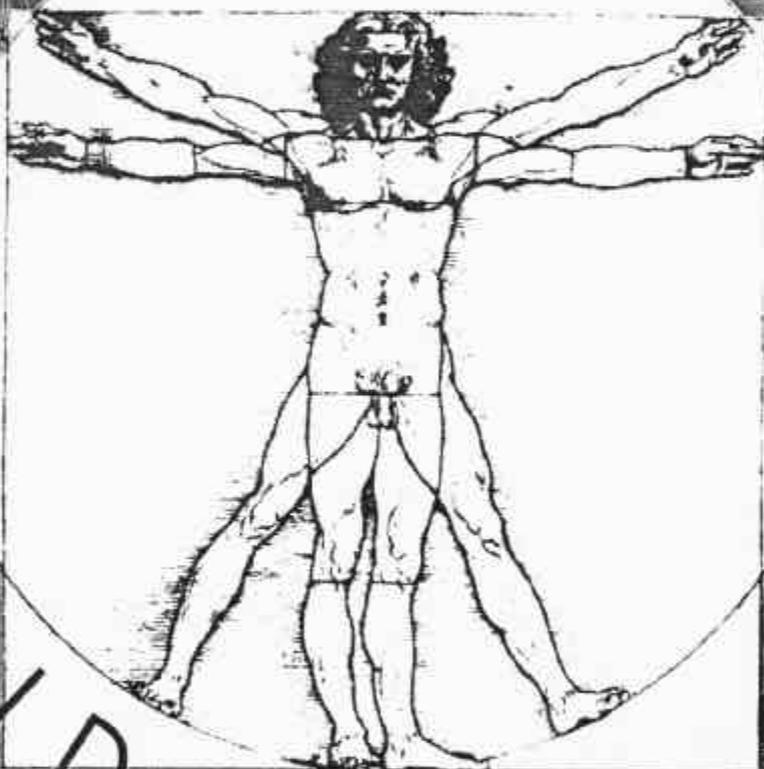
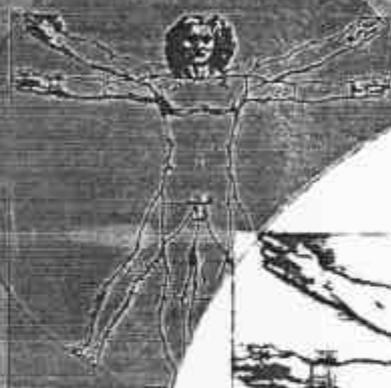


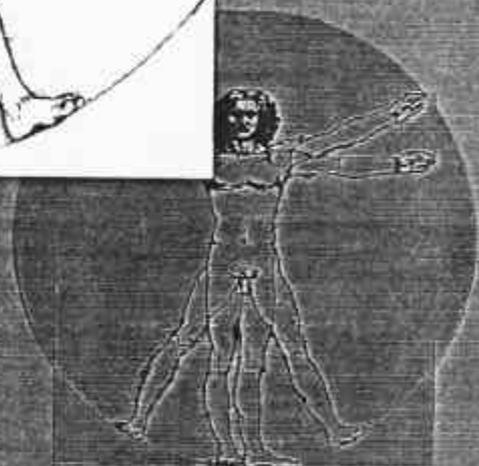
FORMAR

PREÇO 200,00
15 - 1995
JULHO

REVISTA DOS FORMADORES



FORMAÇÃO
QUALIDADE



RELAÇÃO FORMAÇÃO/QUALIDADE

FORMADOR: Regulamentação da Actividade

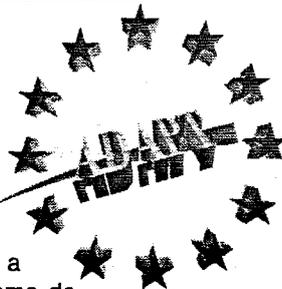


INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

INICIATIVA COMUNITÁRIA

ADAPT

Adaptação da Mão de Obra
às Mutações Industriais



Lançado para o período de 1995 a 1999, o **ADAPT** é um novo programa de iniciativa comunitária especialmente destinado a ajudar os activos empregados, em risco de desemprego, a adaptar-se à evolução do mercado de emprego, resultante das mutações tecnológicas e organizacionais.

Objectivos:

- acelerar a adaptação dos activos empregados em risco de desemprego às mutações industriais;
- aumentar a competitividade da indústria, dos serviços e do comércio;
- prevenir o desemprego através da melhoria das qualificações e do aumento da flexibilidade e da mobilidade;
- antecipar e acelerar a criação de novos postos de trabalho e de novas actividades, especialmente nas PME.

Beneficiários finais:

- Activos empregados em risco de desemprego, por via das mudanças nos processos produtivos, tecnológicos e organizacionais;
- Empresários e gestores, sobretudo das empresas de pequena e média dimensão.

Candidaturas:

A documentação para candidatura deverá ser obtida junto dos serviços do IEFP responsáveis pela gestão global e técnica da iniciativa, sendo os prazos de candidatura de **17 de Julho a 15 de Setembro**.

INFORMAÇÕES

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Gestão Global: **Departamento de Gestão Integrada de Programas**

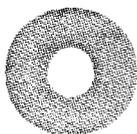
Av^a José Malhoa, 11 - 6^o/7^o - 1000 Lisboa
Tel: 7272536 Fax: 7264686 / 7270772

Gestão Técnica: **Departamento de Formação Profissional
Direcção de Serviços de Aprendizagem**

Rua de Xabregas, 52 - 1900 Lisboa
Tel: 8682967 Fax: 8687503



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



utrorra uma questão de oportunidade para algumas organizações conseguirem uma melhor posicionamento no mercado, a qualidade passou a constituir, hoje, para todas elas, uma questão de sobrevivência, um imperativo a que não podem furtar-se.

Podendo definir-se como uma propriedade mensurável da transacção entre dois actores, identificáveis como fornecedor e cliente, a exigência actual da qualidade decorre, por um lado, da pressão exercida pela concorrência dos primeiros e, por outro, do lugar em que os segundos a colocam na sua escala de preferências.

Se é certo que são vários os factores que concorrem para a obtenção de elevados níveis de qualidade, dos produtos ou serviços utilizáveis, há um, no entanto, que é decisivo – o bom desempenho, de todos, e a todos os níveis, que intervêm no processo –, o que confere à formação o papel de instrumento estratégico essencial para a gestão da designada «qualidade total».

Mas a formação, ela própria, é também um «produto», pese embora as suas especificidades, e, como tal, a sua procura e a sua oferta obedecem igualmente às leis do mercado – concorrência, satisfação do cliente, direitos do consumidor, etc. –, o que significa que a sua qualidade deve constituir também uma exigência, quer dos que a procuram quer dos que a oferecem.

Como em qualquer outra actividade, a qualidade da formação «não é um destino mas uma viagem». Ela começa a montante do acto formativo propriamente dito (na vontade estratégica do promotor, na existência de um projecto partilhado por todos os interessados, na correspondência a necessidades expressas ou implícitas...), continua no decurso do processo de transformação (nos meios e nos métodos utilizados, na organização criada, nas competências do formador...) e termina a jusante (na transferibilidade dos saberes, das atitudes e das formas de comportamento adquiridas, melhoradas ou modificadas, para as situações reais de trabalho...).

Em síntese, formação e qualidade estão fortemente interligadas – por um lado, porque não pode haver qualidade sem o contributo indispensável da formação e, por outro lado, porque a não qualidade na formação é sinónimo de desperdício, seja em tempo, em recursos ou em oportunidades de obtenção de mais-valias, individuais ou colectivas.



4

4
TEMA CENTRAL
A Relação Formação/Qualidade

**Qualidade
 não é por acaso !!!**

Eugénio Bastos, Ronald Calhau, José Luís Leal,
 AUTOEUROPA

12

Investir na Qualidade
**SAM-TECH: Sistemas Avançados de Gestão
 da Qualidade e da Tecnologia**

André Magrinho, Alzira Ferreira, AIP/COPRAI

27

PÁGINA ABERTA
Criatividade

*Algo que não se sabe definir mas que se
 reconhece quando se encontra*

Fernando J. V. Cardoso de Sousa

E eu? Considero-me criativo?

29

POESIA
As Mãos

Ramalho Ortigão

30

VAMOS EXPERIMENTAR
**Aprenda a fazer acetatos usando
 o "Word for Windows"**

Fernando Tavares Ferreira

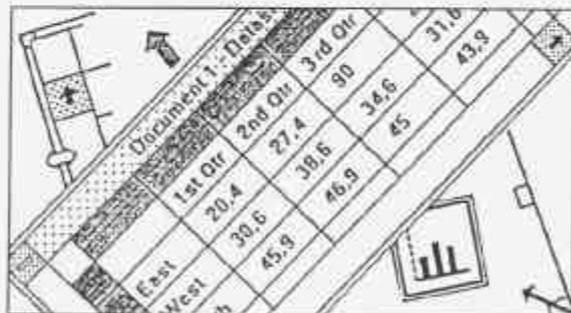
35

UTILIDADES
**Formador: Regulamentação
 da Actividade**

Decreto Regulamentar 66/94



6



30

43

BANDA DESENHADA
As atribuições dos formadores
Matias & Milú

José Carlos Godinho



44

SISTEMAS DE FORMAÇÃO
Que Formação para o século XXI?
Algumas pistas de reflexão...

António Manuel Fonseca

35

50

DEBAIXO DE OLHO
Livros - Vídeos

28

42

NOSSAS PUBLICAÇÕES
Coleções:
Aprender
Formar Pedagogicamente



58

NOTÍCIAS

44

Propriedade: Instituto do Emprego e Formação Profissional • **Director:** Adelino Palma • **Coordenadora:** Maria Viegas • **Conselho Editorial:** Adelino Palma, Fernando C. Mourato, Maria do Loreta Paiva Couceiro, Maria Viegas, Paulo Pedrosa, Paulo Trindade, Rui Ferreira • **Colaboram neste número:** Alzira Ferreira, André Magrinho, António Cardoso, Eugénio Bastos, Fernando Cardoso de Sousa, Fernando Tavares Ferreira, Francisco Vasconcelos, Francisco Mendeiros, José Luís Leal, Pascal Paulus, Paulo Trindade, Ronald Calhau • **Capa e Produção Gráfica:** Atelier Ana Filipa Tainha, Edição electrónica: António Pedro Botelho • **Ilustração e Fotografia:** Albano Pereira, José Carlos Godinho, Manuel Libreiro, AutoEuropa, AIP/COPRAL, IEFP, SEIES, União das Misericórdias Portuguesas • **Revisão:** António Bórcia • **Apoio Administrativo:** Ana Maria Melo, Olga Mascarenhas • **Montagem e Impressão:** Tipografia Peres, SA Amadora • **Redacção:** Direcção de Serviços de Formação de Formadores, Rua de Xabregas, 52 1900 Lisboa Tel.: 8694701, 8682967 Fax: 8680279 • **Edição e Distribuição:** Assessoria Técnica Informação e Documentação • **Periodicidade:** 4 números/ano • **Tiragem:** 15 000 exemplares • **Depósito Legal:** 36959/90 ISSN: 0872-4989

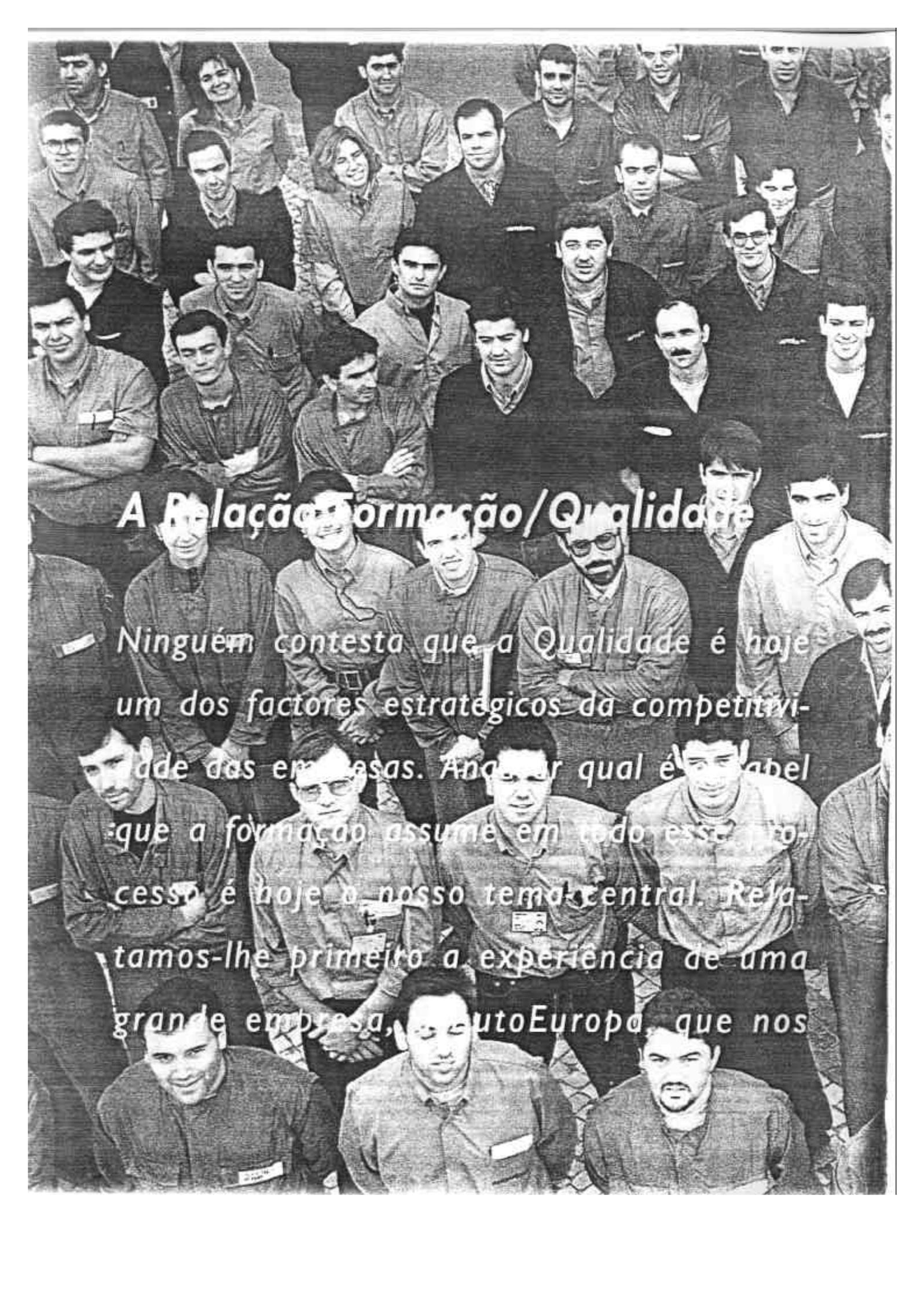
Os artigos assinados são da exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões da Comissão Executiva do IEFP. É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informado a Revista.

Condições de Assinatura:

Novos Assinantes - Enviar carta com nome, morada e função desempenhada.

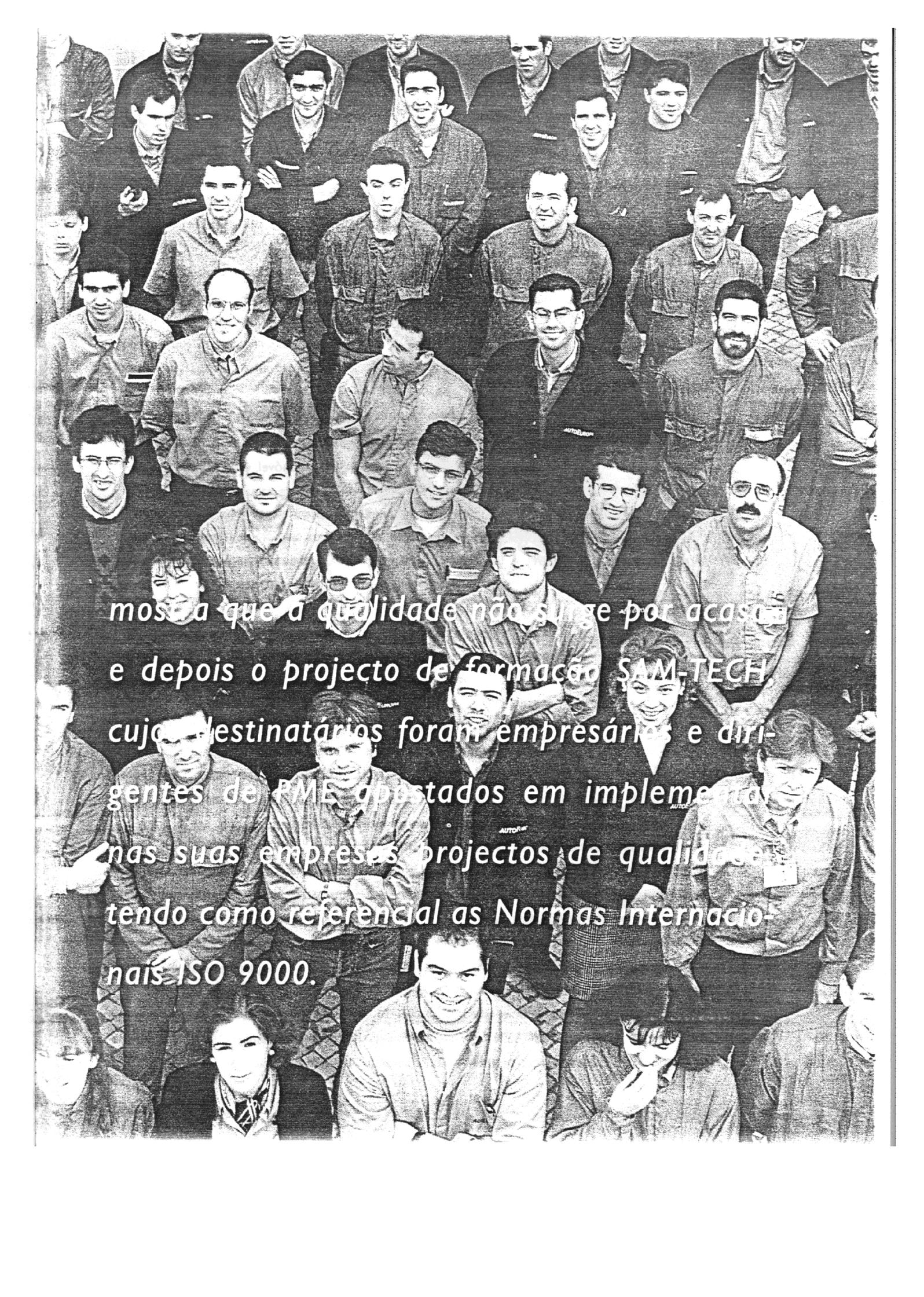
Renovação de Assinatura - Obrigatório enviar postal R\$F que acompanha o Formar n.º15 e n.º16.

Toda a correspondência deverá ser endereçada para: Revista Formar - Rua de Xabregas, 52 1900 LISBOA



A Relação Formação/Qualidade

Ninguém contesta que a Qualidade é hoje um dos factores estratégicos da competitividade das empresas. Analisar qual é o papel que a formação assume em todo esse processo é hoje o nosso tema central. Relatamos-lhe primeiro a experiência de uma grande empresa, a AutoEuropa, que nos



mosta que a qualidade não surge por acaso
e depois o projecto de formação SAM-TECH
cujo destinatários foram empresários e diri-
gentes de PME, obstados em implementar
nas suas empresas projectos de qualidade,
tendo como referencial as Normas Internacio-
nais ISO 9000.

QUALIDADE não é por acaso !!!

Esta expressão não faz parte dum *slogan de marketing* duma empresa. É sim o resultado dum processo estruturado no fim do qual se concretiza a qualidade.

Hoje em dia, a concorrência mundial, nomeadamente na indústria automóvel, cada vez se faz mais sentir, devido ao saturamento dos mercados internacionais.

Os modelos apresentam-se mais semelhantes, no que diz respeito à técnica e ao estilo. Os critérios **QUALIDADE** e **PREÇO** são actualmente considerados os factores mais determinantes para a escolha dum automóvel. A fidelidade à marca passa por uma boa relação qualidade/preço,

ou seja, um produto de alta qualidade a um preço acessível .

A AUTOEUROPA, empresa constituída por *joint venture* entre a Ford e a Volkswagen, estando a apostar na fabricação dos veículos automóveis MPV (veículo multiuso), não pode fugir a estes requisitos, sendo importante a organização da produção para que o produto responda às necessidades do cliente. Isto consegue-se através da combinação eficaz dos factores **Equipamento, Filosofia e Recursos Humanos**.

