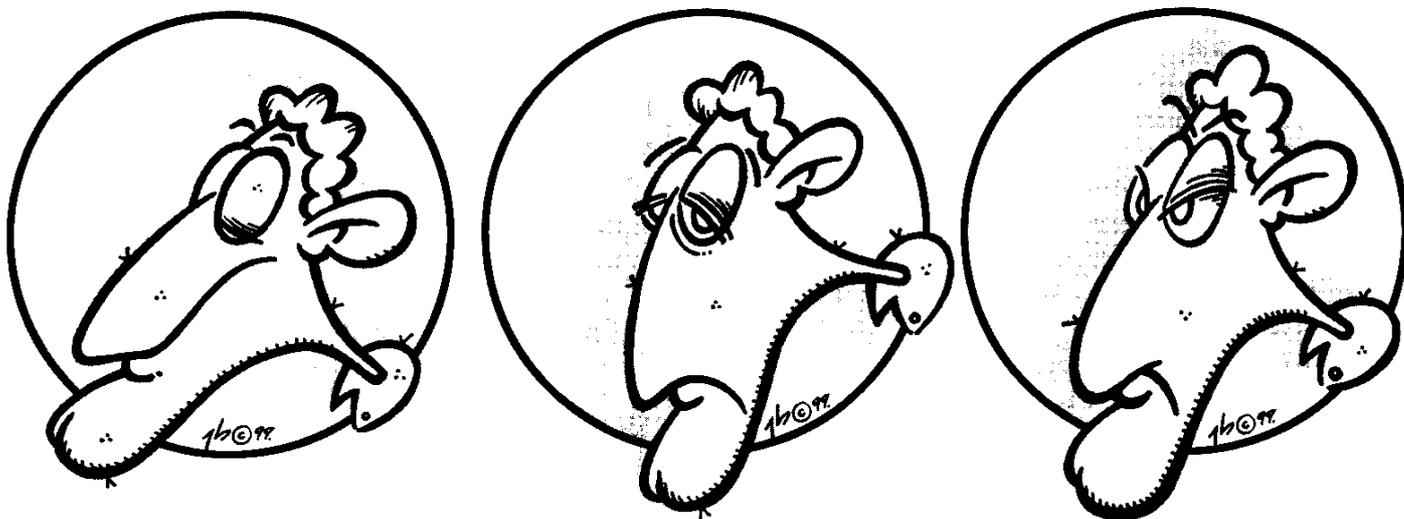
•  
ISABEL MARIA DA CRUZ FERREIRA  
Docente de Psicologia no Instituto Politécnico de Tomar

○  
“A língua é um instrumento privilegiado de comunicação, mas as atitudes, as expressões gestuais, a mímica, são outras formas de comunicação, que reforçam e completam a relação verbal.”

*in Sillamy (p. 136)*

O acto de comunicar é uma das formas fundamentais de existência e a ênfase que é dada à linguagem verbal faz muitas vezes esquecer a importância dos elementos não verbais durante uma troca de palavras.

Fiske propõe como definição geral de comunicação a “interacção social através de mensagens” (p.14) e alguns autores da Escola de Palo Alto enfatizam que a comunicação deve ser estudada não apenas na sua componente verbal, mas num sentido mais global, e por isso assimilam a comunicação ao comportamento. Assim, se alguém no seio de um grupo estiver de braços cruzados, calado e com um rosto inexpressivo estará provavelmente a “dizer alguma coisa diferente” do que um outro elemento do grupo que mantenha os braços ao longo do corpo, sorria e que por vezes fale.



## DELIMITAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Embora a compreensão da comunicação humana deva atender à globalidade do fenómeno, para efeitos de estudo muitas vezes é subdividida em quatro dimensões (Esperança):

- **Linguagem articulada** — É a linguagem vocal verbal, que não é objecto de estudo neste trabalho.
- **Espaço e Tempo** — O estudo do espaço tem o nome de Proxémica e o do tempo Cronémica, e a sua gestão pode transmitir diferentes significados aos nossos interlocutores.
- **Gestual** — Estuda os gestos e movimentos corporais com valor e significados convencionais, ou seja, padronizados em determinado contexto cultural e que, por isso, fazem sentido como qualquer outra convenção.
- **Para-Linguagem** — Diz respeito a um conjunto de sons como os “*Uhms*” e “*Ahs!*” entre outros, e que tem significado especial nas diversas situações em que ocorrem. Também inclui os “modos de articulação da voz: alta, baixa, o timbre, o volume, a duração silábica, a escala de entoação, o ritmo geral da fala, as pausas — tudo componentes que a linguagem escrita ou não transcreve ou traduz noutras dimensões” (Esperança, p. 14).

A comunicação não verbal pode então ser entendida como uma expressão que pretende abranger toda a comunicação que acontece “para lá do verbo” (Esperança, p. 8), isto é, um conjunto de respostas humanas sem palavras (gestos, expressões faciais, postura, etc.). Estas trocas em geral, produzem-se com pouco ou nenhum controlo consciente por parte dos interlocutores, ou seja, escapam à vontade e à consciência.

Por outro lado, toda a comunicação surge num determinado contexto cultural e envolve “fenómenos de aprendizagem dos modos de estar no mundo” (Esperança, p. 11). É a cultura que serve de suporte às linguagens, que permite a aprendizagem e reprodução dos vários elementos que as constituem e torna compreensível que as linguagens não verbais variem de contexto cultural para contexto cultural. Tomemos alguns exemplos que só podem ser decodificados em contexto cultural específico:

- Alguns povos orientais representam gestualmente as expressões “sim” e “não” de forma contrária à nossa e se os interlocutores o desconhecem, podemos imaginar como será difícil a compreensão de tais gestos.
- Enquanto em muitos países, o acto de cuspir é tomado como um insulto, no Sudão o pai cospe na cabeça do filho para o abençoar e, no Japão, budistas e xintoístas fazem-no para imagens e estátuas de deuses da saúde, de forma a que protejam o seu corpo (ou parte dele) de doenças.

Todas as culturas parecem impor aos seus membros padrões ou estilos muito característicos de comportamentos, e neste sentido aprovam determinados gestos e desaprovam outros. Assim, os Italianos são conhecidos por exuberantes, os Franceses emocionais e os Ingleses frios e distantes (Esperança). Para além dos aspectos ligados ao contexto cultural em geral, as expressões e gestos dos interlocutores

podem ainda ser influenciados por outros factores como: altura, peso, sexo, idade, estado emocional, normas de etiqueta, estrato socioeconómico, etc. (Esperança).

## AS FORMAS DE COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

O estudo dos principais meios de comunicação não verbal permite, em geral:

- por um lado, obter mais informações acerca do comunicador e da própria situação (pois o ouvinte pode ficar a conhecer as emoções, atitudes, identidade, posição social, etc);
- e, por outro lado, gerir o tipo de interacção pretendido pelo comunicador em relação ao(s) ouvinte(s). Ao utilizar determinados “... gestos, posições e tom de voz, eu posso tentar dominar os meus parceiros, ser conciliador em relação a eles ou desligar-me deles.” (Fiske, p. 95).



Vejamos agora alguns dos meios não verbais de auto-expressão e os tipos de significado que eles podem veicular (embora como já referimos, por um lado devam ser entendidos no seu conjunto e, por outro, estejam presentes factores culturais que podem influenciar o sentido dos mesmos) (Fiske; Lume; Esperança):

### 1. ESPAÇO

#### 1.1. O Espaço Propriamente Dito

O estudo do uso do espaço envolve a forma como o homem de modo consciente ou inconsciente organiza a distância em termos físicos entre si e os seus interlocutores e pode ser indicador do estilo de relação que queremos estabelecer (inclui o seu espaço em casa, no trabalho, na rua, nos transportes públicos...). Os alunos que na sala de aula se sentam sempre atrás

ou à frente; os que vão ao cinema e de um modo sistemático se sentam nas primeiras filas ou nas últimas, provavelmente querem transmitir diferentes significados. Diversos estudos indicam que há uma correlação negativa entre a distância a que se situam dois interlocutores e a atitude positiva que manifestam, e que é necessário encontrar uma distância de conforto que permita uma comunicação sem tensões. Alguns autores subdividem o espaço humano como meio de comunicação em quatro categorias:

- **Distância íntima** que é a distância que compreende entre o nosso corpo e 15/50 cm; é reservada a um número limitado de pessoas, permite contactos directos corpo a corpo e permite receber “n” informações sobre o outro (temperatura do corpo, odores, respiração...). Uma situação radical será a de um transporte público superlotado, em que de um modo geral reagimos de modo defensivo, encarando os mais próximos mais como corpos do que pessoas, ou como parceiros que partilham um terrível incómodo.
- **Distância pessoal** que pode ir de 40 cm a 1,2 m e é a distância que caracteriza o relacionamento com amigos mais íntimos e casais, pois permite conversar à vontade.
- **Distância social** pode ir de mais ou menos 70 cm até 4 m. Inclui a distância a que se trabalha com os colegas (1 m/1,5 m) e a que é útil para manter contactos pessoais (mais de 2 m). 1,5 m a 3 m é muitas vezes a distância mínima de trabalho.
- **Distância pública** serve quando não nos queremos envolver em termos pessoais e os valores mínimos rondam os 4 a 9 m.

### 1.2. Contacto Físico

A pessoa em quem tocamos, a zona do corpo em que o fazemos e o momento que escolhemos para tal, parece envolver mensagens sobre o tipo de

relacionamento pretendido. Assim, por exemplo, sobre os apertos de mão podemos encontrar um “... aperto de mão ‘apertado’ do que se afirma, o ‘pegajoso’ do nervoso, o flácido ‘mole’ do que tem pouca firmeza ou não quer ser envolvido...” (Lume, p. 176).