Na integração destes três elementos essenciais, o desenvolvimento dos recursos humanos assume tradicionalmente um papel importante. O nível de qualidade que se pretende alcançar utilizando a mais alta tecnologia

numa organização laboral moderna só poderá concretizar-se tendo preparado os recursos humanos adequadamente. A formação tradicional não é suficiente para dar resposta a tal exigência. Filosofias de produção modernas como Continuous Improvement & Kaizen (Melhoramento Contínuo), Team Concept (Conceito de Equipa), devem encontrar-se incluídos nos programas de formação. O termo «formação» deve ser entendido como «desenvolvimento pessoal» e não só como mera transmissão de conhecimentos específicos. Motivação, vontade para praticar novos métodos, vontade para assumir responsabilidades, saber comunicar e trabalhar em equipa são elementos determinantes do posto de trabalho futuro.

A AUTOEUROPA, tendo como objectivo "BEST IN CLASS" (o Melhor da Classe), só pode optar por uma formação "BEST IN CLASS". Esta inclui todos estes elementos, destacando-se durante toda a sua formação não só a parte teórica mas também a prática.

Logo no primeiro dia de trabalho na AUTOEUROPA, todos os novos formandos vão integrar um grupo-alvo, com um programa de formação específica

A AUTOEUROPA estabelece planos de formação anuais que têm por base as necessidades previamente identificadas e no desenvolvimento das quais são postos em prática os mais modernos conceitos de formação.

Essencialmente, o seu desenvolvimento assenta nas seguintes fases :

- Formação básica técnica e comportamental.
- Aprofundamento de conhecimentos específicos numa formação avançada.
- Simulação das tarefas específicas, por vezes nas empresas-mãe.
- Formação no fornecedor.
- Formação final na fábrica, para familiarização com o posto de trabalho.



No início, todos os colaboradores da AUTOEUROPA recebem, durante o «Programa de Introdução Comum», todas as informações essenciais sobre a empresa, visando introduzir e integrar os novos colaboradores, informando-os sobre a empresa e os seus diferentes departamentos e ainda sobre o produto final. É também neste programa que é iniciada a formação sócio-comportamental. Após este programa de introdução comum, todos os técnicos frequentam um curso de projecto.

O objectivo primordial do curso de projecto é a aprendizagem e a experiência do trabalho em equipa. A tarefa de cada uma das equipas é a montagem de um *funcional* «Estampador de Peças» ou de um «Seccionador de Peças» electromecânico.

Além de se clarificarem e aperfeiçoarem conhecimentos básicos e elementares de mecânica e electricidade também se observa como, em equipa, se fabrica um produto sem defeito e de alta qualidade através de uma montagem consciente dos vários componentes. Em equipa discutem-se habitualmente as formas de melhorar o produto e o processo de fabrico. Estes métodos de trabalho serão utilizados pelos formandos quando forem integrados nas linhas de produção.

A AUTOEUROPA escolhe os seus profissionais por meio de um processo de recrutamento, selecção e formação cuidadosamente planificado

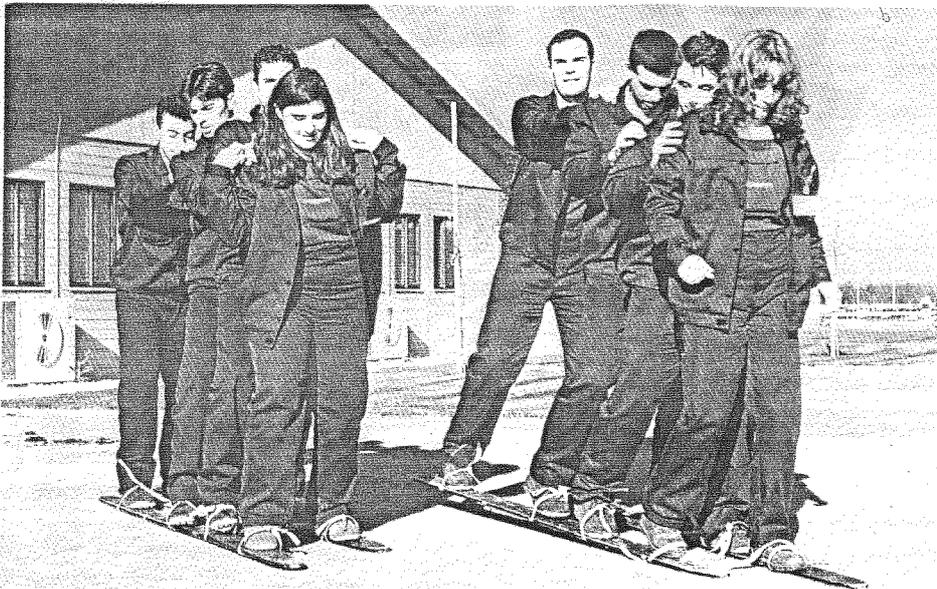
UMA CULTURA DE TRABALHO DE EQUIPA

Durante as sessões de «Formação de Equipa» aprende-se e discute-se, de forma concreta, as condições essenciais para um bom trabalho em equipa, tendo em vista o resultado final.

Para concluir a sua formação básica, os colaboradores frequentam outros cursos de formação como, por exemplo, o «Seminário de Melhoramento Contínuo», onde são apresentados e se põem em prática diversos módulos de aperfeiçoamento dos métodos de produção. Aprende-se a

ver o trabalho numa perspectiva cliente/fornecedor e aplicam-se técnicas e métodos de melhoria contínua, visando diminuir custos e aumentara produtividade.

Uma das condições primordiais para todos os técnicos que mais tarde irão trabalhar na fábrica com a mais moderna tecnologia é a de saber trabalhar com meios informáticos.



Compreender as sinergias do grupo, através de técnicas activas; no módulo, o «trabalho em equipa»

Para esse aperfeiçoamento têm cursos desde iniciação ao PC até cursos específicos de *software*, instalados na rede da AUTOEUROPA.

Uma boa aprendizagem da formação básica é condição essencial para um bom aproveitamento nos cursos posteriores de formação avançada, onde os colaboradores recebem uma formação especializada, de acordo com a sua actividade dentro da empresa.

Em complemento, existem cursos mais aprofundados nas áreas comportamental e de qualidade. Nestes cursos, os colaboradores aprendem os métodos que asseguram uma boa qualidade do produto e a utilização de técnicas para a resolução de problemas. No curso de comunicação e na formação de formadores, os participantes aprendem técnicas eficazes e construtivas relacionadas com a comunicação e a apresentação. Deste modo, ficam habilitados a transmitir os seus conhecimentos aos colegas de equipa.

Nos cursos técnicos, os formandos adquirem os conhecimentos necessários para usarem a moderna tecnologia da fábrica.

A electrotecnia, a hidráulica e a pneumática são os módulos básicos para o aprofundamento dos conhecimentos técnicos. Os conhecimentos aqui adquiridos são essenciais para uma especialização técnica mais avançada. *No laboratório, do operador de equipamentos*, adquirem conhecimentos práticos de hidráulica, pneumática e electrotecnia. Nas bancadas combinadas utilizam-se também autómatos programáveis PLC. Os serralheiros de cunhos e cortantes e os operadores de máquinas utilizam na sua formação modernas máquinas CNC. Para determinados grupos-alvo o plano da formação também inclui a programação de Robots Industriais. No laboratório de automação o colaborador é informado das mais variadas técnicas de accionamentos e de máquinas eléctricas. No laboratório de microprocessadores procede-se à montagem de microcomputadores e são testadas as suas aplicações.

MAIS PRÓXIMO DA REALIDADE

Após uma preparação intensiva nos laboratórios e oficinas do Centro de Formação, os colaboradores estão finalmente preparados para dar início à simulação e à formação no fornecedor.



Formação no local do trabalho: durante esta fase os formandos têm a possibilidade de testar os conhecimentos e experiência adquiridos nas fases prévias de formação



Simulação: durante este período, o formando é posto em confronto com a situação real de trabalho. Nesta fase é essencial o acompanhamento de alguém com muita experiência nas funções que o formando irá ocupar

O objectivo da simulação é aprender com a experiência dos colegas na área da construção de automóveis e simular situações próximas da realidade que será o seu futuro posto de trabalho.

Para a maior parte dos formandos, este é o primeiro contacto com uma fábrica de automóveis já em pleno funcionamento. Para a formação de simulação os formandos deslocam-se, sempre que necessário, para os diversos países onde se situam as empresas-mãe, nomeadamente: Colónia, Genk, Wolfsburg, Emden, Valência, Saarlouis, Warley, Dagenham, Azambuja e também para Hermosillo, no México. Os formandos recebem todas as informações relacionadas com a instalação adequada e o bom funcionamento do equipamento fornecido à empresa. Esta formação é feita na própria fábrica, após a instalação das máquinas, ou directamente, nas instalações do fornecedor.

A formação na AUTOEUROPA não termina com a conclusão do Programa Individual de Formação, que cada novo colaborador recebe quando dá entrada na empresa. Só durante a produção, continuamente, cada um ganha a prática necessária para fazer o seu trabalho bem feito.

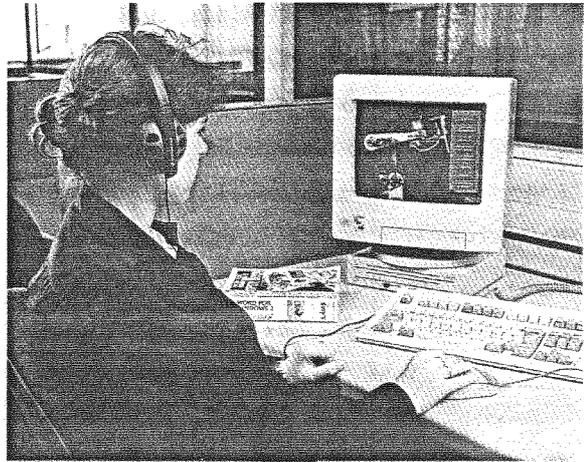
A fábrica está dotada com instalações que, durante o processo de produção, estão à disposição de todos os colaboradores da empresa e podem ser utilizadas sempre que necessário.

Destas instalações destacamos as «*Ilhas de Aprendizagem*», onde se pode discutir a resolução de problemas e a melhoria do processo de fabrico ou ainda o manuseamento de ferramentas e equipamentos.

Nas «*Salas de Kaizen*» (Melhoramento Contínuo), os colaboradores da empresa podem fabricar e testar ferramentas ou quaisquer outros instrumentos de trabalho.

As «*Salas de Experiências*» servem para treino das várias sequências de trabalho, independentemente do processo de produção.

No **Centro Técnico**, os formandos têm oportunidade não só de testar e praticar os conhecimentos anteriormente adquiridos, com especial incidência na programação de Autómatos e de Robots, como, num ambiente em tudo semelhante ao da fábrica, operar numa Célula de Produção real, com a possibilidade adicional de, com base em avarias causadas por defeitos previamente simulados pelo formador, poderem proceder a operações de manutenção e reparação.



No Centro de Auto-Aprendizagem todos os colaboradores podem utilizar vários produtos «multimedia»

AUTOFORMAÇÃO

Adicionalmente, a AUTOEUROPA disponibiliza o «*Centro de Auto-Aprendizagem*», para todos os colaboradores aí poderem aperfeiçoar os seus conhecimentos, individualmente e de acordo com as suas capacidades de aprendizagem. Aqui estão disponíveis cursos audiovisuais e em suporte informático de línguas, Aplicações de PC, Tecnologia Industrial e Qualidade. Como se trata de autoformação, o próprio formando estabelece os seus objectivos, ao seu ritmo, em horários flexíveis.

Os programas de qualificação da fase de arranque e a formação contínua proporcionam aos formandos a capacidade de produzir um veículo de qualidade mundial e assim alcançar o nosso objectivo de ser «*Best in Class*».

Eugénio Bastos

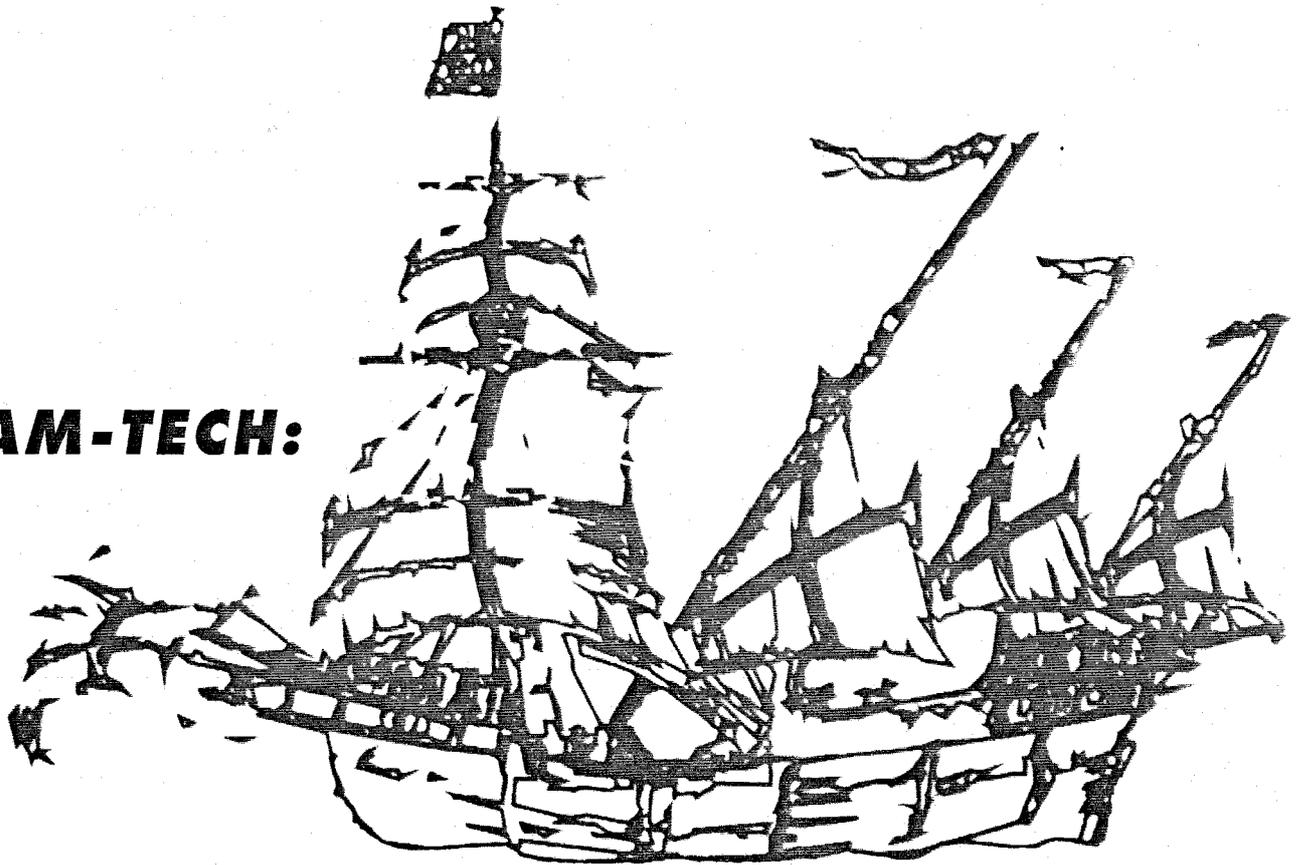
Ronald Calhau

José Luís Leal

AUTOEUROPA

Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

SAM-TECH:



*Sistemas Avançados
de Gestão
da Qualidade e da Tecnologia*

Investir na Qualidade

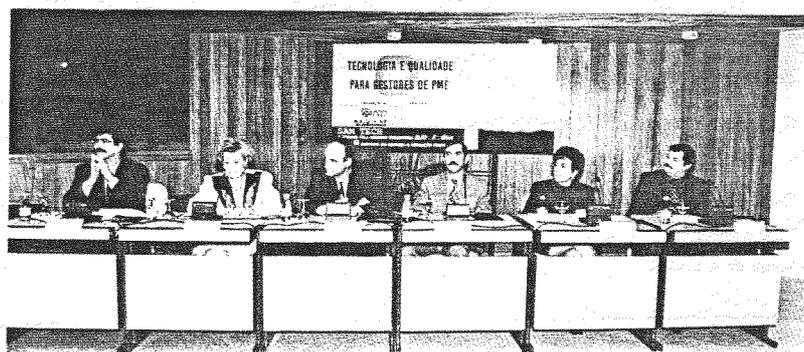
A necessidade de apostar na Qualidade como factor estratégico da competitividade das empresas, particularmente das **PME**, foi a razão de ser do projecto **SAM-TECH**: Sistemas Avançados de Gestão da Qualidade e da Tecnologia, apresentado e desenvolvido ao abrigo da **Iniciativa Comunitária EUROFORM**, através de uma parceria composta pela Associação Industrial Portuguesa/COPRAI e pela SOGEA (Scuola de Gestione Aziendale), da Federindústria da Ligúria (Itália).

Com efeito, as **exigências de competitividade acrescida** que as empresas, particularmente as **PME**, têm de enfrentar no quadro da globalização e da **competição internacional**, aconselham uma **abordagem da Qualidade numa perspectiva de gestão global**.

A Qualidade é, cada vez mais, uma **condição de circulação dos bens e serviços, à escala internacional**, pelo que se prefigura um factor de competitividade e um instrumento de gestão de importância capital para a internacionalização das empresas.

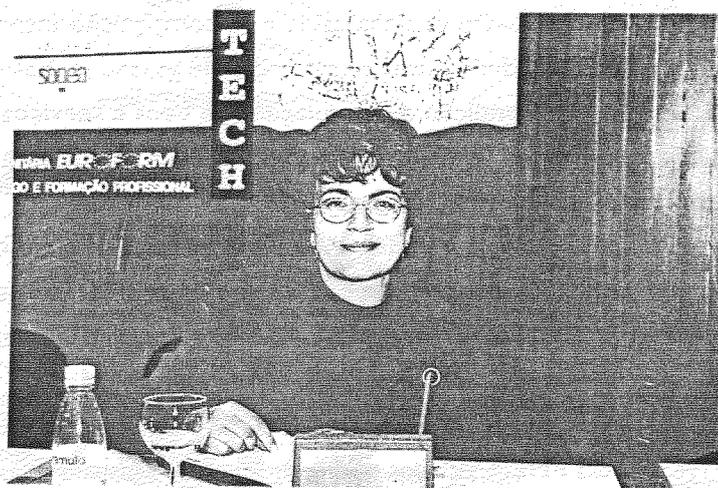
Esta nova globalização do conceito de Qualidade centra-se no **indivíduo como elemento decisivo e diferenciador** das organizações, aplicando-se a todas as empresas e negócios que conferem à Qualidade uma verdadeira **filosofia de gestão**, liderada pelos principais responsáveis das organizações e vivida quotidianamente como uma verdadeira **cultura**.

É neste contexto que se impôs o projecto de formação **SAM-TECH**, tendo como destinatários os **empresários e dirigentes das PME**, apostados em implementar nas suas empresas projectos de Qualidade, tendo como referencial as Normas Internacionais ISO 9000.



Os empresários e dirigentes das várias P.M.E. tiveram a palavra na sessão de encerramento dos vários projectos de formação desenvolvidos ao abrigo da iniciativa EUROFORM – Decorreu no dia 30 de Maio, no auditório da Associação Industrial Portuguesa.

...NA MINHA EMPRESA DEDICÁMOS SEMPRE ATENÇÃO À QUALIDADE DO PRODUTO - MAS NÃO ESTÁVAMOS MUITO HABITUADOS À QUALIDADE TOTAL DA EMPRESA, PENSÁVAMOS QUE ISSO ERA PARA AS MULTINACIONAIS.



«[...] Penso que o sucesso do SAM-TECH foi o facto de a metodologia estar sempre adaptada à realidade da nossa empresa. Seria necessário reflectir, porque é que no processo de autoformação, não estudámos suficientemente os guiões, que nos proporcionariam, de certeza, um maior aprofundamento dos conhecimentos necessários à elaboração do diagnóstico da empresa».

(Extractos da comunicação na sessão de encerramento do SAM-TECH)

Eng.ª Eva Santiago

Faria e Bento, Lda. - Alcobça

Sector de Actividade: Faianças Decorativas/110 trabalhadores

UMA MODELO FLEXÍVEL

Indiscutível que é a **relevância estratégica da Qualidade** nas empresas que a praticam, e sendo a população-alvo do **SAM-TECH** os empresários e os dirigentes das PME, o grande desafio que se colocou aos promotores e conceptores deste projecto foi o de proporcionar, por um lado,

uma **intervenção longa e profunda ao nível da PME**, que permitisse implementar projectos de Qualidade na lógica da certificação futura dessas empresas e, por outro lado, **compatibilizar a reduzida disponibilidade de tempo** dos empresários/dirigentes para participar em formações longas, em sala, de tipo clássico, com a necessidade de intervenção profunda na empresa.

A articulação da **autoformação assistida a distância**, a **formação em sala**, baseada em módulos de curta duração, suficientemente espaçados no tempo, e a **formação personalizada** na empresa, consubstancia o modelo flexível e interactivo subjacente ao **SAM-TECH**.

Com um carácter **activo e participativo**, traduzido numa interacção permanente entre formadores/animadores e formandos, esta estratégia formativa e de aprendizagem permite implementar o plano de acção/projecto da empresa, definido à partida e sendo, também, essa uma condição de participação das empresas no **SAM-TECH**.

Como características mais salientes destacam-se as seguintes (ver Diagrama I):

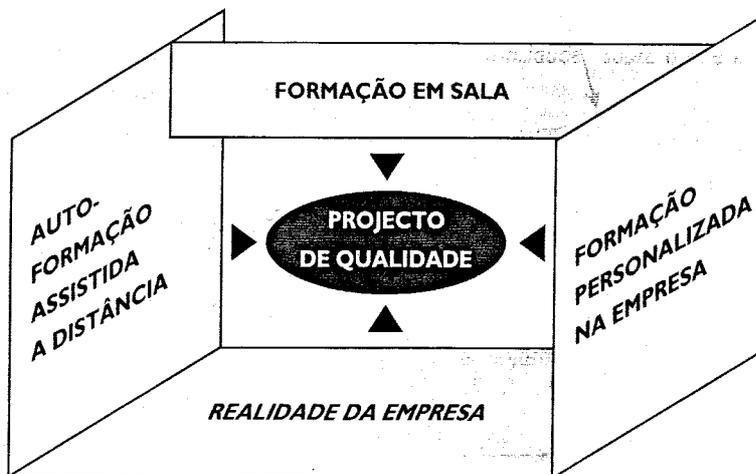


DIAGRAMA I - UM SISTEMA PARTICIPATIVO

- **focalização na realidade das empresas**, particularmente no projecto de Qualidade definido no início, partindo da autoformação assistida a distância para a formação em sala;
- **formação em sala**, orientada para a **consolidação da auto-aprendizagem** e para a resolução de problemas;
- **formação personalizada** na empresa, numa óptica de consultoria, orientada para apoiar a implementação do plano de acção/projecto de Qualidade de cada empresa;
- **execução descentralizada**, através do recurso à autoformação assistida a distância, mediante uma arquitectura de materiais de natureza documental e *multimedia* adequados aos objectivos.

DA AUTOFORMAÇÃO ASSISTIDA À FORMAÇÃO EM SALA

Dos três vectores que consubstanciam a intervenção metodológica, a **autoformação assistida a distância** é efectivamente o que confere a **flexibilidade** ao modelo, na medida em que facilita a interacção e o diálogo permanente entre os formadores/consultores e os formandos/directivos das **PME**

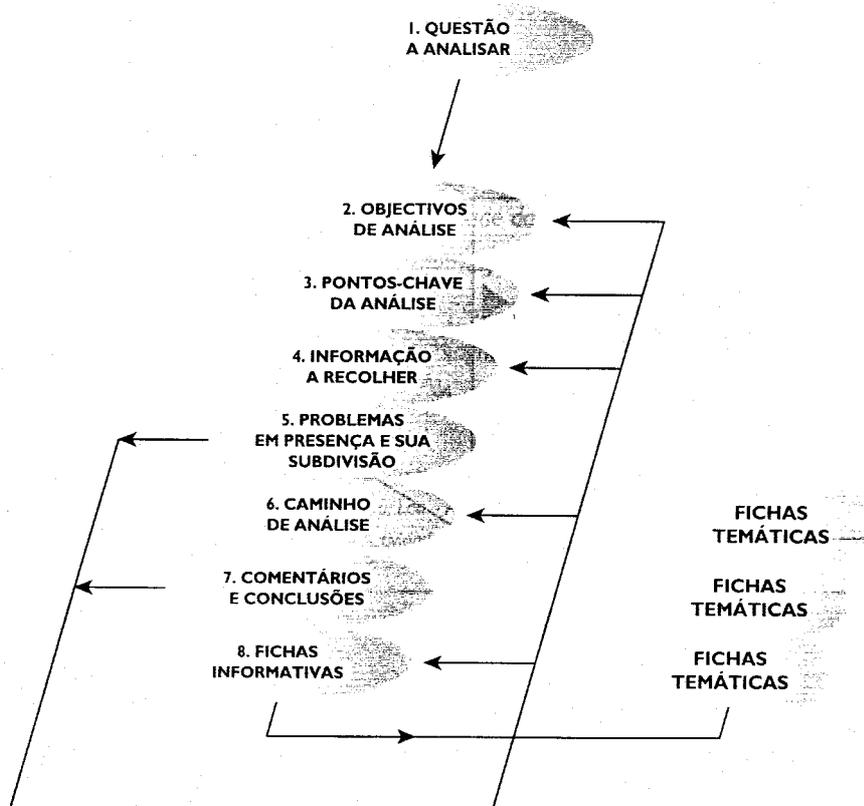


DIAGRAMA 2

...A FREQUÊNCIA DESTA ACÇÃO DE FORMAÇÃO
FOI O ARRANQUE PARA FALAR DE QUALIDADE...



«[...] Penso que o conteúdo e a metodologia deste curso estão correctos.

Em termos pessoais, tenho hoje uma maior "visibilidade" sobre o que é e como se faz um projecto de Qualidade.

[...] Antigamente, quando vinha algum papel que falava em qualidade, ia para o Laboratório... Hoje já é a Administração e um grupo de vários colaboradores que discutem o processo "Qualidade". O acompanhamento do formador no seio da empresa parece-me de grande importância, o povo diz sempre que "santos da casa não fazem milagres" – de início, a qualidade não tem que ver com as vendas ou com a produção, então, às vezes, é preciso vir alguém de fora, para todos arranjarmos tempo para organizarmos uma reunião de trabalho em conjunto.»

(Extractos da comunicação na sessão de encerramento do SAM-TECH)

Maria Graça Viegas

PROMALTE - Produtos Alimentares, SA - Sacavém

Sector de Actividade: Fabrico de Sumos de Frutas/ 56 trabalhadores

Estruturada com base em **Guias de Análise, Fichas Informativas e Temáticas e Casos de Aplicação**, é a sua arquitectura específica (ver Diagrama 2) que possibilita a **reflexão dos participantes**, centrada na problemática relevante das suas empresas, identificando e trabalhando sobre as questões-chave que afectam ou potenciam o seu desenvolvimento.

**...A AUTOFORMAÇÃO É DIFÍCIL E EXIGENTE
- OBRIGA A UM GRANDE EMPENHAMENTO.**



«[...] Na minha empresa já tínhamos percebido que era preciso aumentar a produção, melhorar o “design”, implementarmos um sistema de qualidade... só assim poderíamos conquistar uma maior quota de mercado. Não há dúvida que a frequência desta acção de formação veio ainda dar maior realce a esta nossa preocupação.

[...] Como crítica construtiva, sugeria:

- Diminuir o período de autoformação e aumentar a formação presencial
- Que fosse sempre o mesmo formador a ir à empresa, para se poder rentabilizar melhor esse período, que para nós é de grande utilidade».

Terminou dando os parabéns à equipa da AIP/COPRAI pela eficácia que demonstrou e disse ainda: «Esta experiência e todo o grupo de colegas vão ficar na minha memória como uma coisa boa que me aconteceu na vida... Obrigado».

(Extractos da comunicação na sessão de encerramento do SAM-TECH)

António Rebordão
EFECÉ, LDA - Almada
Sector de Actividade: Metalurgia/ 22 trabalhadores

Favorece, igualmente, a **aprendizagem ajustada às características dos participantes**, tendo por base as suas qualificações, competências e disponibilidade de tempo.

É, também, por via da autoformação que se priorizam e seleccionam os temas e os casos a apresentar e debater na formação em sala.

CONCLUSÕES

O projecto **SAM-TECH**, de uma forma geral, teve como finalidade a elaboração de um «**diagnóstico profundo e fundamentado por parte dos gestores, no sentido da implementação da Garantia da Qualidade nas respectivas empresas, orientando desta forma os formandos para o percurso conducente à certificação das empresas que dirigem, em conformidade com as Normas ISO 9000**».

Da avaliação efectuada a cada uma das 15 empresas participantes, a esmagadora maioria avançou significativamente no **diagnóstico estratégico da Qualidade** e os formandos estão em condições de **conduzir todo o processo de certificação** na sua complexidade, o que se traduz num valor acrescentado significativo para a generalidade das empresas que participaram no **SAM-TECH**.

Quantitativamente, a intervenção formativa do **SAM-TECH** traduziu-se em 220 horas de autoformação e com um **apoio a distância** de 14 horas/formando, **formação presencial**, em regime residencial, num total de 112 horas, isto é, 1 módulo/mês, em média, tendo sido realizados seis módulos (Organização, Métodos e Qualidade; Qualidade e Produtividade; Produtos e Qualidade; Produtos e Produção; Qualidade e Recursos Humanos e Garantia da Qualidade) e **formação personalizada**, num total de 48 horas/formando.

André Magrinho
Alzira Ferreira
AIP/COPRAI

CRIATIVIDADE

Algo.....

*.....que não se sabe definir
mas que se reconhece.....*

.....quando se encontra

A té que ponto a formação de formadores em criatividade poderá ditar uma melhoria efectiva na abordagem que estes fazem em relação ao acto pedagógico e a toda a envolvente da formação?

Não se tratará apenas de mais uma matéria, uma curiosidade, uma «gracinha» da psicologia, a juntar a tantas outras que fazem parte de um *curriculum* de formação de formadores já de si tão sobrecarregado?

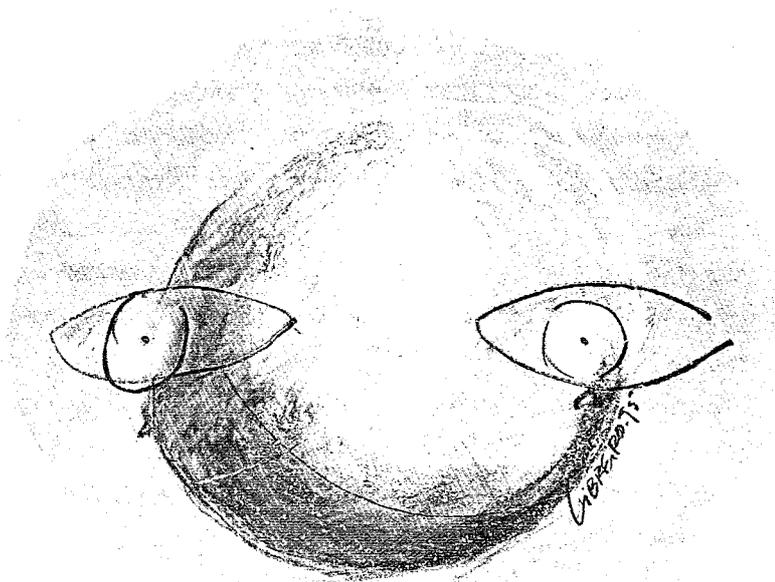
A hipótese que tentarei demonstrar é, obviamente, a de que a formação de formadores e outros agentes educativos, em criatividade, é susceptível de ditar uma melhoria efectiva na abordagem que estes fazem em relação ao acto pedagógico e a toda a envolvente educativa.

A questão central, geradora da diferença mais importante, é a de que a criatividade não pode ser ensinada, mas apenas «facilitada», isto é, não se pode levar alguém a ser criativo, dizendo-lhe ou mostrando-lhe o que deve fazer.

A criatividade prende-se com a «descoberta e expressão de algo que é tanto uma novidade para o indivíduo criador quanto para a realização em si mesma» (Amabile, 1983), com o conseguir «expressar o que se tem dentro de si» (Rouquette, 1973), com o «tornar o complexo simples» (Adams, 1986). O acto de explicar como algo foi inventado pode facultar, a quem o compreenda, a possibilidade de replicar esse invento, mas essa replicação já não pode ser considerada um acto criativo. O mesmo se verifica para qualquer aptidão humana, desde a inteligência à capacidade de exteriorizar sentimentos e emoções.

Não tem assim cabimento explicar às pessoas os actos criativos, na esperança de que elas se tornem criativas, e muito menos expor teorias, princípios ou conceitos sobre o fenómeno criativo, com a mesma finalidade.

Seria igualmente inadequado entregar a formação em criatividade apenas a indivíduos considerados cria-



tivos, quer pelas razões apontadas quer porque que dificilmente um criativo consegue explicar porque é assim, ou como funcionam os mecanismos que estão envolvidos nos seus actos criativos.

Resta-nos partir do pressuposto de que todos somos potencialmente criativos, pelo simples facto de sermos seres inteligentes. Do que precisamos, eventualmente, é da oportunidade para expressarmos e desenvolvermos essa criatividade (e, talvez, de trabalharmos mais um bocado). O papel do agente de ensino é exactamente o de «facilitar» a ocorrência dessa oportunidade, isto é, de criar as condições propícias ao desenvolvimento da criatividade dos formandos. É por isso que qualquer monitor que tenha por missão ministrar a matéria de criatividade, a formandos ou a outros agentes de ensino, não tem outra alternativa senão praticar aquilo que ensina. Os con-

ceitos e teorias subjacentes à criatividade, enquanto disciplina académica, constituem apenas um meio para a criação do ambiente propício ao desenvolvimento da criatividade, não um fim em si próprios.

Vejamos então alguns exemplos sobre o modo através do qual o ensino da criatividade implica o facultar de condições para o desenvolvimento criativo dos formandos.

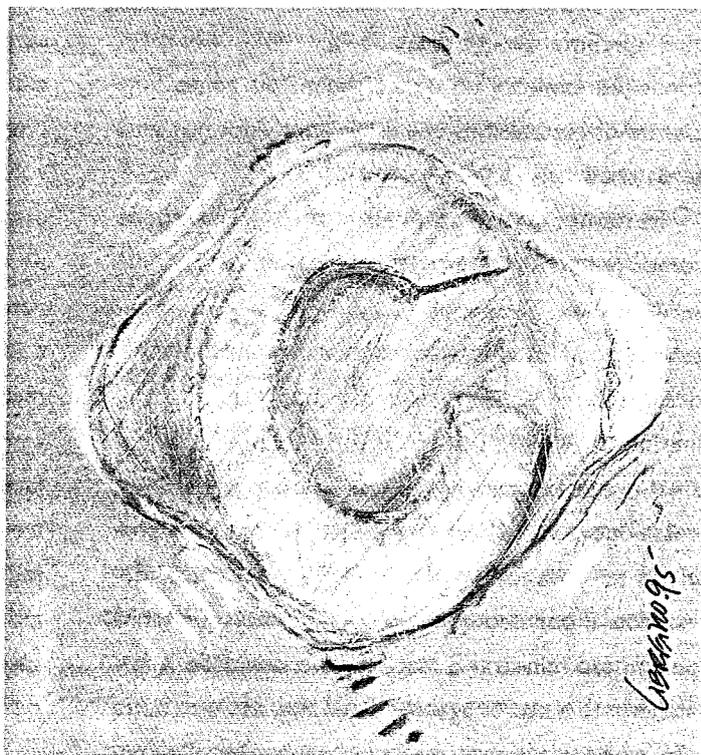
Tomando a perspectiva da criatividade como «capacidade de resolver problemas mal definidos» (Brown, 1989), é possível sistematizar alguns dos elementos que intervêm no processo do desenvolvimento criativo da pessoa (Figura 1). Aceita-se assim (Guilford, 1977) que o primeiro nível de expressão do aspecto *cognitivo* anda à volta de capacidades associadas ao pensamento divergente, tais como a *fluência* (gerar grande quantidade de elementos de um problema, a partir de uma premissa central), *flexibilidade* (ser capaz de gerar categorias diferentes desses elementos, de as adaptar ao problema em questão, ou de fazer transições entre elas), *originalidade* (natureza remota, ou probabilidade muito reduzida de ocorrência dos elementos gerados no raciocínio normal) e *elaboração* (grau de finalização desses elementos).

Grande parte dos exercícios que integram o

ensino da criatividade, quer individuais (por exemplo, associação livre, propriedade comum, relações forçadas) quer colectivos (por exemplo, *brainstorming*, cinética, análise morfológica), não são mais do que instrumentos de treino destas capacidades e cuja finalidade não é propriamente a de as desenvolver, mas tão-só a de chamar a atenção para a necessidade de a prática escolar respeitar vários domínios do desenvolvimento cognitivo. Torrance e Meyers (1970), por exemplo, fornecem uma perspectiva interessante sobre o conceito da aprendizagem criativa: «[...]tornar-se sensível aos problemas, às deficiências e falhas no conhecimento, falta de elementos, desarmonias; juntar a informação disponível; definir a dificuldade ou identificar o elemento em falta; procurar soluções, estabelecer hipóteses, modificá-las e voltar a testá-las; aperfeiçoá-las; e finalmente comunicar os resultados...».

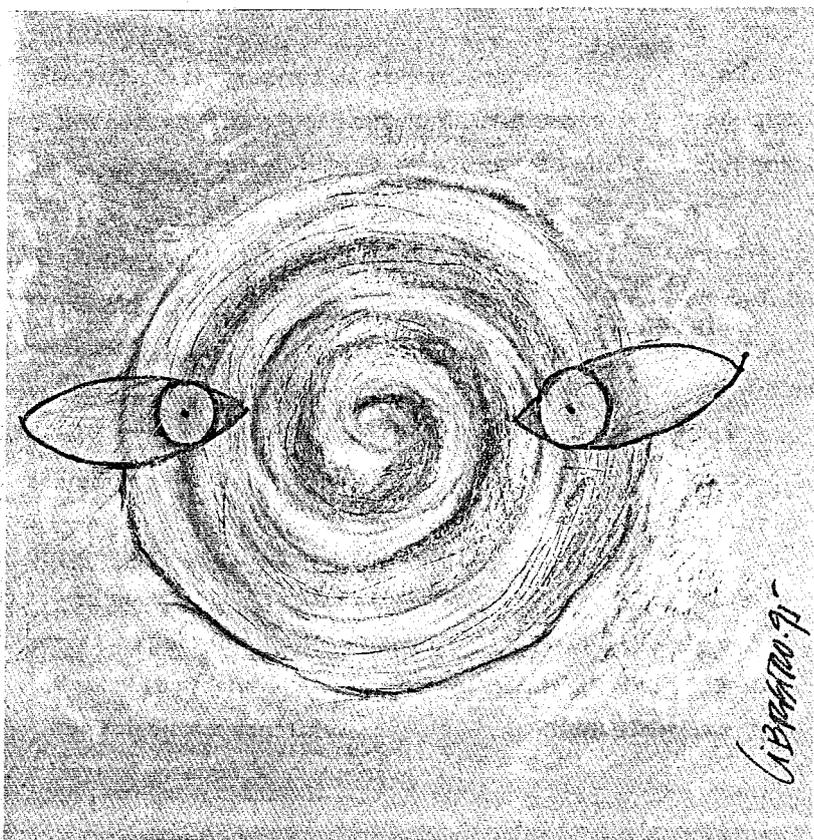
Se considerarmos a criatividade como «processo de mudança e de desenvolvimento da vida subjectiva» (Csikszentmihalyi, 1991), e examinarmos na Figura 1 a componente afectiva da aprendizagem, constatamos a ocorrência de factores tais como *curiosidade*, *tolerância à ambiguidade*, *fantasia*. Ora a própria matéria da criatividade inclui a aplicação de instrumentos tais como o jogo e a simulação, metáforas e analogias, sessões de imagética e a redução de bloqueios emocionais, que obrigam monitor e

formandos a aplicar os mecanismos que operam na relação entre os elementos do grupo. É talvez no domínio afectivo, na passagem do nível individual para o nível grupal, que o ensino da criatividade melhor pode favorecer a tomada de consciência de toda a envolvente no acto pedagógico. Constitui também um instrumento de grande qualidade para a experimentação de modos diferentes de mudar atitudes e comportamentos, exercer a disciplina, aumentar a coesão do grupo, lidar com a motivação individual, negociar, comunicar, decidir em grupo e outros aspectos associados à liderança. Como refere Simonton (1991), criatividade e liderança são ambos processos de influência e confundem-se em muitas das suas aplicações.



COGNITIVO	NÍVEL	AFECTIVO
Fluência, flexibilidade, originalidade, elaboração, cognição e memória	I FUNÇÕES DIVERGENTES	Curiosidade, vontade de acompanhar, abertura à experiência, arriscar, sensibilidade aos problemas, tolerância à ambiguidade e à diferença
Aplicação, análise, síntese, avaliação, perícias metodológicas e de investigação	II RACIOCÍNIO COMPLEXO E PROCESSOS EMOCIONAIS	Consciência do desenvolvimento, abertura a sentimentos complexos e ao conflito, calma, desenvolvimento de valores, segurança psicológica na criatividade, fantasia, imagética
Inquirição independente, auto-direcção, gestão de recursos, desenvolvimento de produtos, «prática» profissional	III ENVOLVIMENTO EM DESAFIOS REAIS	Interiorização de valores, empenhamento numa vida produtiva, dirigida à auto-actualização

QUADRO I - Modelo de aprendizagem criativa. In TREFFINGER, D. J. (1980), *Encouraging creative learning for the gifted and talented*, Ventura, CA; Ventura County Schools/LTI



Voltando à questão com a qual iniciei este artigo – relativa ao facto de a criatividade não poder ser ensinada, mas apenas «facilitada», desenvolvida ou aprendida –, é certo que a coloquei expressamente para suscitar a discussão, sempre renovada, sobre o papel do ensino e dos seus agentes. Rigorosamente, existem alguns aspectos da criatividade pessoal que podem ser sujeitos a programas de treino, como se de modalidades desportivas se tratasse, e provar que o sujeito melhorou nas aptidões consideradas. No entanto, não é ainda possível determinar se as aptidões definidas englobam o que se entende por «criatividade», pela simples razão de que isso ainda é «... algo que não se sabe definir, mas que se reconhece quando

se encontra...» (Miller, 1986). Mais uma vez, o ensino da criatividade constitui apenas um meio de provocar o desenvolvimento global das pessoas envolvidas e não um fim em si próprio. A matéria constitui apenas o suporte de um método aplicável a qualquer área do conhecimento.