### 1.3. Orientação

Consiste no ângulo que fazemos em relação aos outros e parece ser revelador do tipo de relacionamento. Assim, olhar alguém de frente pode indicar intimidade ou agressão, enquanto o permanecer a 90° em relação a outro é indicador de uma atitude num estilo mais cooperativo.

## 2. TEMPO

O tempo é mais um dos aspectos que interfere na interpretação das mensagens e é o “tempo das pessoas, os seus ritmos, as suas temporalidades, o modo como as pessoas o utilizam e o vivem” (Esperança, p. 75). Quando combinamos um encontro com alguém para tratar de um assunto, em determinada hora, e a pessoa chega antes do

estabelecido, à hora marcada, ou muito depois, interpretamos este tempo de modo muito diferente. Quando nos encontramos com alguém que anseia muito conversar connosco e se apenas lhe dispendermos escassos minutos ou então mais de uma hora, a mensagem que o nosso interlocutor recebe será bastante diferente.

O tempo pode estar, desta forma, envolvido com aspectos de interesse, desinteresse, agrado, reprovação, etc.

## 3. GESTOS E MOVIMENTOS

### 3.1. Postura

Designa os modos de nos movimentarmos e é algo que se vai adquirindo com o tempo e com determinados hábitos. Por exemplo, o andar com os pés metidos para dentro, o andar curvado, o apoiar-se



numa das pernas enquanto conversa com um pequeno grupo, ou encostar-se à parede quando fala com um amigo, transmitem determinado tipo de mensagens. Em geral, para uma melhor comunicação interpessoal é necessário ter alguma flexibilidade na postura. Podemos afirmar que a forma de sentar, levantar, deitar, etc., se relaciona muitas vezes com atitudes interpessoais de tipo amistoso/hóstil; de superioridade/inferioridade, e também pode indicar o estado emocional (tensão/descontração) do indivíduo. Neste sentido, é comum atribuir a intenção de cooperação aos que se sentam na beira da cadeira; que o cruzar das pernas coincide com atitudes de enfrentar ou de discutir; e que um maior autodomínio está associado ao cruzar os pés e agarrar-se aos braços da cadeira, etc. (Lume).

### 3.2. Movimentos de Cabeça

Também parecem assumir importância na gestão da interação. Deste modo, por exemplo, atirar a cabeça para trás pode ser indício de tentar afastar algo a que se sente aversão, enquanto um movimento de assentimento pode dar licença a outro para começar a falar e movimentos horizontais e verticais são indicadores do grau de concordância da assistência em relação à comunicação.

### 3.3. Expressão Facial

Todos nós temos uma série de máscaras faciais: a de enterro, de festas, de trabalho, de casa, de impaciência, de espanto, apoio, rejeição, etc. A expressão facial pode-se subdividir quanto à posição das sobrancelhas, formato dos olhos, da boca e tamanho das narinas e que em diferentes combinações determinam a expressão do rosto. Neste sentido, por exemplo, um sorriso pode assumir os mais diversos significados — saudação, conquista, complacência, como resolução de situações embaraçosas (pisar o pé de alguém), diplomacia, etc. “Sorrisimos constantemente, porque o sorriso é não só sinal de humor ou de satisfação, mas também

expressão de boa vontade, sinal de defesa ou mesmo de desculpa” (Esperança, p. 67).

### 3.4. Movimento dos Olhos e Contacto Visual

A ocasião, duração e frequência de um olhar permite enviar mensagens sobre o estilo de relacionamento. Há algumas normas de eficiência: numa comunicação a dois, o primeiro contacto entre os olhos pode ir dos 5 aos 15 ou mais segundos; em grupo, o contacto deverá ser mantido por 3-4 segundos por pessoa, de cada vez que olhamos para alguém. Encontramos, por exemplo, que fixar com rigor uma pessoa pode ser um desafio de domínio, enquanto que o olhar mútuo prolongado indicará um desejo de aliança; estabelecer contacto visual no princípio de um acto verbal pode mostrar o desejo de fazer o ouvinte prestar maior atenção, ao passo que o olhar após o acto verbal pode envolver um desejo de obter *feed-back*. O olhar pode ser directo e terno, indicador de benevolência; seco e frio, de realismo; olhar de lado é o de quem desconfia ou despreza; e o olhar fixo, imóvel, é característico do que sofre.



### 3.5. Gestos

O do braço e da mão são os mais importantes, mas os dos pés e cabeça também o são e completam a comunicação verbal. Assim “... gestos mais fluidos, contínuos e circulares indicam um desejo de explicar ou conquistar simpatia” (Fiske, p. 97). Braços cruzados no peito parecem revelar uma atitude defensiva; “mãos abertas” são indicadores de sinceridade e o apalpar do nariz aparenta uma atitude de dúvida ou avaliação.

Também há gestos de natureza mais simbólica, que podem ser insultuosos ou específicos de determinadas sociedades (por exemplo, o sinal V); e outros gestos (mais icónicos) como o aceno ou utilização das mãos, servem para indicar formas ou direcções a tomar.

#### 4. ASPECTOS PARA-LINGUÍSTICOS

Também veiculam informações sobre o comunicador. “O tom, o volume, o sotaque, os erros de fala e a velocidade indicam o estado emocional, a personalidade, a classe, o estatuto social do orador” (Fiske, p. 98), a forma como ele percebe o ouvinte, etc. A voz enquanto suporte é o primeiro veículo da mensagem, e ela inclui a energia que queremos fazer chegar aos interlocutores, quer seja de entusiasmo, de excitação, calma, plenitude, etc. Independentemente do tipo de voz natural, podemos atender ao comunicarmos com os outros “à intensidade ou volume da voz, ritmo e cadência de entoação, velocidade de elocução, às pausas, à acentuação e entoação” (Esperança, p. 47).

Assim, por exemplo, a expressão vocal (voz) pode imprimir sentidos bem diversos a uma mesma expressão verbal como a: afirmação, pergunta, expressão de descrédito; e o calão, na maioria das situações, conduz a um distanciamento do interlocutor. Um tom de voz baixo é indicador de uma personalidade dominadora; uma voz hesitante é característica de alguém receoso ou com medo; uma voz fria pertence habitualmente ao indivíduo lógico e calculista; uma voz elevada caracteriza o sujeito violento, etc.

Por último, e sem que considere que se possa incluir nas categorias gerais atrás referidas (Espaço, Tempo, Gestos e Movimentos e Aspectos Para-Linguísticos), queria acrescentar aos aspectos não verbais da comunicação a:

#### 5. APARÊNCIA

Muitas das impressões que formamos à cerca de uma pessoa fazemo-las nos primeiros 5 segundos de contacto. Depois são necessários mais cinco minutos para acrescentar cerca de 50 por cento de impressões, quer positivas ou negativas, às que formámos inicialmente.

A aparência pode ser subdividida em corte de cabelo, estilo de roupa, pinturas, adornos, altura, peso (etc.). De um modo geral, veicula informações sobre a personalidade e a classe social. A alguém mais bem vestido (de acordo com a situação social em que se encontra) atribuímos uma classe social mais elevada; e os indivíduos mais altos e relativamente elegantes, são vistos como os mais bem sucedidos na vida.

Em suma, embora possamos expressar aquilo que sentimos através de palavras, o nosso corpo é

muitas vezes um relator mais verdadeiro dos nossos sentimentos. Ao salientar alguns aspectos não verbais da

comunicação e seus possíveis significados, não posso deixar de referir que, embora alguns estudos pareçam indicar o carácter universal de expressões não verbais (sobretudo a nível emocional), muitos autores defendem que este conjunto de comportamentos não verbais muito provavelmente são aprendidos em meio social. “... seguem uma moda, abrem-se ou fecham-se, conforme o ambiente em que se vive, e os sentimentos revelam-se ou

não, doseados pela aprovação social que têm” (Lume, p. 177).



#### BIBLIOGRAFIA

- ESPERANÇA, E., *A Comunicação não Verbal*, Coleção Aprender, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, 1993.
- FISKE, J., *Introdução ao Estudo da Comunicação*, Trad. Asa, Lisboa, 1993.
- LUME, J., “Comunicação — Linguagem não verbal”, *Psiquiatria Clínica*, 3(4), p. 175-178, 1982.
- SILLAMY, N., Bordas, Paris, *Dictionnaire usuel de psychologie*, 1983.



## Curso de Pós-Graduação em Políticas de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos

A Universidade Autónoma de Lisboa (UAL) realiza, de 30 de Outubro de 1999 a Julho de 2000, mais um **curso de pós-graduação em Políticas de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos**. A pós-graduação é o resultado de um protocolo estabelecido entre a UAL e a Associação Portuguesa de Gestores de Recursos Humanos (APG).

A sua duração é de 256 horas, distribuídas por doze módulos de 32, 16, 12 e 10 horas e as aulas realizar-se-ão às quintas e sextas-feiras das 18h.30 às 22h.30, durante dois semestres, com a duração de 16 semanas cada.

A coordenação científica é da professora Márcia Trigo e conta com uma equipa de professores e especialistas em recursos humanos, designadamente a Dr.ª Luísa Cristovam, o Dr. Pedro Mendes, o Dr. Pedro Croce Rivera, o Dr. Rui Moura e o Dr. Fernando Ribeiro Lopes (trabalho).