O ensino da criatividade constitui como que uma tentativa de fazer regressar a escola às suas origens, ao *skole* e à *schola*, que em grego e em latim significam *local de lazer*.

É, finalmente, apenas um pretexto para redescobrir o que há de melhor no acto de ajudar outros a crescer e a desenvolver-se, desde que se esteja motivado para tal fim.

Da experiência colhida no ensino da criatividade a alunos do ensino politécnico e universitário, da condução de alguns seminários de formação de agentes educativos, da aplicação de métodos criativos a reuniões de trabalho, e da participação em vários encontros internacionais sobre este tema adveio-me a convicção de que o ensino da criatividade e dos métodos criativos desperta, em todos os que a ele são sujeitos, sem distinção de idade, sexo, experiência profissional ou área de especialidade, toda uma série de perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional que estavam desde há muito adormecidas.

Fernando J. V. Cardoso de Sousa

Psicólogo, professor do ensino politécnico e universitário

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. L. (1986), *Conceptual blockbusting*, New York, Addison-Wesley.
- AMABILE, T. M. (1983), *The social psychology of creativity*, New York, Springer-Verlag.
- BROWN, R. T. (1989), «Creativity: What are we to measure?», in J. A. GLOVER, R. R. RONNING e C. R. REYNOLDS (Eds.), *Handbook of creativity*, New York, Plenum Press.
- CZSIKSZENTMIHALYI, M. (1991), *Flow: The psychology of optimal experience*, New York, Harper Perennial.
- GUILFORD, J. P. (1977), *Way beyond the IQ*, Buffalo, New York, Creative Education Foundation Press.
- MILLER, W. C. (1986), *The creative edge*, New York, Addison-Wesley.
- ROUQUETTE, M. (1973), *A Criatividade*, Lisboa, Livros do Brasil.
- SIMONTON, D. K. (1991), «Creativity, leadership and chance», in ROBERT J. STERNBERG (Ed), *The nature of creativity*, Cambridge University Press.
- TORRANCE, E. P., e MYERS, R. E. (1970), *Creative learning and teaching*, New York, Dodd, Mead.

**Queremos que
continue
a ser
nosso
leitor!**

FORMAR
REVISTA DOS FORMADORES

FICHA INDIVIDUAL
DE ASSINANTE

Nome _____

Morada _____ Nascimento _____

Telefone _____

Cargo ou Profissão _____

Empresa ou Organismo _____

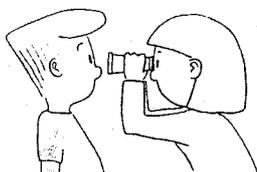
Sector de Actividade _____

E eu? Considero-me Criativo?

Tenho uma atitude criativa perante a vida?

Para o ajudar a fazer uma auto-avaliação colocam-se algumas questões às quais atribuirá a seguinte pontuação:

- *sempre*: 3 pontos
- *de vez em quando*: 2 pontos
- *raramente*: 1 ponto
- *nunca*: 0 pontos



porque se não de fazer as coisas de determinada maneira e não doutra, ou simplesmente porque se fazem?

- Sou curioso?**
Interesso-me pelos pontos de vista e problemas dos outros e interrogo-me, habitualmente,

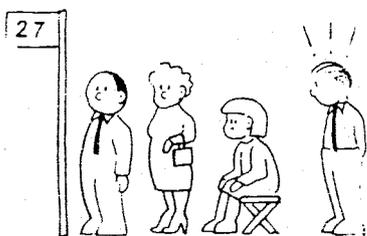
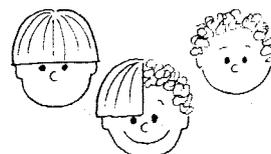
- Sou «oportunista»?**
Sei aproveitar as oportunidades quando me surgem? Procuo enfrentar os problemas e desafios e transformá-los em novas oportunidades?



- Tenho sentido crítico e sou exigente?**

Questiono-me sobre o convencional, os preconceitos ou as opiniões prefabricadas, procurando encontrar respostas novas e diferentes para as diversas situações que surgem?

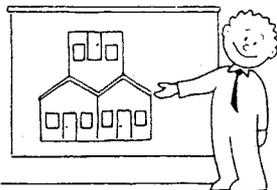
- Apercebo-me das tendências?**
Estou atento e sou sensível às mudanças que se verificam a nível das pessoas, dos grupos e das instituições, bem como a nível regional, nacional e mundial?



rando encontrar respostas novas e diferentes para as diversas situações que surgem?

Gosto de correr riscos?

Estou decidido a experimentar as minhas ideias e a investir as minhas energias e dinheiro em projectos em que acredito, mesmo que os outros duvidem deles?



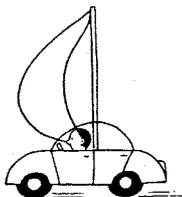
Sou intuitivo?

Para resolver os problemas do dia-a-dia dou largas aos meus sentimentos, intuições e imaginação, procurando assim soluções invulgares (divergentes), ou limito-me a soluções lógicas e convencionais (convergentes)?



Gosto de me adaptar às situações?

Aproveito as ideias duma determinada situação para as aplicar e utilizar noutras situações pessoais, familiares, profissionais, etc.?



Tenho o sentido de antevisão?

Considero-me avançado em relação ao meu tempo? Costumo pensar no que será o mundo e a vida no próximo século?



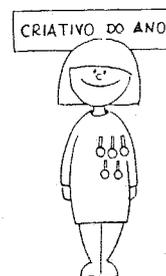
Sou imaginativo?

Utilizo as mesmas ideias mais do que uma vez, ou tenho capacidade para encontrar soluções diferentes para problemas e situações diferentes?



Gostaria de ser uma pessoa criativa?

Penso e actuo, frequentemente, de forma criativa? Acredito e bato-me pelas minhas ideias?



TOTAL DE PONTOS

25 - 30 pontos: Tem uma atitude bastante criativa.

20 - 24 pontos: É criativo, mas pode desenvolver mais a sua criatividade.

15 - 19 pontos: Deverá desenvolver mais intensamente as suas capacidades criativas.

Se conseguiu menos de 15 pontos é sinal que tem tendência para não se considerar criativo.

Mas atenção! Qualquer que seja a pontuação, pode desenvolver, cada vez mais, a sua criatividade. A criatividade não é um objecto que se possui de uma vez por todas, mas um processo em constante desenvolvimento.

Idées pour Entreprendre

(adaptação)

In Paulo da Trindade Ferreira, 1994,

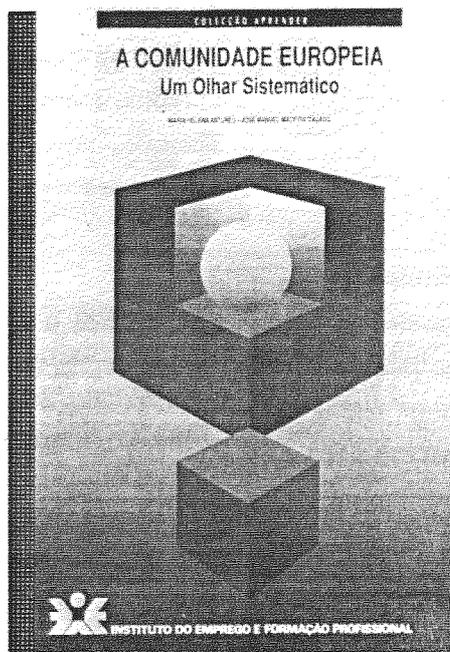
«Reinventar a Criatividade», Editora Presença

PUBLICADOS

1. **A APRENDIZAGEM E OS JOVENS** (2.ª edição)
Maria Lúclia Oliveira/Maria Manuela Porto
3. **DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS DE FORMAÇÃO**
(2.ª edição)
Maria de Lourdes Mateus Vieira
4. **A AVALIAÇÃO PEDAGÓGICA NA FORMAÇÃO
PROFISSIONAL- GENERALIDADES** (2.ª edição)
António Tira-Picos/José Sampaio
5. **A AVALIAÇÃO PEDAGÓGICA NA FORMAÇÃO
PROFISSIONAL – TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**
(2.ª edição)
António Tira-Picos/José Sampaio
6. **O MÉTODO DEMONSTRATIVO** (2.ª edição)
Arménio Pereira/José Eduardo Rocha
7. **PREPARAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DE SESSÕES DE FORMAÇÃO** (2.ª edição)
Fernando Oliveira
8. **ANÁLISE DE TRABALHO – Abordagem Sistémica**
(2.ª edição)
Acácio Duarte
9. **ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS
DE FORMAÇÃO** (2.ª edição)
José Manuel Dias
10. **GUIA PRÁTICO PARA USO
DO RETROPROJECTOR** (2.ª edição)
Artur da Rocha Machado
11. **OS MEIOS AUDIOVISUAIS NA FORMAÇÃO**
Carlos Portugal Ribeiro/José Alberto Pires Dias/Luís Relvas
12. **MÉTODOS PEDAGÓGICOS**
João Pinheiro/Lucília Ramos
13. **CONCEPÇÃO DE CURSOS DE ENSINO ASSISTIDO E
MULTIMÉDIA**
José Garcez Lencastre
14. **PSICOLOGIA DA APRENDIZAGEM**
– Concepções, Teorias e Processos
Jorge Pinto
15. **A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA**
Rita Campos e Cunha
16. **A TELEVISÃO E O VÍDEO** (2.ª edição)
Carlos Portugal Ribeiro/José Alberto Pires Dias/Luís Relvas
17. **QUALIDADE E EFICÁCIA NA FORMAÇÃO**
José Garcez Lencastre

COLEÇÃO

APRENDER



18. **CASOS DE EMPRESAS PORTUGUESAS**
Luís Filipe Cardim/Maria Isabel Lúcio
19. **FORMAÇÃO E MULTIMÉDIA**
Maria Clara Ramos Nunes/José Manuel Serradas
20. **A COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL**
Eduardo Jorge Esperança
21. **OS JOVENS E A VIDA ACTIVA** (2.ª edição)
António Mão-de-Ferro/Viriato Fernandes
22. **O FORMADOR E O GRUPO** (2.ª edição)
António Mão-de-Ferro/Viriato Fernandes
23. **COMUNIDADE EUROPEIA**
Helena Antunes/José Manuel Madeira Calado

Distribuição e Venda:

Assessoria Técnica de Informação e Documentação

Av. José Malhoa, 11 - Piso 0 • 1070 LISBOA

Telefone: 727 25 36

*E a propósito das mãos, eu diria que há mãos
Que fazem música ou que fazem quadras,
Mãos que fazem jantares ou que fazem camisas:
São mãos que prestam:
E há mãos que não fazem coisa nenhuma:
São mãos que não prestam.
Não conhecemos outras.
A distinção de mão para mão entre pessoas honestas
Não está na lindeza, está na lealdade.
A mão da minha mãe
Tinha um calo de abrir a porta da despensa
E a arca de roupa branca,
De regar os seus morangueiros,
De cortar o grande pão que nos dava com marmelada
para a merenda
E de engomar os bibes lavados que eu vestia
quando era pequeno;
E é precisamente por causa do calo dessa mão
Que - depois de ter barbas na cara e cabelos brancos
na cabeça
Eu me punha de joelhos para a beijar,
De todas as vezes que ia lá acima,
pelas festas, à minha aldeia.*

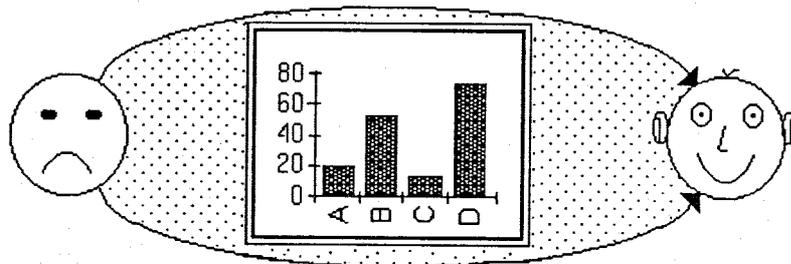
As Mãos



*Ramalho Ortigão (in «As Párpas»)
professor, jornalista, escritor*

Aprenda a fazer acetatos usando o "Word for Windows"

2.ª parte



Um bom documento fala por si!... É bem verdadeira esta afirmação, e para que um acetato tenha uma estrutura que **MOTIVE, DIFERENCIE** e **RESSALTE** deve apelar a tudo o que for possível: texto, gráficos, desenhos e tabelas. O *Microsoft Word* é uma preciosa ferramenta para este fim, pois permite fazer tudo isto e, ao ser um ambiente de janelas, torna-se bastante agradável e extremamente flexível.

A 1.ª parte deste artigo (publicado na *Formar* n.º 13) destinou-se a uma introdução à construção de acetatos por computador e ao *Word for Windows*, incidindo principalmente sobre a escrita e formatação de texto. Falou-se ainda sobre os procedimentos para ler, gravar e imprimir documentos. Esta parte pretende ser um seguimento da primeira e, assim sendo,

e para uma maior eficácia deste artigo, convinha ler novamente a primeira parte, para relembrar. Convém também, se assim for possível, seguir esta leitura testando os exemplos simultaneamente no computador.

EXEMPLO 1

criação de gráficos

Suponha que, como formador, pretende uma sessão sobre a percentagem de utilização dos sentidos na aprendizagem. Vão considerar-se os seguintes dados:

- Visão: 75%
- Audição: 13%
- Tacto: 6%
- Olfacto: 3%
- Gosto: 3%

Como já se pode aqui verificar, a visão é destacadamente o sentido mais importante no processo de aprendizagem; será então útil recorrer a um acetato com um gráfico colorido para apresentar este estudo, para assim ser mais fácil:

- Aumentar o interesse e a atenção
- Provocar impacto
- Facilitar a retenção na memória

... recorde-se aqui o provérbio chinês «Uma imagem vale mais que mil palavras»...

Para a criação e formatação do título do acetato «PERCENTAGEM DE RETENÇÃO DE INFORMAÇÃO» veja-se o descrito na 1.ª parte deste artigo-Iniciação: resumidamente, será necessário:

- Entrar no *Word*
- Escrever o título do acetato e formatá-lo

Para a criação dos gráficos, usando o *Word* terá de, usando o *mouse*, pressionar uma só vez sobre o *icon* colocado na barra de ferramentas (situada no topo do ecrã):



Aparecerá então um ecrã intitulado Documento 1-Datasheet. Será aqui onde irá colocar os dados, para depois ser gerado o gráfico respectivo (Chart). O aspecto deste ecrã é o seguinte:

Document 1 - Datasheet					
	1st Qtr	2nd Qtr	3rd Qtr	4th Qtr	
East	20,4	27,4	90	20,4	
West	30,6	38,6	34,6	31,6	
North	45,9	46,9	45	43,9	

Um outro ecrã estará presente – Documento 1-Chart – onde aparecerá o gráfico resultado.

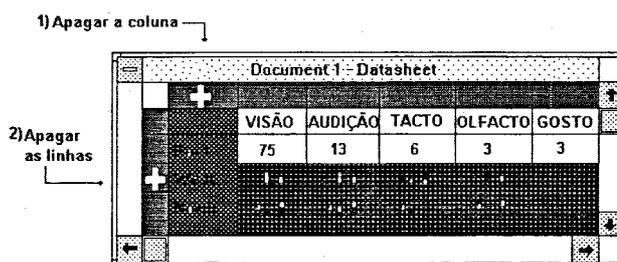
Os passos a seguir serão:

- Escrever na célula “1 st Qtr” a palavra VISÃO; por baixo escrever 75 (em vez do valor 20,4 que lá aparece)
- Na célula “2 nd Qtr” escrever a palavra AUDIÇÃO; por baixo escrever 13 (em vez do valor 27,4)
- Fazer o mesmo para os sentidos TACTO(6) OLFACTO(3) e GOSTO(3).

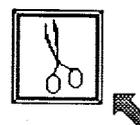
Como o que se pretende é algo do tipo:

VISÃO	AUDIÇÃO	TACTO	OLFACTO	GOSTO
75	13	6	3	3

será necessário apagar as restantes células que se encontram preenchidas com os valores de “West” e “North”, o que pode ser feito como mostra o desenho seguinte:



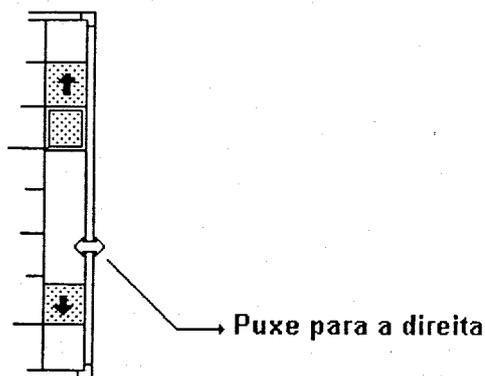
Para eliminar a coluna em excesso selecciona-se essa coluna (1). Pressiona-se de seguida a tecla “Delete” ou usando o *mouse* a opção “Edit/Cut” ou ainda o *icon* da barra de ferramentas:



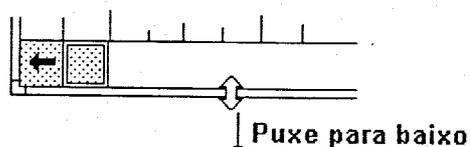
Para eliminar as linhas em excesso faz-se o mesmo mas seleccionam-se essas linhas fazendo deslizar o *mouse* para baixo (2).

Verifique ainda que qualquer alteração que faça no ecrã Document I-Datasheet esta é logo visualizada no ecrã Document I-Chart. Depois disto poderá verificar que possui o gráfico desejado. Agora só falta proceder à sua formatação:

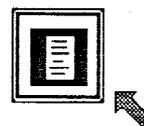
- Tire a legenda pressionando uma vez sobre ela e pressionando depois a tecla "Delete"
- Altere o tipo de gráfico se assim o desejar escolhendo a opção "Gallery" e depois aquele gráfico que considera mais adequado. Poderá pois optar por um gráfico circular "Pie", a três dimensões "3-D Column", etc.
- Altere o tamanho do gráfico para que as legendas apareçam numa só linha. Para isto use o *mouse* para fazer crescer o gráfico, como se ilustra no desenho:



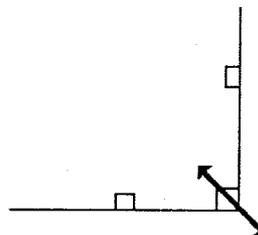
e/ou



Se tudo estiver como deseja só terá de escolher a opção "File/Update" e depois "File/Exit and Return to Document I". Voltará assim para o "Word", onde aparecerá o gráfico que construiu. Para ver se o gráfico tem um tamanho suficiente para um acetato escolha na barra de ferramentas o *icon*:



para que possa ver o acetato completo *zoom*. Se considerar que necessita de aumentar o tamanho do gráfico para ocupar toda a folha (e futuro acetato) pressione o gráfico com o *mouse* e de seguida faça o sugerido pelo desenho:

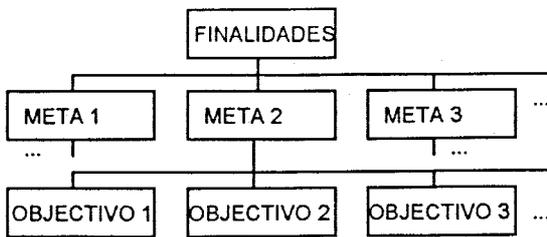


puxe na diagonal até que o gráfico fique com o tamanho desejado.

Depois de tudo estar feito bastará gravar o documento, para depois o imprimir. Para isto veja a 1.ª parte deste artigo.

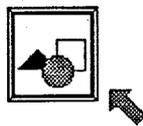
EXEMPLO 2 CRIAÇÃO DE DESENHOS

Suponha agora que vai dar uma sessão sobre os Níveis de Definição dos Objectivos e que pretende um acetato com um diagrama exemplificativo da hierarquia entre os diferentes níveis:

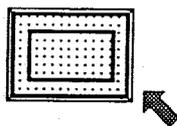


Terá então de fazer o seguinte:

- Escrever o título desejado
- Para fazer o desenho pressione com o *mouse* o *icon* de barra de ferramentas

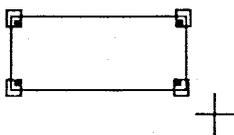


- Aparecerá um ecrã intitulado "Microsoft Draw-Drawing in Document 1". Será aqui que vai fazer o desenho que deseja.
- Para desenhar um rectângulo seleccione o *icon* existente na parte lateral esquerda do ecrã:

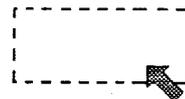


- Na área de trabalho pressione o *mouse* uma vez para marcar o canto superior esquerdo do rectângulo e deslize depois na diagonal até ter o tamanho desejado.

Ficará com o aspecto:



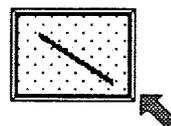
- Como quer ter sete rectângulos iguais escolha a opção "Edit/Copy" e depois "Edit/Paste". Pressione sobre o rectângulo e desloque-o para o local desejado. Note que enquanto este é deslocado apresenta o aspecto:



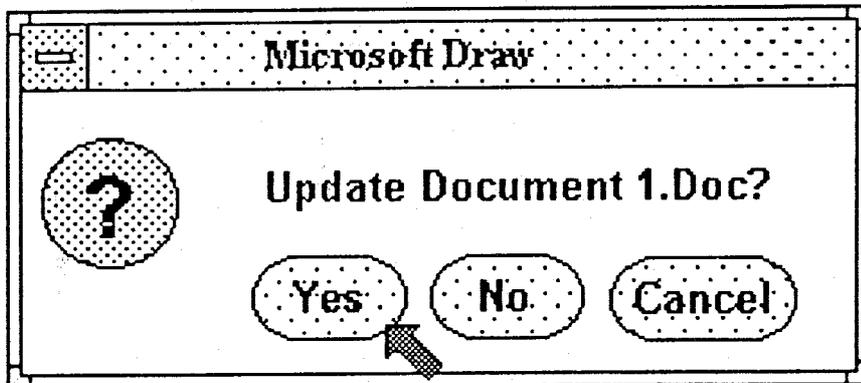
- Faça isto seis vezes.
- Para escrever as palavras referidas atrás escolha o *icon*



- Agora terá de posicionar o cursor no local a escrever a palavra FINALIDADES (ou seja, dentro do primeiro rectângulo). Faça isto para as outras palavras.
- Para unir os rectângulos com linhas pressione o *icon*:



- Pressione o *mouse* no local onde deseja que fique o início da recta e desloque até ao final.
- Estando tudo pronto é necessário passar novamente para o Word. Escolha a opção de comando "File/Exit and Return to Document 1". Aparecerá a pergunta:



- Escolha a opção "Yes" para voltar ao *Word* e para que aí apareça o desenho que construiu.
- Depois de estar no *Word* e considerar que o desenho necessita de ter um tamanho maior faça o mesmo que fez para aumentar o tamanho do gráfico no exemplo I atrás apresentado.
- Depois de tudo estar como deseja, bastará gravar o seu documento e fazer a impressão para acetato.

Numa próxima oportunidade irei, usando também um exemplo, demonstrar que o *Word* permite, de uma forma rápida e com excelente qualidade e flexibilidade, fazer um ACETATO COMPOSTO.

Até lá só me resta desejar que faça um bom trabalho. Mãos à obra!

Fernando Tavares Ferreira

Engenheiro Electrotécnico e de Computadores

Consultor e Formador de Formadores de Formadores



A META: Janeiro 1997

todos os profissionais

que exerçam a actividade de Formador

devem ser certificados

FORMADOR: REGULAMENTAÇÃO DA ACTIVIDADE

 Decreto Regulamentar n.º 66/94, de 18 de Novembro, de acordo com o estabelecido nos Decs.-Leis n.ºs 401/91 e 405/91, vem regulamentar o exercício da actividade de formador no âmbito da formação profissional inserida no mercado de emprego.

Assim, são definidos o conceito de formador; os «tipos» de formadores; os requisitos e exigências para o exercício da actividade; direitos e deveres; a emissão de certificados e a constituição de uma bolsa de formadores integrando todos os formadores que venham a ser certificados. Em paralelo, foi também publicado o Decreto Regulamentar n.º 68/94, de 26 de Novembro, de acordo com o D.L n.º 95/92 (Regime de Certificação Profissional), que estabelece as condições gerais de emissão de certificados de formação e de aptidão.

A publicação simultânea destes dois decretos cria o enquadramento jurídico para a certificação profissional dos formadores, o que implica a definição e comprovação das competências necessárias ao desempenho da actividade.

Em consequência do grande aumento da oferta formativa, verificada nos últimos anos, são muitas as pessoas que exercem a actividade de formador, numa grande diversidade de situações, sem que para tal detenham as competências técnicas e pedagógicas adequadas, com reflexos na eficácia e qualidade da formação que desenvolvem. A aposta, indispensável e necessária, na melhoria da qualidade da formação profissional, implica uma maior exigência na qualidade da formação dos formadores e a regulamentação das condições de exercício da actividade dos formadores.

É neste contexto que se inserem as actividades da já criada Comissão Técnica Especializada da Área da Educação/Formação, de composição tripartida e na dependência da Comissão Permanente de Certificação, com o objectivo de elaboração das normas técnicas para a certificação dos formadores e que irão permitir operacionalizar o D. Regulamentar n.º 66/94.

Para sustentar este sistema de certificação, torna-se necessário dispor de um sistema de formação de formadores, capaz de dar resposta (quantitativa e qualitativa) às necessidades existentes neste domínio.

Como referencial e suporte indispensável à construção e desenvolvimento destes dois sistemas - certificação e formação - temos os perfis profissionais dos formadores e dos demais intervenientes nos sistemas de formação - consultores, promotores, gestores, técnicos de formação e técnicos de «multimedia». Estes encontram-se actualmente em elaboração no IEFP (ver «FORMAR» n.º 13/Janeiro/95) e espera-se que sejam uma base sólida, coerente, flexível e credível para a formação e certificação de formadores competentes, que a evolução do mercado das qualificações e formação requer.

Assim, é grande a responsabilidade do IEFP e das outras entidades com competências atribuídas nesta área, pois terão de criar e implementar as normas, instrumentos e condições para que os profissionais que exerçam a actividade de formador possam ser certificados até 1 de Janeiro de 1997, como estipula o art.º 13.º do D.R. n.º 66/94.

Francisco Vasconcelos

DECRETO REGULAMENTAR N.º 66/94

de 18 de Novembro

O presente diploma visa regulamentar o exercício da actividade de formador no âmbito da formação profissional inserida no mercado de emprego, de acordo com o estabelecido nos Decretos-Leis n.ºs 401/91 e 405/91, ambos de 16 de Outubro, os quais vieram introduzir no País mecanismos inovadores em matéria de formação profissional.

A matéria objecto deste diploma não encontra precedente no ordenamento jurídico nacional, pelo que se procurou precisar os conceitos que traduzem quer as orientações, quer a realidade conhecida neste domínio no plano nacional, quer as orientações que prevalecem na evolução observável no espaço comunitário. Neste sentido, definiram-se requisitos para o exercício da actividade de formador, deixando a definição de perfis profissionais específicos de cada tipo de actividade à actuação regulamentadora da comissão permanente de coordenação do sistema de certificação.

Constatando-se que a qualidade da formação deverá ser alicerçada na consolidação e dignificação da função de formador, o presente diploma contém um conjunto de disposições que, sendo inovadoras quanto à matéria, garantem uma conveniente flexibilidade e adaptabilidade à evolução do tecido económico e social e às transformações que ocorrem nos métodos e conteúdos da formação.

Ao Instituto do Emprego e Formação Profissional, como serviço público executor das políticas de formação profissional, compete proceder à certificação dos formadores, bem como organizar bolsas de formadores, que deverão ser colocadas ao dispor dos interessados, o que permitirá assegurar uma maior

transparência no mercado da formação.

O presente diploma foi discutido e mereceu a concordância da Comissão Permanente da Concertação Social do Conselho Económico e Social.

Assim:

Ao abrigo do disposto nos artigos 10.º do Decreto-Lei n.º 401/91, de 16 de Outubro, e 13.º e 17.º do Decreto-Lei n.º 405/91, de 16 de Outubro, e nos termos, da alínea c) do artigo n.º 202.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º

Objecto

O presente diploma regula o exercício da actividade de formador no domínio da formação profissional inserida no mercado de emprego.

Artigo 2.º

Conceito de formador

- 1 - Para efeitos do presente diploma, entende-se por formador o profissional que, na realização de uma acção de formação, estabelece uma relação pedagógica com os formandos, favorecendo a aquisição de conhecimentos e competências, bem como o desenvolvimento de atitudes e formas de comportamento, adequados ao desempenho profissional.
- 2 - O formador pode ter outra designação decorrente da metodologia e da organização da formação, nomeadamente instrutor, monitor, animador e tutor de formação.

Artigo 3.º

Tipos de formadores

- 1 - Os tipos de formadores podem distinguir-se em função do regime de ocupação, do nível de for-

mação que desenvolvem e da componente de formação que desenvolvem.

2 - Relativamente ao regime de ocupação, os formadores podem ser permanentes ou eventuais, consoante desempenhem as funções de formador como actividade principal ou com carácter secundário ou ocasional.

3 - Relativamente ao vínculo, os formadores podem ser internos, quando tenham vínculo laboral com a entidade promotora ou beneficiária da acção de formação, ou externos, caso exerçam a actividade de formador independentemente do vínculo laboral.

4 - Quanto ao nível de formação que desenvolvem, os formadores têm o nível de formação correspondente à estrutura dos níveis de formação estabelecidos na Decisão n.º 85/368/CEE do Conselho das Comunidades, publicada no Jornal Oficial das Comunidades Europeias, de 31 de Julho de 1985.

5 - Relativamente aos componentes da formação que desenvolvem, os formadores podem ser de formação teórica ou de práticas profissionais.

Artigo 4.º

Requisitos

1 - Constituem requisitos para o exercício da actividade de formador:

a) Aptidão psicossocial, que envolve, designadamente, o espírito de cooperação e a facilidade de comunicação e relacionamento, a flexibilidade, a tolerância e capacidades de auto e heterocrítica, bem como a assunção da função cultural, social e económica da formação;

b) Formação científica, técnica, tecnológica e prática, que implica a posse de qualificação de nível igual ou superior ao nível da saída dos formandos nos domínios em que desenvolve a formação;

c) Preparação ou formação pedagógica, certificada nos termos da lei, adaptada ao nível e contexto em que se desenvolve a acção da formação.

2 - Para efeito do disposto na alínea b) do número anterior, é exigível:

a) Habilitação académica adequada, quando se trate de formação teórica geral;

b) Habilitação académica adequada acrescida de um ano de experiência profissional, quando se trate de formação teórica-técnica;

c) Habilitação académica adequada acrescida de três anos de experiência profissional, quando se trate de formação de práticas profissionais.

Artigo 5.º

Perfis profissionais

A estrutura de coordenação prevista no artigo 14.º do Decreto-Lei n.º 95/92, de 23 de Maio, submeterá a aprovação do Ministro do Emprego e da Segurança Social, sob proposta das respectivas comissões técnicas especializadas, normas técnicas relativas aos perfis profissionais específicos dos formadores.

Artigo 6.º

Regime excepcional

A título excepcional, as acções que, por razões de natureza pedagógica ou relativas às matérias a tratar, exijam a intervenção de pessoas não certificadas como formadores, mas que sejam possuidoras de uma espe-

cial qualificação académica e ou profissional ou detemham formação não disponível no mercado, podem ser autorizadas por despacho fundamentado do respectivo membro do Governo.

Artigo 7.º

Direitos do formador

1 - São, nomeadamente, direitos do formador:

- a) Apresentar propostas com vista à melhoria das actividades formativas, nomeadamente através da participação no processo de desenvolvimento e nos critérios de avaliação da acção de formação, de acordo com o plano geral institucionalmente definido;
- b) Obter comprovação documental, pela entidade promotora da acção, relativa à actividade desenvolvida como formador em acções por esta promovidas, especificando, designadamente, o nível dos formandos, a qualidade da formação e o domínio de intervenção;
- c) Ser integrado em bolsas de formadores.

2 - Para efeitos do disposto na alínea b) do número anterior, o formador disporá de documento adequado, de modelo a aprovar por portaria do Ministro do Emprego e da Segurança Social.

Artigo 8.º

Deveres do formador

São, em especial, deveres do formador:

- a) Procurar atingir os objectivos da acção, tendo em consideração os destinatários da mesma;
- b) Cooperar com as entidades beneficiárias e promotoras, bem como com outros intervenientes no processo formativo, no sentido de assegurar a eficácia da acção de formação;

- c) Preparar, de forma adequada e prévia, cada acção de formação, prevendo diferentes hipóteses do seu desenvolvimento, a documentação pedagógica, os métodos e meios utilizados, bem como os momentos de avaliação;
- d) Assumir padrões de comportamento que favoreçam a criação de um clima de confiança e compreensão mútua entre os intervenientes no processo formativo;
- e) Assegurar a reserva sobre dados e acontecimentos relacionados com o processo de formação e seus intervenientes;
- f) Zelar pelos meios materiais e técnicos postos à sua disposição;
- g) Ser assíduo e pontual;
- h) Cumprir a legislação e os regulamentos aplicáveis à formação.

Artigo 9.º

Emissão de certificados

1 - Cumpridos os requisitos e exigências mínimas estabelecidos para o acesso à actividade de formador, o correspondente certificado é requerido pelo interessado ou pela entidade promotora da acção de formação às entidades referidas no artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 95/92, de 23 de Maio, sendo válido por um período de cinco anos, quando outro não resulte das normas específicas de certificação.

- 2 - Os requerimentos a solicitar o certificado de formador deverão conter ou ser acompanhados dos seguintes elementos:
- a) Identificação do formador;
 - b) Habilitações literárias;
 - c) Qualificações profissionais por área e nível de

formação;

d) Preparação pedagógica;

e) Regime de ocupação;

f) Outros dados curriculares relativos a participação ou intervenção em actividade de carácter formativo, profissional ou cultural;

g) Cópias de certificados ou de avaliações relativas à actividade profissional ou como formador.

3 - O certificado de formador será renovável por períodos sucessivos de cinco anos, quando outro não resulte das normas específicas de certificação, a requerimento da entidade promotora da acção de formação ou do próprio interessado, acompanhado dos respectivos documentos comprovativos.

4 - A renovação do certificado de formador depende da verificação, durante o período de validade do anterior certificado, das seguintes condições:

a) O desenvolvimento em média de, pelo menos, cento e vinte horas anuais de formação;

b) A frequência em média de, pelo menos, trinta horas anuais de formação contínua.

5 - Quando não sejam observadas as condições previstas no número anterior, a obtenção de novo certificado está sujeita à frequência e aproveitamento, por parte do interessado, de curso de aperfeiçoamento técnico-pedagógico, a ministrar por qualquer das entidades com competência para certificar nos termos do artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 95/92, de 23 de Maio.

Artigo 10.º

Bolsas de formadores

1 - Sem prejuízo da criação de bolsas de formadores

pelas entidades competentes para a emissão de certificados de formador, será constituída no âmbito do Instituto do Emprego e Formação Profissional, nos termos do n.º 3 do artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 405/91, de 16 de Outubro, uma bolsa de formadores, a nível nacional, integrando todos os formadores para os quais foram emitidos certificados.

2 - A bolsa de formadores nacional será suportada por bolsas de formadores regionais, as quais disporão de ficheiros actualizados dos profissionais certificados como formadores em cada região.

3 - Compete ao Instituto do Emprego e Formação Profissional a organização, gestão e divulgação da bolsa de formadores, à qual terão acesso todas as entidades promotoras de acções de formação.

4 - Para efeitos do disposto no número anterior, as entidades com competência para certificar, de harmonia com o disposto na alínea b) do n.º 1 do artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 95/92, de 23 de Maio, fornecerão, trimestralmente, ao Instituto do Emprego e Formação Profissional os elementos referentes aos formadores por elas certificados.

Artigo 11.º

Acção de formação de formadores

O Instituto do Emprego e Formação Profissional, através dos seus centros de formação profissional, ou mediante acordo a celebrar com outras entidades, bem como as instituições com competência para certificar nos termos do artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 95/92, de 23 de Maio, tomará as medidas necessárias ao lançamento e efectivação de acções de formação de forma-

dores que satisfaçam as respectivas necessidades de actualização e que facilitem o seu acesso à formação contínua.

Artigo 12.º

Formadores da Administração Pública

Aos formadores da Administração Pública é aplicável o disposto no artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 9/94, de 13 de Janeiro.

Artigo 13.º

Disposições transitórias

- 1 - Os profissionais que, à data da entrada em vigor do presente diploma, exerçam a actividade de formador devem encontrar-se certificados nos termos nele previstos, a partir de 1 de Janeiro de 1997.
- 2 - Os actuais formadores que não satisfaçam os requisitos mencionados nas alíneas *b)* e *c)* do n.º 1 e no n.º 2 do artigo 4.º apenas poderão ser certificados para o exercício da actividade de formador desde que, até Janeiro de 1997, frequentem, com aproveitamento, curso de formação pedagógico-didáctica com duração mínima de sessenta horas, ministrado pela entidade com competência para certificar, e possuam experiência comprovada de, pelo menos, cento e vinte horas, quando se trate de desenvolver formação dos níveis I, II e III, previstos na Decisão n.º 85/368/CEE.
- 3 - Quando se trate de formadores que desenvolvam formação dos níveis IV e V, previstos na Decisão n.º 85/368/CEE, a exigência referida na parte final do número anterior é alternativa.

Artigo 14.º

Entrada em vigor

O presente diploma entra em vigor 60 dias após a sua publicação.

Presidência do Conselho de Ministros, 5 de Setembro de 1994.

*Aníbal António Cavaco Silva - José Bernardo Veloso
Falcão e Cunha*

Promulgado em 31 de Outubro de 1994.

Publique-se.

O Presidente da República, MÁRIO SOARES.

Referendado em 3 de Novembro de 1994.

O Primeiro-Ministro, *Aníbal António Cavaco Silva*.

PUBLICADOS

1. **O MÉTODO DOS CASOS** (2.ª edição)
Luís Cardim
2. **A AUTOSCOPIA NA FORMAÇÃO** (3.ª edição)
Divisão de Estudos CNFF
3. **A ANÁLISE DE TRABALHO** (2.ª edição)
Aida Crenilde Pereira Santos
4. **OS MÉDIA NA FORMAÇÃO** (2.ª edição)
Maria Clara Ramos Nunes
5. **A AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL**
(3.ª edição)
António Tira-Picos
6. **A AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL**
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS (3.ª edição)
José L. S. Sampaio
7. **ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS DE FORMAÇÃO**
(3.ª edição)
José Manuel Dias
8. **A COMUNICAÇÃO PEDAGÓGICA** (2.ª edição)
José Manuel Dias
9. **INICIAÇÃO AO CONFLITO EM PEDAGOGIA** (2.ª edição)
Equipa de Formadores da SEIS
10. **JOGOS PEDAGÓGICOS** (2.ª edição)
Equipa de Formadores da SEIS
11. **O MÉTODO EXPOSITIVO** (2.ª edição)
António Mão-de-Ferro
12. **A DINÂMICA DO RELACIONAMENTO**
INTERPESSOAL (2.ª edição)
Avelino Pinto
13. **O PAINEL DE CONTROLO DA FORMAÇÃO** (2.ª edição)
Rui Ribeiro
14. **CONDIÇÕES E FACTORES DE APRENDIZAGEM**
(2.ª edição)
José Eduardo Rocha
15. **FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM DISCO COMPACTO**
INTERACTIVO (2.ª edição)
Carlos Correia
16. **A DINÂMICA DO RELACIONAMENTO**
INTERPESSOAL
ROTEIRO DE ANIMAÇÃO PEDAGÓGICA (2.ª edição)
Avelino Pinto
17. **O PERFIL E FUNÇÕES DO FORMADOR** (3.ª edição)
António Raseth

COLECÇÃO

FORMAR PEDAGOGICAMENTE



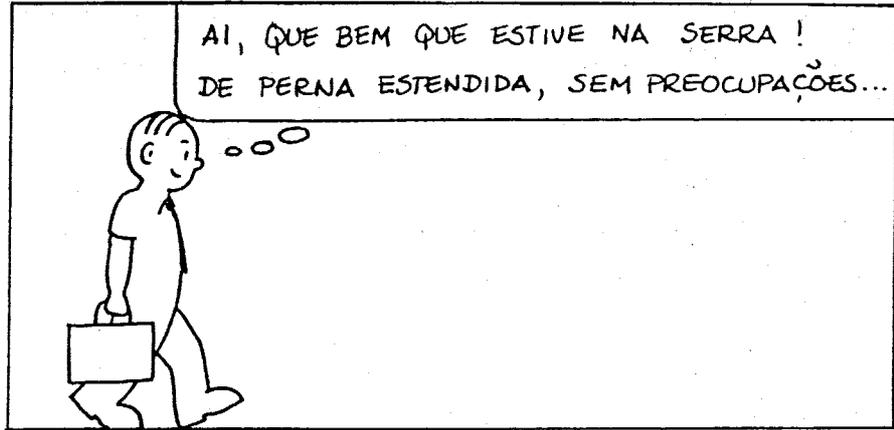
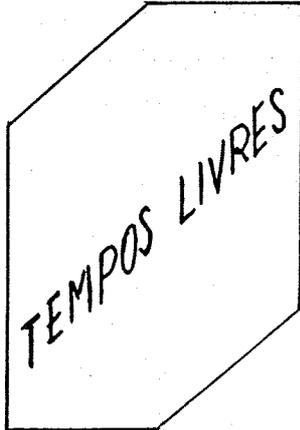
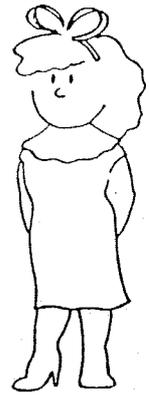
18. **O RETROPROJECTOR E A PRODUÇÃO**
DE TRANSPARÊNCIAS (2.ª edição)
Arménio José Pereira
19. **ANIMAÇÃO DE GRUPOS E LIDERANÇA** (2.ª edição)
Margarida Segurado
20. **O MULTIMÉDIA E O FORMADOR**
Maria Clara Ramos Nunes
21. **A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**
Luís Filipe Cardim
22. **PLANO DE FORMAÇÃO**
ETAPAS E METODOLOGIAS DE ELABORAÇÃO (2.ª edição)
Fernando Roberto Oliveira
23. **MÉTODOS E TÉCNICAS PEDAGÓGICAS**
António Mão-de-Ferro

Distribuição e Venda:

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



AS ATRIBULAÇÕES DOS FORMADORES MATIAS & MILÚ



Que Formação para o século XXI ?