Para mais informações, contactar:

Instituto Sócrates para a Formação Contínua  
Universidade Autónoma de Lisboa  
Rua de Santa Marta, 47 — 3.º  
1150 Lisboa  
Tel.: 317 76 07 - Fax: 353 37 02  
E-mail: socrates@universidade-autonoma.pt

## Era das Assinaturas Digitais

Um diploma que entrou recentemente em vigor vem estabelecer as regras sobre a validade, eficácia e valor probatório dos documentos electrónicos, que cada vez mais substituirão o tradicional papel.

Como muitas outras civilizações que as precederam, as contemporâneas são, de um modo geral, civilizações da palavra escrita, tendo a tradição oral um peso cada vez menor no mundo actual. Pode dizer-se que a palavra escrita é uma constante civilizacional, não só no mundo do direito, em que os contratos e os testamentos são redigidos e autenticados, mas nas outras esferas da convivência humana. Nos séculos XVIII e XIX, como nos referem os romancistas e os historiadores de costumes, os apaixonados trocavam *billets doux* por meios dissimulados. E quem, de entre os cinéfilos, não recorda o célebre filme norte-americano dos anos 40 — de que houve uma *remake* recente, em que já se usava *e-mail* — em que o herói e a heroína chegavam ao conhecimento mútuo através das respostas a anúncios de jornal e a troca de correspondência subsequente ia propiciando o desenlace do encontro entre eles?

Estas reminiscências ligeiras vêm ao espírito, neste mês de Setembro, quando se nos depara, na leitura da circunspecta I Série-A do *Diário da República*, o Decreto-Lei n.º 290-D/99, sobre a validade, eficácia e o valor probatório dos documentos electrónicos e a assinatura digital.

Este diploma legal, elaborado pelo Ministério da Ciência e da Tecnologia, procura regular juridicamente a validade dos documentos electrónicos (documentos elaborados mediante processamento electrónico de dados), a força probatória dos mesmos, nomeadamente em processo judicial, e a possibilidade de eles serem imputados com segurança ao seu autor ostensivo, nomeadamente através da segurança que é dada pela utilização de uma assinatura electrónica — definida como o “resultado de um processamento electrónico de dados susceptível de constituir objecto de direito individual e exclusivo e de ser utilizado para dar a conhecer a autoria de um documento electrónico ao qual seja aposta, de modo que: 1) Identifique de forma unívoca o titular como autor do documento;

II) A sua aposição ao documento dependa apenas da vontade do titular; III) A sua conexão com o documento permita detectar toda e qualquer alteração superveniente do conteúdo”. Não se pense que este diploma legal é curto. Tem 41 artigos, pretende introduzir segurança no comércio electrónico e evitar as falsificações electrónicas, distingue as assinaturas electrónicas das digitais (baseadas em “sistema criptográfico assimétrico composto de um algoritmo ou série de algoritmos, mediante o qual é gerado um par de chaves assimétricas exclusivas e interdependentes, uma das quais privada e outra pública”, e que, em linguagem comezinha, permite ao destinatário ou declaratório, mediante o uso de chave pública, verificar se a assinatura foi criada mediante o uso da correspondente chave privada) e regula o exercício da actividade certificadora (o notário que reconhece as assinaturas electrónicas) e a sua credenciação.

Os peritos grafólogos estão ameaçados de desemprego! Jovens, a profissão de futuro vai ser, não tenhamos dúvida, a de peritos informáticos criptógrafos. Admirável mundo novo!

**Armindo Ribeiro Mendes**  
Advogado, especialista em Processo Civil  
In *DN*

## *Governo Dá Incentivos a Empresas Seguras*

**Em 1998, 172 819 pessoas tiveram acidentes laborais. Morreram 473. Portugal é o pior da UE**

O Ministério do Trabalho e da Solidariedade vai atribuir um selo de qualidade e incentivos às empresas com condições de segurança, higiene e saúde. O programa “Trabalho Seguro” foi apresentado em Lisboa, na sequência de um estudo sobre acidentes laborais. Em 1998, registaram-se 172 819 trabalhadores sinistrados, 473 dos quais morreram. Portugal é o país da UE com maior taxa de sinistralidade no trabalho, 7,7 por cento. Do total de acidentes, 162 771 ocorreram no local de trabalho e 10 048 no trajecto. Destes, 42,4 por cento

registaram-se na região Norte e 41,6 por cento na região de Lisboa e Vale do Tejo.

Cerca de 89 por cento das pessoas estavam no “local”, no “posto de trabalho” ou executando a “função habitual”. É na construção civil que se registam mais acidentes, 14,1 por cento. Os ferimentos com máquinas são os mais frequentes, 44 por cento, seguindo-se as quedas, 40 por cento. A maioria dos sinistrados, 57,7 por cento, meteram baixa.

Os “forjadores, serralheiros mecânicos e similares” são os que registam mais acidentes, 10 por cento dos sinistrados, seguindo-se os “moldadores, soldadores, bate-chapas, caldeireiros”, 7,4 por cento, e “trabalhadores da construção civil e obras públicas”, 5,3 por cento. As causas mais frequentes são os “movimentos do corpo que provocam lesões internas” e “perda de controlo sobre máquinas, ferramentas, meios de transporte ou animais”. As mãos e o tronco são as partes do corpo mais atingidas nos sinistros no local de trabalho e as pernas e os braços nas deslocações. A maior parte dos acidentes verifica-se no grupo etário dos 25 aos 44 anos, sendo o sexo masculino três vezes mais atingido que o feminino.

Estas são as principais conclusões do estudo “Acidentes de Trabalho em Portugal”, em que foram inquiridos trabalhadores com acidentes no trabalho e no trajecto. O trabalho foi apresentado pelos seus autores, Sousa Fialho e Maria João Rebelo, do Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional (DETEFP) do Ministério do Trabalho e da Solidariedade. O encontro teve a participação do Secretário de Estado da Segurança Social e das Relações Laborais, Ribeiro Mendes, que apresentou o programa “Trabalho Seguro”, com início em Setembro. Este resulta de uma parceria com a Associação Portuguesa de Seguradores e o ministério que farão a gestão do prémio e tentam sensibilizar as empresas para a prática de boas condutas.

“O Governo pretende contribuir para a afirmação definitiva de novas mentalidades e atitudes que reforcem as condições de dignidade dos trabalhadores em Portugal e que, ao mesmo tempo, funcione como estímulo à competitividade das empresas”, justificam os mentores do programa.

Portugal é o primeiro país da lista negra deste tipo de acidentes, segundo dados da entidade patronal. A Itália, com uma taxa de incidência de 7,5 por cento, e a

Espanha, com 6,9 por cento, ocupam o segundo e terceiro lugares, respectivamente.

É no sentido de inverter aqueles números que o Governo lança um programa para estimular as empresas a garantir as condições de segurança, higiene e saúde aos trabalhadores. Será atribuído um galardão com diversas categorias — por sectores e áreas de actividade — que não se fica pela classificação qualitativa. Estas terão incentivos com a duração de um ano: redução de taxa social única e do prémio de seguro. As avaliações são anuais.

## *Mercado do Trabalho mais Difícil para as Mulheres*

As mulheres portuguesas continuam a ter a vida mais difícil do que os homens no mercado de trabalho. Têm remunerações inferiores, não ascendem tanto aos lugares de topo e têm mais dificuldades em obter o primeiro emprego. Estes são alguns dados de um estudo, elaborado por Margarida Chagas Lopes, coordenadora do Centro de Investigação sobre a Economia Portuguesa, e Heloísa Perista, coordenadora do Centro de Estudos para a Intervenção Social, apresentado num seminário sobre “Género e igualdade de oportunidades”.

O objectivo foi assinalar os 20 anos sobre a entrada em vigor da lei da igualdade em oportunidades e tratamento no trabalho e no emprego.

A participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu sempre ao longo da década de 90.

A diminuição da taxa de actividade feminina a meio do ciclo de vida foi, nesta década, menor que 20 anos antes — o perfil de actividade começa a ser mais semelhante entre géneros.

No segundo trimestre de 1999, a taxa de actividade das mulheres foi de 44,9 por cento e a dos homens 57,7 por cento. As diferenças começam a notar-se por áreas: as mulheres estão mais empregadas nos serviços e na agricultura, enquanto na indústria não representavam mais de um terço do emprego.

A taxa de desemprego das mulheres continua a revelar valores absolutos superiores à dos homens. A diferença

chegou a atingir 2 por cento no segundo trimestre de 1998. No entanto, no período homólogo de 99, a diferença atenuou-se, segundo as autoras, “em parte porque se verificou também um aumento da taxa de desemprego masculina”.

Particularmente sensível é a fase de inserção no mercado de trabalho: a probabilidade de as mulheres não conseguirem o primeiro emprego é cerca de uma vez e meia superior à dos homens. Apesar disso, com a idade a taxa de desemprego feminina diminuiu, enquanto a masculina aumenta relativamente nos últimos escalões etários.

Quanto à análise do desemprego por habilitações literárias, o estudo afirma que as mulheres têm de “investir mais capital humano do que os homens para acederem aos mesmos resultados” — as taxas de desemprego entre os dois sexos ficam em limiares idênticos quando elas têm um nível de educação superior e eles o 12.º ano.

O estudo aponta ainda uma melhoria relativa das condições de remuneração das mulheres, mas refere situações de “disparidade gritante” quando se olha isoladamente para sectores de actividade como as indústrias transformadoras. Neste sector, e de acordo com informações do ano passado, apenas em actividades muito pouco feminizadas — por exemplo indústrias extractivas e construção e obras públicas — é que os ganhos das mulheres se comparam aos dos homens. Nas restantes actividades do sector, os ganhos mensais médios das mulheres foram sempre mais baixos.

Além disso, a ascensão a níveis de topo é mais difícil para as mulheres do que para os homens. O que é ainda ampliado, sublinham as autoras, “por uma estrutura remuneratória muito desigual e fortemente penalizadora das mulheres em todos os patamares da hierarquia”.

**Maria João Guimarães**  
**In Público**

## Marketing da Formação



Este livro conduz o formador através de passos práticos que viabilizam e tornam visível a formação de modo a que as pessoas certas participem, em benefício do indivíduo e da empresa. Os tópicos tratados em pormenor são:

- Porque devo fazer marketing?
- Como analisar o mercado.
- Estar visível e acrescentar valor.
- Etapas-chave para um marketing eficaz.
- Fazer a “embalagem” certa.
- Fazer marketing para o mundo exterior.

Esta obra única, perspicaz e bem documentada, revela-se um recurso valioso para os formadores e directores de formação nas empresas, estudantes na área de formação e desenvolvimento e na formação de formadores.

### Ficha Técnica

**Título:** *Marketing da Formação*

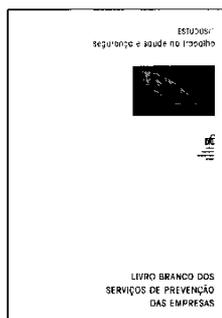
**Autores:** Joyce Levante e David Cleeton

**Editora:** Monitor

**Colecção:** Colecção do Formador Prático

À Venda nas Livrarias

## Livro Branco dos Serviços de Prevenção das Empresas



Uma comissão de peritos constituída por despacho do Ministro do Trabalho e da Solidariedade procedeu a uma análise aprofundada sobre as medidas de política a implementar no âmbito do desenvolvimento da segurança, higiene e saúde nos locais de trabalho.

O resultado desse trabalho consubstanciou-se no *Livro Branco dos Serviços de Prevenção das Empresas*.

Esta obra começa por problematizar as próprias envolventes da segurança e saúde do trabalho para, no seu final, chegar, sustentadamente, à identificação de um conjunto de medidas relativas à organização da prevenção nos locais de trabalho.

A qualidade da análise e percepção estratégica deste documento leva-nos a aconselhar a sua leitura a todas as organizações e personalidades ligadas à prevenção e riscos profissionais.

### Ficha Técnica

**Título:** *Livro Branco dos Serviços de Prevenção das Empresas*

**Autor:** Comissão do Livro Branco dos Serviços de Prevenção

**Editora:** EDICT

Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho

## Cessação do Contrato de Trabalho



Este livro constitui uma versão actualizada e desenvolvida do capítulo sobre a cessação de trabalho da primeira edição das lições de Pedro Romano Martinez, publicadas com o título *Direito do Trabalho* (Lisboa, 1994).

Esta obra, de carácter essencialmente didáctico, destina-se preferencialmente aos estudantes e a todos aqueles (magistrados, advogados, consultores jurídicos de empresas e outras organizações) que, nas mais diversas situações, lidam com os problemas postos pela interpretação e aplicação do direito da cessação do contrato de trabalho.

### Ficha Técnica

**Título:** *A Cessação do Contrato de Trabalho*  
**Autor:** Pedro Furtado Martins  
**Editora:** Príncipia, Publicações Universitárias e Científicas

À Venda nas Livrarias

## O Erro Europeu



No novo milénio, com a rápida aproximação da vigência da moeda única e, mais tarde, da união política, qual o futuro da Europa? Nesta obra, Jean-Jacques Rosa, especialista na matéria, interroga-se sobre aspectos tão concretos da questão como:

- Que trará de adicional a moeda única?
- Será que a união monetária não vai criar mais problemas do que os que pode resolver?
- Não estará o projecto de um super-Estado continental condenado ao insucesso?

Estas e outras realidades são denunciadas em *O Erro Europeu*, obra que não se limita a analisar as clássicas e ultrapassadas explicações da contracção económica e da crise social no seio da União Europeia.

### Ficha Técnica

**Título:** *O Erro Europeu*  
**Autor:** Jean-Jacques Rosa  
**Editora:** Publicações Europa-América  
**Colecção:** Economia e Gestão

À Venda nas Livrarias



# *Os “Filhos do Sol” no Lago Balaton Hungria*

•  
ELVIRA PEREIRA e FERNANDO CASQUEIRA

*Socióloga, Assessora da IGF;*

*Antropólogo, Docente Universitário*

○

Aconteceu, no passado mês de Agosto, um fenómeno que chamou a atenção dos habitantes deste planeta, dada a sua raridade e até, porque não, o efeito psicológico simbólico que, desde tempos imemoriais, exerceu sobre as pessoas. Estamos a referir-nos, como facilmente se adivinha, ao eclipse total do Sol que, durante

breves minutos, transformou o dia em noite. Não será, portanto, de estranhar o facto de milhares de pessoas se terem mobilizado, deslocando-se a regiões onde mais facilmente o eclipse total poderia ser vivenciado, uma vez que a observação não seria (como não foi) idêntica em todos os locais.

Os repórteres da *Dirigir* tiveram a oportunidade de estar no sítio certo no momento certo. Deslocaram-se, pois, ao lago Balaton, na Hungria, e foi precisamente no meio do lago que sentiram o calor do dia transformar-se subitamente no frio arrepiante da noite, observando até como a passara confusamente não conseguiu sincronizar o relógio geográfico com o relógio biológico.

O lago Balaton é, como se sabe, a única toalha líquida de dimensões apreciáveis no interior da Hungria, a cento e tal quilómetros de Budapeste, constituindo uma zona de beleza paisagística muito grande,

concitando uma procura turística de nacionais e estrangeiros (especialmente alemães) em número inimaginável. Durante o mês de Agosto, estimavam-se estar cerca de cinco milhões de pessoas à volta do lago.

Colhemos a impressão de que os nacionais húngaros são, geralmente, representativos das classes abastadas e

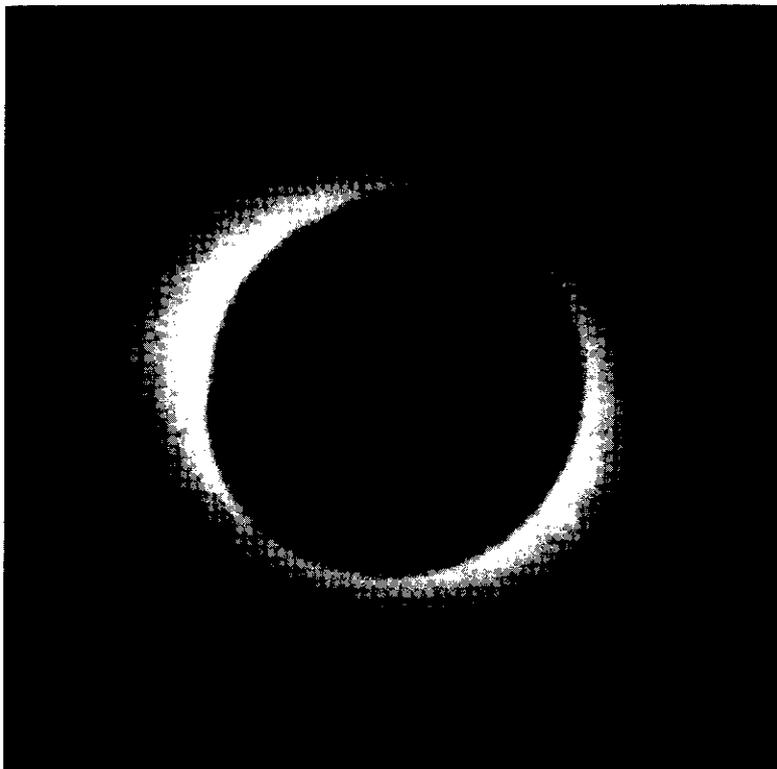
cultas, com grau elevado de instrução, exercendo profissões liberais, quadros de empresas e da Administração Pública, professores, etc., possuidores, muitas vezes, de magníficas mansões, onde, normalmente, passam parte dos seus tempos de férias.

Todavia, apesar da presença significativa dessa racionalidade europeia bem-pensante, as reacções dessas pessoas perante o eclipse total devem ter sido em tudo idênticas às dos nossos antepassados de há milhares de anos, quando experienciaram fenómenos semelhantes. Quando o Sol começou a desaparecer

na sua totalidade foi-se instalando um silêncio atávico, receoso, pesado, de cortar à faca, numa multidão imensa que, minutos antes, extravasava de barulho, de ruído, de animação. Até os próprios cães desapareceram ou, pelo menos, deixámos de os ouvir. Houve pessoas que nos asseguraram que os animais de capoeira, um pouco confusamente, se prepararam para recolher como sempre fazem ao cair da noite.

De súbito, o Sol reaparece e toda aquela multidão, até há pouco mergulhada em quase estupor, explode ruidosamente de alegria, batendo palmas, gritando,

fazendo saltar milhares de rolhas de *champanhe* e, em alguns locais, queimaram-se simbolicamente espantalhos, reactualizando mitos ancestrais. Não será de estranhar, portanto, que os factos que sucintamente descrevemos nos façam remeter para aquele tipo de reflexões sobre a emergência ou a presença do divino em fenómenos



naturais.