Algumas pistas de reflexão...

CRESCEM NUM MUNDO EM MUDANÇA

O nosso tempo é caracterizado por um acelerado processo de transformações e de mudanças, algumas com profundas incidências sobre a existência e sobre o futuro da pessoa humana e das sociedades em que habita. O conceito de mudança surge-nos por toda a parte como um conceito fundamental para a interpretação do mundo em que vivemos, mesmo correndo o risco de qualquer interpretação ou previsão rapidamente parecer caduca. De que mudanças falamos? Logo à partida, de mudanças no espaço que nos rodeia, cada vez menos rural e cada vez mais urbano, de mudanças no equilíbrio entre o trabalho e o lazer, de mudanças nos hábitos e nos modelos de comportamento, transformando e criando progressivamente novos estilos de vida. À emergência deste novo mundo, quase sempre imprevisível, caótico por vezes, não serão estranhas duas tendências de fundo, cuja necessidade de compre-

A multiplicidade de instituições e de influências a que as gerações jovens estão sujeitas, ao longo de um processo de socialização cada vez mais longo e mais rodeado de obstáculos, torna difícil aos jovens dar continuidade e levar até ao fim projectos profissionais previamente definidos

ender e controlar se torna cada vez mais pertinente para assegurar o futuro das sociedades humanas.

A primeira dessas tendências refere-se ao quadro de mudanças que uma nova ordem científica e tecnológica estabeleceu no âmbito relacional e social. Rompendo com equilíbrios tradicionais, a electrónica, a informática, a manipulação genética, a bioquímica instalaram no quotidiano desco-

bertas e inventos, a um tempo fascinantes, pelas possibilidades inteiramente novas que abrem, a outro tempo inquietantes, pelas consequências que dificilmente se adivinham. A outra tendência respeita ao conjunto de mutações políticas e económicas que o mundo contemporâneo enfrenta, não se podendo ig-

norar a relevância de factores como o declínio das grandes potências, a crise dos sistemas ideológico-políticos tradicionais, a persistente instabilidade económica, as transformações qualitativas do mercado de emprego, o desemprego estrutural e a existência de um mundo rico demograficamente envelhecido, em

oposição à natalidade galopante, característica dos países pobres.

Contudo, se atravessamos uma época em que novos conflitos e novos equilíbrios se forjam diariamente, em que uma certa inércia nos torna cada vez mais incapazes de influenciar o próprio destino pessoal, esta tendência coexiste com a necessidade e a possibilidade de, nas gerações mais jovens, fazer desabrochar vocações sem obediência a modelos rígidos, protagonizando uma procura individualizada dos melhores caminhos. Esta busca, permanente e renovada de geração para geração, deve ser compreendida actualmente num contexto de complexidade, encarando a sociedade contemporânea como uma sociedade que encontra num certo equilíbrio instável a sua própria dinâmica de evolução. A um nível mais amplo, a afirmação desta complexidade realça a interdependência e as conexões existentes entre diferentes sistemas sociais (por exemplo, entre o sistema educativo e o sistema político), sendo impossível implementar medidas de largo alcance fora de um

quadro global de articulação. Por outro lado, a um nível mais individual, ao realçarmos a complexidade vigente na actualidade evidenciamos o fenómeno crescente da adesão a valores tão diversificados quanto a própria diversidade das situações vividas. A multiplicidade de instituições e de influências a que as gerações jovens estão sujeitas ao longo de um processo de socializações cada vez mais longo e mais rodeado de obstáculos (acompanhando uma escolarização crescente em que os objectivos quanto ao perfil de pessoas a desenvolver no seu âmbito nem sempre estão claramente definidos) torna difícil aos jovens dar continuidade e levar até ao fim projectos profissionais ou de carácter mais amplo previamente definidos.

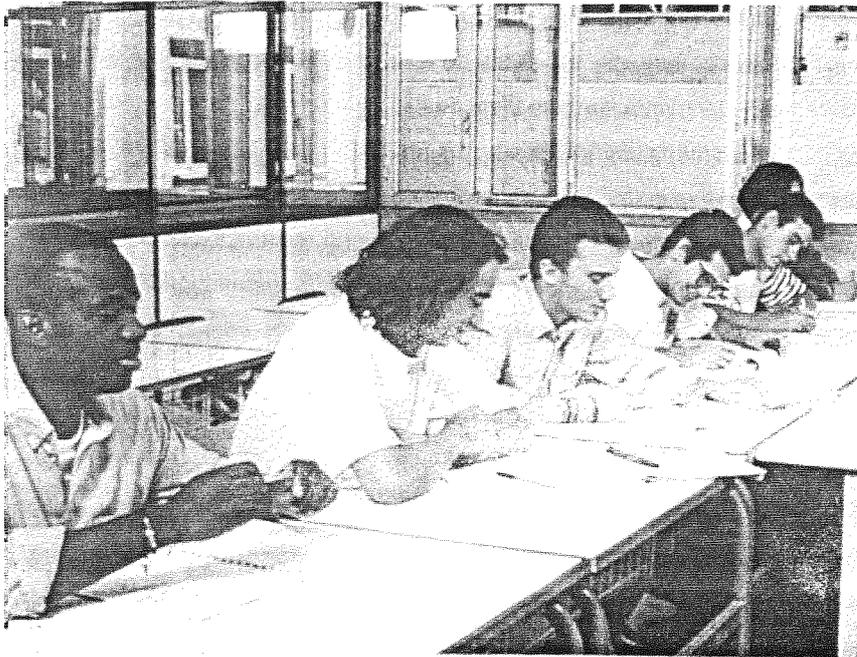
O PAPEL DOS SISTEMAS DE FORMAÇÃO

Dada a impossibilidade de prever com segurança de que será o futuro feito, aos jovens cabe aprender a enfrentar o desconhecido gerindo a incerteza e a im-

previsibilidade. O direito a uma escolaridade mais avançada e mais difundida fez aumentar substancialmente o número de pessoas mais instruídas, pelo que actualmente já não basta andar na escola para assegurar o futuro. Torna-se cada vez mais pertinente proporcionar aos jovens a aquisição de instrumentos e de saberes que permitam aumentar as suas condições de adaptabilidade às transformações actuais e futuras. Um dos dilemas da escola actual passa, efectivamente, por



educar as novas gerações para a mudança tecnológica, económica, social e cultural face ao trabalho e à vida em geral, problematizando o sentido e o horizonte das aceleradas mudanças que caracterizam o nosso tempo.



Esta parece ser, aliás, uma ideia que reúne um amplo consenso científico, económico e político: o aumento das possibilidades de sucesso dos homens e das mulheres de amanhã só se fará pelo aumento generalizado do nível cultural da população. Quanto mais elevado for o seu apetrechamento cultural, mais capaz a pessoa se torna para lidar com a novidade, relativizando os riscos inerentes ao seu aparecimento. Ao falarmos de cultura não estamos a pensar em conhecimentos ou conteúdos no sentido estrito dos termos, mas sim naquilo que deveriam ser os objetivos gerais de qualquer sistema de educação e formação: «saber ler, saber escrever, saber comunicar, saber organizar o seu pensamento, saber relativizar os seus julgamentos; compreender os mecanismos

económicos, sociais e técnicos; saber reconhecer e utilizar os seus pontos fortes, ter em atenção os pontos fracos e rentabilizar as oportunidades para os ultrapassar».¹

Esta é, aliás, uma tendência que tem merecido uma atenção cada vez maior das instâncias internacionais preocupadas com as questões da educação e da formação. Veja-se, a título de exemplo, as recomendações da OCDE, da UNESCO e da Comunidade Europeia no sentido, respectivamente, de uma maior diversidade e polivalência dos conhecimentos teóricos e práticos adquiridos, da necessidade de reconciliar o conhecimento com o saber-fazer e da promoção nos jovens de uma tomada de consciência das suas capacidades e responsabilidades. Um pouco por todo o mundo ocidental procura-se cada vez com mais insistência a definição de um quadro de competências e de atitudes que favoreça uma transição segura para a vida activa e assegure uma futura adaptação sem problemas a inovações tecnológicas e organizacionais.

Entre essas competências e atitudes, destaque para as capacidades de comunicação e de liderança, de resolução criativa de problemas e, sobretudo, de aprendizagem por si mesmo. É justamente baseado em estudos americanos e europeus que Joaquim Azevedo conclui que o acento tónico na formação dos novos diplomados deve colocar-se na educação de um conjunto vasto de atitudes e disposições: «O que querem os empregadores? Profissionais que dominem os saberes de base – ler, escrever, calcular –, que saibam comunicar com os outros, negociar e integrar-se em equipas, que dominem os mecanismos

da observação, recolha e tratamento da informação disponível na produção e nos vários sectores da empresa, capacidade de resolução de problemas novos, pensamento criativo, responsabilidade e desejo de progredir na carreira».²

Em Espanha, os programas renovados decorrentes da última reforma educativa aí realizada falam em desenvolver ao máximo as capacidades dos alunos, dotando-os dos instrumentos e recursos necessários para um comportamento autónomo e responsável, capazes de enfrentarem os problemas com flexibilidade e espírito inovador.³ Em França, a pedido do presidente da República, os professores do Collège de France elaboraram um documento intitulado «Propositions pour l'enseignement de l'avenir», que formula da seguinte forma os objectivos da acção educativa: «Ter em atenção as mudanças tecnológicas e sociais; favorecer o conhecimento de diversas culturas; enfim, e sobretudo, dotar os jovens franceses de instrumentos modernos de pensamento, de expressão e de acção».⁴

No nosso país, já em 1988 Roberto Carneiro dizia não se poder ignorar que o processo de formação implica a aquisição de uma sólida formação de base que favoreça no futuro a reconversão e a mobilidade profissionais, resultantes do processo acelerado de mudanças sociais e tecnológicas. O pensamento deste autor fica ainda mais claro quando se refere ao perfil do futuro quadro superior português: possuidor de sólida base cultural e de conhecimentos profundos, de espectro largo, no seu domínio profissional, mas

também com amplos conhecimentos sobre a realidade do País, capaz de comunicar, consciente das dimensões social e política, possuidor de sólida formação humana e atento à dimensão supranacional dos problemas.⁵

OS CAMINHOS DO FUTURO

Defendemos, então, que importa preparar os jovens para o confronto com uma sociedade aberta, cabendo à escola saber responder pela acrescida qualificação das gerações jovens às transformações em curso, tendo presente que as mudanças não são apenas de ordem estrutural (novas tecnologias, novos mecanismos de produção, novas profissões, etc.) mas atingem igualmente o domínio social, cívico e cultural. Há uma opinião unânime, como vimos, em como não basta insistir na formação proporcionada pelas disciplinas tradicionais do currículo escolar.

Podemos dizer, em síntese, que o desafio do futuro exige uma conciliação entre uma formação geral alargada (embora seja difícil encontrar consensos acerca do que é uma boa formação geral) e o aumento do nível de escolaridade. Esta constatação vem na linha, aliás, de estudos recentes sobre a natureza e a qualidade das conexões escola-mundo do trabalho em países industrializados, nos quais se dá conta de uma regularidade extremamente importante para que o papel dos contextos educativos nesta matéria sejam equacionados: mais do que o tipo de formação, geral ou profissional, é principalmente o nível de estudos

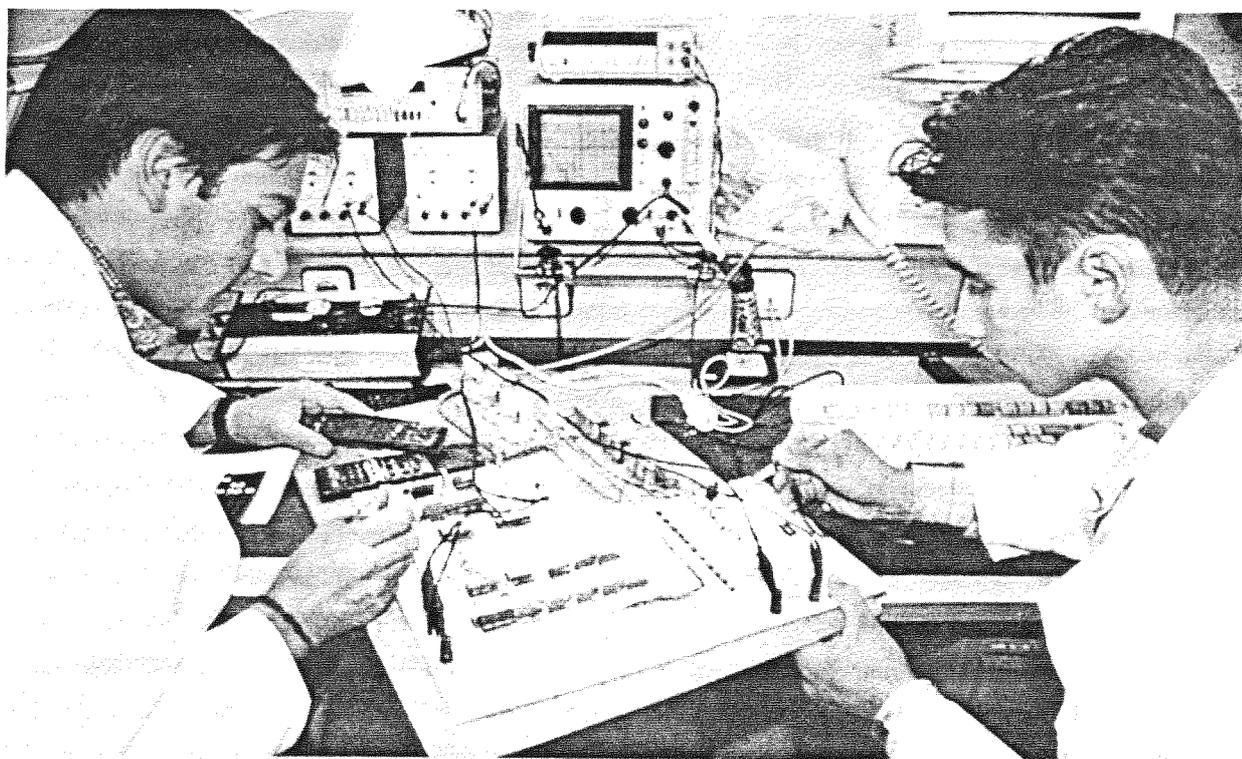
Torna-se cada vez mais pertinente proporcionar aos jovens a aquisição de instrumentos e de saberes que permitam aumentar as suas condições de adaptabilidade às transformações actuais e futuras

que determina o volume dos rendimentos proporcionados pelo primeiro emprego estável.

Não espanta, por tudo o que acabou de ser dito, que as transformações sociais a que fizemos referência tivessem acabado por se reflectir numa evolução do sistema educativo no sentido do alargamento da escolaridade, como tentativa de resposta a uma pressão social com causas múltiplas: necessidades culturais, problemas de desemprego associados às baixas qualificações, dificuldades de inserção dos mais jovens na vida profissional. No entanto – e apesar destas exigências –, não podemos ficar senão admirados quando nos confrontamos com algumas «anomalias» do funcionamento do sistema escolar. As elevadíssimas taxas de reprovação, os fracassos nos exames, os abandonos prematuros do sistema escolar (sem qualquer tipo de qualificação) são

sinais de alarme que sinalizam um deficiente funcionamento do sistema. É lamentável que tantas possibilidades que a sociedade hoje oferece passem completamente à margem de todo um grupo de excluídos do sistema escolar, com inevitáveis perdas para eles mesmos e para a própria sociedade.

Torna-se urgente que, em definitivo, se tome consciência que as instituições educativas e de formação representam um peso enorme na vida de cada um de nós, o que suscita todo um conjunto de questões acerca do papel que os sistemas escolares devem desempenhar no desenvolvimento de cada pessoa. Não basta a liberalização do acesso à escolaridade, a vontade de proporcionar às pessoas mais e melhores qualificações. Se esta ideia é importante, ela perderá muito do seu significado se o jovem não souber o que há-de fazer com toda essa qualificação,



como lidar com a necessidade de construir um determinado projecto para a sua vida. De facto, torna-se hipócrita dizer que a pessoa é livre para escolher sem lhe dar os meios que lhe permitam analisar correctamente todas as variáveis presentes numa situação de escolha e optar em conformidade. A emergência de projectos de vida implica, necessariamente, um certo envolvimento pessoal na consideração o mais aprofundada possível do máximo de elementos, reduzindo ao mínimo o risco de erro. Se estas condições de análise não forem proporcionadas, naturalmente que o jovem ficará muito mais dependente do sistema e uma nova forma de desigualdade pode surgir entre aqueles que se encontram e aqueles que não se encontram capacitados para a resolução de problemas que tenham que ver com a elaboração de projectos de vida.

Acrescentemos, por fim, que esta ausência de competências de análise e de resolução de problemas que se prendem com a sua própria vida pode ser aproveitada por forças exteriores ao jovem, que falarão e decidirão em seu nome. A autoridade exterior torna-se uma fonte de segurança quando a pessoa não se sente capaz, por ela mesma, de as-

sumir uma decisão, mas traz consigo inevitáveis consequências em termos de perda de autonomia e de controlo da própria vida.

Este parece-nos ser um aspecto da máxima importância a ter em consideração para que, também neste domínio, a escola deixe de funcionar como um espaço de reprodução social e passe a constituir, sobretudo, um contexto de responsabilização pessoal,

em que o conhecimento crítico dos obstáculos à elaboração dos projectos individuais, a compreensão do movimento histórico em que está envolvido e a possibilidade de realizar escolhas em liberdade constituam as matrizes orientadoras da sua acção. De facto, a escola pode – e deve – constituir, para o aluno, o primeiro passo na construção de uma segurança feita da to-

mada de consciência das suas aspirações mas também da situação concreta em que se encontra e dos constrangimentos que lhe são impostos, realizando então as suas escolhas com uma certa margem de liberdade.

O desafio de futuro exige uma conciliação entre uma formação geral alargada (embora seja difícil encontrar consensos acerca do que é uma boa formação geral) e o aumento do nível de escolaridade.

António Manuel Fonseca

Psicólogo

NOTAS

¹ PERMARTIN D., LEGRES, J. (1988). *Les projets chez les jeunes*. Paris: Editions EAP.

² AZEVEDO, J. (1991). *Educação tecnológica. Anos 90*. Porto: Edições ASA.

³ PEÑAS, A. (1991). *La formación profesional en el marco de la Reforma del Sistema Educativo Español*. In Conferência nacional Novos Rumos para o Ensino Tecnológico e Profissional. Porto: GETAP/ME.

⁴ DOMENACH, J.M. (1989). *Ce qu'il faut enseigner*. Paris: Editions du Seuil.

⁵ CARNEIRO, R. (1988). *Educação e emprego em Portugal: Uma leitura de modernização*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Livros...

GERMINAL UNIDADES DIDÁCTICAS

Subordinadas ao título genérico *Germinal*, o CIDAC publicou as seis primeiras de dezoito «unidades didácticas»(UD). Divididas em igual número por dois temas - «População e Movimentos Migratórios» e «Ecologia» -, as três primeiras abordam outros tantos subtemas - «Migrações, Necessidades e Direitos», «Demografia, Evolução e Dinâmicas» e «Racismo, Desinformação e Preconceitos» - e as restantes debruçam-se sobre «Ambiente, o Acidente e o Planetário», «Ambiente, Região e Sobrevivência» e «Ambiente, Portugal e Equilíbrios».

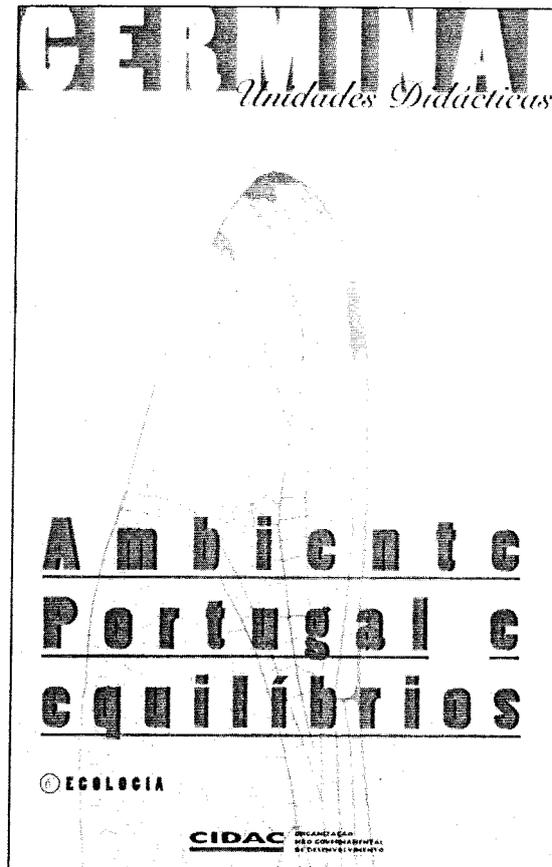
Cada UD tem uma construção didáctica auto-instrucional, inserindo nas três primeiras páginas os respectivos objectivos e textos de apoio para o formando e nas três restantes conjuntos de actividades que deverão permitir se consubstanciem na prática as competências adquiridas em termos teóricos.

Quanto aos textos de apoio, julgamos que se apoiam numa cri-

teriosa selecção bibliográfica, pois é notória a preocupação do aprofundamento do tema, embora sob forma sintetizada. A sua construção sob o ponto de vista linguístico pressupõe, na generalidade, algum cuidado na escolha dos termos e na elaboração da frase, pois o discurso é fluente e

acessível, sem contudo perder o significado técnico, sempre que tal se torna necessário.

Considerando o aspecto gráfico, a composição do texto e a mancha da sua distribuição nas páginas não são pesados, pois beneficiam de uma boa e bem concebida inclusão de gráficos e de outras



ilustrações. No que diz respeito ao conteúdo, parece-nos que os temas e, como dissemos, o nível do seu aprofundamento terão a eficácia desejada junto dos seus destinatários.

Embora não se proponha directamente aos formandos uma bibliografia complementar para cada UD, a verdade é que encontramos uma indicação bibliográfica no final de cada brochura que poderá funcionar como tal, muito embora se refira apenas às obras em que se basearam os textos de apoio.

São, em suma, unidades didácticas que se nos apresentam com coerência interna e global, podendo, por isso, cada uma funcionar isoladamente, característica que as torna passíveis de serem utilizadas por qualquer formador em contextos diversos de cariz sócio-formativo.

Autor: Quitério, Ana Luísa e outros

Título: GERMINAL
- unidades didácticas

Editora: CIDAC, Lisboa,
1993-1995

António José Martins

*O AUTOMÓVEL
QUE NÃO EXISTIA*
**GESTÃO DE
PROJECTOS
E TRANSFORMAÇÃO
DA EMPRESA**

A propósito do projecto Renault Twingo, cuja história da criação nos testemunha, Christophe Midler propõe-nos um ensaio sobre «métodos inovadores de gestão de projectos na empresa».

O que torna muito interessante este ensaio é o facto de não se reduzir a uma peça teórica ou teorizante no sentido estrito do termo: *o autor esteve presente* em todas as partes históricas e descritivas do texto, como muito bem observou Raymond H. Lévy, que prefaciou o trabalho.

Ligado ao Projecto Twingo desde 1989, C. Midler acompanhou a par e passo a concepção do «automóvel que não existia», as reacções internas e externas que o seu nascimento suscitou e a consequente revolução organizativa que a empresa se viu obrigada a adoptar.

Dizia Patrick le Quément, director do Design da Renault: «Prefiro um *design* instintivo a um *marketing* extintivo. Talvez ba-

CHRISTOPHE MIDLER

**O automóvel
que não existia**

*Gestão
de projectos
e transformação
da empresa*

Prefácio de Raymond H. Lévy



MONITOR

seado nesta afirmação, o Projecto X06 (Twingo) constituiu-se num desafio à normalidade, dado que revolucionou o conceito «automóvel», o seu *design* e a referida organização empresarial.

O valor maior da obra reside na investigação produzida acerca das profundas alterações organizacionais: o valor das modificações a introduzir, os progressos a conseguir e o curto espaço de tempo de que dispunha a empresa para produzir tais alterações e para obter resultados positivos.

E em que consistiu, afinal, essa revolução organizacional? Na adopção de Direcções de Projecto para todos os novos projectos de

Livros...

automóveis, responsabilizando-se assim um director e uma equipa pela concepção, pelo desenvolvimento e pela conclusão, pela avaliação final e pela gestão orçamental dum único projecto. Tal medida «conduzia naturalmente à introdução de uma estrutura matricial numa empresa que, até então, só admitia a primazia dos *métiers*, distinguindo-os cuidadosamente uns dos outros». Enquanto os *plannings* usuais fazem intervir os diferentes *métiers* de forma sequencial, aqui a sua intervenção é feita em conjunto ao longo de todo o projecto, por forma a poder ser observado a todo o tempo segundo todos os seus aspectos e a otimizar coerentemente o produto: uma engenharia *simultânea e confluyente*.

No interior da empresa, Christophe Midler reflecte acerca dos efeitos deste novo tipo de organização sobre a «fecundação mútua entre projectos» e sobre as relações entre o indivíduo e o grupo. Refere ainda o primado das competências técnicas sobre as sociais

e a transformação das «equipas de executantes» em «equipas de actores».

O autor aborda ainda as relações entre as empresas e as suas subcontratadas para constatar que, face à concorrência e à pequena fracção de valor acrescentado introduzido no produto no final da fabricação, deixarão de existir se estas últimas não tiverem desde início uma intervenção na concepção, no desenvolvimento e na industrialização do produto.

Terá pois todo o interesse reflectir sobre esta obra bem traduzida e de linguagem bastante acessível que a Editora Monitor recentemente nos propõe em língua portuguesa.

Autor: Midler, Christophe

Título: O AUTOMÓVEL QUE NÃO EXISTIA – gestão de projectos e transformação da empresa

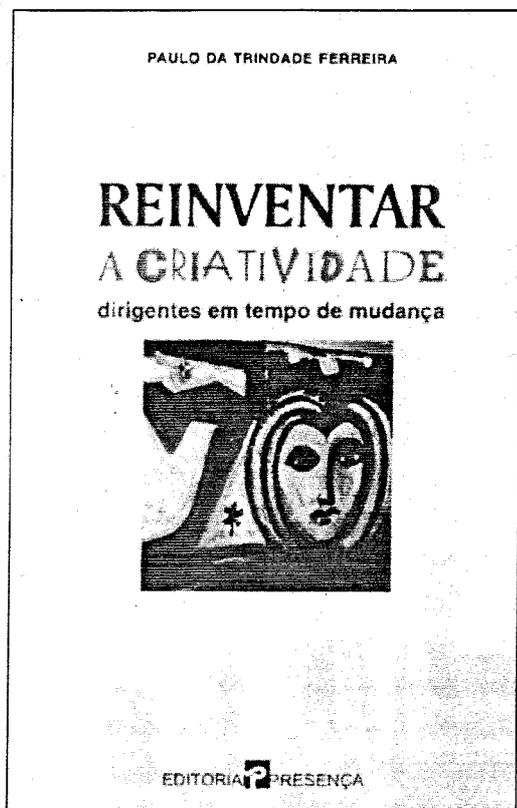
Editora: Monitor, Lisboa, 1995, 1ª Ed.

António José Martins

REINVENTAR A CRIATIVIDADE DIRIGENTES EM TEMPO DE MUDANÇA

Este é um livro mais sobre a *mudança* do que sobre a *criatividade*. E como o discurso sobre a mudança, de tão repetitivo, já enjoa, é forçoso que o leitor se guarde de abandonos precipitados, que o privariam de conviver com um trabalho estimulante e a muitos títulos gratificante.

De facto, a «mudança» tem sido capa de tanto arrivismo e disparate que só resta aos verdadeiramente inquietos e amantes do novo, esses supremos respeitadores do passado, colocarem-se em guarda quando o pregão ciclidamente lhes bate à porta. Conto, breve, uma história: no decorrer de um curso de actualização-aperfeiçoamento, um participante questiona, de modo informado e genuíno, as propostas de alteração presentes ao grupo; o brilho dos portadores da «boa-nova» empalidecem um pouco; no final, os animadores decretavam: o curso foi



um êxito, o sucesso da operação está garantido... todos os participantes aderiram entusiasticamente, excepto um tal Sr. X, que revelou *elevado espírito de resistência à mudança*. Anos depois: as mudanças não vingaram, delas só sobrando frustração e perturbação nos antigos modos de fazer; de todo o grupo, quem ainda prossegue a busca de alterações que façam sentido é o elemento apodado de «resistente»; os animadores, consta, continuam

vendendo mudanças, algures.

Se o leitor é assaltado por saudáveis sentimentos deste género, vá directo ao capítulo 2, intitulado RESISTIR À MUDANÇA SERÁ PECADO? Não encontra lá (não encontrei lá) remédio para todas as angústias mas, nos tempos que correm, bom é encontrar para algumas. Depois, passe a todos os outros capítulos: saboreie a leveza do discorrer do autor, as suas reflexões enraizadas em saberes antigos, tenha tempo para desfrutar

os poetas e pensadores que são transcritos página sim página sim (quase todos, pelo contexto a que são chamados, surgem a uma luz inusitada, quase revelação). E não esqueça o Prefácio, texto sábio, torso de ideias, do Prof. Miranda Santos; lê-lo sob a forma de posfácio é, talvez, ainda mais proveitoso.

Criatividade, Mudança, Poesia; mesmo que o leitor seja um competido técnico, pouco dado a estas transversalidades, não se sentirá defraudado: a obra tem preocupações fortes com o dia-a-dia dos dirigentes e dos formadores e prodigaliza não poucos conselhos para agir em contexto de inovação.

Autor: Trindade Ferreira,

Paulo da

Título: REINVENTAR
A CRIATIVIDADE, Dirigentes
em Tempo de Mudança

Edição: Editorial Presença,
Lisboa, 1994, 186 páginas

Faria Vieira

VÍDEOS...

PREVENÇÃO DO TRABALHO COM EQUIPAMENTOS DOTADOS DE VISOR

Todas as empresas têm obrigação de implementar a Directiva Comunitária sobre «Segurança no Trabalho com Equipamentos Dotados de Visor». Este filme explica clara e concisamente aquilo que a sua empresa deve fazer para cumprir os requisitos mínimos desta Directiva.

Os equipamentos dotados de visor (VDU'S) estão para ficar. São hoje parte integrante da maioria dos ambientes de trabalho e todos, de funcionários a gestores, os usam. No entanto, poucas pessoas os usam correctamente. Algumas porque não lhes foi fornecido o equipamento correcto e outras porque não sabem como utilizar aquilo de que dispõem.

Este vídeo dirige-se às duas situações. É uma ferramenta para melhorar a qualidade de vida dos seus empregados, o que, por sua vez, irá melhorar a qualidade do trabalho por eles executado.

Os efeitos especiais são espectaculares. Não há apresentador humano, mas um amável *robot* que o guia através dos «porquês» e «para quês» de fadiga visual, lesões por esforço repetido, dores nas costas e todos os outros riscos de uma vida em frente de um terminal de computador.

Apresentação, despreocupada e agradável de se ver, contém mensagens muito sérias para os utilizadores de terminais no seu trabalho e para os gestores responsáveis pelo fornecimento de material de escritório.

O FILME-RESUMO

O filme-resumo mostra claramente os requisitos da Directiva da Comunidade Europeia, olhando detalhadamente cada um dos seguintes aspectos:

- o ecrã
- o teclado e a mesa
- segurança, disposição e ambiente
- informação e formação

O filme-resumo também reforça a importância, para as pessoas que utilizam os terminais, da reorganização dos seus postos de trabalho, com vista ao seu conforto e saúde.

Quem beneficia...

- Os empregados – a todos os níveis – que usam equipamentos dotados de visor no seu trabalho
- Os gestores responsáveis pelo pessoal que usa terminais
- Os gestores responsáveis pelo fornecimento do equipamento de escritório para utilização com os terminais

...E como

- Os empregados aprendem a importância de uma posição confortável para se manterem em boas condições



- Os empregadores tomam conhecimento daquilo que têm de fornecer

ÁREAS DE APRENDIZAGEM:

Para o pessoal:

- como instalar um posto de trabalho para criar bem-estar e facilidade de trabalho
- acessórios e como os utilizar

Para gestores:

- obrigações dos empregadores face à Directiva Comunitária
- tomada de providências para a formação e informação
- diminuir os receios do pessoal sobre o trabalho com terminais.

Material de Apoio: Directiva Europeia

Produtor: Longman Training

Duração: Filme Principal - 18 minutos

Filme Resumo - 11 minutos

Distribuição: Videogest

ASSUMIR A MUDANÇA

Em toda a história não há precedentes para a mudança massiva que hoje varre todos os países industrializados. Tecnologia, competição global e diversidade da força de trabalho combinaram-se para colocar grandes exigências em cima de todos. Novas qualificações. Novos papéis. Novas atitudes. Novas regras. Tudo a reformular o negócio e a vida pessoal.

A maioria das pessoas vê a mudança como um desafio profundo, que não estão emocionalmente equipadas para enfrentar. Enquanto as organizações implementam a mudança estratégica através de programas como gestão da qualidade total, redução de efectivos e mais formação, esquecem, muitas vezes, que **os efeitos psicológicos da mudança nas pessoas** devem ser mantidos em observação constante.

Assumir a Mudança é uma ferramenta crucial e necessária para ensinar cada um na organização a compreender a mudança, adoptá-la e fazê-la funcionar para sua maior vantagem.

As estratégias de reforço do moral e confiança aqui mostradas aumentarão fortemente a eficácia

e acelerarão o processo da organização no alcançar dos seus mais elevados objectivos.

PONTOS DE APRENDIZAGEM:

Este filme explora o facto de que a mudança não é uma questão de programas e procedimentos. A mudança é um processo profundamente pessoal, visto por muitos como uma ameaça à sua própria identidade.



Os participantes são desafiados a assumir responsabilidades pessoais e a encarar a mudança não como uma alteração mas como uma oportunidade para a automotivação e inovação. Aprendem também que a adaptação à mudança é efectivamente uma técnica – e que esta técnica deve ser aplicada diariamente.

Para promover uma compreensão clara da experiência humana durante a mudança, o filme ilustra o **Ciclo da Mudança** e define as suas três fases:

Terminus - Deixar para trás algo que é estável, conhecido e seguro

Zona Neutra - Entre o passado conhecido e o futuro desconhecido

Princípios - Entrando no futuro

O filme mostra técnicas pessoais específicas para cada fase do Ciclo de Mudança, incluindo: paciência, como deixar partir o passado, como conduzir a mudança para resultados positivos.

Benefícios:

- As organizações aprenderão os efeitos psicológicos da mudança sobre as pessoas e a apresentar a mudança como um processo de benefícios mútuos.
- As pessoas compreenderão que

a mudança não é uma ameaça mas uma oportunidade de desenvolvimento pessoal.

- As pessoas compreenderão as técnicas para assumir a mudança, ao mesmo tempo que aumentam a sua produtividade e apoiam a nova filosofia organizacional.

Sugerindo Para:

- Empowerment
- Gestão da Qualidade Total
- Desenvolvimento Organizacional
- Liderança
- Desenvolvimento em gestão
- Supervisão

Material de Apoio:

Manual do Monitor

Produtor: CRM

Duração: 20 minutos

Distribuição: Videogest



Queremos que continue a ser nosso leitor

Em finais de 1990 o Instituto do Emprego e Formação Profissional, considerando a formação de formadores como uma área essencial para o bom desenvolvimento da formação e respondendo a uma lacuna do mercado editorial português lançou a **FORMAR - Revista dos Formadores**. Visávamos a criação de um espaço de diálogo e debate com todas as pessoas que nas organizações gerem, concebem, animam e avaliam a Formação Profissional.

Ao longo destes anos, a **FORMAR**, com os recursos disponíveis, afirmou-se como um projecto de (in)formação a distância que hoje chega às mãos de 12 500 formadores e de outros agentes de formação, espalhados por todo o País.

Diariamente, continuam a chegar à redacção da **FORMAR** novos pedidos de assinatura, quase sempre reafirmando-nos a utilidade deste projecto.

Mas chegou a hora de actualizarmos o nosso *mailing*, para que se proceda a uma maior racionalização dos meios disponíveis.

Assim, se quer continuar a ser nosso leitor, não esqueça, recorte e preencha o postal RSF que acompanha este número da Revista.

**RECORTE,
PREENCHA
E ENVIE O POSTAL RSF**



Aconteceu...

PROVAME SEMINÁRIO DE ENCERRAMENTO DO PROJECTO DE VALORIZAÇÃO DAS MISERICÓRDIAS EUROPEIAS

Durante cerca de dois anos a União das Misericórdias Portuguesas desenvolveu o PROVAME, um projecto integrado de estudo, pesquisa, definição e produção dos referenciais de base, com vista à estruturação do futuro sistema de formação profissional para o Trabalho Social em Portugal. Este projecto, realizado com cooperação com várias Misericórdias de Espanha e de Itália, e ainda com diversas instituições de formação profissional de Espanha, França, e Inglaterra, teve o apoio da Iniciativa Comunitária EUROFORM. Dada a sua actualidade e abrangência, foi considerado etapa decisiva para a dignificação e melhoria da qualidade do Trabalho Social no contexto de uma adequada harmonização das qualificações profissionais no espaço da União Europeia.

À sessão de encerramento presidiu o padre Dr. Vítor Melícias, presidente da União das Misericórdias Portuguesas, tendo tam-

bém estado presentes o Dr. Fernando Santos, vogal da Comissão Executiva do Instituto de Emprego e Formação Profissional, o Dr. Fernando Cabecinha, coordenador nacional da Iniciativa Comunitária EUROFORM e director da Direcção de Serviços de Avaliação e Certificação do IIEFP, a Dra. Graça Leão, coordenadora regional da Iniciativa Comunitária EUROFORM da Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo do IIEFP, a Dra. Raquel Ribeiro, presidente da Comissão Nacional de Apoio às Pessoas Idosas, a gestora do PROVAME, Dra. Maria do Carmo Romão e o Dr. Francisco Mendeiros, que, além de conceptor do PROVAME, assumiu também ao longo do projecto as funções de consultor e de formador.

Vindos de vários pontos do País, estiveram também presentes na qualidade de participantes os dirigentes e profissionais de Trabalho Social das várias Misericórdias directamente envolvidas no projecto. As vertentes enfatizadas pelos diversos oradores centraram-se no significado, na validade e no impacte do PROVAME, quer directamente para a formação profissional no trabalho so-

cial quer ainda como referência para os inevitáveis ajustamentos pelos quais irão passar os sistemas de formação profissional em Portugal nos próximos anos.

Deste modo, assume grande significado o PROVAME, porquanto:

- O Trabalho Social, apesar de ser um dos sectores onde o emprego mais tem crescido nos últimos anos – o volume de emprego nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) era em 1988 de 18 610 enquanto em 1993 se situava em 35 895 trabalhadores – é também um sector onde quase se não têm realizado acções de formação profissional;
- Se prevê que o emprego continue a aumentar, embora a um ritmo menor – é provável que em 1999 o volume de emprego nas IPSS se possa situar nos 44 500 trabalhadores –, pelo que é fundamental realizar formação profissional que responda à necessidade de resolução dos problemas concretos dos profissionais que já se encontram ao serviço nos estabelecimentos de trabalho social, como de todos quantos venham a aceder as profissões do Trabalho Social;

- Se torna importante potenciar a forte cultura institucional das Misericórdias, através da satisfação das necessidades de formação profissional, que vão desde a preparação do voluntariado e do pessoal auxiliar até ao desenvolvimento de acções de formação para dirigentes, passando pelo pessoal qualificado e pelos quadros técnicos e chefias intermédias e superiores.