Esta presença do divino nem sempre é evidente nem transparente para um espírito ocidental moderno, produto de um longo processo de erosão racionalista. Todavia, os comportamentos colectivos, que observámos, reforçam a ideia de um resíduo inconsciente de sacralidade comum ao ser humano, independentemente do espaço e do tempo.

O eclipse pode, sem dúvida, ser experienciado como uma hierofania solar, ou seja, como manifestação da presença da entidade divina. De resto, as observações dos antropólogos, envolvendo um

espectro apreciável de regiões no Egípto, na Ásia, na Europa arcaica e, claro está, na América do Sul, nomeadamente nas antigas civilizações do Peru e do México, confirmam isso mesmo. Também nalgumas regiões indo-mediterrânicas parece ter-se dado um processo de solarização dos seres supremos, ou seja, o aparecimento de um deus atmosférico e fecundador, como, por exemplo, o deus fenício Marduk, associado à Grande Mãe telúrico-lunar-vegetal.

Esta ideia de divindade solar, muitas vezes associada ao herói e ao culto dos mortos, conserva-se, ainda hoje, em diversas tradições populares, descritas, aliás, por Mircea Eliade no seu *Tratado da História das Religiões*: é o caso das "rodas de fogo", que se fazem descer das alturas, nos solstícios, da proibição ritual de se fazer uso da roda em certos dias do ano, na altura do solstício de Inverno, das *falias valencianas* e de muitos outros costumes ainda vivos nas sociedades camponesas europeias. Desde a Idade do Bronze, existia no Norte da Europa o mito do cavalo do sol, e que, como mostrou R. Forrer, no seu estudo sobre os carros cultuais pré-históricos, estes, criados para reproduzirem o movimento do astro, podem ser tidos como protótipo do carro profano, tal como a barca ritual da morte foi protótipo da barca profana. Esta possibilidade poderá ter a sua importância, pois permite propor uma origem cultural dos desenvolvimentos técnicos humanos. Aquilo a que se tem chamado a conquista da natureza pelo homem poderá ser menos a consequência imediata da descoberta empírica do que o fruto do pensamento cósmico e sagrado do homem. Metalurgia, agricultura, invenção do calendário, da roda, do carro, etc., pode ter começado como consequência da percepção do homem quanto à divinização do cosmos. Neste sentido, é fácil demonstrar a simbiose dos elementos solares com elementos do culto funerário e dos cultos agrários. Muitos antropólogos já demonstraram a integração do complexo solar e da roda da fortuna na magia e na mística agrária das crenças europeias antigas e do folclore moderno. O complexo Sol-herói-fecundidade aparece não só na Europa como em outros locais como, por exemplo, no Japão. Neste país existe o costume segundo o qual, todos os anos, grupos de jovens de cara sarapintada, chamados os "Diabos do Sol",

vão de quinta em quinta para assegurarem a fertilidade da terra durante o ano que está a chegar. Eles representam os antepassados. Este cenário ritual do "visitante", especialmente jovem, mas não só, é, de resto, muito comum a diversas culturas.

Nos cerimoniais europeus, o lançamento de "rodas em fogo" por ocasião dos solstícios, assim como outros usos análogos, desempenha, provavelmente, também uma função mágica da restauração das forças solares.

Nas regiões do Norte, a redução crescente dos dias, à medida que se aproxima o Inverno, inspira o temor atávico de que o Sol se possa extinguir. Em outras regiões, acontece que este estado de alarme se traduz em visões apocalípticas:

o obscurecimento do Sol é tido como sinal do fim do mundo, quer dizer da conclusão do ciclo cósmico (seguida, na maioria dos casos, de uma nova cosmogonia e de uma nova raça humana). É sabido que as antigas civilizações mexicanas asseguravam a perenidade do Sol sacrificando-lhe constantemente prisioneiros, cujo sangue se destinava a renovar energias enfraquecidas do astro.

Outro conjunto mítico importante é o dos heróis solares que encontramos entre os pastores nómadas africanos (os Hotentotes, por exemplo), os Turco-Mongóis e, sobretudo, entre as nações indo-europeias. O que se tem escrito sobre os mitos e as lendas dos heróis solares enche bibliotecas, e tem-se ido longe na busca de vestígios seus: o herói salva o mundo, renova-o, inaugura uma nova etapa que equivale, por vezes, a uma nova organização do universo. É o caso do herói Mithra. Numa outra abordagem complementar, os eclipses são mais ou menos universalmente considerados como destruições do astro solar. O Sol é devorado,

Quando o Sol começou a desaparecer na sua totalidade foi-se instalando um silêncio atávico, receoso, pesado, de cortar à faca, numa multidão imensa que, minutos antes, extravasava de barulho, de ruído, de animação. Até os próprios cães desapareceram ou, pelo menos, deixámos de os ouvir.

a noite aparece e com ela o terror da morte negra, devoradora. A negrura ou as trevas são sempre valorizadas negativamente; é a substância simbólica da morte.

No eclipse total, dir-se-ia que o Sol foi devorado pela Lua. Em muitos sítios, como, por exemplo, na Anatólia, o deus lunar Men é, igualmente, o deus da morte, tal como o lendário Kotscheri, o imortal génio do folclore russo.

A Lua, em muitas culturas, é, por vezes, considerada como o país dos mortos, como é o caso dos Polinésios, Iranianos e Gregos, ou, ainda, para a opinião popular do Ocidente na época de Dante. A crença tradicional das populações das Côtes-du-Nord pretende que a face invisível da Lua contém uma boca enorme, que serve para aspirar todo o sangue derramado sobre a terra. Nada é mais temível para o camponês contemporâneo que a famosa "lua vermelha" ou "lua ruiva", mais ardente que o Sol devorador dos trópicos. Lugar da morte, signo do

tempo, é, assim, normal ver atribuir à Lua e, sobretudo, à "lua negra", o poderio maléfico. Assim, verificámos neste eclipse símbolos tenebrosos, que no seu desenvolvimento se opõem aos símbolos da luz, especialmente ao símbolo solar. São produtos do espírito humano, que nos levam igualmente a convergir o Sol com o luminoso, o puro, o branco; a ascensão e, dicotomicamente, a Lua com as trevas, a morte e o negro. Tudo isso faz parte da estrutura do nosso psiquismo que procura, a todo o custo, superar as angústias do quotidiano, que o neopositivismo unidimensional e totalitário não pode compreender.

A emergência de um desaparecimento total do Sol no eclipse deste ano (devorado pela Lua), associado à mediatização e temores associados ao fim do milénio, deve ter exponenciado o impacto do fenómeno nas multidões. O lago Balaton, durante alguns minutos, foi, pois, um espaço em que se reactualizou todo um complexo mítico-simbólico que vem, afinal, do fundo dos tempos.



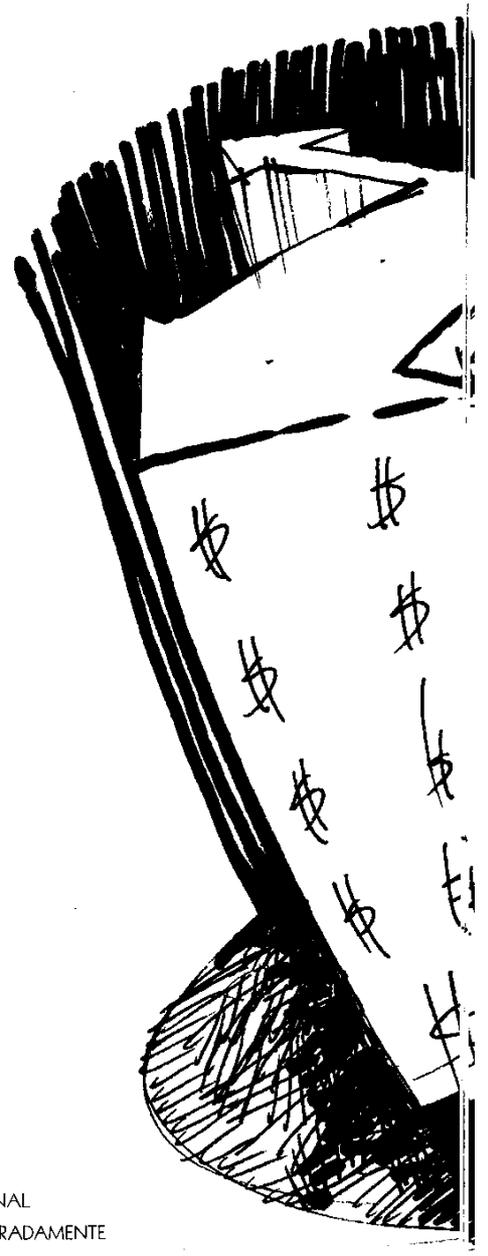
# D. RIGIR



---

*s e p a r a t a*

# *Uma Visão Estratégica para o Século XXI*



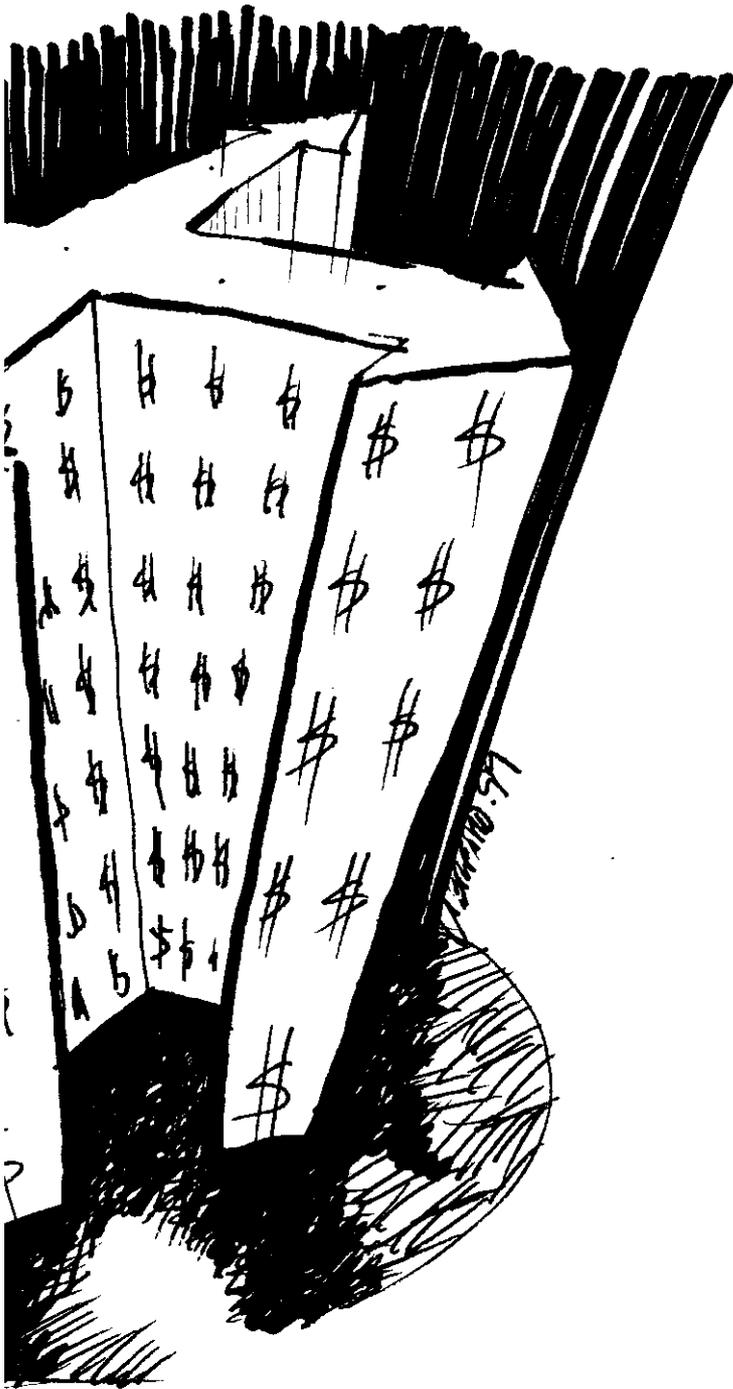
EDIÇÃO DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
SUPLEMENTO DA REVISTA DIRIGIR N.º 62 • NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

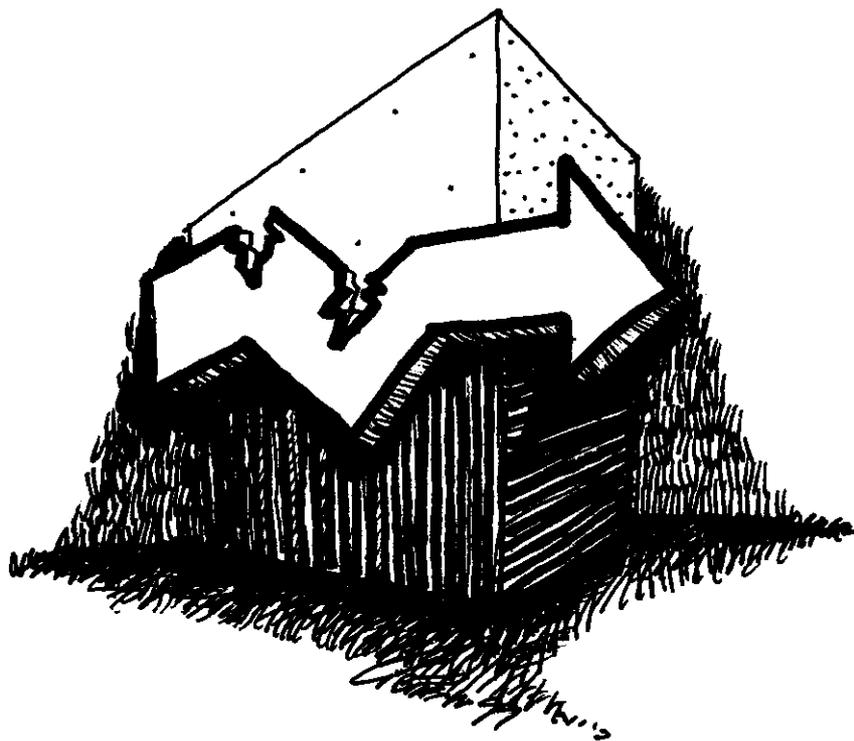
## DIRECÇÕES DA ECONOMIA

Esta Separata pretende dar a conhecer, em linhas gerais, o modelo de crescimento económico perspectivado para o nosso País no limiar do novo milénio. Toma-se como base a “visão estratégica” traçada no Plano de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006 — documento do Ministério do Planeamento e Administração do Território, produzido no âmbito da definição das grandes opções de médio prazo.

Não se trata aqui de revelar o que vai ser o futuro — toda a tentativa de adivinhação seria fútil. Também não se trata de qualquer afirmação de fé no poder mágico dos planos — seria ingénuo. Bem sabemos como tardam os paraísos anunciados.

Trata-se, sim, de tentar entrever quais são as escolhas fundamentais: o que se anuncia como provável, o que se deseja e o que se quer evitar no futuro. Foi isso que pareceu importante indagar e dar a conhecer aos leitores da *Dirigir*, através de aspectos respigados do mencionado documento. Saber para onde queremos caminhar não garante que lá cheguemos — isso não garante. Mas é a condição primeira para saber se lá chegámos.





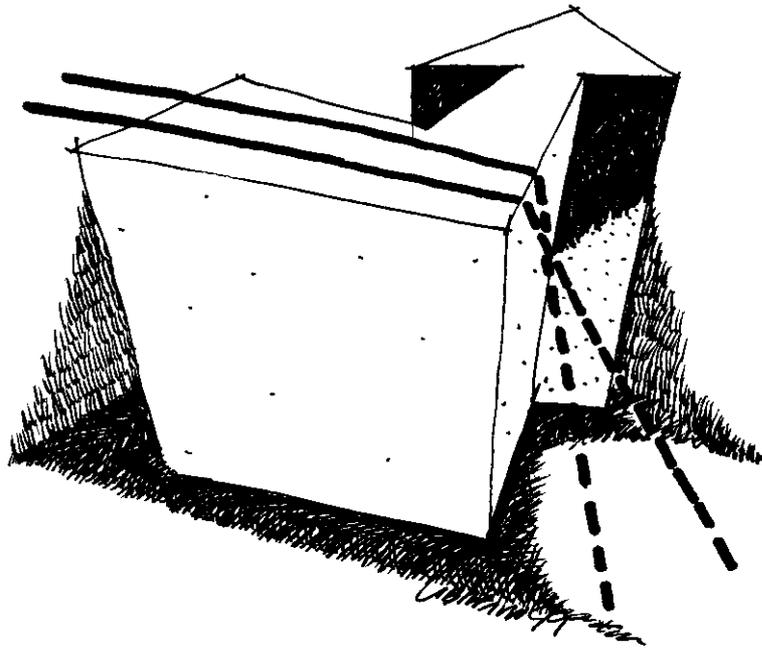
## *Pontos Fracos do Actual Modelo de Crescimento Económico*

- Baixos níveis de educação.
- Insuficiente interligação entre o sistema científico e a actividade empresarial.

O actual modelo de crescimento económico que Portugal tem seguido, e que agora se apresenta com sinais de esgotamento a prazo, baseou-se em baixas remunerações da mão-de-obra e na flexibilidade do mercado de trabalho e beneficiou, nos últimos anos, de reduções rápidas de taxas de juro, o que permitiu aumentar os níveis de autofinanciamento das empresas. Os baixos níveis de educação e a insuficiente interligação do sistema científico com a actividade empresarial constituem dois pontos fracos desse modelo.

### *No entanto...*

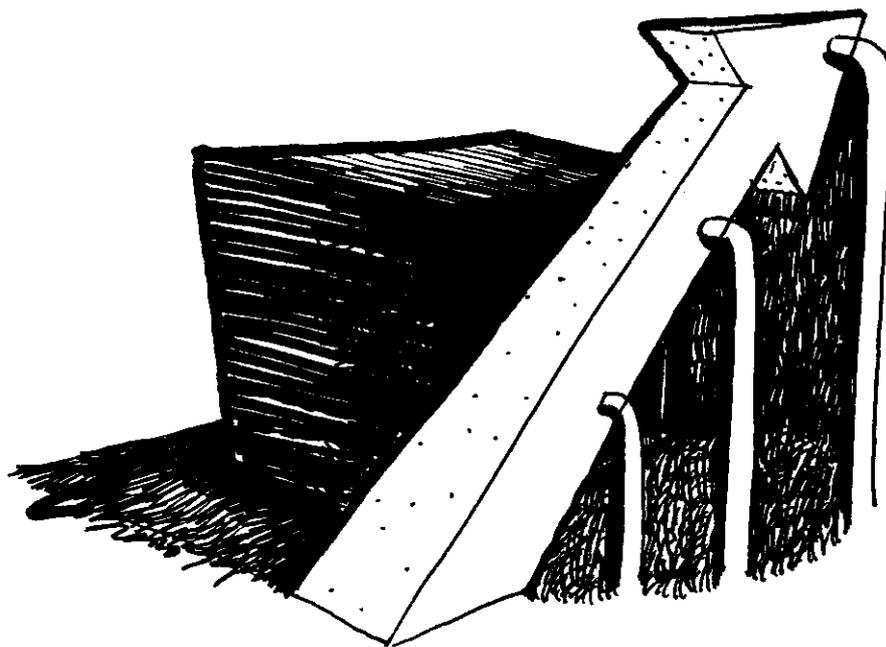
Os esforços que têm sido desenvolvidos para melhorar os níveis de **educação e formação profissional**, bem como a atenção que tem sido dada ao desenvolvimento da **ciência** e da **investigação**, são considerados factores favoráveis à mudança necessária na dinâmica da actividade económica.



## Os Riscos da não Mudança

Manter o actual modelo de crescimento económico na perspectiva do próximo milénio envolveria — segundo o documento em análise — quatro tipos de riscos:

- Resistir ao confronto com uma competição multifacetada que actuará por *pressão exterior* (pressão por via material e por via “telemática”).
- Levar um grande número de empresas a optar, face a essa pressão competitiva, por estratégias de ajustamento centradas em aumentos de produtividade baseadas em *reduções quantitativas do emprego*, pondo em causa um dos mecanismos de funcionamento do modelo dominante — a criação extensiva de emprego — devido ao tecido empresarial dispor de insuficientes condições (em termos de recursos humanos qualificados, organizacionais e de instituições conexas) para optar por uma estratégia de ajustamento em que o aumento da produtividade se relacione sobretudo com o prolongamento da cadeia de valor.
- Ignorar o que se tem designado por “*terciarização avançada*” (associada à noção corrente, mas mais restritiva de “sociedade da informação”) que materializa a única possibilidade aberta a este tipo de economias para aproveitarem plenamente a dinâmica de globalização, sem perderem maciçamente empregos.
- Manter o predomínio de *baixos níveis salariais*, podendo acentuar um dualismo social que deveria ser atenuado pela coexistência evolutiva de dois tipos de “zonas” no interior da economia — zonas mais e zonas menos expostas à competição internacional — cuja articulação permitisse reciclar mão-de-obra menos qualificada, libertada por processos de reestruturação.



## *Transformações Estruturais em Perspectiva*

Tendo em atenção as mudanças verificadas na evolução estrutural da economia portuguesa e o tipo de desafios e oportunidades que as possíveis dinâmicas europeia e global lhe abrem, desenha-se uma “visão de transformação estrutural” que deverá permitir à economia portuguesa aproximar-se mais claramente, no período 2000-2006, das actividades, factores de competitividade e tecnologias que se irão manter como dinâmicas e estruturantes na economia mundial, muito para além de 2006. Esta aproximação significa, do ponto de vista do documento em análise:

### *Visão de transformação estrutural*

- Reforçar a **clusterização** da economia em torno de um conjunto de pólos fortemente competitivos, assegurando uma combinação de indústrias e serviços afins; de conhecimentos e de competências; de projecção internacional e de inovação, aumentando o conteúdo em I&D das actividades.
- Apostar na **diversificação** das actividades industriais e de serviços em torno de um pólo central — informação, comunicações, audiovisual — e de um pólo fertilizador — saúde, indústria, serviços — bem como na ascensão na “cadeia de valor” dos principais *clusters* existentes ou com possibilidade de estruturação mais completa — turismo/lazer; automóvel/material de transporte; têxtil/vestuário/calçado; derivados da floresta; construção/*habitat* — como base principal para o aumento da produtividade da economia.
- Ampliar a dinâmica de **criação de emprego**, gerada pelos processos anteriores, através da contribuição do crescimento rápido dos serviços às empresas, da reorientação dentro dos serviços às famílias e pelo crescimento moderado/forte da construção e obras públicas.

- Desenvolver actividades relativamente protegidas da competição internacional, embora funcionando predominantemente numa lógica de mercado, que permitam a *reciclagem de recursos humanos* libertados de sectores mais expostos e mais competitivos.

## PROBLEMAS DE EMPREGABILIDADE E MUDANÇA NO “MODELO DE CRESCIMENTO”

### *A evolução tem que ser gradual*

A evolução para um novo modelo de crescimento económico (afirma-se no documento sob exame) tem que ser *gradual*, sobretudo pela situação dos recursos humanos nos próximos anos, em que se colocarão questões prementes de empregabilidade que constituem constrangimentos às próprias dinâmicas produtivas.

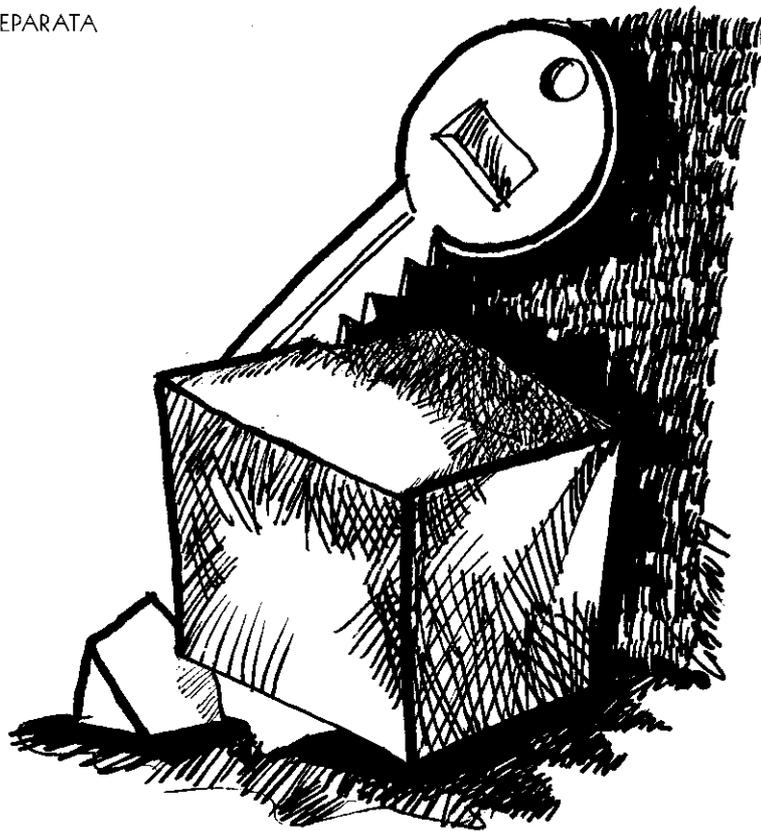
### *Questões prementes de empregabilidade*

- *Excessiva teorização* formal ao nível do ensino secundário dos cursos tecnológicos e défice do reconhecimento da sua especificidade, por ausência de práticas generalizadas de formação em alternância.
- *Aumento de desemprego* na faixa etária 40-55 anos, abrangendo trabalhadores da indústria e dos serviços com níveis de qualificação baixa ou média, mas muito especializada.
- *Insuficiência de formações pós-secundárias*, com possibilidade de serem, numa fase posterior da carreira profissional dos activos, recolocados num percurso de formação superior.
- Clara *insuficiência na formação superior*, ao nível de graduação e pós-graduação, em áreas de grande procura actual e futura, como as que estão de algum modo associadas à informação e comunicação, ao marketing, aos cuidados de saúde e às artes.

### *Há que desenvolver actuações preventivas*

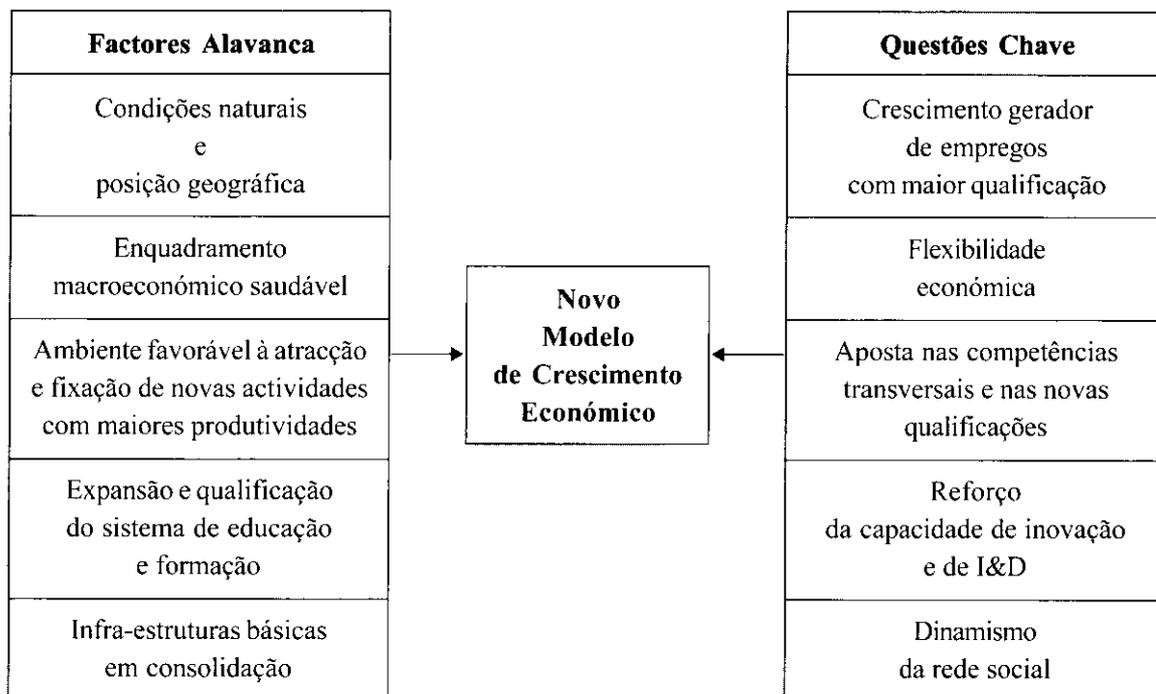
As exigências das mudanças para o novo modelo de crescimento e a necessária gradualidade dessas mudanças reclamam uma particular atenção para a actuação sobre áreas específicas:

- *Actuação preventiva dos fenómenos de desemprego* potenciados pela escassa qualificação dos nossos activos empregados, o que irá solicitar um forte investimento na promoção da empregabilidade desses grupos na óptica da formação ao longo da vida.
- Actuação precoce de *resposta aos problemas do desemprego*, por forma a minimizar o risco do desemprego de longa duração, reforçando as políticas activas e concedendo particular atenção à inserção dos jovens na vida activa.
- *Actuação facilitadora da inserção social* dos sectores expostos ao desemprego de longa duração, na óptica da combinação da melhoria da protecção social com o estímulo ao regresso ao mercado de trabalho.



*Apontando para Um Novo  
“Modelo de Crescimento Económico”*

*FIGURA 1*  
Modelo de Crescimento Económico  
2000-2006



*Questões-Chave  
do Novo Modelo de Crescimento Económico*

<p><b>Crescimento gerador de empregos com maior qualificação</b></p>	<p>Crescimento baseado em actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— mais adaptadas à procura mundial;</li> <li>— mais bem posicionadas nas respectivas cadeias de valor e assegurando uma evolução mais rápida da produtividade;</li> <li>— com forte criação de emprego, e de emprego com mais exigências de qualificação.</li> </ul>
<p><b>Flexibilidade económica</b></p>	<p>Manutenção da capacidade da economia portuguesa às variações da conjuntura, através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— um tecido de PME dinâmicas;</li> <li>— “zonas mais protegidas da concorrência internacional” que permitam ajudar a gerir a libertação de mão-de-obra de sectores em crise ou reestruturação.</li> </ul>
<p><b>Aposta nas competências transversais e nas novas qualificações</b></p>	<p>Aposta educativa e formativa no:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— reforço dos conhecimentos básicos essenciais (matemática, português e outras línguas);</li> <li>— reforço das competências transversais (informática, comunicação, e outras);</li> <li>— e nas novas qualificações associadas às actividades motoras do crescimento e a um novo padrão de qualidade de vida.</li> </ul>
<p><b>Reforço da capacidade de inovação e de I&amp;D</b></p>	<p>Reforço da capacidade de inovação das empresas e de I&amp;D por forma a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— aumentar a capacidade endógena de penetrar em actividades e segmentos das cadeias de valor mais ricos de potencialidades;</li> <li>— tornar o país mais atractivo para o investimento directo internacional.</li> </ul>
<p><b>Dinamismo da rede social</b></p>	<p>Fortalecimento da rede social independente do Estado, fundada nas instituições particulares de Solidariedade Social.</p>

*Factores-Alavanca do Novo Modelo de Crescimento Económico*

<b>Condições naturais e posição geográfica</b>	Adequada mobilização ou exploração dos recursos naturais, climáticos e de posicionamento geográfico.
<b>Enquadramento macroeconómico saudável</b>	Criação para o conjunto da economia de condições que permitam o reforço da confiança dos agentes económicos, o crescimento do investimento privado e uma dinâmica de criação de emprego.
<b>Ambiente favorável à atracção e fixação de novas actividades com maiores produtividades</b>	Além do enquadramento económico anteriormente referido, contemplam-se aqui actuações favoráveis ao nível dos sistemas financeiro, fiscal, da segurança social e de apoios estatais ao investimento.
<b>Expansão e qualidade dos sistemas de educação e de formação</b>	Aposta crucial na qualidade do ensino básico e do ensino secundário, no desenvolvimento do ensino superior e das actividades de I&D.
<b>Infra-estruturas básicas em consolidação</b>	Investimento continuado nas áreas cruciais dos transportes, telecomunicações, redes de informação e ambiente.

●  
J. M. MARQUES APOLINÁRIO

*Economista; Membro do Conselho Editorial da Dirigir*

○



PAPÉL 100% RECICLADO. DESIGN: NUNO GASPAR. ILUSTRAÇÃO: MANUELA FERREIRA. IMPRESSÃO: THY PAPER S.A.



### Nova Cidadania

*Nova Cidadania* é uma revista trimestral, da iniciativa da Fundação Oliveira Martins.

Trata-se de uma publicação dedicada à reflexão e análise sobre temas cívicos e políticos da actualidade, definindo-se pela adesão aos valores da tradição da liberdade e da responsabilidade pessoal em oposição ao relativismo pós-moderno.

O número 2, à venda, tem um dossier sobre a "Desmoralização da Sociedade", com artigos de Maria Barroso Soares, Gertrud Himmelfarb, José Manuel Moreira e Francis Fukuyama.

**Director:** João Carlos Espada



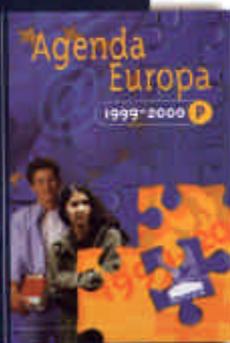
### O Mundo em Português

*O Mundo em Português* é uma revista mensal, da iniciativa do Instituto de Estudos Estratégicos Internacionais. O seu objectivo é a análise dos grandes temas internacionais, com uma maior preocupação por aqueles que influenciam mais directamente o mundo de língua portuguesa.

O número 1 centra a sua atenção em Timor, dedicando especial cuidado à democratização na Indonésia e aos problemas de Angola, Brasil e Balcãs.

O Presidente brasileiro, Fernando Henrique Cardoso, assina um artigo de opinião.

**Director:** Álvaro Vasconcelos



### Agenda Europa

*Agenda Europa* é uma publicação anual, da iniciativa da Fundação Generation Europe e da Principia, tendo como principais patrocinadores o Ministério da Educação e a União Europeia.

Sem perder a utilidade como agenda, fala da organização e do governo da União Europeia. Fornece também informações úteis sobre as possibilidades de estudar e trabalhar noutros países da UE, o euro, o ambiente, o trabalho voluntário e os quinze países da União, entre muitos outros assuntos.

TÍTULOS	PREÇO AVULSO (com IVA)	PREÇO ASSINATURA NORMAL* (com IVA)	PREÇO ASSINATURA ESTUDANTE* (com IVA)
Nova Cidadania	750\$00	2.500\$00	2.000\$00
O Mundo em Português	300\$00	3.000\$00	2.000\$00
Agenda Europa	500\$00	Condições especiais para escolas.	

\* Preços válidos para Portugal

Autorizo débito no meu cartão

Visa  Master/Eurocard

Nº

Valor da transacção: \_\_\_\_\_ \$00

Validade do cartão: \_\_\_\_/\_\_\_\_ Data de Encomenda: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Junto cheque nº: \_\_\_\_\_

sobre o banco \_\_\_\_\_

no valor de \_\_\_\_\_ escudos, à ordem de

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.

Preço que me seja enviado à cobrança (acrescem 700\$00)

Nome: \_\_\_\_\_

Morada: \_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_ Localidade: \_\_\_\_\_

Nº de contribuinte: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Principia



#### Encomendas para:

Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.  
Avenida Marques Leal, 21, 2º  
2765-495 S. João do Estoril - Portugal  
Telefone: (351) 21 467 87 10 · Fax: (351) 21 467 87 19  
E-mail: principia@principia.pt  
URI: <http://www.principia.pt>



## Alguns Volumes Publicados

**A Aprendizagem e os Jovens**  
M<sup>ª</sup> Lucília Oliveira/Manuela Porto

**A Comunicação**  
Luís Cardim/Pedro Marques

**Definição de Objectivos de Formação**  
Maria de Lourdes Vieira

**Avaliação Pedagógica na Formação Profissional - Generalidades**  
José Sampaio/António Tira-Picos

**Avaliação Pedagógica na Formação Profissional - Técnicas e Instrumentos**  
José Sampaio/António Tira-Picos

**O Método Demonstrativo**  
Arménio Pereira/José Eduardo Rocha

**Preparação e Desenvolvimento de Sessões de Formação**  
Fernando Oliveira

**A Análise de Trabalho - Abordagem Sistémica**  
Acácio Duarte

**Elaboração de Programas de Formação**  
José Manuel Dias

**Guia Prático para o Uso do Retroprojector**  
Artur da Rocha Machado

**Os Meios Audiovisuais na Formação**  
Carlos Portugal Ribeiro/João Alberto Pires/Luís Relvas

**Métodos Pedagógicos**  
João Pinheiro/Lucília Ramos

**Concepção de Cursos de Ensino Assistido e Multimédia**  
José Garcez Lencasrtre

**Psicologia da Aprendizagem - Conceções, Teorias e Processos**  
Jorge Pinto

**A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa**  
Rita Campos e Cunha

Preço: 650\$00

DISTRIBUIÇÃO E VENDA:

Gabinete de Comunicação- Núcleo de Informação Científica e Técnica  
Av. José Malhoa, 11 • Piso 0 • Lisboa 1099-018 • Telefone 21. 722 70 00



**INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**