Foi reconhecida pelos vários intervenientes a validade do PROVAME, tendo por base que :

- Os instrumentos metodológicos e os «produtos» desenvolvidos revelaram um forte grau de compatibilidade e de aderência à realidade, estando inclusive em consonância com os requisitos, que, em sede de União Europeia, os vários especialistas entendem como indispensável à criação e potenciação da interactividade dos sistemas de Avaliação, de Certificação e de Formação;
- Todas as principais profissões do Trabalho Social foram contempladas nos estudos realizados , assim como todas as regiões do País, tendo-se obtido dados sócio-profissionais e organizacionais que espelham a realidade, diversa, do todo nacional;
- Para essas profissões se produziram de forma integrada e inovadora Perfis de Competências, Profissionais e de Formação Profissional, os quais constituíram input importante para os estudos

de determinação de necessidades de formação – até ao ano 2000 – assim como para a predefinição do sistema de formação profissional, a implementar, no curto prazo;

- Os múltiplos parceiros envolvidos foram unânimes em considerar, de viva voz , a qualidade de todo o projecto nas dimensões quer nacional quer transnacional.

O impacte do PROVAME irá fazer sentir-se nos efeitos, que, a curto, médio e mesmo longo prazo venham a verificar-se. Assim, em resultado deste projecto, e desde que permaneçam e se potenciem as premissas de técnica observadas, será possível;

- Desenvolver um Sistema de Formação Profissional com elevada qualidade, o qual, para além de beneficiar o universo de cerca de 14 000 trabalhadores das Misericórdias, poderá ser igualmente útil a uma parte significativa dos restantes cerca de 24 000 trabalhadores das Instituições Particulares de Solidariedade Social;
- Optimizar a gestão dos recursos das Misericórdias bem como a qualidade das respostas aos problemas sociais em que estas são chamadas a intervir;
- Desenvolver com o IIEFP vastas formas de cooperação, com rele-



- vância para as que têm que ver com a transferência de metodologias;
- Exportar *know-how* para vários países, nos quais a cultura institucional das Misericórdias está bem presente, assim como para outros, onde essa cultura dá fortes sinais de se reacender e aos quais é de toda a conveniência poder contar com o apoio de sistemas de formação que assentem a sua intervenção em metodologias validadas pela capacidade de resposta nos vários contextos.

No decurso deste seminário, foi anunciada pela gestora do PROVAME, Dra. Maria do Carmo Romão, a decisão de criação do Centro de Formação Profissional das Misericórdias Portuguesas (CEFORCÓRDIA), em regime de instalação, o qual se encarregará dos actos preparatórios de execução do Plano de Formação Profissional resultante do PROVAME.

Francisco Mendeiros

**COLÓQUIO
INTERNACIONAL
«AS MULHERES
PROTAGONIZAM
INOVAÇÃO E COESÃO
SOCIAL»
AS MICROEMPRESAS
E O DESENVOLVIMENTO
LOCAL**

Em 15 e 16 de Maio decorreu em Setúbal um colóquio que reuniu uma centena de técnicos especialistas e responsáveis, nacionais e estrangeiros, de 45 organismos diferentes, para pôr em comum a reflexão que fazem sobre a problemática acima referida.

No dia 15, o colóquio funcionou com base em 4 grupos de trabalho:

1. As microempresas necessitam de superconsultores

O que caracteriza um(a) consultor(a) de microempresas? De que preparação precisam este(s) consultores(as)? Que características devem ter as suas intervenções? Como viabilizar o trabalho destes(as) consultores(as)?

2. Igualdade de oportunidade: uma oportunidade para Formação de Formadores

Que implicações tem a igualdade de oportunidades na profissão do(a) Formador(a)? Como se concretiza a igualdade de oportuni-



SESSÃO DE ABERTURA DO COLOQUIO "AS MULHERES PROTAGONIZAM INOVAÇÃO E COESÃO SOCIAL"

dades num programa de formação - específico para mulheres e misto? - Em módulos específicos? Em objectivos e estratégias transversais a toda a acção?

3. Como podem as microempresas encontrar financiamentos

Formações e apoios para a criação de empresas e depois... como se resolvem os financiamentos? Financiamentos próprios? Financiamento solidários? Financiamentos institucionais? Com que regras? Que alterações?

4. Estratégias para um meio favorável às iniciativas de mulheres

Como é que as microempresas das mulheres influenciam a coesão social? Estas empresas têm um papel de dinamização económica? Como



interferem com as outras instituições? Onde começa a iniciativa?

O dia 16 organizou-se em torno de 3 painéis:

- 1. Técnicos e técnicas para apoiar iniciativas locais de desenvolvimento**
- 2. Espaços e dinâmicas de desenvolvimento local**
- 3. «As Mulheres e a Coesão Social»**

Os especialistas presentes foram Bonina Pedro - CIDM/

/Porto; Cláudio Teixeira – ISCTE/Lisboa; Colette Detroye, IRIS, Bruxelas; Danielles Desguées – MIEL/Paris, Geneviève Lecamp, OCDE, Programme Leed; Isabel Duarte – ISCTE/Lisboa; José Portela – UCAD/Vila Real; Madeleine Hersent – ADEL/Paris; Maria do Carmo Nunes – Lisboa; Maria Teresa Battaglini/Turim; Paola Melchiori – Itália; Patrice Lorrot - Ariane/Paris; Rogério Roque Amaro – ISCTE/Lisboa;

A todos foi pedido estar presente como ouvinte atento, registando e agrupando as contribuições das pessoas participantes, para depois facilitar a síntese, no sentido de relançar a discussão.

Este colóquio, com o apoio da Comissão Europeia, D.G.V. - Unidade para Igualdade de Oportunidades, O.C.D.E. Programa Leed, a Coordenação Nacional da Iniciativa NOW e a Câmara de Setúbal, encerrou um processo de reflexão alargado, iniciado pela SEIES, Sociedade de Estudos e Investigação em Engenharia Social, cri, e no qual estiveram envolvidos mais de 200 pessoas.

Procurou fazer-se um certo balanço do trabalho realizado por associações, organismos, promotores de iniciativas de desenvolvimento de actividades sócio-

-económicos, ou de intervenção local, realçando o papel das mulheres nestas actividades.

Iniciou-se este trabalho, já em Março de 1994, pondo a questão: «As actividades que as mulheres desenvolvem aumentam a coesão social na região onde estão implantadas?»

Juntaram-se então uma dezena de promotores, convidados pela SEIES, para recolher e analisar dados disponibilizados por muitos dos promotores NOW, durante o Verão e o Outono de 1994.

Constatámos:

- Quanto mais pequenas são as empresas, menos importância lhes é dada, enquanto 90% das empresas nos Estados Unidos da América e na Europa têm menos de 10 trabalhadores.
- Frequentemente, são as iniciativas económicas de mulheres – consideradas uma forma de resolver problemas sociais sem significado – que dão as respostas a necessidades económicas e sociais locais.
- Começa a ser reconhecida a necessidade de um «modo de fazer» consultadoria à criação de microempresas, diferente das formas «clássicas».

Foi então proposto um semi-

nário com três grupos de trabalho: um primeiro sobre centros de formação para mulheres, com o objectivo de completar a recolha das questões que se levantam face ao trabalho com mulheres desempregadas na procura duma actividade económica, iniciando a reflexão em torno de métodos, instrumentos e estratégias aplicáveis.

Um segundo, em torno da microempresa, com o objectivo de esclarecer, entre os técnicos envolvidos, as terminologias utilizadas, para, de seguida, iniciar a reflexão sobre metodologias de percurso para e após a criação, com uma atenção especial para formas de financiamento adequados, evitando a criação de dependências.

Um terceiro sobre estratégias de igualdade de oportunidades, agrupando técnicos/as de grandes centros de formação, com o objectivo de lançar a reflexão e iniciar a análise sobre: o que motivou os grandes centros – de partida – para intervir com projectos que promovem igualdade de oportunidades; que implicações tiveram estes projectos na própria estrutura; que implicações tiveram na reflexão dos/das formadores/as. O seminário realizou-se em Tróia, com 60 pessoas,

provenientes de 29 instituições, nos dias 10 e 11 de Fevereiro de 1995. Saíram deste encontro vários textos de reflexão, que foram enriquecidos com ideias provenientes de pequenos grupos de trabalho.

Está a ser preparado um documento que reagrupa e sistematiza as reflexões de dezenas de textos ao longo de todo o processo. A sua edição está prevista para meados de Setembro, e poderá ser um novo passo neste processo de investigação - acção. Poderá entrar em contacto com a SEIES, caso estiver interessado em receber um exemplar desta publicação.

SEIES

Rua da Vitória, 38, 3.º

1100 LISBOA

**INSTITUTO SUPERIOR
DE GESTÃO BANCÁRIA
FORMA PRIMEIROS
BACHARÉIS**

Existem neste momento em Portugal 61 bancários com o grau académico de Bacharel em Gestão Bancária.

O Curso, ministrado pelo Instituto Superior de Gestão Ban-

cária (órgão do Instituto de Formação Bancária, responsável pela Formação Superior) foi oficialmente reconhecido pelo Ministério da Educação em 1991.

O Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) tem como principal objectivo preparar quadros técnicos superiores com capacidade para desempenhar funções específicas no sector financeiro. O ISGB é a instituição especializada em Portugal que ministra cursos superiores ao nível da gestão bancária.

Neste momento, o ISGB oferece dois bacharelatos: *Gestão Bancária e Organização e Sistemas*, que apresentam como principal característica o facto de serem cursos eminentemente profissionais, que qualificam os indivíduos para o desempenho de funções de elevada responsabilidade na hierarquia bancária.

O Curso de Gestão Bancária teve início em 1991 e dele resultaram os primeiros 61 bacharéis formados nesta área em Portugal, dos quais 95% são bancários e 5% são profissionais de outras áreas de actividade.

Utilizando a metodologia de Ensino a Distância/Auto-Estudo Assistido, o Curso de Gestão Bancária oferece como grande van-

tagem o facto de os formandos não necessitarem de abandonar o seu local de trabalho ou residência para o frequentarem, seja qual for o ponto do País onde se encontrem.

Em termos de adesão, as regiões da Grande Lisboa, a Zona Sul e o Centro são as que registam uma maior aderência: De entre os inscritos no ano lectivo que terminou, 31,7% são profissionais não bancários, facto que reflecte a apetência cada vez maior que a Formação Bancária de Nível Superior tem vindo a registar.

Por seu lado, o Curso de Organização e Sistemas destina-se a preparar técnicos especialistas no exercício de funções nas áreas de Organização e Gestão de Sistemas para o Sector Financeiro, capazes de coordenar e acompanhar grandes projectos de mudança, nomeadamente diagnósticos de funcionamento, informatização e reestruturação de instituições ou serviços. Ao contrário do Curso Superior de Gestão Bancária, o Curso de Organização e Sistemas funciona basicamente em regime presencial.

António Cardoso

Vai acontecer...

ENCONTROS DE FORMAÇÃO 95

A exemplo do que tem vindo a acontecer nos últimos anos, a HOMENS & SISTEMAS vai organizar em Lisboa, nos dias 27 e 28 de Novembro de 1995, os ENCONTROS DE FORMAÇÃO 95.

Propõe-se a todos os que trabalham na área da Formação Profissional uma oportunidade de debaterem ideias e experiências inseridas em quatro grandes temas:

- Formação para o Emprego e a Reinserção Profissional
- Novas Metodologias de Formação
- A Formação no Interior da Empresa
- Os Apoios à Formação Profissional : Balanço de II QCA

Sendo sua intenção envolver nesta acção o máximo de testemunhos das experiências de terreno dos profissionais das empresas, reservaram dois espaços de cerca de 30' de duração para quem desejar divulgar e debater a sua experiência prática in-

tegrada no tema «Novas Metodologias de Formação» ou «A Formação no Interior da Empresa».

O programa será divulgado, a seguir ao Verão, pelo que não deixe de se inscrever, mesmo que só participe.

Para mais informações, contacte:

HOMENS & SISTEMAS

Telef.: (01) 388 55 19 - 388 60 56 -
387 57 25/91

Fax: (01) 387 56 99



O Pedro Dourado deixou-nos

Revisor desde o n.º 2 da FORMAR, o Pedro Dourado era já um colaborador amigo com quem nos habituáramos a trocar opiniões, neste «fazer» complexo e gratificante que é a construção de cada número da FORMAR.

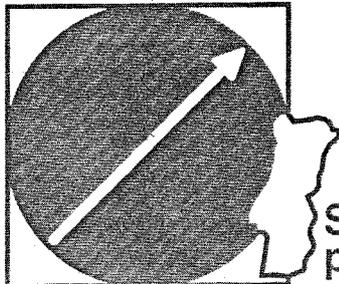
Quando se despediu, naquela terça-feira ao fim da tarde... ninguém sabia que nunca mais nos viria visitar.

A nossa despedida, só pode ser: Obrigado, Pedro !

Maria Viegas

A F I R S E

I
P
E
L
F



Section
portugaise

VI COLÓQUIO

A secção portuguesa da ALPELF/AFIRSE (Association Franco-phoné Internationale de Recherche en Sciences de l'Education) vai realizar um colóquio, em colaboração com a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, da Universidade de Lisboa, em 16, 17 e 18 de Novembro de 1995:

TEMA:

FORMAÇÃO
SABERES PROFISSIONAIS
E SITUAÇÕES DE TRABALHO

O colóquio terá a participação de especialistas nacionais e estrangeiros, com perspectivas teóricas e metodológicas diversificadas.

Para mais informações:

Secretariado do Colóquio
Faculdade de Psicologia
e de Ciências da Educação

Tel.: 793 45 54

Fax: 793 34 08

APG

**XXVIII ENCONTRO
NACIONAL DA APG**
**9 e 10 de Novembro
de 1995**

Tema Central

AS PESSOAS:
**CHAVE DA REVITALIZAÇÃO
DAS EMPRESAS**

Para mais informações:

APG - Associação Portuguesa dos
Gestores e Técnicos dos
Recursos Humanos

Fax: 80 93 40

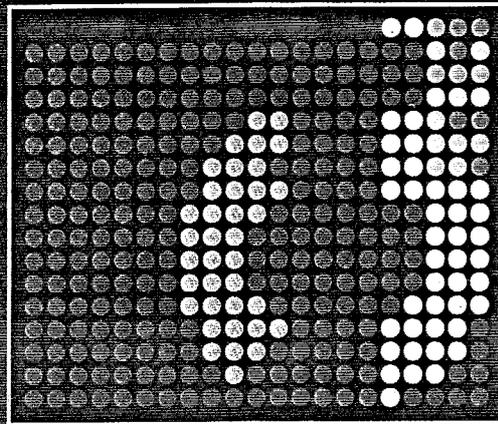
Tel.: 849 97 66/847 57 56





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

CATÁLOGO DE PUBLICAÇÕES



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

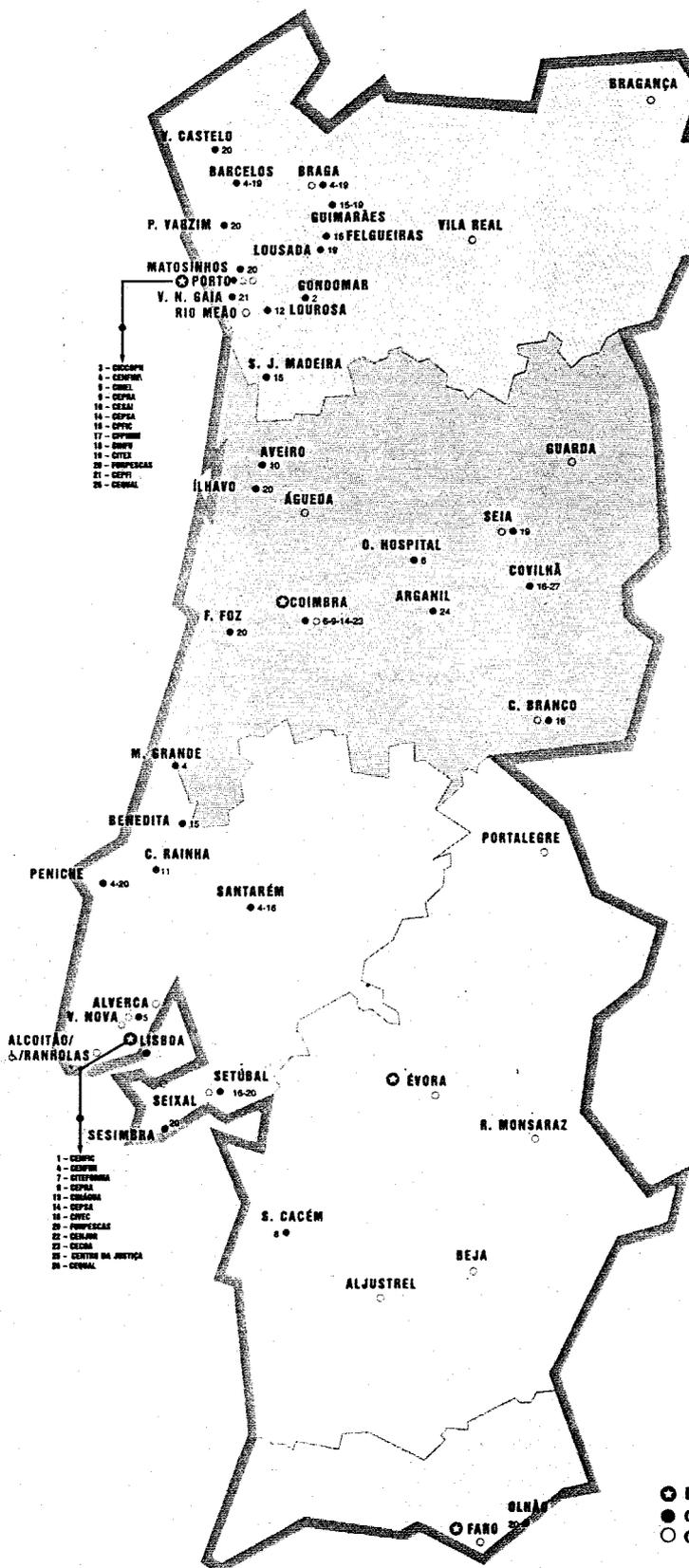
DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

**Conheça
as nossas
publicações!**

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

CENTROS DE GESTÃO DIRECTA — CENTROS DE GESTÃO PARTICIPADA



GESTÃO DIRECTA

Delegação Regional do Norte

- Braga
- Bragança
- Vila Real
- Rio Meão
- Porto – Centro F. P. do Sector Terciário
- Centro F. P. Porto (CERCO)

Delegação Regional do Centro

- Agueda
- Aveiro
- Guarda
- Seia
- Coimbra
- Castelo Branco

Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo

- Venda Nova – C.F.
- Alverca
- Venda Nova – Centro F. P. Artes Gráficas
- Alcoitão / Ranholas – Reabilitação
- Lisboa – Centro F. P. do Sector Terciário
- Seixal
- Setúbal

Delegação Regional do Alentejo

- Portalegre
- Évora
- Reguengos de Monsaraz (Extensão do C. F. P. – Évora)
- Beja
- Aljustrel

Delegação Regional do Algarve

- Faro

GESTÃO PARTICIPADA

- 1 – Construção Civil Ob. Públ. Sul – CENFIC
- 2 – Ourivesaria e Relojoaria – CINDOR
- 3 – Const. Civil Ob. Públ. Norte – CICCOPN
- 4 – Metalurgia Metalomecânica – CENFIM
- 5 – Electrónica – CINEL
- 6 – Artesanato – CEARTE
- 7 – Empreg. Escritórios, Comércio, Novas Tecnol. – CITEFORMA
- 8 – Agro-Pecuária – CENTAGRO
- 9 – Reparação Automóvel – CEPRA
- 10 – Informática – CESAI
- 11 – Cerâmica – CENCAL
- 12 – Cortiça – CINCORK
- 13 – Engarraf. Águas Min. Nat. e Termalismo – CINÁGUA
- 14 – Alimentar – CEPISA
- 15 – Calçado – CFPIC
- 16 – Vestuário e Confecção – CIVEC
- 17 – Madeira e Mobiliário – CFPIMM
- 18 – Fundição – CINFU
- 19 – Têxtil – CITEX
- 20 – Pescas – FORPESCAS
- 21 – Reabilitação – CEFPI
- 22 – Jornalismo – CENJOR
- 23 – Comércio – CECSA
- 24 – Interempresas da Beira Serra – CINTERBEI
- 25 – Sector da Justiça – CENTRO DA JUSTIÇA
- 26 – Qualidade – CEQUAL
- 27 – Lanifícios – CILAN

dispõem de secções móveis não assinaladas no mapa

- DELEGACÃO REGIONAL DO I.E.F.P.
- CENTRO DE F. P. DE GESTÃO PARTICIPADA
- CENTRO DE F. P. DE GESTÃO DIRECTA EM FUNCIONAMENTO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL