

FORMAR

PREÇO: 200,00
19/20-SET/1996
TRIMESTRAL

REVISTA DOS FORMADORES



APOIAR AS PME EM MATÉRIA DE FORMAÇÃO

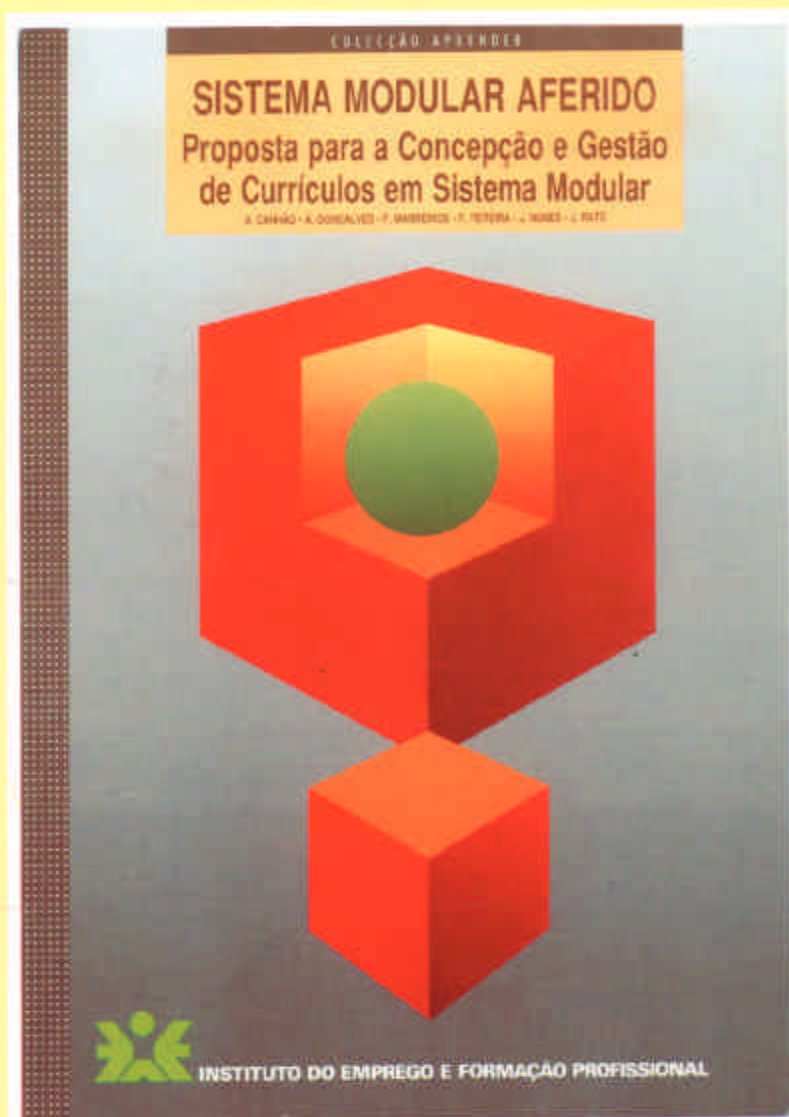
SISTEMAS ABERTOS DE ENSINO/FORMAÇÃO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

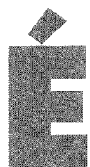


INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL



Conheça as nossas publicações!

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



fácilmente constatável que o esforço de formação contínua dos activos tem sido, entre nós, bem menor do que o desenvolvido ao nível da formação inicial, sobretudo a destinada aos jovens saídos do sistema educativo sem uma qualificação profissional.

Por outro lado, a experiência acumulada, em termos metodológicos, pelos operadores institucionais, ao longo dos anos, respeita também muito mais à formação inicial do que à formação contínua.

Esta constitui, no entanto – todos o reconhecem –, um factor determinante para o desenvolvimento e, em alguns casos, para a própria sobrevivência das empresas, particularmente das PME, muito embora estas estejam, por força da sua maior flexibilidade e mais reduzida estrutura de custos, mais bem posicionadas para responder aos actuais desafios da mudança.

Acresce ainda o facto de a especificidade das PME requerer, para a satisfação das suas necessidades de formação, novas soluções, que não as convencionais, seja quanto às formas de acesso seja quanto ao desenvolvimento das acções, em termos dos referenciais técnico-pedagógicos, dos modelos organizativos, dos suportes financeiros ou da preparação dos formadores e outros agentes envolvidos na operacionalização dessas mesmas acções.

Por todas estas razões e também porque as PME pouco têm beneficiado dos financiamentos disponibilizados para a formação, nos últimos anos, faz sentido que dediquemos ao tema o destaque deste número da nossa Revista.

Aproveitamos ainda esta coluna para deixar uma palavra de agradecimento à Dr.^a Maria Viegas, Coordenadora da Formar desde o seu primeiro número e que agora nos vai deixar, por passar a exercer outras funções, pelo contributo decisivo e empenhado que deu para o lançamento e consolidação deste projecto, e outra palavra, esta de apoio e de estímulo, para o novo Coordenador, Dr. António José Martins, a quem caberá a responsabilidade de dar continuidade a tão valioso quanto estimulante testemunho.



4



20



33

4

TEMA CENTRAL

"Apoiar as PME em matéria de formação"

Isabel Oliveira

20

PÁGINA ABERTA

Aprender Línguas*Uma Aposta na Comunicação*

28

VAMOS EXPERIMENTAR

Gerir melhor o Tempo*Schedule+ para Windows*

Fernando Tavares Ferreira

33

ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

III Salão de Orientação Escolar e Profissional

Maria João Gomes

36

Novos Grupos Prioritários

Hélia Margarida Moura

40

POESIA

Casas Caiadas

David Mourão-Ferreira

42

GESTÃO DE FORMAÇÃO

Formação em Serviço em Enfermagem

Graça Sã e Melo, Lurdes Gonçalves

48

SISTEMAS DE FORMAÇÃO

**Sistemas Abertos
de Ensino/Formação**

Teresa Lopes



53

**Avaliação de uma Aplicação
Prática de Ensino à Distância**Teresa Lopes, Ana Nave, José Carlos Santos,
Manuel Ribeiro

42

56

DEBAIXO DE OLHO

Livros

62

NOTÍCIAS



48

Propriedade: Instituto do Emprego e Formação Profissional • **Director:** Adelino Palma • **Coordenadores:** Maria Viegas, António José Martins • **Conselho Editorial:** Adelino Palma, Armando Marques Aleixo, Maria do Loreto Falvo Couceiro, Maria Viegas, Paulo Pedrosa, Paulo Trindade, Rui Ferreira • **Colaboram neste número:** Adelino Palma, Ana Nave, António José Martins, Fernando Tavares Ferreira, Graça Sô e Melo, Hélia Margarida Moura, Isabel Oliveira, José Carlos Santos, Lurdes Gonçalves, Manuel Ribeiro, Maria João Gomes, Maria Viegas, Teresa Lopes • **Capa e Produção Gráfica:** Atelier Ana Filipa Tainha, Edição electrónica: António Pedro Bateiro • **Ilustração e Fotografia:** Albano Pereira, Carlos Marques, Henrique Alves • **Revisão:** António Bácio • **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.: 8684701, 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 informada a Revista.

Condições de Assinatura: Enviar carta com nome, morada e função desempenhada. Toda a correspondência deverá ser endereçada para: Revista Formar, Rua de Xabregas, 52, 1900 LISBOA

“APOIAR AS PME EM MATÉRIA DE FORMAÇÃO”¹



1. ALGUMAS QUESTÕES ACERCA DAS QUAIS «NÃO HÁ DÚVIDAS»

No actual contexto económico e social, é reconhecida cada vez mais importância às PME. Para este facto têm contribuído factores como a sua representatividade numérica, a capacidade de gerar riqueza e emprego e o seu potencial de sobrevivência num meio em constante mutação. Os dados relativos à distribuição da estrutura empresarial e do emprego, apresentados no quadro I, ilustram bem esta situação no caso português.

QUADRO 1 - Distribuição da estrutura empresarial e do emprego, segundo a dimensão das empresas.

Anos		Escalaões de Dimensão (em n. de trabalhadores)						Total
		0 a 9	10 a 49	50 a 99	100 a 199	200 a 499	500 e +	
1988	% empresas	74,4	20,8	2,7	1,2	0,7	0,3	100,0
	% emprego	16,8	25,1	11,0	10,5	11,7	24,9	100,0
1989	% empresas	74,8	19,9	2,4	1,1	0,6	0,3	100,0
	% emprego	17,3	25,0	10,9	9,8	12,0	25,0	100,0
1990	% empresas	75,6	19,9	2,6	1,1	0,6	0,3	100,0
	% emprego	17,6	25,3	11,2	10,0	11,9	24,0	100,0
1991	% empresas	75,9	19,7	2,6	1,1	0,6	0,3	100,0
	% emprego	18,1	25,7	11,6	9,9	11,8	23,0	100,0
1992	% empresas	76,8	19,1	2,4	1,0	0,6	0,2	100,0
	% emprego	19,2	26,6	11,4	10,0	11,8	21,1	100,0
1993	% empresas	77,9	18,3	2,2	1,0	0,5	0,2	100,0
	% emprego	20,5	27,0	11,4	10,0	11,0	20,2	100,0

São também conhecidas as dificuldades que as PME enfrentam e o facto de, muitas vezes, estar em causa a sua sobrevivência. Para assegurar esta última e, mais do que isso, o crescimento das PME, importa reforçar a sua competitividade. Este reforço passa essencialmente pelo estímulo da capacidade de gestão, comercial e de produção das empresas, por forma a poderem responder adequadamente, senão mesmo antecipar-se, às exigências do mercado. A concretização destes objectivos depende, em grande parte, da

formas de organização e de gestão das empresas e da melhoria na qualidade da intervenção das pessoas que nelas trabalham. A formação desempenha, assim, um papel central neste processo.

Com efeito, têm sido indicados como prioritários no apoio às PME os seguintes objectivos:

- ▶ desenvolver e/ou reforçar a iniciativa estratégica das PME;
- ▶ desenvolver e/ou reforçar a gestão dos seus recursos humanos;
- ▶ intensificar o investimento em formação bem como a relação entre as entidades formadoras e as empresas;
- ▶ encorajar a concepção e a aplicação de metodologias de autoformação;
- ▶ ajudar as PME a tornarem-se centros de aprendizagem baseados no trabalho, no sentido das organizações qualificantes² (cf. CE, 1994).

A realidade, contudo, é bem diferente. Sabe-se que as PME investem geralmente pouco em formação. Portugal não é excepção, como se pode verificar pela análise dos dados apresentados no quadro 2.

QUADRO 2 - Distribuição percentual da formação efectuada, segundo a dimensão das empresas, face à percentagem total de empresas

	Escalaões de Dimensão (n. de trabalhadores)				TOTAL
	10 a 49	50 a 99	100 a 499	500 e +	
% de empresas com acções de formação, face ao número total de empresas	8,3	15,4	32,5	72,2	10,7

Torna-se inevitável, então, colocar duas questões:

- ▶ Por que razão as PME investem tão pouco em formação?
- ▶ Como incentivá-las a investir em formação?

2. PRINCIPAIS CAUSAS DA FRACA ADEÇÃO DAS PME À FORMAÇÃO

Um trabalho realizado em 1994 pela *Task Force Ressources Humaines, Education, Formation et Jeunesse*, da Comissão Europeia, identificou um conjunto de factores que contribuíam para a fraca adesão à formação da generalidade das PME europeias. Contavam-se entre eles os seguintes:

- ▶ as dificuldades de coordenação entre o planeamento da actividade das PME e o planeamento da formação, em especial no que se refere à modalidade interempresas;
 - ▶ a oferta externa de formação, por não responder às necessidades específicas das PME;
 - ▶ a própria legislação, por favorecer pouco o investimento em formação;
 - ▶ o facto de a maioria dos dirigentes das PME não ter a visão estratégica necessária para considerar a formação dos seus trabalhadores como factor central no desenvolvimento da empresa;
 - ▶ a maior dificuldade das PME em encontrar novas formas de gestão e organização do trabalho e, igualmente, formas alternativas de formação e de mobilização dos formandos para as acções;
 - ▶ a sua dificuldade em identificar necessidades de formação e em planejar, organizar e aplicar os respectivos programas;
 - ▶ a reduzida dimensão das empresas, por dificultar a disponibilização dos seus trabalhadores para frequentarem acções de formação em horário laboral;
 - ▶ os frequentes argumentos dos gestores relativamente à diminuição da produtividade;
 - ▶ questões relacionadas com a repartição do poder na estrutura organizacional das empresas, pois, por vezes, determinados grupos funcionais sentem-se ameaçados com o facto de outros poderem melhorar a sua qualificação;
 - ▶ a desmotivação para a formação, provocada muitas vezes pelo facto de as empresas, em geral, e as chefias directas, em particular, não permitirem ao formando vir a aplicar os conhecimentos e práticas adquiridos através da formação;
 - ▶ resistências dos próprios trabalhadores à formação – em especial os de menor nível de instrução, sem hábitos de formação e de níveis etários mais elevados –, em virtude de a relacionarem com recordações negativas da sua experiência escolar;
- o repetido exercício das mesmas tarefas ao longo do tempo, tão característico das formas clássicas de organização do trabalho, que conduz muitas vezes os trabalhadores a acreditar não lhes ser possível desenvolver capacidades que lhes permitam assumir uma actividade
- ▶ profissional mais diversificada (cf. CE, 1994, p. 7).

A realidade da formação nas PME portuguesas, além das dificuldades genéricas acabadas de mencionar, debate-se com condições estruturais e conjunturais pouco favoráveis, das quais se destacam:

- ▶ o nível de instrução e de qualificação muito baixo da população activa;
- ▶ o reconhecimento recente da importância da formação, associado principalmente à co-financiada pelos fundos comunitários;
- ▶ no caso da formação inicial, o facto de não ter ainda estabilizada a fronteira relativa às responsabilidades atribuíveis às empresas e aos estabelecimentos de ensino;
- ▶ ao nível do tecido produtivo, o predomínio de formas incipientes de organização do trabalho;
- ▶ o facto de a modernização desse mesmo tecido produtivo ser encarada essencialmente numa perspectiva taylorista/fordista, em que há uma clara separação entre as actividades de concepção e de execução do trabalho, e este último simplificado ao máximo por forma a que a sua execução seja mais eficiente (hoje em dia sabemos que não é necessariamente assim);
- ▶ a reduzida experiência na aplicação de novas formas de organização do trabalho, nomeadamente a evolução no sentido da organização qualificante (em que a capacidade de aprender, de conceber o trabalho e de introduzir tal aprendizagem na sua concepção e execução é fundamental, independentemente no nível hierárquico e da função exercida), consideradas como condição cada vez mais necessária à actual sobrevivência das empresas (cf. RODRIGUES, 1993).

3. SOLUÇÕES PRECONIZADAS PARA INCENTIVAR O INVESTIMENTO DAS PME EM FORMAÇÃO

As soluções mais frequentemente defendidas referem três domínios principais de intervenção (CE, 1994), apresentados e comentados seguidamente.

1. Incidir sistemática e sistematizadamente sobre três vertentes: o diagnóstico das necessidades de formação; a concepção e a realização da formação; a avaliação da formação e o subsequente planeamento de novas acções.

1.1 Relativamente ao «diagnóstico das necessidades de formação», é referida a necessidade de o basear nos seguintes aspectos:

- ▶ *o consultor de formação deve fornecer informação que permita ao responsável pela formação na empresa analisar a situação estratégica da mesma, facilitando simultaneamente o desenvolvimento da sua capacidade de análise a esse nível;*

► *todo o procedimento de análise e decisão estratégica deve ser efectuado pelo dirigente da PME, contando com o apoio do consultor;*

► *proceder posteriormente à análise das necessidades em competências, no sentido de conseguir concretizar a estratégia delineada anteriormente (este processo deverá ser desenvolvido, uma vez mais, pelos dirigentes da PME com o apoio técnico do consultor).*

1.2 Quanto à «concepção e realização da formação», os métodos a desenvolver deverão obedecer a critérios de eficácia (no sentido de as soluções de formação contribuírem directamente para a concretização dos objectivos operacionais e estratégicos da empresa) e apresentar custos suportáveis pelas PME.

1.3 No que se refere à «avaliação e subsequente planeamento da formação», defende-se que se considere, à partida, o ponto de vista da empresa como critério de base. Quer dizer, o planeamento deve orientar-se para resultados de formação observáveis e pertinentes para a empresa e a avaliação deve conseguir mostrar claramente se foram, ou não, atingidos e porquê.

A concretização deste tipo de soluções depende, em grande medida, das características do consultor de formação e da sua actuação. Assim, deverá preferencialmente ser um generalista com sólida formação em gestão e ter bastante experiência em PME. Deverá ainda possuir competências nos domínios da gestão da formação e competências pedagógicas, uma vez que, de acordo com a perspectiva apresentada, se torna necessário induzir o responsável da PME a desenvolver as suas práticas de gestão. O tipo de actuação preconizado para o consultor de formação requer, da parte deste, uma atitude muito particular perante o relacionamento com os responsáveis das empresas. De facto, a sua intervenção deverá pautar-se por uma atitude essencialmente pedagógica. Além disso, atendendo à pouca receptividade dada à formação pela generalidade dos dirigentes de PME, seja em virtude de más experiências anteriores, seja pela actual banalização e desvalorização da imagem da formação, é natural que se tenham desenvolvido alguns estereótipos e ideias feitas relativamente à actividade dos consultores/formadores.³ Por isso mesmo, importa cuidar a forma como este aborda os seus interlocutores.

Por outro lado, no que se refere ao «desenvolvimento de métodos de formação mais adequados» (ponto 1.2), é necessário haver a articulação e o aprofundamento de três perspectivas técnicas: a do consultor/formador, cujo perfil identificámos anteriormente; a dos

especialistas das áreas de conhecimento implicadas (gestão, produção, qualidade, *marketing*, etc.); a dos especialistas em metodologias de diagnóstico de necessidades de formação, da sua concepção e avaliação. A este propósito, os projectos apoiados pelos programas e iniciativas comunitárias (EUROFORM, ADAPT e PME, por exemplo) têm sido o espaço, por excelência, para o cruzamento destas perspectivas. Importa agora, na sequência da realização dos projectos, assegurar a sua difusão e aplicação generalizada. Para o fazer com a devida segurança, é necessário que a avaliação desses projectos seja rigorosa e permita responder essencialmente a duas questões: em que medida foram alcançados os resultados previstos; que factores contribuíram para esses resultados.



Já no que se refere «à necessidade de os custos da formação serem suportáveis pelas PME», trata-se, evidentemente, de uma questão importante mas, sem dúvida, complexa, cuja concretização depende de um conjunto diversificado de aspectos. Primeiro, a «suportabilidade» do custo varia de empresa para empresa e traduz-se mais exactamente

no quanto a empresa está disposta a pagar pela formação. Ora, a disponibilidade para investir neste domínio é o resultado de factores como: a qualidade percebida da formação; a sensibilização dos responsáveis para a importância da formação no desenvolvimento das suas empresas; a credibilidade da formação, decorrente de experiências anteriores efectuadas pelo próprio ou relatadas por terceiros; a imagem da formação, enquanto actividade especulativa ou, pelo contrário, enquanto instrumento de resolução de problemas e fonte de desenvolvimento. Segundo, as PME apresentam uma realidade bastante heterogénea, sendo particularmente relevantes, neste caso, as diferenças ao nível da respectiva estrutura e capacidade financeira. Terceiro, os próprios custos da formação dependem significativamente do tipo e modalidade da formação em causa. Quarto, os valores praticados e a posição das entidades formadoras relativamente a este assunto dependem, em larga medida, da respectiva missão, natureza jurídica, forma de organização e de gestão. Quinto, o peso relativo do custo a suportar pelas empresas depende também do quadro de prioridades e regras de financiamento público da formação.

Quando se preconiza que o planeamento e a avaliação da formação «considerem à partida o ponto de vista da empresa como critério base» (ponto 1.3), não nos podemos esquecer que a importância dada a esta vertente se deve ao facto de estar em causa incentivar as empresas a investir em formação. Assim, a avaliação dos resultados interessa a todos os intervenientes, consultores/formadores e responsáveis das PME, interessando ainda aos primeiros a avaliação dos processos, que não deve ser descurada.

2. É necessário definir novos papéis e profissões no domínio da formação, em especial no que se refere ao desenvolvimento das tão desejadas organizações qualificantes. (CE, 1994)

Neste âmbito, o papel do formador deve alterar-se substancialmente, em comparação com o que tradicionalmente lhe é conferido. No entanto, importa não só que seja capaz de concretizar um conjunto específico de tarefas (sistematizadas no quadro 3) mas igualmente que seja capaz de analisar a realidade da empresa na perspectiva do chamado «Comportamento Organizacional». Ou seja, deve ter capacidade de identificar, por exemplo, expectativas, interesses, relações de poder, áreas de tensão e conflito (real ou potencial), circuitos de comunicação e de decisão, por forma a que a sua intervenção privilegie os pontos de menor resistência ou, pelo menos, que esta seja ultrapassada da melhor forma possível. Esta referência poderá parecer um tanto extemporânea, mas não nos podemos esquecer de que as soluções preconizadas colocam os responsáveis das PME perante um processo de mudança significativo face à formação. Trata-se de todo um trabalho que visa criar novas expectativas e que, uma vez geradas, não podem ser defraudadas, sob pena de se acentuar o quadro pouco favorável de adesão das empresas à formação. Não podemos ignorar, contudo, que está também em causa um processo de mudança ao nível dos profissionais de formação, tanto no que se refere às suas atitudes e comportamentos como às técnicas utilizadas.

QUADRO 3 - Novas tarefas do consultor/formador.

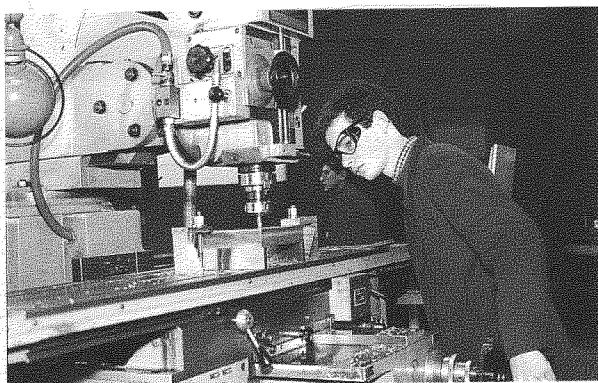
1. Conseguir integrar a política de formação na gestão do pessoal e da organização.
2. Detectar as necessidades através do estudo dos pedidos de formação, em concertação com os departamentos em causa, e analisar se outras soluções, que não a formação, são susceptíveis de se mostrar mais eficazes.
3. Auxiliar na concepção de métodos de aprendizagem abertos que sustentem a aprendizagem funcional e a formação em aprendizagem («aprender a aprender»).
4. Criar um ambiente favorável à aprendizagem, aproveitando ao máximo o ambiente de trabalho (sistemas de documentação, descrições de funções, apoio na realização do trabalho, simulações, formação durante o trabalho) e organizando acções de formação à medida e *just in time*.
5. Tomar sistematicamente em consideração as experiências dos trabalhadores no seu local de trabalho (problemas, alternativas, optimização de propostas) e veicular estas informações junto dos diferentes níveis da organização (recolha e difusão da informação).
6. Apoiar os trabalhadores, tendo em vista permitir-lhes melhorar a forma de organização do seu trabalho, aconselhando-os nesse domínio e colocando-lhes questões acerca do exercício da sua função.

7. Avaliar os efeitos da formação e do acompanhamento da aprendizagem durante o trabalho, em termos de eficácia a longo prazo e de influência sobre a organização.

FONTE: Comissão Européenne, 1994 (traduzido e adaptado), pp. 17 e 18.

3. As entidades formadoras deverão responder às necessidades efectivas das PME.

Tratando-se de uma conclusão óbvia, não deveria ser sempre assim?! No entanto, basta perguntar de que ponto de vista estamos a considerar as «necessidades das PME» (quem as define e como) para percebermos que a resposta não é assim tão simples e evidente.

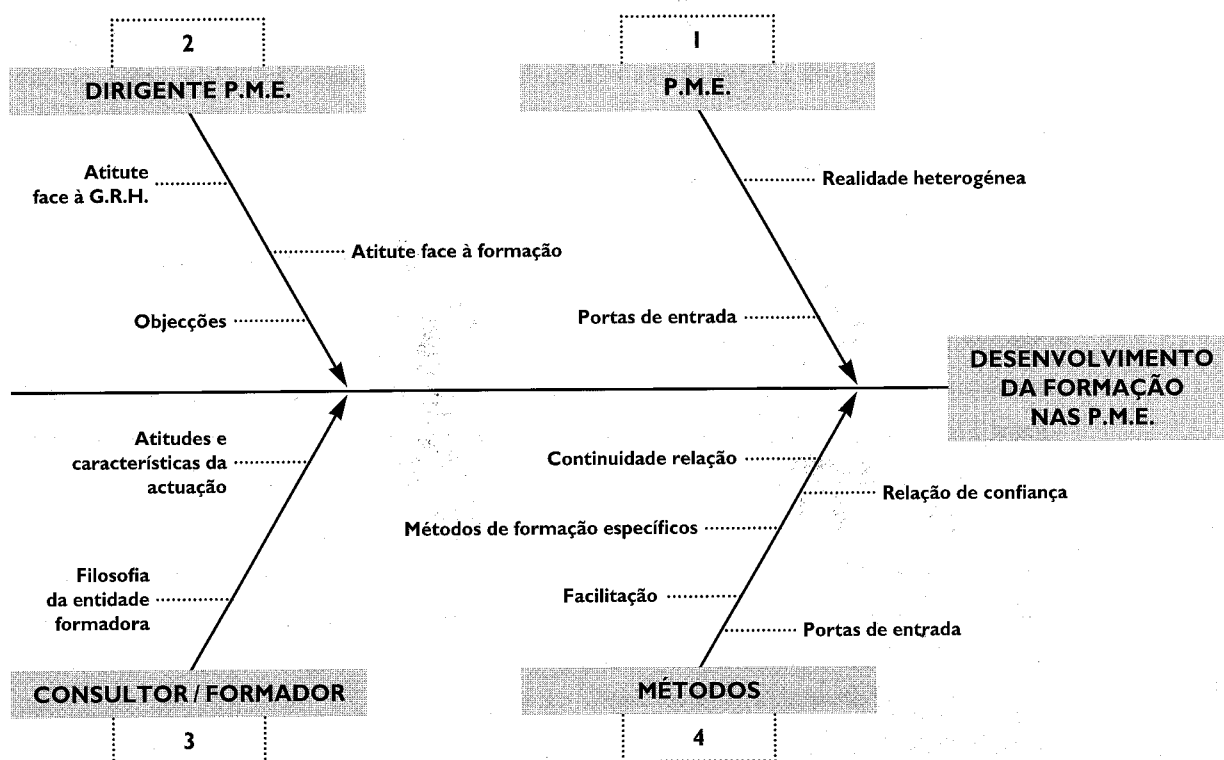


Por exemplo, a lógica subjacente à generalidade das medidas propostas pelos profissionais de formação⁴ segue um raciocínio de tipo estratégico, que pressupõe uma intervenção essencialmente proactiva, face aos problemas da gestão da empresa e ao papel atribuído à formação. No entanto, a lógica adoptada por grande parte dos responsáveis das PME é predominantemente reactiva e orientada por um raciocínio de tipo contingencial, geralmente de curto prazo. Neste quadro, é-lhes essencial identificar as vantagens concretas e imediatas proporcionadas pela formação. Portanto, o principal desafio que se coloca à formação dirigida às PME é a sua capacidade de acrescentar valor à actividade da empresa e de o tornar visível.

Além disso, a capacidade de responder às «necessidades das PME» pressupõe que os organismos de formação evoluam de uma lógica predominantemente institucional, centrada na sua especialização e na procura de soluções de fácil implantação independentemente de serem as mais necessárias, para uma lógica orientada prioritariamente para o cliente final, neste caso as PME e os respectivos formandos.

**4. PRINCIPAIS FACTORES DETERMINANTES
DO DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO NAS PME**

O desenvolvimento da formação nas PME requer a articulação de uma multiplicidade de aspectos, talvez óbvios, mas que nem sempre são considerados de uma forma integrada. A figura seguinte representa, precisamente, o conjunto dos principais factores relevantes para uma actuação mais eficaz dos consultores/formadores junto das PME.



Ao nível da PROCURA DE FORMAÇÃO, há dois grupos de variáveis a considerar. Por um lado, as PME enquanto realidade heterogénea e as «portas de entrada» que melhor se articulam com soluções de formação (eixo 1). Por outro lado, os dirigentes das PME, na medida em que colocam objecções e apresentam atitudes específicas relativamente à gestão dos recursos humanos e à formação (eixo 2).

● ● ● ● ● **EIXO 1**

Relativamente à **heterogeneidade** das PME, um estudo efectuado por Henri de Boislandelle (1988), em França, colocou em evidência diferenças entre as empresas (segundo a sua dimensão) ao nível da importância dada à gestão dos recursos humanos e respectivas práticas. As categorias de dimensão identificadas foram as seguintes: Muito Pequenas Empresas (MPE - 1 a 9 trabalhadores); Pequenas Empresas (PE - 10 a 49 trabalhadores); Médias Empresas (ME - 50 a 199 trabalhadores); Médias Grandes Empresas (MGE - 200 a 500 trabalhadores). Assim, verificou existirem diferenças relativamente à: importância atribuída pela direcção da empresa à gestão administrativa de recursos humanos e à gestão dos recursos humanos propriamente dita; responsabilidade pela sua execução (dirigente, responsável de pessoal, responsável técnico ou administrativo, ou elementos externos à empresa).

No caso específico da formação, verificou-se que a importância atribuída pela direcção da empresa aumentava com a dimensão da mesma. Relativamente à responsabilidade pela execução e no que se refere à intervenção externa, só as MPE não consideravam este tipo de solução. Quanto aos responsáveis pelo desenvolvimento da formação nas empresas, verificou-se que:

- ▶ nas MPE, a formação é da exclusiva responsabilidade do dirigente;
- ▶ nas PE, a responsabilidade continua a ser do dirigente, embora seja considerada a possibilidade de intervenção externa;
- ▶ nas ME, assistimos a uma menor actuação do dirigente da empresa em matéria de formação, cabendo esta principalmente a responsáveis técnicos e administrativos; em terceiro lugar é feita referência à intervenção externa;
- ▶ nas MGE, a responsabilidade pelo desenvolvimento da formação distribui-se internamente, por ordem decrescente, pelo responsável de pessoal (que não existe nas outras categorias de empresas), pelos responsáveis técnicos e administrativos e pelo dirigente da empresa; a intervenção externa surge em complemento.

Por aqui se pode verificar a diversidade de situações e de formas de encarar a formação que o consultor/formador poderá encontrar, devendo, por isso, estar preparado para as enfrentar.

As «**portas de entrada**» proporcionadas à formação são directamente influenciadas pela fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra (arranque, consolidação, maturidade ou declínio) e o nível de desenvolvimento da gestão praticada (THIERRY; SAURET, 1994). A iniciativa estratégica (quando há), os investimentos e o reforço de factores de competitividade são considerados como as mais evidentes e acessíveis portas de entrada da formação nas empresas.

● ● ● ● ● **EIXO 2**

Devemos também contar com as objecções dos responsáveis pela formação nas PME, já mencionadas no início deste artigo. Além disso, o tipo de objecções colocadas depende também das atitudes daqueles responsáveis relativamente à formação. Neste domínio, podemos identificar as seguintes situações:

- ▶ atitude desfavorável face à formação;
- ▶ ausência de qualquer atitude, em virtude de não reconhecimento da importância da formação para a empresa;
- ▶ atitude favorável de tipo oportunista;
- ▶ atitude favorável de tipo condicionado;
- ▶ atitude favorável de tipo social;
- ▶ atitude favorável de tipo estratégico.

Convém referir, desde já, que se trata de tipos genéricos de atitudes e, portanto, será difícil encontrá-los na sua forma pura. Contudo, podem ajudar-nos a compreender muitas das situações que o consultor/formador enfrenta e identificar os principais factores a levar em consideração no sentido de estimular a realização de formação pelas PME.

Assim, perante uma «atitude desfavorável», importa ao consultor/formador averiguar as suas causas para, em seguida, argumentar e agir em contraponto. Já perante a «ausência de atitude», a identificação de «portas de entrada» torna-se determinante para a concretização de uma primeira experiência de formação, desejavelmente positiva. A «atitude favorável de tipo oportunista», em que a procura de formação é condicionada exclusivamente pela existência de fontes comunitárias de financiamento (não havendo a maior parte das vezes um diagnóstico prévio de necessidades de formação) e em que a diferença entre os fundos efectivamente aplicados em formação e os que tiveram outra utilização é significativa, depende, em grande medida, da existência de tal oportunidade. Esta última é proporcionada por regras permissivas de acesso ao financiamento e por medidas de avaliação técnico-pedagógica e de controlo administrativo e financeiro frágeis e/ou inadequadas. Diminuir a frequência deste tipo de atitude requer, principalmente, uma melhor adequação daquelas regras e medidas.

A «atitude favorável de tipo condicionado», provavelmente a mais frequente no actual panorama da formação efectuada pelas PME em Portugal, caracteriza-se pelo reconhecimento da existência de necessidades específicas de formação, mas cuja realização depende da possibilidade de acesso aos fundos comunitários, em virtude de serem insuficientes as disponibilidades financeiras da empresa. Neste caso, serão determinantes as questões relativas aos custos e à credibilidade das soluções de formação, anteriormente apresentadas. Por «atitude favorável de tipo social» entende-se a procura de formação motivada principalmente pela preocupação com a imagem e a regulação do clima social da empresa. Trata-se, muitas vezes, de empresas que: são pouco exigentes quanto à qualidade da formação, desde que esta responda àquele tipo de preocupações; são geralmente de média dimensão; realizam formação se houver fonte de financiamento, interna ou externa; deixam de realizar formação, a maior parte das vezes, a partir do momento em que enfrentam problemas de competitividade (os primeiros cortes financeiros são tradicionalmente na área dos Recursos Humanos e do Marketing); nestas circunstâncias, infelizmente, é frequente não considerarem a possibilidade de realizar a formação efectivamente necessária ao desenvolvimento e aperfeiçoamento dos seus trabalhadores. Neste caso, a principal intervenção do consultor/formador consistirá em estimular a vertente estratégica da formação através, essencialmente, de «portas de entrada» re-

lacionadas com o investimento e o reforço da competitividade da empresa. As regras de acesso e benefício de financiamento público da formação desempenham também um papel importante no tipo de formação efectuada. Finalmente, a «atitude favorável de tipo estratégico», caracteriza-se pelo recurso à formação como forma de reforçar a competitividade da empresa, tanto em termos de melhorar a eficácia da intervenção dos seus trabalhadores como de contribuir para o seu desenvolvimento.

Este é o quadro das principais variáveis que condicionam a realização de formação nas PME no lado da procura. No LADO DA OFERTA, devemos considerar o eixo relativo aos consultores/formadores e entidades formadoras, e o eixo dos métodos adoptados.

● ● ● ● ● EIXO 3

Começando por considerar as questões relativas ao **consultor/formador**, importa caracterizar o seu tipo de atitude face ao papel que deve desempenhar junto dos dirigentes das PME. Com efeito, o tipo de atitude influenciará o comportamento do consultor/formador e a forma como abordará as questões da formação. Assim, podemos definir basicamente três atitudes: «oportunista» – cuja finalidade é vender o acesso a fundos comunitários; «comercial» – caracterizada pela venda de produtos de formação rentáveis; «pedagógica» – em que o principal objectivo é facilitar o desenvolvimento das competências de análise estratégica dos responsáveis da empresa, por forma a que a formação seja encarada como um investimento.

Estes tipos de atitudes, por sua vez, correspondem a diferentes filosofias das entidades formadoras que enquadram os consultores/formadores relativamente à oferta de formação. No primeiro caso, teremos uma filosofia de tipo «oportunista», caracterizada pela preocupação central em conseguir «vender o acesso» aos fundos comunitários. No segundo caso, uma orientação de tipo comercial, que se traduz essencialmente no desenvolvimento ou aquisição de produtos de formação rentáveis e na procura constante dessa rentabilização. Já no terceiro caso, a filosofia de actuação da entidade formadora centra-se na prestação de um serviço, partindo dos interesses e necessidades das empresas e regiões em que estão inseridas.

No que se refere à filosofia de natureza comercial, podemos ainda encontrar duas perspectivas. A das empresas que se orientam por critérios de curto prazo, tendendo, neste caso, a actuar de acordo com o princípio já enunciado, e a das que desenvolvem uma perspectiva de mais longo prazo na relação com o cliente. Esta última requer, necessariamente, uma atenção à perspectiva do serviço ao cliente.

Do ponto de vista das PME, e atendendo aos factores condicionantes do investimento que (pouco) efectuam em formação, a filosofia orientada para a prestação de serviços é, certamente, a mais adequada para incentivar esse investimento. Do ponto de vista das entidades formadoras, a adopção de um dos tipos de filosofia apresentados depende muito da sua missão, natureza jurídica e forma de organização e de gestão, como foi já referido. No entanto, a questão não é assim tão simples, pois há ainda a considerar o facto de ser necessário desenvolver metodologias específicas, adequadas às necessidades e características das PME, e que envolvem geralmente custos elevados (como no caso da formação-acção, por exemplo). Neste contexto, o financiamento público da formação poderá ter um papel importante a desempenhar, restando equacionar em que moldes.



● ● ● ● ● **EIXO 4**

Relativamente à **vertente dos métodos**, convém esclarecer que, sob esta designação genérica, estamos a considerar tanto os métodos de formação propriamente ditos como as formas de abordagem e relacionamento entre o consultor/formador e o responsável da empresa. Tendo em vista promover o desenvolvimento da formação nas PME, é desejável que o consultor/formador consiga identificar as melhores «portas de entrada» e se apresente como facilitador do diagnóstico e da resolução dos problemas e desafios que a empresa enfrenta. É necessário, também, que disponha de metodologias específicas de formação e apoio consultivo e tenha experiência na sua aplicação. O resultado positivo desta intervenção incentivará uma relação de confiança entre os intervenientes neste processo, permitindo assim a continuidade do seu relacionamento. Com efeito, o desenvolvimento das PME e o reforço da sua competitividade, por intermédio da formação e do apoio consultivo, requerem o estabelecimento de uma relação continuada entre consultor/formador e responsável da empresa. Isto porque os desafios à gestão são constantes e, além disso, a adopção de novas e melhores formas de gestão e organização das empresas é um processo de aprendizagem lento e progressivo.

Em essência, e concluindo, incentivar o investimento das PME em formação requer todo um trabalho de credibilização das formação junto das empresas. Para o conseguir, há duas questões fundamentais que não podem ser ignoradas. Primeiro, antes de podermos mobilizar os responsáveis das empresas para as soluções consideradas desejáveis (no quadro das actuais exigências ao nível da competitividade empresarial), deveremos mostrar, muito provavelmente, ter capacidade de resposta no apoio à resolução de problemas mais imediatos e práticos, por vezes. Algumas das soluções poderão até nem se enquadrar em «acções de formação», no sentido tradicional da expressão. Segundo, importa que essa resposta vá ao encontro das expectativas criadas junto dos responsáveis das PME, sob pena de aumentar as suas objecções posteriores à formação. Trata-se, pois, de uma delicada questão de gestão de expectativas, que requer uma forte capacidade técnica, de organização e de gestão dos profissionais da formação. Não nos podemos esquecer de que, neste domínio, basta uma experiência negativa (vivida ou contada por terceiros) para confirmar e reforçar as objecções. Já as experiências positivas requerem um maior número de situações vividas para produzirem o tão pretendido efeito de mobilização para a formação.

Isabel Oliveira

Consultora/formadora em Gestão dos Recursos Humanos e docente na Universidade Católica Portuguesa

NOTAS

¹ Tema a ser desenvolvido no âmbito da Tese de Mestrado em Políticas e Desenvolvimento dos Recursos Humanos (pelo ISCTE)

² Para mais informação cf. STAHL; NYHAN e D'ALOJA (1993) **A Organização Qualificante, EURO-TECNET, Comissão das Comunidades Europeias.**

³ Optou-se pela designação consultor/formador pois refere-se a profissionais que dominam ambas as vertentes, e assim é considerado desejável, no presente caso.

⁴ Designação global que engloba todos quantos se dedicam profissionalmente à formação, sejam formadores, consultores, investigadores, gestores públicos de formação, gestores de centros de formação, etc..

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COMISSION EUROPÉENE (1994), **Dispensateurs de formation en tant que centres au services des entreprises**, Task Force RH, Bruxelles

MAHE de BOISLANDELLE, H. (1988), **Gestion des ressources humaines dans les PME**, Economica, Paris

RODRIGUES, M.J.; LOPES, H. (1993), **O Lugar da Empresa no Processo de Produção da Qualificação – efeitos formadores da organização do trabalho**, CEDEFOP

SAINT-SAUVEUR, A. (1990), **Le plan de formation das les PME-PMI**, Les Éditions d'Organisation, Paris

THIERRY, D.; SAURET, C. (1994), **A Gestão Previsional e Preventiva do Emprego e das Competências**, Publicações Dom Quixote, Lisboa

Aprender Línguas

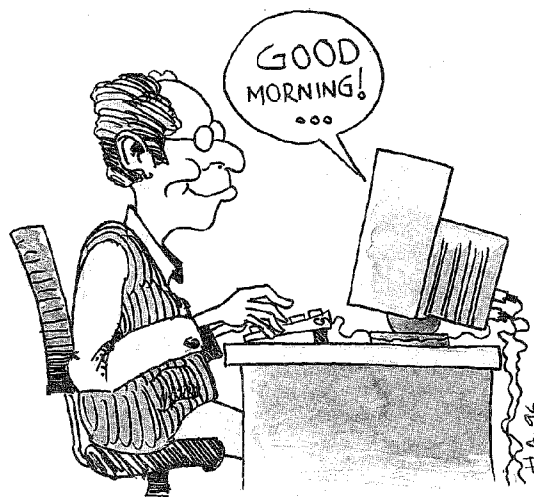
Uma Aposta na Comunicação

Neste número, damos-lhe conta de alguns dos recursos existentes para a aprendizagem das línguas seguindo uma formação presencial. Brevemente, voltaremos a este tema para o informar dos vários suportes «multimedia» já existentes no mercado e que lhe darão a oportunidade de aprender línguas em autoformação

APRENDER e aprofundar o conhecimento de um ou mais idiomas é uma necessidade actual, numa sociedade cada vez mais competitiva, em que o sucesso é facilitado pela melhor preparação de cada indivíduo. Com a participação de Portugal na União Europeia, a necessidade de dominar mais do que um código linguístico é cada vez mais acentuada, nomeadamente como forma de alargar o espaço de procura/oferta de emprego.

Deste modo, o conhecimento de línguas estrangeiras é um factor que (cada vez mais) contribui para a valorização pessoal, permitindo comunicar de forma mais eficaz, nomeadamente no contexto profissional.

Nesta perspectiva, pretende-se apresentar aqui informação sobre algumas das possibilidades de aprendizagem do inglês e do francês em Portugal e no estrangeiro. Sem procurar fazer um levantamento exaustivo, a recolha dos dados pretendeu abranger instituições de âmbito nacional e representantes oficiais dos Governos inglês e francês, que se disponibilizaram para fornecer os elementos constantes deste artigo.



Proporcionando um grande leque de escolhas, a maioria dos cursos em formação presencial realiza-se durante todo o ano e contempla todos os níveis de ensino. A quase totalidade dos centros realiza inicialmente um teste de avaliação de conhecimentos da língua. De acordo com os resultados, os formandos são agrupados em classes de diferentes níveis.

APRENDER INGLÊS**LOCAIS:**

ALMADA; ALVERCA; CASCAIS; COIMBRA; LISBOA;
MAIA; PAREDE; PORTO E QUELUZ.

DURAÇÃO:

1 ano (3 módulos, de 30h cada).

TIPOS DE CURSO:

Anuais; intensivos; para grupos profissionais específicos (executivos, médicos, profissionais de hotelaria, etc.); formação de professores; preparação para exames da Universidade de Cambridge; literatura e história, entre outros.

PREÇOS*

Inscrição - 5000\$00.

Cada módulo - 39 500\$00.

CONTACTO:

British Council.

* Os preços indicados são meramente informativos.

LOCAIS:

ALMADA; COIMBRA; FUNCHAL; LISBOA E PORTO.

DURAÇÃO:

De 1 mês (cursos de Verão, 10h /sem.) a anual (ano lectivo, 2, 3 ou 6h de aulas /sem.).

TIPOS DE CURSO:

Durante o ano lectivo; intensivo; de Verão; nas empresas; especiais (para profissões ou interesses especializados: gestores, engenheiros, bancários, secretárias, turismo, etc.); aulas individuais e preparação para os exames da Universidade de Cambridge.

OUTRO TIPO DE FORMAÇÃO/PROGRAMAS:

Cursos residenciais intensivos em Inglaterra.

PREÇOS:

Inscrição - 6300\$00.

De 54 400\$00 (curso de Verão ou intensivo, 40h de aulas) a 14 000\$00/mês (3h de aulas/sem., durante o ano lectivo).

Custos variáveis de acordo com a modalidade de pagamento.

CONTACTO:

Cambridge School.

LOCAIS:

LISBOA E PORTO.

DURAÇÃO:

De 10 aulas individuais a anual (3 ou 4 aulas/sem.).

TIPOS DE CURSO:

Aprendizagem geral; intensivos; superintensivos; intensivos de Verão; para acesso a exames internacionais; aulas individuais; para tradutores e intérpretes; comunicação profissional (essencial e especializada); comunicação geral no âmbito empresarial; formação especializada para qualquer área de actividade profissional.

OUTRO TIPO DE FORMAÇÃO/PROGRAMAS:

Cursos específicos de comunicação escrita profissional; estágios profissionais; intercâmbios profissionais; formação no estrangeiro; cursos especializados e de comunicação profissional no estrangeiro e formação nas empresas e instituições.

**PREÇOS:**

Inscrição - 4500\$00.

De 57 750\$00 (*workshop*: 40 aulas, 4 ou 6 semanas, 6 ou 10 aulas/sem.) a 34 400\$00/trimestre (4 aulas/sem.).

10 aulas individuais - 64 500\$00.

CONTACTO:

Centro Europeu de Línguas.

LOCAIS:

AVEIRO; BARREIRO; BRAGA; COIMBRA; ÍLHAVO; LEÇA; LISBOA; PORTO; PONTA DELGADA; TORRES VEDRAS E VISEU.

DURAÇÃO:

Variável.

TIPOS DE CURSO:

Em regime não intensivo; individuais; intensivos; intensivos de Verão; preparação para exames internacionalmente reconhecidos (Universidade de Cambridge e Oxford).

OUTRO TIPO DE FORMAÇÃO/PROGRAMAS:

Cursos de férias no estrangeiro (Inglaterra, Gales, Escócia, Irlanda, E.U.A., Canadá, Austrália e França) e preparação para exames elaborados pelo Ministério Francês da Educação.

PREÇOS:

Variáveis.

CONTACTO:

International House.

LOCAIS:

LISBOA E PORTO.

DURAÇÃO:

Variável, de acordo com o nível final que se pretende alcançar. Em média, a realização de 1 nível processa-se em 2 meses (3/4h de aulas/sem.).

TIPOS DE CURSO:

Individual (no instituto, em casa ou no escritório); individual superintensivo; destinado a profissionais; para quadros superiores (no escritório); para empresas e preparação para exames da Universidade de Cambridge.

PREÇOS:

Inscrição - 30 000\$00.

Em geral, 160 000\$00 correspondem à realização de 3 níveis (por exemplo, do nível 1 – básico ao nível 3 – básico).

Do nível 1 – básico ao nível 6 – intermédio correspondem 300 000\$00 (3/4h de aulas/sem., durante 12 a 18 meses).

CONTACTO:

Wall Street Institute

APRENDER INGLÊS no Estrangeiro

LOCAIS:

INGLATERRA; IRLANDA; E.U.A.; CANADA; AUSTRÁLIA E MALTA.

DURAÇÃO:

De 2 semanas a 1 ano (de 20 a 30 aulas/sem.).

ALOJAMENTO:

Residência universitária, hotel ou família.

TIPOS DE CURSO:

Principal; intensivo; de Verão; preparação para os exames de Cambridge e TOEFL (Test of English as a foreign Language).

OUTRO TIPO DE

FORMAÇÃO/PROGRAMAS:

Ano académico no estrangeiro (dos 17 aos 28 anos, 9 meses, 24 aulas/sem.); ano multilinguístico (estudar 2 ou 3 línguas, em 2 ou 3 cidades diferentes, 9 meses, 20 a 30 aulas/sem.).

PREÇOS:

Matrícula - 10 000\$00 Europa.

15 000\$00 E.U.A. e Austrália.

De 118 000\$00 (Inglaterra, 2 semanas, 20 aulas/sem., casa de família) a 1 061 400\$00 (E.U.A., 12 semanas, 30 aulas/sem., residência universitária ou casa de família).

CONTACTO:

EF - Centros Internacionais de Idiomas.

LOCAIS:

REINO UNIDO; IRLANDA; E.U.A.; CANADÁ E AUSTRÁLIA.

DURAÇÃO:

A partir de 2 semanas (15 aulas/sem. até 40 aulas/sem.).

ALOJAMENTO:

Residência universitária; hotel ou família.

TIPOS DE CURSO:

Entre outros, geral; intensivo; de férias; para áreas

A maioria dos cursos ministrados no estrangeiro tem a vantagem de proporcionar, para além de uma mais rápida aprendizagem do idioma, uma compreensão da vida e da cultura do país. Aprende-se mais depressa convivendo com colegas e fazendo amizades. Trata-se de associar o estudo de uma língua com o desfrutar de umas férias que poderão ser inesquecíveis.



profissionais específicas (professores, executivos, etc.); preparação do TOEFL (Test of English as a foreign Language) e MBA (Master Business Administration); literatura inglesa e literatura e cultura irlandesa.

OUTRO TIPO DE FORMAÇÃO/PROGRAMAS:

Serviço de colocação em Universidades dos E.U.A. (bacharelatos, licenciaturas, mestrados e doutoramentos); cursos de acesso à Universidade (Reino Unido); programas para grupos (visitas de estudo com ou sem aulas – Reino Unido); *au pair* (18-26 anos) – integração numa família americana tomando conta de crianças e partilhando as tarefas da família (remuneração mínima: 115 dólares/sem.).

PREÇOS:

Inscrição - 27 500\$00.

De £ 182 (1 semana, 25 aulas, casa de família) a £ 1952 (8 semanas, 25h de aulas/sem.).

CONTACTO:

Multiway.

LOCAIS:

Reino Unido.

DURAÇÃO:

2 semanas (20h de aulas/sem.).

ALOJAMENTO:

Residência universitária; hotel ou família.

TIPOS DE CURSO:

Standard; semi-intensivo; intensivo; para áreas profissionais específicas (aperfeiçoamento de professores, executivos, etc.) e preparação para exames.

OUTRO TIPO DE

FORMAÇÃO/PROGRAMAS:

Go Britain - prestação de trabalho (40h /sem.) num hotel, com alojamento e alimentação e 5 aulas/sem. (estada mínima de 1 mês).

PREÇOS:

De 142 300\$00 (2 semanas, 20 aulas/sem., casa de família) a 181 300\$00 (2 semanas, 20 aulas/sem., residência universitária).

Go Britain - 70 000\$00 (6 semanas, 30 aulas).

Semana extra - 8500\$00.

CONTACTO:

Transalpino

No estrangeiro, muitos dos cursos são acompanhados de um programa de actividades sociais e culturais : excursões a locais de interesse histórico e turístico, espectáculos, idas a restaurantes, «pubs», actividades desportivas, etc.



APRENDER FRANCÊS

LOCAIS:

ARCOS DE VALDEVEZ; BARCELOS; BEJA; BRAGA; BRAGANÇA; CALDAS DA RAINHA; CASTELO BRANCO; CHAVES; COIMBRA; COVILHÃ; ELVAS; ENTRONCAMENTO; ÉVORA; FAFE; FARO; FUNCHAL; GUIMARÃES; LEIRIA; LISBOA; MONÇÃO; PONTA DELGADA; PONTE DE LIMA; PORTALEGRE; SETÚBAL; TOMAR; TORRES VEDRAS; VIANA DO CASTELO; VILA FRANCA DE XIRA; VILA REAL; VILA VERDE E VISEU.

DURAÇÃO:

De 4 semanas (cursos mensais: 12,5h de aulas/sem.) a 30 semanas (cursos anuais: 2h de aulas/sem.).

TIPOS DE CURSO:

Mensal (4 semanas); trimestral (10 semanas); semestral (15 semanas) e anual (30 semanas) e para determinadas áreas profissionais.

OUTRO TIPO DE FORMAÇÃO/PROGRAMAS:

Cursos ministrados em empresas; língua, cultura e civilização francesas.

PREÇOS:

Inscrição - 3500\$00.

De 12 900\$00/mês (3h de aulas/sem.) a 25 000\$00/mês (6h de aula/sem.).

Custos variáveis, de acordo com a carga horária e modalidade de pagamento.

CONTACTO:

Alliance Française.

LOCAIS:

ALMADA; COIMBRA; FUNCHAL; LISBOA E PORTO.

DURAÇÃO:

De 1 mês (cursos de Verão, 10h/sem.) a anual (ano lectivo, 2, 3 ou 6h de aulas/sem.).

TIPOS DE CURSO:

Durante o ano lectivo; intensivo; de Verão; nas empresas; especiais (para profissões ou interesses especializados: gestores, engenheiros, bancários, secretárias, etc.); aulas individuais e preparação para diversos exames na língua francesa.

OUTRO TIPO DE FORMAÇÃO/PROGRAMAS:

Cursos residenciais intensivos em França.

PREÇOS:

Inscrição - 6300\$00.

De 54 400\$00 (curso de Verão ou intensivo, 40h de

aulas) a 14 000\$00/mês (3h de aulas/sem., durante o ano lectivo).

Custos variáveis de acordo com a modalidade de pagamento.

CONTACTO:

Cambridge School.

LOCAIS:

LISBOA E PORTO.

DURAÇÃO:

De 10 aulas individuais a anual (3 ou 4 aulas/sem.).

TIPOS DE CURSO:

Aprendizagem geral; intensivos; superintensivos; intensivos de Verão; para acesso a exames internacionais; aulas individuais; para tradutores e intérpretes; comunicação profissional (essencial e especializada); comunicação geral no âmbito empresarial; formação especializada para qualquer área de actividade profissional.

OUTRO TIPO DE FORMAÇÃO/PROGRAMAS:

Cursos específicos de comunicação escrita profissional; estágios profissionais; intercâmbios profissionais; formação no estrangeiro; cursos especializados e de comunicação profissional no estrangeiro e formação nas empresas e instituições.

PREÇOS:

Inscrição - 4500\$00.

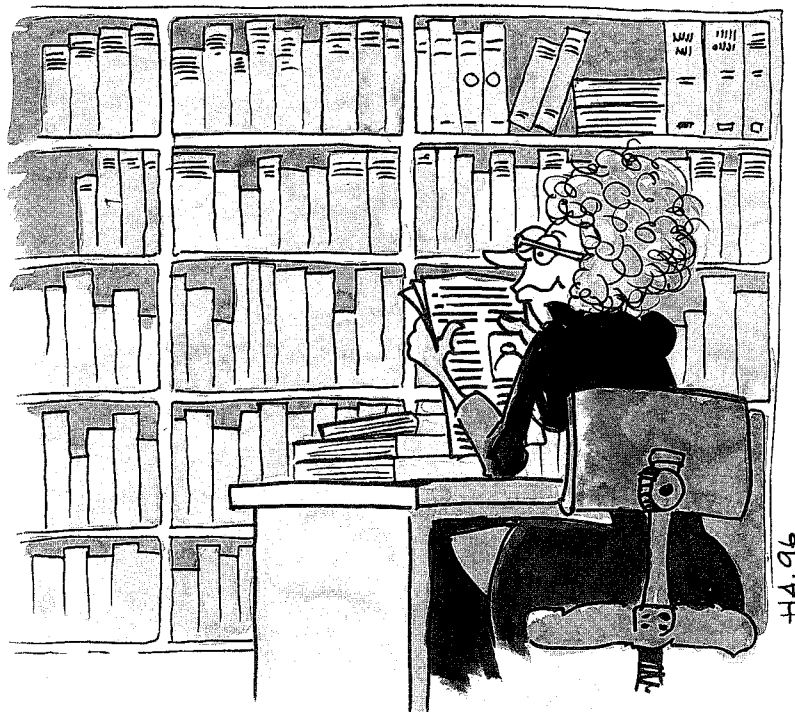
De 57 750\$00 (workshop: 40 aulas, 4 ou 6 semanas, 6 ou 10 aulas/sem.) a 34 400\$00/trimestre (4 aulas/sem.).

10 aulas individuais - 64 500\$00

CONTACTO:

Centro Europeu de Línguas.

Quer em Portugal quer no estrangeiro, em alguns cursos, os formandos poderão usufruir de salas equipadas com «software de ensino», CD-ROM, laboratório de línguas assim como de bibliotecas com diversidade de livros, cassetes vídeo e equipamento de tradução



PREÇOS:

Matrícula - 10 000\$00.

De 155 000\$00 (2 semanas, 20 aulas/sem., casa de família ou residência universitária) a 1 032 400\$00 (12 semanas, 30 aulas/sem., casa de família ou residência universitária).

APRENDER FRANCÊS no Estrangeiro

LOCAIS:

França.

DURAÇÃO:

De 2 semanas a 1 ano (de 20 a 30 aulas/sem.).

ALOJAMENTO:

Residência universitária ou família.

TIPOS DE CURSO:

Principal; intensivo; de Verão; preparação para exames para obtenção de diplomas da Alliance Française.

OUTRO TIPO DE FORMAÇÃO/PROGRAMAS:

Ano académico no estrangeiro (dos 17 aos 28 anos, 9 meses, 24 aulas/sem.); ano multilinguístico (estudar 2 ou 3 línguas, em 2 ou 3 cidades diferentes, 9 meses, 20 a 30 aulas/sem.).

CONTACTO:

EF - Centros Internacionais de Idiomas.

LOCAIS:

França.

DURAÇÃO:

A partir de 2 semanas (20 aulas/sem. até 30 aulas/sem.).

ALOJAMENTO:

Residência universitária; apartamento, hotel ou família.

TIPOS DE CURSO:

Entre outros, geral; intensivo; francês actual; língua e cultura francesas e para profissões específicas.

PREÇOS:

Inscrição - 27 500\$00.

De FF 4190 (2 semanas, 22h de aulas/sem., casa de fa-

mília) a FF 8300 (2 semanas, 30 aulas/sem., residência universitária).

CONTACTO:

Multiway.

LOCAIS:

FRANÇA.

DURAÇÃO:

1 semana (22h de aulas) ou 2 semanas (15h de aulas/sem.).

ALOJAMENTO:

Apartamento, hotel, residências ou família.

TIPOS DE CURSO:

Standard; intensivo; para áreas profissionais específicas (professores de Francês, executivos); preparação para exames e cursos para empresas com formação específica na área desejada.

OUTRO TIPO DE FORMAÇÃO/PROGRAMAS:

Estágios para professores de Francês.

PREÇOS:

De 75 000\$00 (1 semana, 22h de aulas, casa de família) a 255 000\$00 (2 semanas, 15h de aulas/sem., residências).

CONTACTO:

Transalpino

MORADAS • MORADAS • MORADAS • MORADAS

ALLIANCE FRANÇAISE

Av. Luís Bivar, 91
1000 LISBOA
Telef.: 3158806

BRITISH COUNCIL

R. de São Marçal, 174
1294 LISBOA
Telef.: 3214595

CAMBRIDGE SCHOOL

Av. da Liberdade, 173
1200 LISBOA
Telef.: 3527474

CENTRO EUROPEU

DE LINGUAS
Av. P.º Manuel da Nóbrega,
3A
1000 LISBOA
Telef.: 8407345

EF - CENTROS

INTERNACIONAIS DE IDIOMAS
R. Aquiles Monteverde, 32, 4.º,
esq.
1000 LISBOA
Telef.: 3525116

MULTIWAY

R. Rosa Damasceno, 10, 3.º
1900 LISBOA
Telef.: 8132535

TRANSALPINO

Av. Guerra Junqueiro, 28C
1000 LISBOA
Telef.: 8482279

WALL STREET INSTITUTE

Av. Praia da Vitória, 71A-3.º
1000 LISBOA
Telef.: 3160607

Gerir Melhor o Tempo

Schedule+ para Windows

.....

Não há qualquer dúvida de que uma eficaz e eficiente gestão do tempo é algo essencial nos dias que correm. São os compromissos particulares, o aniversário de um irmão, o casamento de um amigo, a reunião no sindicato, o seminário de formadores, a entrevista com o director da escola, o encontro com o cliente Y, a visita de estudo com os seus formandos... enfim, um sem-fim de tarefas e compromissos a realizar.

Um grande número de pessoas utiliza ainda o tão conhecido FiloFax, com todas as desvantagens deste, como a necessidade de recarga anual e a dificuldade em fazer emendas. Sabe que pode recorrer ao seu computador e a uma agenda electrónica, ficando assim com uma ferramenta potente, flexível e de fácil utilização? No presente artigo vou apresentar a agenda electrónica Schedule+, para Windows 95.

1. INTRODUÇÃO

Optei pelo Windows 95 pois este é realmente um programa com imensas possibilidades, como, por exemplo, o Plug and Play, que torna a utilização e a configuração do seu computador algo simples e com uma melhor gestão de memória. Trata-se também de um sistema operativo actual, que lhe permite trabalhar de uma forma mais fácil e mais rápida.

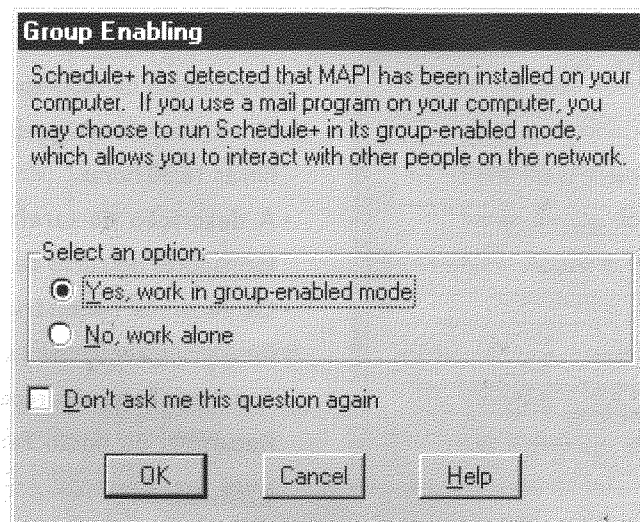
Dependendo da forma como o computador está configurado, vários itens aparecem no ambiente de trabalho quando o Windows é iniciado. Desses itens, os mais importantes para a versão em português são: **O Meu Computador**, **Vizinhança na Rede**, **Reciclagem** e **Botão Iniciar**.

O Schedule+, versão para 32 bits, que se pode comprar isoladamente ou juntamente com o Microsoft Office, permite gerir contactos, gerir o trabalho em grupo, fazer ligações ao correio electrónico, gerir agendas telefónicas, etc. Além disto tudo, ainda permite fazer a sua ligação ao relógio-agenda Timex Data-Link (relógio que permite ser programado e com a possibilidade de receber/enviar informação para o computador).

Depois de ligar o computador (iniciando-se o Windows), terá de procurar o programa Schedule+. Uma hipótese é pressionar o **Botão Iniciar** (Start), seguido da opção **Correr**

(Run), escrevendo de seguida o nome deste programa, que é SHEDPL32.EXE. Pode mesmo possuir uma pasta com este programa, bastando então fazer duplo clique sobre o ícone respectivo.

Seja qual for o método para correr o Schedule+, surge o ecrã (versão em Inglês):

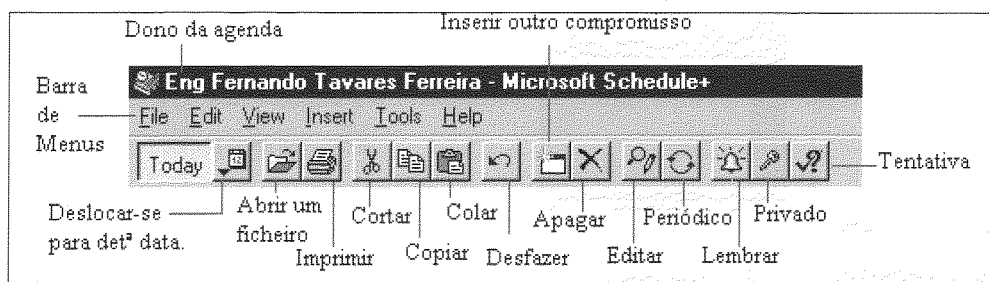


Aqui, terá de escolher se pretende trabalhar em grupo ou isoladamente.

Depois disto, é-lhe pedido para inserir o User Name, ou seja, o nome pelo qual se identifica no trabalho com o Schedule+.

A partir deste momento, o funcionamento é algo semelhante ao programa Schedule+ do Windows for Work-Groups existente no grupo Rede. Tem, como é natural, mais potencialidades.

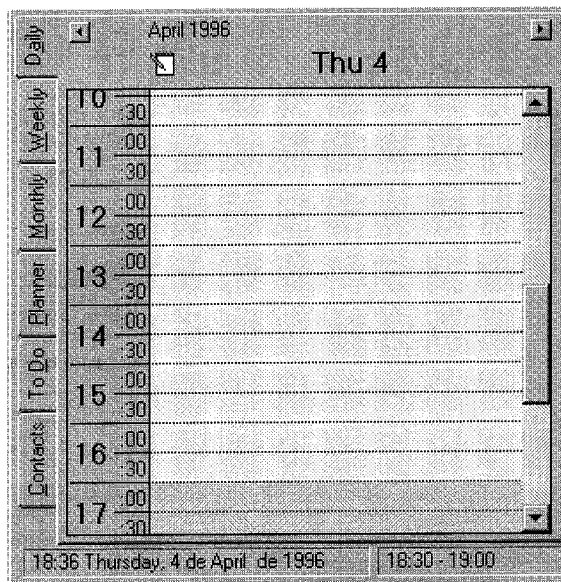
A barra de menus e de ferramentas é a seguinte:



Pode verificar que a Barra de Ferramentas possui alguns dos comandos existentes na Barra de Menus, nomeadamente os mais utilizados.

2. OPÇÕES DO SCHEDULE+

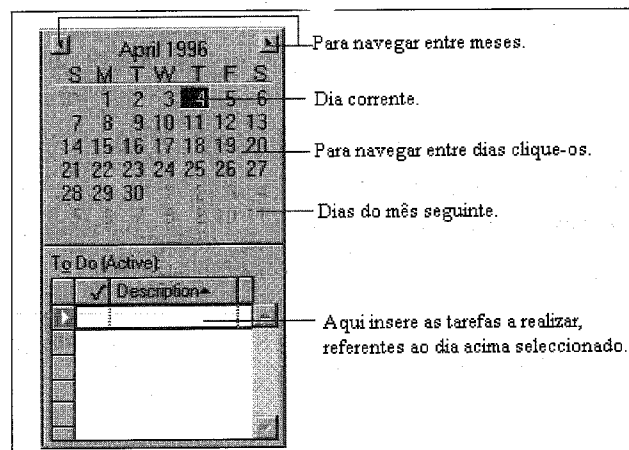
A área de trabalho, por defeito Daily (Diário), é a seguinte:



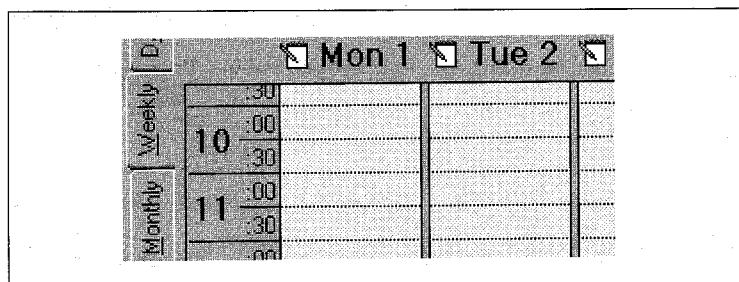
Aqui está a trabalhar com um plano diário, ou seja, identificado com um determinado dia, mês e ano. Cada linha representa uma hora. Se fizer dois cliques sobre uma determinada hora, poderá criar um novo compromisso na caixa apresentada. Aí terá de definir:

- O início e o fim da tarefa. **Exemplo:** Início às 14:30 e fim às 16:30 horas.
- A descrição da tarefa. **Exemplo:** Reunião dos formadores do curso de gestão.
- Os recursos necessários a essa tarefa. **Exemplo:** Retroprojector, *dossiers* e acetatos.
- Se a tarefa é, ou não, repetida no tempo (opção Make Recurring, ou botão Periódico), de forma mensal, anual, etc. **Exemplo:** Acompanhamento do curso de inglês, a ser feito no dia 1 de cada mês.

Se optar, portanto, por Daily (por defeito), terá também, do lado esquerdo, o seguinte ecrã:

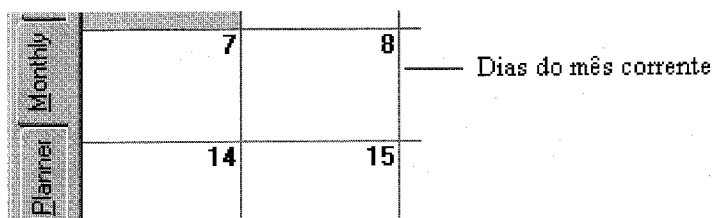


Por sua vez, se optar por Weekly (semanal) obtém:



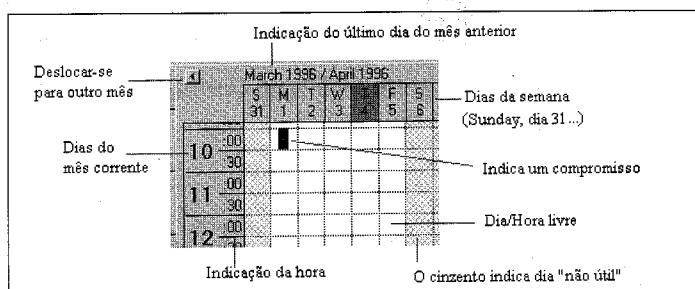
Aqui, o planeamento é semanal em vez de ser diário, sendo representados os vários dias da semana. Clicando, por exemplo, em Mon 1 (Segunda-feira, dia 1), poderá inserir um evento (tarefa).

Se optar por Montly (Mensal), obtém:



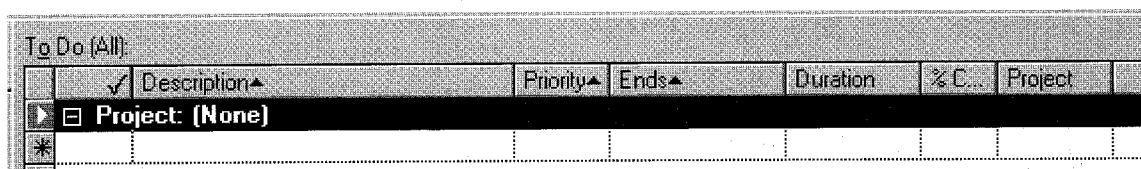
Aqui tem acesso aos vários meses do ano seleccionado. Se existiram tarefas elas são aqui mostradas. Clicando-as duas vezes, terá acesso ao seu detalhe (descrição mais pormenorizada, como atrás foi já referido). Para inserir um compromisso, clique o botão direito do rato e depois o comando New Appointment (Novo Compromisso).

Se optar por Planner, terá acesso a algo do género:



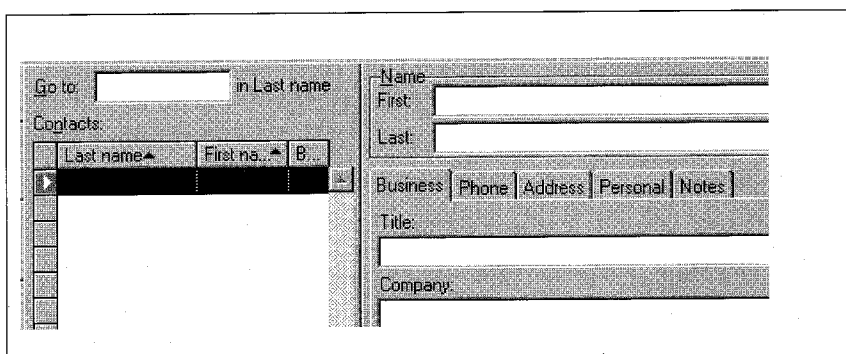
Se num dos dias tiver compromissos, aparece aí uma barra. Clicando-a, obtém mais informações acerca desse mesmo compromisso. Aqui existe também um botão que lhe permite inserir novos compromissos.

Por sua vez, **To Do** (a fazer) fornece-lhe algo do género:



Pode aqui descrever a tarefa a realizar, a sua prioridade, a duração, a percentagem já concluída, etc.

Com **Contacts** (contactos) terá acesso a:



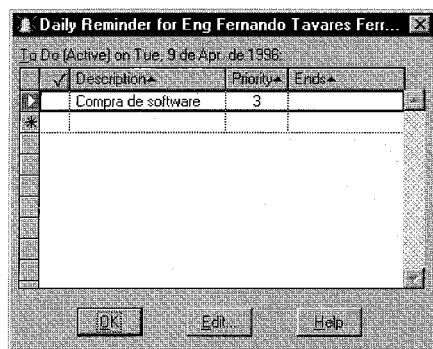
Como verifica, pode aqui inserir todos os seus contactos, cargos, empresas, telefones, endereços, dados pessoais, etc. Consiste numa imensidão de informação acerca dos seus contactos.

3. CONCLUSÃO

Com este poderoso programa é ainda possível:

- personalizar todas estas opções, menus e comandos, como, por exemplo, inserir uma opção, na barra lateral esquerda, onde seja possível ver um calendário anual, com todos os meses e dias, por cima da opção Daily, ou, ainda, traduzir para português todos estes menus, caso possua a versão em inglês.
- fazer planeamento e gestão de projectos, como, por exemplo, a manutenção de máquinas numa empresa, o decorrer de uma dada acção de formação, etc..
- inserir *passwords* de acesso para protecção dos dados (confidenciais).
- fazer o *backup* da informação (segurança).
- etc.

Só para terminar, veja o ecrã que aparece quando uma tarefa deva ser realizada e o utilizador ainda não tenha dado conta disso:



Isto é automático, pois quando abre o Schedule+ e se existir uma tarefa a ser realizada, aparecerá sempre o ecrã representado atrás, o que é uma boa ajuda na gestão do tempo.

Se quer mesmo melhorar a gestão do tempo na sua empresa, considero que uma Agenda Electrónica (como o Schedule+) é uma boa opção. Existem, como é óbvio, outros programas semelhantes, como o Organizer e o

Ecco. Cabe a si escolher. Mas, se pretender algo muito simples, pode optar pelo Calendar do Windows (ver artigo sobre este programa, na revista DIRIGIR n.º 37).

Numa próxima oportunidade, irei mostrar, com exercícios resolvidos (casos práticos exemplificativos), outras importantes potencialidades (mais avançadas) do Schedule+. Até lá, um bom trabalho!

Fernando Tavares Ferreira

Engenheiro, Formador e Consultor de Informática, Multimedia e Internet.

III Salão de Orientação Escolar e Profissional

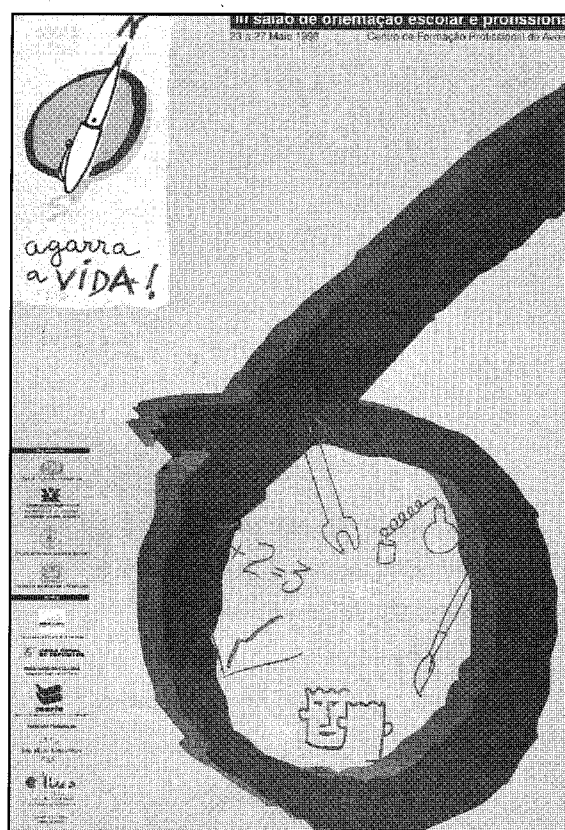
AVEIRO,

23 A 27 MAIO '96

DADO o sucesso das edições anteriores do Salão de Orientação Escolar e Profissional, em 1994 e 1995, e tendo-se verificado um grande interesse na repetição desta iniciativa, nomeadamente por visitantes e expositores, resolveu a Organização – Delegação Regional do Centro do Instituto do Emprego e Formação Profissional, Direcção Regional para a Beira Litoral do Instituto Português da Juventude, Direcção Regional de Educação do Centro e Delegação de Coimbra da Associação dos Psicólogos Portugueses – realizar o III Salão de Orientação Escolar e Profissional, que este ano decorreu de 23 a 27 de Maio, em Aveiro, nas instalações do Centro de Formação Profissional.

O Salão teve como objectivo principal a construção de um espaço alargado de informação e reflexão sobre a oferta formativa/educativa disponível na Região Centro e no País.

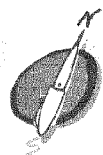
Este ano o Salão contou com a presença de 70 expositores, entre Centros de Formação Profissional, Escolas Profissionais, Escolas Superiores, Institutos Politécnicos, Universidades, Fundações e Associações, proporcionando aos cerca de 50 000 visitantes,



oriundos de todo o País, um leque variado de opções.

O III Salão de Orientação Escolar e Profissional estava organizado em termos de segmentação da oferta de formação, segundo o modelo de Holland da estrutura educacional e ocupacional, para além de contemplar espaços e actividades de acolhimento, animação e reflexão final.

A estrutura do Salão baseou-se num modelo de desenvolvimento vocacional e tomada de decisão, que destaca as dimensões de construção de uma escolha na base da percepção da sua importância geral, da sua diferenciação/não diferenciação sexual, da sua utilidade



O êxito deste 3.º Salão de Orientação Escolar e Profissional certamente em muito se deve ao trabalho, em rede, desenvolvido pela equipa

organizadora. Da esquerda para a direita:

António Lopes, Psicólogo da Direcção Regional do Centro, Maria João Gomes, Conselheira OP da Delegação Regional do Centro do IEFP, Saul de Jesus, Psicólogo, Delegado Regional da APPORT, Gabriela Vieira, Arquitecta, da DRC do IEFP, e Carlos Rapoulas, Delegado Regional de Coimbra do Instituto Português da Juventude.

Os formandos do Curso de Jardinagem do Centro de F.P. de Coimbra (Quinta do Carmo), fazendo uma demonstração no momento da visita do Sr. Secretário do Estado da Juventude e do Sr. Governador Civil de Aveiro



social, e, por último, do seu carácter único no que diz respeito ao sentimento de ser a expressão ideal da intimidade, tentando alertar os visitantes para estes aspectos sensíveis dos cursos e das profissões.

Neste contexto, o Centro de Formação Profissional de Aveiro transformou-se numa pequena cidade das profissões, dividida em seis bairros, correspondentes a cada um áreas de interesse e actividades diferentes:

1. Bairro Realista - actividades de manipulação de objectos, ferramentas..., comércio especializados, serviços, mecânica, etc.;

2. Bairro Intelectual - actividades de análise e experimentação - ciência e técnica;

3. Bairro Artístico - actividades criativas - música, expressão plástica...

4. Bairro Social - actividades de relação com os outros - educação, assuntos sociais, auxílio, etc.;

5. Bairro Empreendedor - actividades de desenvolvimento económico - gestão, vendas, etc.;

6. Bairro Convencional - actividades de processamento da informação - documentação, contabilidade, escritório, etc.

Aos expositores foi solicitada uma atitude interactiva que estimulasse as explorações. Na informação, que procurou ser o mais sistematizada possível, buscou-se, ainda, a estimulação da ligação entre os aspectos formativos (curriculares) e a realidade profissional a que conduzem os diversos cursos.

Por estas razões, activaram-se nos visitantes posturas igualmente interactivas e exploratórias, com particular atenção para a ligação entre as profissões e a «instrumentalidade» das matérias dos respectivos cursos e vias de formação de acesso.

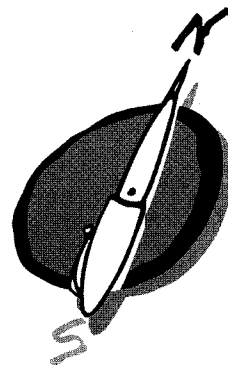
Centrando-se o grande objectivo do Salão na oferta aos visitantes de um espaço interactivo de informação, provador de experiências e reflexões, os expositores transportaram para o salão exemplares concretos de formação, sendo os alunos/formandos quem, através de simulações, cativa a atenção dos visitantes, incentivando-os à experimentação e à exploração. Foi assim possível ver e experimentar actividades como a de calceteiro, empregado de mesa, técnico de frio e climatização, electrónica, jardi-

nagem, mecatrónica, automação e robótica, costura, cabeleireiro, pintura cerâmica, empregado comercial, informática...

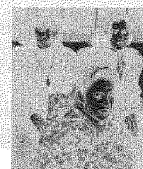
Paralelamente ao Salão, decorreu um ciclo de conferências abertas dirigidas especialmente a pais, a educadores, a professores e a técnicos relacionados com a educação/formação. O ciclo iniciou-se com uma mesa-redonda integrada no Ano Europeu da Educação e da Formação ao Longo da Vida e sob o tema «Formação Profissional para a Qualificação a Nível Europeu», tendo por convidados Vitorino Seixas, Director do CECOA, Luís Gonzaga, Director do Centro de Emprego de Leiria, e Manuel Gonçalves, Presidente da Associação Comercial e de Serviços de Pombal. Os trabalhos continuaram com reflexões sobre a temáticas diferenciadas, ressaltando as conferências proferidas por Joaquim Coimbra, da Universidade do Porto, tendo por tema «Orientação Vocacional: uma questão de saber, de querer ou de poder» e Maria de Jesus Barroso, Presidente da Fundação Pro Dignitate, sob o tema «Educação não Violência». O ciclo fechou no dia 27 com as conferências de António Maria Martins, da Universidade de Aveiro, «Ensino Tecnológico e Profissional em Portugal», e de Hélia Moura, da Direcção de Serviços de Informação e Orientação Profissional do IEFP, «Consequências Psicológicas do Desemprego no Indivíduo e nos Filhos».

Maria João Gomes

*Membro de equipa técnica
da Organização do III Salão.*



Novos Grupos Prioritários



IREMOS abordar a intervenção da orientação profissional em dois grupos que até há bem pouco tempo não eram considerados como grupos-alvo prioritários neste domínio:

- Jovens no 2.º clico do ensino básico
- Desempregados de nível cultural elevado

Esta nova vertente de intervenção assenta nas alterações que o mercado de emprego tem sofrido e que provocam o crescimento do número de licenciados em situação de desemprego. É igualmente verdade que cada vez se caminha mais para a inexistência de empregos fixos e para toda a vida. Sendo assim, deve começar-se desde cedo a capacitar as pessoas

com todas as competências necessárias para encarar de uma maneira mais positiva estas novas formas de organização do trabalho.

As mentalidade levam muito tempo a ser alteradas, só uma intervenção precoce pode contribuir para a sua modificação.

Há países em que a orientação começa o seu trabalho quando da entrada das crianças no jardim infantil, aos 3/4 anos. Não nos propomos a tão grande tarefa, mas achamos importante que se comece, pelo menos, no 5.º ou 6.º ano de escolaridade.

A orientação pode precaver possíveis distúrbios na idade adulta se fornecer aos jovens os meios indispensáveis ao seu desenvolvimento harmonioso, tornando-



-os adultos preparados e equipados para vencer os desafios que poderão ter de enfrentar ao longo da vida.

É de todos conhecido que a situação de desemprego é vivida de forma diferente, segundo o tipo de recursos psicológicos de cada pessoa.

Variáveis como o sexo, o nível educacional, a ocupação durante o período de desemprego, as expectativas de emprego e as atribuições causais modelam os efeitos do desemprego.

O conhecimento destes efeitos constitui um valioso instrumento de trabalho para ajudar a definir quais os momentos e quais os modos em que a Orientação pode e deve intervir.

Um dos graves problemas que afectam os desempregados, especialmente os desempregados de longa duração, é o desenvolvimento de mecanismos depressivos que poderão tornar-se numa situação circular:

desemprego → depressão → incapacidade de resolução do problema de desemprego → depressão → aumento de incapacidade de resolução...

Nesta lógica, a Orientação, para além do seu papel no quadro do desenvolvimento humano, deverá igualmente assumir-se como medida preventiva e amortecedora destas situações.

As duas valências atrás referidas, desenvolvimento da pessoa e prevenção de desequilíbrios de carácter psicológico, obrigam a uma antecipação do processo de orientação.

Já lá vai o tempo em que a orientação era entendida e, sobretudo, praticada como uma intervenção pontual para a escolha de uma área de estudo ou de uma profissão.

Na verdade, torna-se cada vez mais indispensável que o processo de orientação se inicie muito antes da

necessidade da tomada de decisão, permitindo o desenvolvimento de competências de autonomia na procura de informação e do autoconhecimento com vista ao treino de capacidades para a decisão planeada.

É importante, desde cedo, que se intervenha na construção de crenças de causalidade interna positiva.

Pretende-se com isto que os jovens estabeleçam ligações entre o sucesso e o seu esforço, uma vez que é com base no processamento cognitivo desta associação que se desenvolve a confiança no seu potencial. Na verdade, é bastante comum encontrarem-se indivíduos com capacidades reais para ter sucesso, mas por falta de confiança nas mesmas tornam-se um alvo predilecto para o fracasso.

O «locus de controlo» está intimamente relacionado com o autoconceito. Por isso, o Conselheiro, ao fomentar o desenvolvimento de um «locus de controlo interno positivo», está paralelamente a desenvolver a estruturação de um autoconceito adequado.

Poderemos então afirmar que o desenvolvimento precoce destes dois vectores vai ter repercussões a três níveis:

Num primeiro nível, tem efeitos mais imediatos, aumentando a probabilidade do sucesso escolar e da aquisição de uma melhor preparação para o posterior acesso ao mercado de trabalho, prevenindo, simultaneamente, o abandono precoce da escola.

Num segundo nível, visa proporcionar aos jovens a capacidade de acreditarem em si e de desenvolverem as suas competências de autonomia, de diagnóstico e de decisão, tão importantes na manutenção de um posto de trabalho num mercado de emprego em constante mutação.



Finalmente, num terceiro nível, tem por objectivo, através do esforço da auto-estima, permitir aos jovens em futuras situações de desemprego a manutenção de um bom nível de actividade, que funcionará como factor preventivo da depressão.

Um bom nível de auto-estima permite atingir um nível ocupacional elevado.



Consequentemente, os jovens que beneficiam destas intervenções poderão reduzir significativamente o período de desemprego, visto que a sua expectativa de sucesso na procura de emprego o impele a procurar resolver o seu problema de uma forma activa.

Tanto o desenvolvimento do «locus de controlo interno positivo», como a auto-estima, são duas estruturas preventivas de situações depressivas.

Nesta lógica, uma intervenção precoce da orientação é, a todos os títulos, vantajosa, tanto em termos preventivos, como no quadro global do desenvolvimento do jovem.

DESEMPREGADO DE NÍVEL DE INSTRUÇÃO ELEVADO

Tão importante como a intervenção junto dos jovens é o trabalho a realizar com os desempregados de nível elevado de instrução.

Buendía Vidal, num estudo que fez com desempregados, observou que os sujeitos com um nível elevado de instrução, quando em situação de desemprego, sofriam uma maior quebra na auto-estima e entravam em depressão mais rapidamente que do sujeitos de nível instruccional baixo.

Isto pode ser explicado pelo investimento que os sujeitos de nível mais elevado fizeram na sua carreira

na expectativa do estilo de vida que foram criando e na crença de que a qualificação profissional é garantia de emprego.

Neste quadro, parece-me que a orientação pode desempenhar um papel essencial, tanto como clarificadora das novas formas de organização do trabalho como também promovendo o desenvolvimento de um nível de adequação comportamental.

Sabe-se que de pouco valerá uma qualificação ou um forte saber teórico se estes vectores estiverem desligados da realidade social e laboral e se não forem sustentados por comportamentos adequados.

Vários estudos referem a falta de ajuste comportamental como uma das causas do desemprego, dentro de grupos com maior nível de instrução.

Em situação de desemprego muito prolongado, deverão ser motivados para a manutenção do seu nível de competências técnicas.

Como foi dito anteriormente, quanto maior for o nível cultural, maiores serão os comportamentos depressivos, quando em situação de desemprego e, consequentemente, mais difícil se torna a resolução do problema de desemprego.

Deverá a orientação ser utilizada, junto destes desempregados, como arsenal de competências e de técnicas capazes de prepará-los para enfrentar e combater os comportamentos típicos de um desempregado de longa duração:

- decréscimo de autoconceito
- passividade e isolamento
- autodesvalorização

Ao trabalhar-se a auto-estima, ao reforçar-se o desenvolvimento de causalidades internas positivas e ao estimular-se a troca de experiências e de sentimentos



face ao mesmo problema de desemprego, contribuiremos para diminuir as expectativas de fracasso para encontrar emprego. Estamos assim a estimular uma vivência da situação de desemprego de uma forma menos penosa bem como a aumentar as probabilidades de inserção no mercado de trabalho, ao mesmo tempo que apetrechamos os orientandos com mecanismos amortecedores de autodesvalorização em futuras situações de desemprego.

Como balanço final, considero importante que o papel fundamental da orientação junto dos jovens entre os 11-15 anos é iminentemente profilático, enquanto no 2º grupo funciona, sobretudo, como amortecedor das causas psicológicas do desemprego e como facilitador da aquisição de competências que permitam o reingresso no mercado de trabalho.

Como vimos, os factores desencadeadores da depressão em situação de desemprego

- baixa auto-estima
- «locus de controlo exterior»
- expectativas de fracasso
- nível de actividade durante o desemprego

podem beneficiar da intervenção da orientação, tanto como medida preventiva da depressão, como actuando em situação de crise.

Com esta leve abordagem do problema pretende-se chamar a atenção para a necessidade da orientação se assumir como potenciadora de uma elevada *performance* na superação do desemprego.

Hélia Margarida Moura

Conselheira de Orientação Profissional IEFP

Intervenção no III Salão de Orientação Escolar e Profissional

- Aveiro 1996





Por entre casas caiadas
de luar e de silêncio,
paira no meio da estrada
a poeira de outros tempos...

Por entre casas caiadas,
mas com desgraça por dentro
(ô varandas enfeitadas
com trepadeiras de vento!),

algumas desmanteladas,
de apodrecidas empenas
(todavia nos telhados
antenas e cataventos...),
por entre casas caiadas,
por entre casas (Silêncio,
que ronda o medo na estrada
em automóveis cinzentos!),

há jorros de luz salgada,
há torrentes de veneno...

E dentro daquelas casas
quando foi que nós morremos?

(1958)

David Mourão-Ferreira



FORMAÇÃO EM SERVIÇO EM ENFERMAGEM

Este artigo apresenta-nos um dos modelos possíveis para diagnosticar, planear, executar e avaliar a formação.

A modalidade escolhida é a de formação em serviço (também designada Formação em Exercício ou Formação no Posto de Trabalho).

A formação em serviço poderá ser um instrumento válido, tanto na mudança como na construção de uma organização.

Desde a nova carreira de Enfermagem, prevista no Dec.-Lei n.º 437/91, de 8 de Novembro, que a Formação em Serviço aparece carismada de uma postura distinta. Logo no seu preâmbulo, pode ler-se: «[...] A natureza da profissão de enfermagem e as caracterís-

ticas do seu exercício fazem com que se deva privilegiar a Formação em Serviço como forma de manter actualizados, aprofundar e desenvolver os conhecimentos adquiridos [...], prevendo-se nesta carreira mecanismos que favoreçam e permitam concretizar este tipo de formação contínua.»

No artigo 64.º, nos seus n.ºs 5, 6 e 7, a Formação em Serviço aparece como servidora de um processo



Momento de formação em serviço: Momento formal de formação dirigido à resolução de problemas diagnosticados

de desenvolvimento que exige dos responsáveis formação em técnicas e métodos no âmbito da pedagogia. Por outro lado, ao prever-se parceria do DEP (Departamento de Educação Permanente) com os gestores dos serviços, imprime-se a interdisciplinaridade, orientada da formação para resolução de problemas concretos.

Deste modo, a Formação em Serviço aparece como uma estratégia em íntima relação com a resolução de problemas concretos (de um serviço, unidade, grupo ou pessoa), por tal, como uma dinâmica que se acredita segura e produtiva para o progresso da organização.

O coordenador do DEP identifica-se, directa ou indirectamente, como um recurso funcional e pedagógico para toda a instituição, articulando-se com a comissão consultiva, o formador em serviço, os gestores, o grupo ou as pessoas; concretiza-se então o preconizado no art. 64.º do Dec.-Lei referenciado anteriormente.

Na conjugação dos princípios orientadores, implícitos no Dec.-Lei atrás referido, com a experiência vivenciada, parte-se para a:

- operacionalização de algumas orientações funcionais e pedagógicas para enfermeiros responsáveis pela formação em serviço;
- sistematização dos conteúdos que possam servir de referência, orientação ou fonte de consulta, aquando da necessidade de actuar com a estratégia Formação em Serviço em determinado sector, grupo, unidade ou pessoa.



Passagem de turno: momento do quotidiano onde as necessidades de formação podem ser exteriorizadas

Temos assim a Formação em Serviço como uma actividade de formação desenvolvida em resposta a situações/problemas identificados no seio de uma profissão ou grupo de profissões, visando a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas e atitudes exigidas para o exercício das mesmas.

ARTICULAÇÃO NECESSÁRIA

O formador em serviço, a par da formação informal que integrará no seu quotidiano, poderá empreender momentos de formação formal, aquando da identificação de um problema concreto de cariz profissional. Deste modo, a análise das situações e das respectivas respostas poderá encaminhar-se para esta opção.

Surge assim o diagnóstico de situação como momento de partida. Aquando da identificação de um desses problemas, o formador deverá equacionar:

- a identificação do problema
- as suas causas
- o contexto em que aparece
- as estratégias possíveis para o minorar ou ultrapassar



Quotidiano: todo o desempenho reflectido deixa lugar a questões no enfermeiro e pode também ser alvo de observação sistemática pelo formador

A resposta a estas perguntas apontará para a selecção de estratégias adequadas e oportunas à resolução do problema, face às características de todos os intervenientes.

Quando a estratégia recai sobre a formação, partir-se-á para o contacto com o DEP, no sentido de partilhar o problema e negociar a implementação dessa mesma estratégia.

Pode-se perspectivar este momento em dois tempos: um primeiro no planeamento anual e outro na altura do planeamento específico da formação.

Ultrapassada esta fase, o formador deve elaborar o plano da formação, que entregará antecipadamente ao coordenador do DEP, permitindo a este a sua ca-

lendarização e organização.

A articulação com o DEP complementar-se-á com a presença/supervisão do coordenador na formação, a entrega do relatório da formação e, sempre que necessário, a discussão do seu conteúdo. Fechado este circuito, estará o departamento munido de todos os instrumentos que lhe permitem a certificação dos formandos e formadores (figura n.º 1)

Com esta dinâmica de articulação, garantir-se-á a optimização dos esforços formativos da organização, pois o DEP contribuirá para a :

- rendibilização dos recursos e meios;
- uniformização de orientações;
- recondução de pesquisa;

- orientação de iniciativas;
- retroalimentação de resultados.

A seguir, apontaremos estas fases de articulação operacionalizadas nas vertentes funcional e pedagógica.

DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÃO

Como se referia atrás, a formação deve surgir como estratégia seleccionada para responder a uma necessidade identificada:

- observação sistemática (com ajuda de grelha de registo);
- auscultação da opinião da equipa;
- discussão com o chefe de serviço;
- auscultação dos beneficiários do serviço;
- entrevista formal ou informal;
- consulta a *experts* em diversas áreas;
- lançamento de questionários....

O formador compilará todo o conjunto de dados que, depois de analisados, resultará num diagnóstico aproximado da situação-problema inicialmente detectada.

Este processo é determinante para toda a formação, pois, com a sua omissão, correr-se-ia o risco de se actuar de forma inoportuna e inadequada e, consequentemente, não se contribuir para a resolução da situação.

O diagnóstico deverá ocorrer de uma forma criativa e científica, pretendendo identificar todos os intervenientes na rede de causalidade da situação-problema empiricamente detectada.

PLANEAMENTO

Planear a formação deverá representar o projecto da acção e, por isso, prever todos os aspectos, garantindo a eficácia da acção.

Para sistematizar o projecto da formação poder-se-á usar um esquema de raciocínio que assegure a previsão de todos os aspectos.

Deste modo, podemos questionar-nos:

1.º PORQUÊ?

Porque vou desenvolver uma acção de Formação em Serviço?

A resposta a esta questão estará no resultado do diagnóstico de situação.

2.º PARA QUEM?

- Quem são os elementos que vou ajudar a mudar?
- Que idade têm?
- Qual a sua realidade sócio-cultural?
- Qual o nível de formação?
- Quais as inter-relações na equipa de trabalho?
- Que conhecimento têm já deste assunto?

Conhecendo todas as características do grupo, poder-se-á aferir quer os objectivos quer as metodologias a usar.

3.º PARA QUÊ?

O que quero que no final da formação os formandos atinjam?

Responde-se a esta pergunta com a definição dos objectivos que se pretende atingir de uma forma concreta, pois pode pretender-se simplesmente aumentar o nível de conhecimentos ou alterar determinada atitude ou comportamento.

4.º O QUÊ?

- O que quero abordar na formação?
- Que assuntos?

Estamos aqui perante a selecção dos conteúdos.

5.º COMO ?

- De que forma abordar os conteúdos?
- Que estratégias de ensino-aprendizagem utilizar?
- Será mais adequado um método expositivo?
- Ou um método participativo?
- Ou parte de um, ou parte de outro?
- De que técnicas me posso valer? Estudo de caso, mesa-redonda, trabalho de grupo, visita de estudo, seminário, etc...

O importante nesta fase é planejar tanto as estratégias como as metodologias que mais se adequam ao grupo, aos objectivos e às características da unidade de trabalho.

6.º COM QUEM E COM QUÊ?

- Vou eu desenvolver a formação?

- Recorro a especialistas?
- Solicito a colaboração de elementos do grupo ?
- De que recursos económicos, temporais e físicos posso dispor?
- Que meios auxiliares devo usar (retroprojector, vídeo, suportes informáticos, etc.)?
- Onde os posso encontrar?

Tratamos aqui a escolha do formador(es) e a selecção dos recursos materiais.

7.º ONDE E QUANDO?

- Em que local posso desenvolver a acção? No serviço? Na sala do DEP? No exterior?
- Que data interessa a todos os intervenientes?
- De quanto tempo necessito?

A resposta a estes aspectos indicar-nos-á alguns elementos relativos ao espaço e do tempo.



Reunião com o chefe: chefe de serviço e formador, pela discussão poderão otimizar o planeamento da formação

8.ª AVALIAÇÃO

Será que os objectivos vão ser/foram atingidos?

Como poderei responder a esta pergunta?

Dependendo do problema identificado e dos objectivos a atingir, poder-se-á utilizar um tipo de avaliação imediata e/ou mediata, construindo-se os instrumentos adequados.

FORMAÇÃO

É o momento da execução do plano.

O DEP, como referimos anteriormente, tem de estar presente (o coordenador ou representante), com os objectivos de:

- Participar na organização (registo de sumários e de presenças).
- Supervisar todos os aspectos planeados.

RELATÓRIO

O relatório é um documento escrito a entregar ao DEP como desfecho da formação. Sem este registo, o DEP não poderá certificar quer formandos quer formadores. Ele deverá conter a apreciação de todas as fases do plano. Deste modo, deve registar-se:

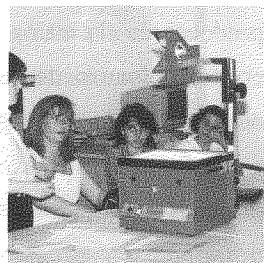
- o motivo da realização da acção, se foi ou não o inicial e o porquê das alterações.
- os nomes dos participantes (formadores e formandos)
- os objectivos alcançados
- conteúdos
- a metodologia e os recursos utilizados
- o local, data, hora e duração.
- o resultado da avaliação



CONCLUSÃO

Sistematizaram-se algumas informações que se prevêem necessárias e oportunas, tanto para a articulação com o DEP como para o planeamento da formação.

Realça-se o papel orientador e criativo quer do formador quer do coordenador do DEP, tendentes a facilitar todo um trabalho que se pretende expedito, mas rigoroso.



Graça Sá e Melo

Enfermeira Graduada, especialista em Enfermagem de Saúde Infantil e Pediátrica, exerce funções no serviço de Pediatria do Hospital Conde S. Bento-Santo Tirso.

Lurdes Gonçalves

Enfermeira Graduada, especialista em enfermagem de Saúde Infantil e Pediátrica, exerce funções no serviço de Pediatria do Hospital S. João de Deus, de Vila Nova de Famalicão.

Sistemas Abertos de Ensino/Formação



A NATUREZA DA «ABERTURA»

Novos sistemas de ensino/formação com preocupação de maior abertura têm vindo a surgir com o objectivo de responder aos requisitos das novas competências exigidas aos indivíduos.

O Relatório IRDAC* preconiza uma intervenção profunda no sistema educativo e formativo, para que possa preparar as pessoas para a mudança e evitar a criação de obstáculos às mudanças. É neste sentido que foram definidos sete objectivos-chave para o sistema educativo e formativo:

- Desenvolver competências globais nos indivíduos;
- Preparar os indivíduos e a sociedade para uma vida de aprendizagem;
- Adoptar conceitos de qualidade na educação e na formação;
- Estimular a cultura da aprendizagem nas empresas;
- Prestar atenção especial às exigências de educação e de formação em PME'S;
- Associar os investimentos em I&D ao esforço apropriado em educação e formação;
- Desenvolver a nível europeu uma política de educação e de formação transparente, inovadora e da mais alta importância.

* Ver referências, 3

Para conseguir responder a estes sete grandes objectivos teremos de nos concentrar na natureza da «abertura» para sistemas nos quais a aprendizagem e o desenvolvimento sejam um processo natural, integrados num contexto social em que as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento façam necessariamente parte da vida quotidiana.

Será que o ensino a que chamamos «aberto» responde ao desafio? E o que é, afinal, esse «ensino aberto»?

NATUREZA DE APRENDIZAGEM E PARTILHA DOS CONHECIMENTOS

As várias tentativas de definição de «ensino aberto» parecem reduzir-se todas à noção de libertação dos factores que condicionam o processo de aprendizagem. As condicionantes das definições típicas são agrupadas geralmente em termos administrativos (tempo, espaço, duração, custo, etc.) e educacionais (objectivos, métodos, sequenciação, pré-requisitos de entrada, avaliação, etc.). As primeiras prendem-se com a independência logística, enquanto as segundas estão relacionadas com a independência do espírito.

O ensino aberto é, pois, caracterizado, predominantemente, do ponto de vista da instituição que o providencia, como se a «abertura» fosse apenas característica da sua provisão formal. É, no entanto, fun-

damental discutir a natureza da experiência de aprendizagem. As definições encontradas parecem concentrar-se na «abertura» e deixar a «aprendizagem» em último plano juntamente com os pressupostos ou crenças sobre o que é e como se processa.

Vamos então considerar as ligações entre os pressupostos sobre a aprendizagem, a facilitação do ensino e a experiência de aprendizagem.

PRESSUPOSTOS SOBRE A APRENDIZAGEM

Os diferentes pressupostos acerca da aprendizagem baseiam-se na natureza do conhecimento. Para alguns, o conhecimento é considerado um bem ou produto valioso que existe independentemente das pessoas e que pode assim ser armazenado e distribuído/vendido. Para outros, o conhecimento é visto

como um processo de o indivíduo se relacionar e atribuir significado ao mundo, inserindo-se nele. Para os primeiros, a aprendizagem torna-se então um processo de aquisição, uma «adição» de factos e capacidades. Para os segundos, ela é a elaboração e a mudança do significado das coisas e o desenvolvimento da competência pessoal.

Dados estes dois conjuntos de pressupostos acerca do conhecimento e da aprendizagem, é natural que surjam diferentes perspectivas acerca do objectivo da educação. O objectivo da educação, baseado no primeiro conjunto de pressupostos, é a distribuição do conhecimento «armazenado» àqueles que dele precisam. O objectivo da educação que se baseia no segundo conjunto de pressupostos é o desenvolvimento da pessoa como um todo, especialmente no que concerne à capacidade contínua de se interpretar a si próprio e ao mundo no qual vive.

NA ORIENTAÇÃO A É MUITO PROVÁVEL QUE A OPÇÃO SEJA TOMADA NA BASE DO «PRONTO-A-COMER»...



FACILITAÇÃO DOS CONHECIMENTOS

Qual é então a implicação destas duas perspectivas na facilitação/partilha dos conhecimentos no ensino aberto e a distância? Apesar de partirem de pressupostos diferentes, têm naturalmente algumas preocupações comuns, apenas convivem com elas de modo diverso. Ambas apontam para o formando «independente», mas a visão de «independência» não será naturalmente coincidente.

Para uns implica individualização, com a liberdade que daí resulta: a possibilidade de o formando controlar o tempo, o ritmo, o lugar... do estudo.

Para outros implica a autonomia, isto é, liberdade para determinar tanto a forma como o conteúdo do estudo. Em ambos os casos está implícita a decisão do formando.

Tendo em conta estes dois grupos de pressupostos podemos traçar basicamente duas orientações para o ensino aberto que apelidaremos de:

ORIENTAÇÃO A - DISSEMINAÇÃO

e

ORIENTAÇÃO B - DESENVOLVIMENTO

Na **ORIENTAÇÃO A** é muito provável que a opção seja tomada na base do «pronto-a-comer», isto é, que a selecção seja feita entre uma determinada gama de pratos meticulosamente preparados.

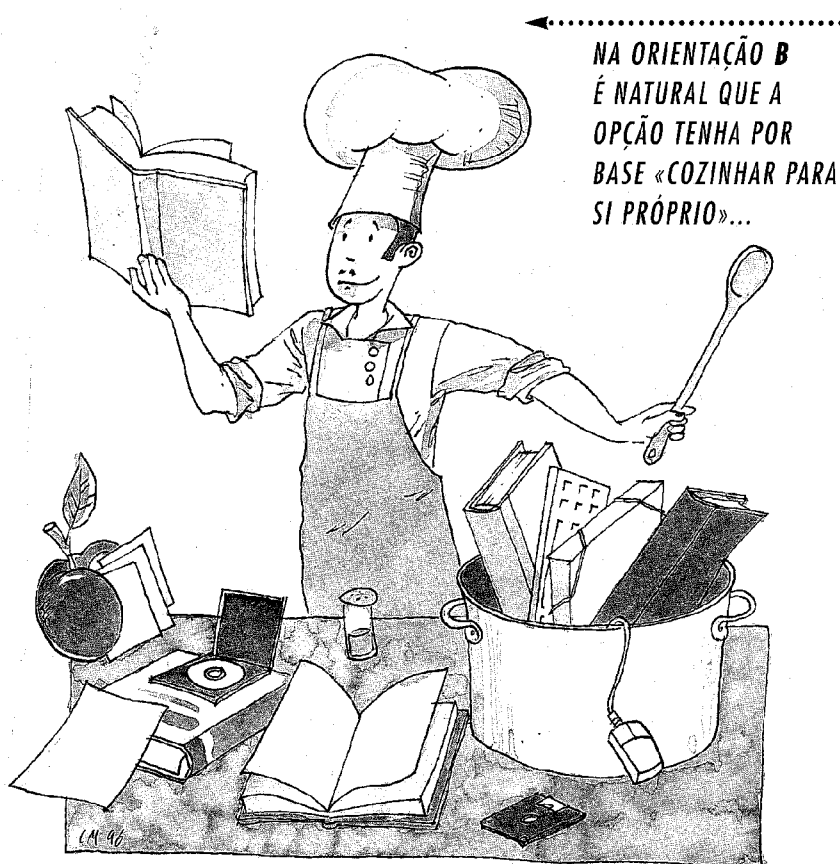
Na **ORIENTAÇÃO B** é natural que a opção tenha por base «cozinhar para si próprio»: planear os menus, escolher os ingredientes e experimentar qual a melhor maneira para os preparar.

Na **DISSEMINAÇÃO** é provável que a estrutura do curso seja baseada ou esteja, pelo menos, estritamente relacionada com a organização de materiais pedagógicos predeterminados, acompanhados pela preocupação inerente de superar problemas de aplicação e de transferências para o caso específico do formando. No

DESENVOLVIMENTO é natural que seja baseado sobre os processos de planeamento, decisão e experimentação. Não haverá preocupação com a transferência, visto que o caso do formando (o seu contexto de trabalho) será a principal fonte de materiais pedagógicos.

Na **ORIENTAÇÃO A** os estudantes serão encorajados a melhorar as suas capacidades de aprendizagem, enquanto na B serão encorajados a «aprender a aprender».

A importância atribuída ao aspecto social também é diferente. Na **DISSEMINAÇÃO** as outras pessoas são vistas como uma fonte de apoio moral, encorajamento e talvez fonte de comparação para as tarefas individualizadas. No **DESENVOLVIMENTO**, as ou-





tras pessoas serão consideradas parte integrante da «aventura da aprendizagem», tendo um papel de desafio e colaboração na construção de um sentido pessoal.

Haverá também diferenças na perspectiva do papel de «tutor». Na **ORIENTAÇÃO A** o tutor será um especialista de conteúdo, o «guardião do conhecimento» e partilhará com os materiais pedagógicos a responsabilidade de ensinar. No caso B, o tutor será um facilitador, um «centro de recursos» e partilhará também a experiência de aprendizagem.

Na **DISSEMINAÇÃO** a avaliação é, com efeito, a medida do desempenho baseada em critérios preestabelecidos e externos e, como perito, o tutor é a melhor pessoa para julgar da qualidade do trabalho. No **DESENVOLVIMENTO** o conceito de avaliação é problemático. Há quem argumente que o desenvolvimento pessoal só pode ser avaliado pela própria pessoa, mas a verdade é que esse fenómeno não se processa num vazio social. Por isso, é natural que se faça numa «avaliação colaborativa», baseada em critérios acordados em conjunto por formandos e tutor e que podem diferir de indivíduo para indivíduo. A avaliação é, assim, parte integrante do processo de aprendizagem e não apenas uma medida do desempenho alcançado.

Centrámo-nos até aqui no ponto de vista de quem planeia e distribui, mas os formandos também têm os seus pressupostos acerca da aprendizagem e de como ela se processa. É provável que também tenham as mesmas expectativas em relação ao ensino aberto e que estas correspondam aos dois conjuntos de pressupostos que delineámos anteriormente.

Pode, no entanto, ser difícil para um formando ver-se envolvido num curso ou programa baseado em pressupostos que não são os seus e com uma orien-

tação com a qual não concorda. Resta saber se a aprendizagem pode surgir tanto da posição de acordo como da posição de desacordo. Provavelmente, pode surgir das duas, mas os formandos terão certamente de adoptar certas estratégias para conviver com uma situação de desacordo. Dependendo das duas situações – acordo ou desacordo –, a experiência de aprendizagem será naturalmente diferente.

Depois de descritos os diferentes pressupostos sobre a aprendizagem e como estes se reflectem na maneira como são apresentados os programas de ensino aberto, é tempo de reflectir sobre os tipos de experiência de aprendizagem associados a essas duas perspectivas.

Interessa sobretudo analisar até que ponto o aspecto «aberto» é experimentado pelos participantes. Só com base nesses testemunhos e numa relação profunda entre emprego e formação os novos sistemas terão sucesso, porque não vale a pena fazer uma formação «abstracta», mas sim «por medida», permanente, individualizada e autónoma.

A CAMINHO DE UMA ESTRATÉGIA GLOBALIZANTE

Depois de uma reflexão dirigida à metodologia em si mesma e aos possíveis efeitos concretos em pessoas e/ou grupos em situação de formação individualizada, falta sem dúvida referir uma vertente essencial: o contexto das organizações.

A organização que se deseja é aquela que privilegia a formação contínua dos indivíduos que exercem a sua actividade profissional, é aquela que, tal como se preconizou a propósito dos sistemas abertos, encara e promove as oportunidades de aprendizagem como naturais no quotidiano do trabalho.

O principal objectivo desta organização é conti-

nua o seu desenvolvimento como um todo, onde a aprendizagem é a finalidade intrínseca do processo.

Encontramo-nos pois em presença de uma nova filosofia de formação que assegura para a organização a transferência da responsabilidade de instituir um ambiente e processo formativos adequados aos indivíduos no e pelo trabalho.

Para além do «Saber» e do «Saber-Fazer», a organização deve ainda fornecer os meios para que os trabalhadores, seja qual for o nível hierárquico ou funcional, aprendam a «SABER-SER». A mentalidade flexível, a responsabilidade, a cooperação nas diferentes actividades e a informação/comunicação são indispensáveis à evolução dos indivíduos e da organização, como se o círculo de aprendizagem restrito se ampliasse para um grande círculo global e abrangente.

Evoluir implica mudar e revolucionar os sistemas de gestão, os processos tecnológicos, mas também (e talvez sobretudo) mudar e revolucionar o modo como se aprende.

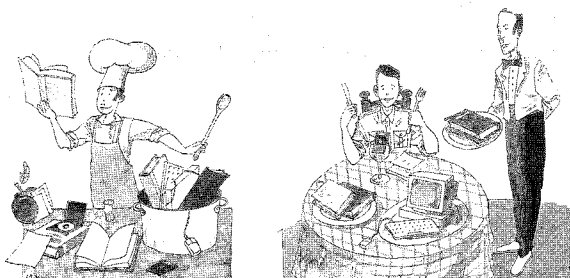
Recordando as palavras de Ricardo Petrella, se «somos os primeiros a ter de nos preocupar globalmente com a maneira de habituar e governar o Planeta[...]», é urgente revolucionar o modo como aprendemos.

Teresa Lopes

Especialista em Gestão de Recursos

REFERÊNCIAS

1. COFFEY, J., «Open Learning opportunities for mature students», in **Davies, TC.** «Open Learning Systems for Mature Students», *CET Working Paper*, 1977.
2. SALGADO, Cristina Tavares, **Flexibilité – Le nouveau paradigme de la production et les réponses flexibles de la formation dans une organization qualifiante**, Publicação EUROTECNET, 1994.
3. «Quality and Relevance», **The Challenge to Europe Education Unlocking Europe's Human Potential**, Bruxelas, Industrial Research and Development Advisory Committee of the European Commission, 1994.



Avaliação de uma Aplicação Prática de Ensino a Distância



O Projecto, desenvolvido em Março de 1994 e Maio de 1995, teve como objectivo geral implementar a título experimental a metodologia de E.A.D. em PME'S portuguesas tratando-a através de cursos nas áreas de Marketing, Gestão de Manutenção, Biotecnologia e Qualidade (Projecto Euroform, AGEFOS, PME'S).

Foram encarados como objectivos específicos:

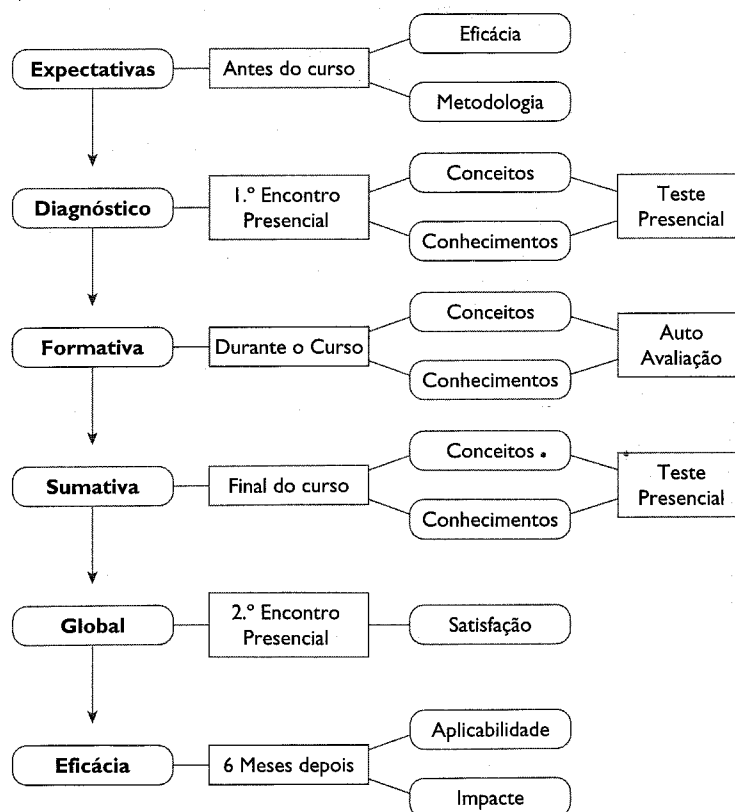
- Sensibilizar empresas, formandos e tutores para as vantagens do E.A.D. como metodologia do tipo individualizado, alternativa da formação tradicional/presencial;
- Avaliar o grau de aplicabilidade e de eficácia de E.A.D. em PME's portuguesas;
- Desenvolver formas de qualificação após a fase de aprendizagem por E.A.D., através de certificados. O público-alvo foi constituído por:
- Jovens em fase de inserção na vida activa, bacharéis ou licenciados a frequentar estágios em PME's portuguesas nas áreas supramencionadas;
- Respectivos supervisores de estágios.

Foram definidas duas Perspectivas de Avaliação, cujos resultados são apresentados neste resumo.

AValiação PEDAGÓGICA E AValiação ADMINISTRATIVA

Na Perspectiva Pedagógica, o Objectivo Geral consistiu em Avaliar a aplicação da metodologia de E.A.D. ao público-alvo caracterizado.

O Modelo de Avaliação aplicado é ilustrado neste diagrama:

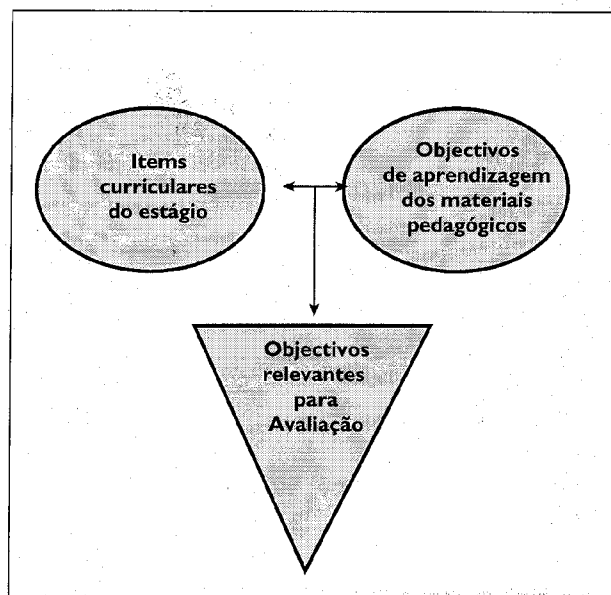


Os critérios que nos serviram de referência foram:

- Nível de motivação dos Formandos e Tutores em E.A.D., Aquisição de conhecimentos, Aquisição de novos métodos de trabalho, Capacidade de utilização de novos instrumentos, Capacidade de gestão do tempo, Nível de produtividade, Adequações de conteúdos às funções específicas, Modificação de atitudes em relação ao posto de trabalho, Receptividade ao E.A.D. por parte das empresas, Adequação dos materiais pedagógicos, Qualidade de formação em E.A.D., Qualidade do apoio tutorial.

Os Instrumentos, construídos com base nos critérios definidos, consistiram em questionários e em entrevistas semidirigidas (individuais e de grupo).

A avaliação da aprendizagem foi feita por comparação com os conceitos considerados na fase diagnóstico. Os objectivos relevantes foram definidos segundo o modelo que se segue.



Na Perspectiva Administrativa, o Objectivo Geral foi avaliar a qualidade do Funcionamento Administrativo do Projecto.

Pretendeu-se verificar o grau de execução administrativa do Projecto, desvios e suas causas, para que numa futura experiência de Ensino a Distância pudessem ser criadas melhores condições de trabalho e melhor qualidade de serviços.

Conclusões sobre a Metodologia de Ensino a Distância:



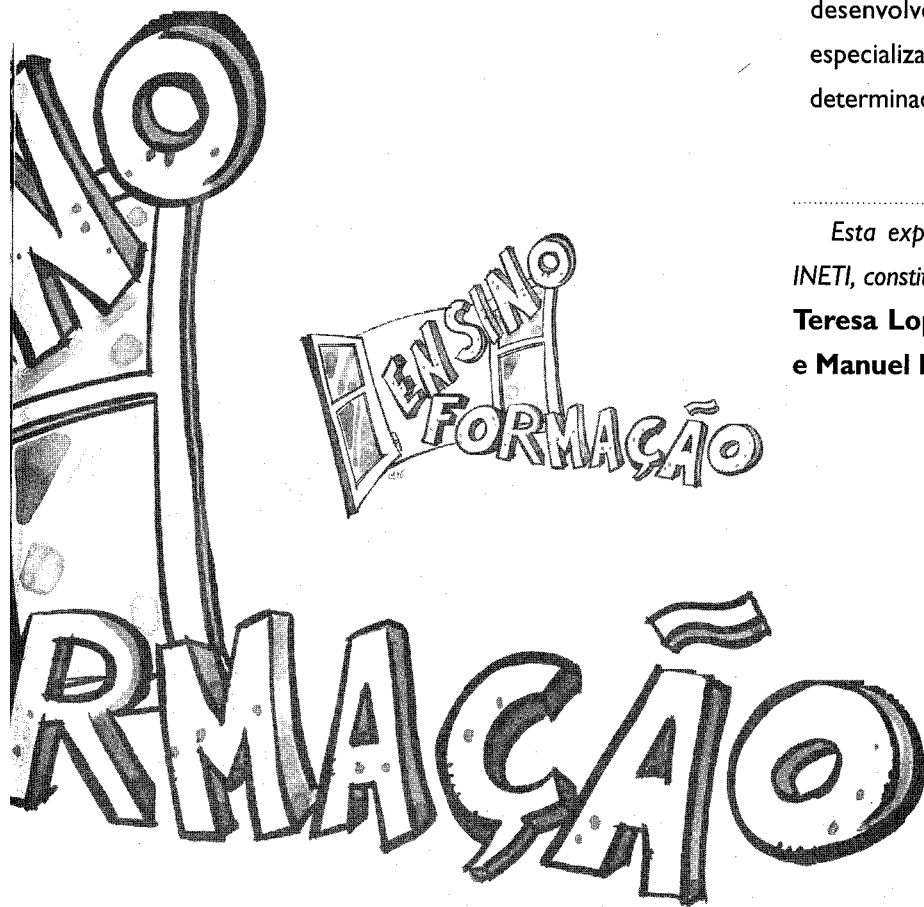
- Os formandos sentiram a necessidade de uma «pressão» para estudar, que, sugeriram, poderia ser veiculada através de um controlo intermédio de conhecimentos (pressão por cumprimento de prazos) ou através de reuniões intercalares com tutores e colegas (incentivo por interacção humana), o que poderia ser coordenado com uma organização modular dos cursos.
- Muitos formandos manifestaram dificuldade em gerir o tempo de estudo.

Daqui julgamos poder inferir que duas das grandes vantagens aceites para o E.A.D. (e expressas até por este público), a autonomia e a gestão individual do tempo, funcionaram aqui como uma dificuldade. Sabendo nós que todos os formandos saíram recentemente do ensino superior, deixamos no ar uma interrogação grave: qual é o papel do ensino formal, aos vários níveis, na preparação dos indivíduos para a autonomia?

- Uma larga percentagem de formandos e tutores considerou os conteúdos como «generalistas», o que nos leva a concluir que, para este público-alvo (na sua maior parte licenciados), há que pensar em desenvolver cursos em áreas de conteúdos mais especializados e com mais aplicabilidade directa a determinados sectores industriais.

Esta experiência foi realizada por uma equipa do INETI, constituída por:

Teresa Lopes, Ana Nave, José Carlos Santos e Manuel Ribeirete.



Livros...

«LIVRO BRANCO» SOBRE A EDUCAÇÃO E A FORMAÇÃO ENSINAR E APRENDER RUMO À SOCIEDADE COGNITIVA

«Mondialisation des échanges, société de l'information, progrès scientifique et technique... Tous les jours, nous percevons les changements induits par ces phénomènes. Au sein de l'entreprise, ils conduisent à de nouvelles formes de travail. À l'école, ils exigent de nouveaux savoirs. Dans la vie de tous les jours, ils modifient les habitudes. Ces mutations ne sont pas une simple parenthèse, mais annoncent la société de demain. Pour l'Europe, pour chacun d'entre nous, l'enjeu est de maîtriser de telles transformations pour ne pas les subir. N'ayant pas su les anticiper, nos pays connaissent un niveau dramatique de chômage et d'exclusion sociale.

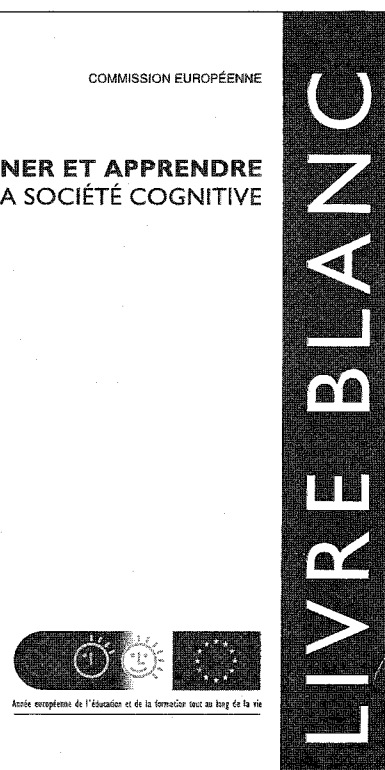
Le retour de la croissance, bien qu'indispensable, ne pourra résorber seul cette situation. Sait-on, par exemple, que si 10 millions d'emplois étaient instantanément

disponibles, les entreprises auraient le plus grand mal à trouver l'ensemble des candidats aptes à occuper ces emplois par faute de qualifications suffisantes, alors que l'Europe compte 18 millions de chômeurs?

Dans ce contexte, l'éducation et la formation jouent, bien entendu, un rôle central.»

Foi desta forma que os comissários europeus da Educação e Formação e do Emprego e Assuntos Sociais, respectivamente, Édith Cresson e Pádraig Flynn, introduziram o seu prefácio ao «**Livro Branco sobre a Educação e a Formação - ensinar e aprender rumo à sociedade cognitiva**», editado em 1995 pela Comissão Europeia.

De facto, face à conjuntura actual, resumida no texto atrás exposto, corre diante dos nossos



olhos um número infindável de interrogações, cujas respostas passam infalivelmente pelo binómio educação-formação.

Como iremos formar trabalhadores qualificados por forma a poderem adquirir competências necessárias e a saber adaptá-las a novas exigências? Como devemos agir no sentido de conferir aos indivíduos os conhecimentos de base e a autonomia indispensáveis ao seu desenvolvimento pessoal e profissional ao longo da vida? Como ajudar na sua reinserção social os excluídos e os que estão à beira de o ser? São estas três as questões

levantadas e analisadas ao longo deste **Livro Branco**. Segundo os seus mentores, não se pretende, de modo nenhum, propor um modelo educativo, pois «o conteúdo dos ensinos e o estabelecimento das políticas de educação e de formação são da competência exclusiva dos Estados membros», mas, «de acordo com o princípio da subsidiariedade, tal situação em nada exclui uma acção comum no nível europeu». Esta acção conjunta poderia ser orientada, entre outros aspectos, no sentido de *«trazer um irrefutável valor acrescentado ao tratamento de certas questões: assegurar a mobilidade dos estudantes e dos trabalhadores, essencial, por exemplo, à elevação do nível geral das qualificações na Europa; aproximar a escola das empresas mediante um programa de mobilidade dos aprendizes e um estatuto europeu do aprendiz; sustentar, no respeito pela diversidade linguística e cultural, o desenvolvimento de uma verdadeira indústria europeia de software educativo/formativo e multimedia, as ferramentas pedagógicas de amanhã»*.

Sendo 1996 o «Ano Europeu da Educação e da Formação ao Longo da Vida», não terminará certamente sem que seja promo-

vido um debate alargado, em termos nacionais e europeus, acerca da temática que está lhe subjacente, constituindo-se este Livro Branco como uma das fontes privilegiadas de informação sistematizada para análise.

O Livro Branco parte da constatação que «as mutações em curso fizeram crescer as hipóteses de cada indivíduo em aceder à informação e ao saber», as quais, simultânea e consequentemente, implicaram «uma mutação das competências necessárias e dos sistemas de trabalho, facto que exige consideráveis adaptações» e que produz por si só fenómenos de «crescente incerteza» e cria «situações intoleráveis de exclusão».

Exemplifica depois esta constatação, destacando três grandes tendências que atravessam a sociedade europeia e que designa por «três choques motores»: *o da sociedade da informação*, que está a transformar a natureza do trabalho e da produção; *o da mundialização*, que vem revolucionando os dados relativos à criação de empregos; *o da civilização científica e técnica*, cujos desenvolvimento e aplicação a métodos de produção e a produtos cada vez mais sofisticados são geralmente

benéficos, mas que, em contrapartida, originam enormes apreensões sociais, como é o caso dos domínios da biotecnologia e das tecnologias da informação.

Como respostas a estes choques, propõe a *revalorização da cultura geral e o desenvolvimento da aptidão para o emprego*. Para atingir tal desiderato, apresenta um conjunto objectivo de cinco linhas de acção: *encorajar a aquisição de novos conhecimentos*, a qual terá como corolário no nível europeu «uma nova via de creditação das competências técnicas e profissionais» (reconhecimento mútuos das “unidades de valor”); *aproximar a escola da empresa*, incrementando a aprendizagem na Europa; *lutar contra a exclusão*, abrindo novas oportunidades através da escola; *instituir três línguas comunitárias*, condição cada vez mais indispensável à obtenção dum emprego; *tratar em igualdade de circunstâncias o investimento físico e o investimento na formação*.

Autor: Vários

Título: «Livro Branco» sobre a Educação e a Formação

Edição: Bruxelas - Luxemburgo, 1995

António José Martins

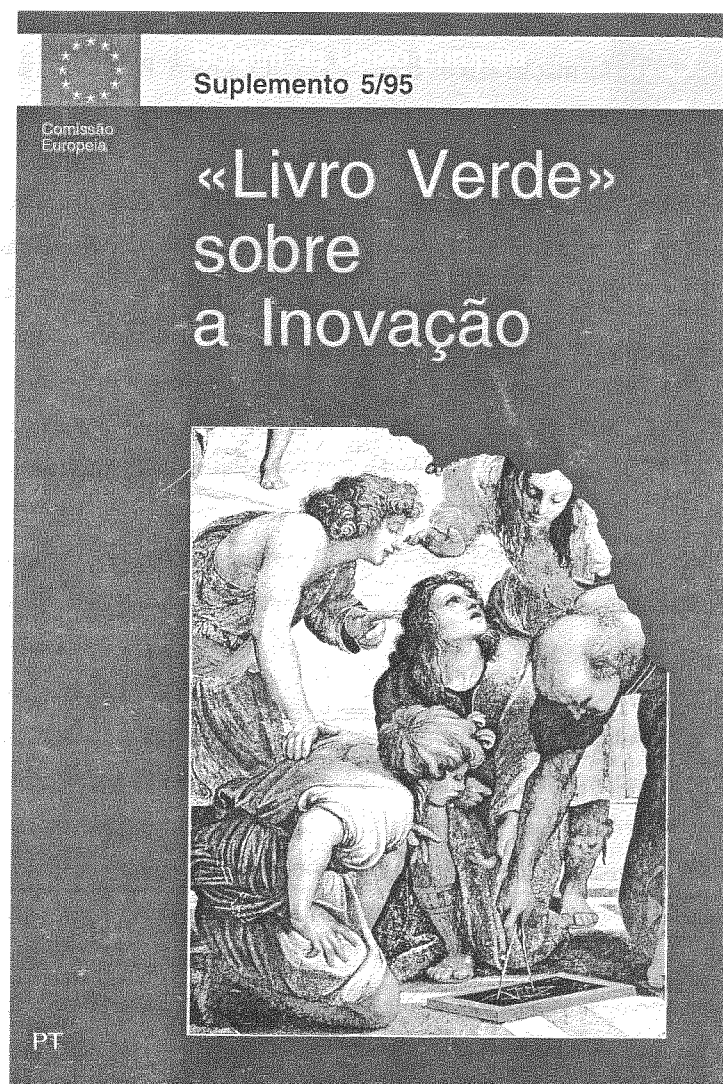
Livros...

«LIVRO VERDE» SOBRE A INOVAÇÃO

«O objectivo do **livro verde** é identificar os diferentes elementos, positivos ou negativos, de que depende a inovação na Europa, e formular sugestões que permitam incrementar a capacidade de inovação da União.

No contexto deste documento, inovação é sinónimo de **produzir, assimilar e explorar com êxito a novidade** nos domínios económico e social [...].

Se acreditarmos no dicionário, o contrário da inovação é o arcaísmo e a rotina. Assim se explica que a inovação encontre tantos obstáculos e esbarre em tão fortes resistências. Por isso, também, o desenvolvimento e a partilha da inovação se transformam numa aposta capital que as sociedades europeias não podem arriscar-se a perder».



Foi com esta pequena reflexão introdutória que a Comissão Europeia fez o lançamento, no início deste ano, do «**Livro Verde**»

sobre a Inovação, assunto que a mesma Comissão propôs fosse debatido dentro de cada Estado-membro.

Em contraponto ao desempenho das economias americana e japonesa nesta matéria, a Comissão analisa um conjunto de situações que vão desde os desafios da própria inovação e da sua ligação à sociedade e ao fenómeno do emprego até aos entraves que encontra na Europa, cuja situação equaciona em termos de diversidade e convergência.

Aponta então como obstáculos a *deficiente orientação da investigação para a inovação*, os *fracos reforço e formação dos recursos humanos a ela destinados*, a *difícil e parca aposta do investimento financeiro na inovação* e a *falta de um enquadramento jurídico e normativo a ela adequado*.

Como resposta à problemática levantada por estes quatro, apresenta quase centena e meia de propostas objectivas, enquadradas em treze «sugestões de acções».

Por fim, e adicionalmente, alinha uma panóplia de oito «unidades operacionais» (*Task Forces*), que deverão corresponder outros tantos grupos de trabalho em quatro áreas industriais pre-definidas – transportes, ambiente, biomedicina e tecnologias de Informação/ensino: «o automóvel do futuro», «a nova

geração de aviões», «intermodalidade dos transportes», «comboios e sistemas ferroviários do futuro», «sistemas marítimos do futuro», «tecnologias da água respeitadoras do ambiente», «vacinas e doenças virais» e «*software multimedia* para o ensino».

Respondendo ao apelo da Comissão, houve vários debates sobre o tema, dos quais destacamos, por conhecimento próximo, um seminário promovido pelo Instituto Superior Técnico, em 22 de Abril passado, e que contou com a colaboração do Centro Promotor de Inovação e Negócios e do IC2 Institute – The University of Texas at Austin e uma conferência levada a cabo no Centro Cultural de Belém, em 3 de Maio último, pelo Instituto de Soldadura e Qualidade e pela Agência de Inovação, S.A.

À guisa de fecho, e sem prejuízo de outras de maior impacto, aqui fica uma das conclusões do referido seminário, às quais foram acrescentadas propostas de acção concreta numa interacção do binómio ensino/formação-empresas: «Considerando-se no Livro Verde que a Inovação é um conceito que envolve questões históricas, culturais, educacionais,

políticas, económicas e institucionais e tendo consciência de que não existe, na sua essência, uma cultura de Inovação implantada na Europa, será necessário lançar, em primeiro lugar, as bases de uma dinâmica que favoreça o despoletar do processo de Inovação. Nessa óptica, as Universidades têm um papel importante a desempenhar na difusão do conhecimento, o qual é o suporte de um clima facilitador do processo de inovação».

Autor: Vários

Título : «*Livro Verde*» sobre a Inovação

Edição: Comissão Europeia, Bruxelas-Luxemburgo, 1996

Colecção: Boletim da União Europeia - Suplemento 5/95

António José Martins

Livros...

CONSTRUIRE UNE FORMATION

**DÉFINITION DES OBJECTIFS
PÉDAGOGIQUES ET
EXERCICES D'APPLICATION**

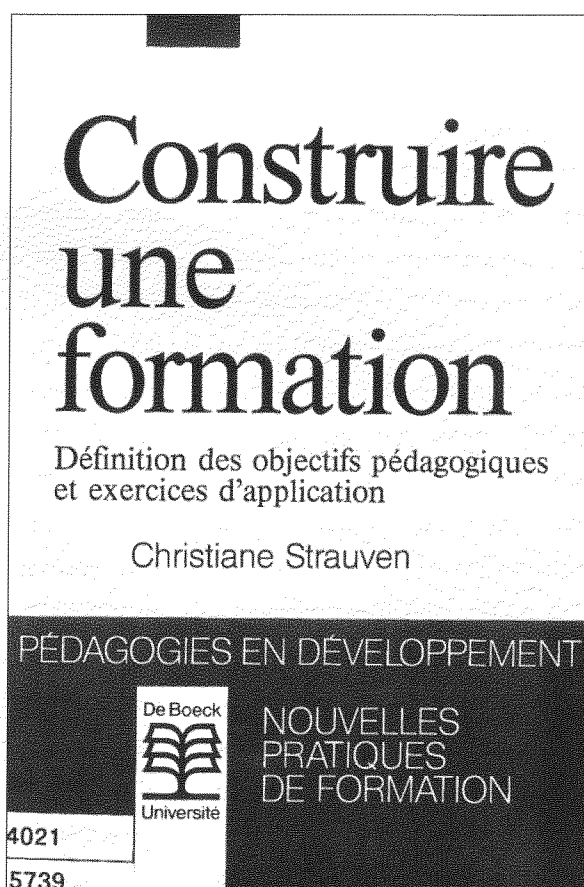
«Nenhuma empresa cuidaria de fabricar um produto sem que previamente tivesse definido as suas características ou qualidades.» Foi a partir duma reflexão semelhante que Christiane Strauven decidiu desenvolver um trabalho que a Editora De Boeck-Université, de Bruxelas, publicou sob o título acima expresso e cuja primeira edição ocorreu em 1992.

Julga o autor que, apesar da «*entrada na formação a partir da definição dos seus objectivos pedagógicos*» remontar já aos anos 70, na maioria dos cursos de formação as competências a adquirir ainda não são fruto de «reflexões prévias» e de «definições claras». Refere ainda que este tipo de abordagem continua a suscitar reflexões e polémicas, quer nos refiramos aos enormes contributos que trouxe para a adequação da formação às realidades dos sistemas de traba-

lho e da sociedade em geral quer nos debrucemos sobre as várias lacunas que ainda comporta e que urge colmatar com bom senso e com oportunidade.

«Foi a necessidade de racionalizar a formação e de alcançar uma coerência satisfatória entre objec-

tivos, processo de formação e situações de avaliação que estimulou o desenvolvimento desta metodologia.» Pese embora o aparecimento pontual de problemas de ordem prática ou da subestimação da sua função por alguns pedagogos mais conservadores e,



como tal, cépticos, «será na garantia desta racionalidade e desta coerência que a planificação deverá colaborar» – afirma a dado passo o autor.

Constituindo a primeira fase da elaboração dum qualquer «currículo» de formação, isto é, dum programa de formação em todas as suas componentes, a determinação dos objectivos pedagógicos é para o autor uma espécie de *pivot* que raramente actua da mesma forma; antes impõe as normas de conduta a todo e qualquer «currículo», sempre de acordo com as coordenadas que lhe são traçadas pelos diferentes contextos políticos, sócio-económicos e culturais. Será assim e por isso o fio condutor de todas as estratégias organizacionais e pedagógicas.

Quanto ao formando, Strauven defende ser da máxima importância fazê-lo envolver plenamente no processo pedagógico em que se insere porque evita a explicitação dos objectivos pedagógicos ou até a sua divulgação significaria «manter o formando na ignorância do que o espera e do que é dele esperado; seria privá-lo do direito de se exprimir sobre a forma como o seu futuro está a ser traçado, seria também negar o direito à informação».

Defende ainda que, sob o ponto de vista tecnológico, a operacionalização dos perfis de saída da formação permitirá conhecer e confirmar a sua adequação às exigências do contexto sócio-laboral em que se inserem.

Chama contudo a atenção de que não bastará fixar os objectivos pedagógicos para se conseguir uma formação funcional; torna-se forçoso validá-los, nomeadamente quando ainda existe certa insegurança na solução de algumas situações específicas decorrentes dos contextos acima indicados.

Em suma, e apesar de todas as contrariedades, segundo o autor, é forçoso alertar para a imprescindibilidade da definição dos objectivos pedagógicos «como metodologia de entrada na formação» e apontar algumas modalidades práticas e funcionais para a sua determinação.

Assente num pequeno léxico e baseado, entre outros, nos pressupostos atrás indicados, Christiane Strauven apresenta-nos este trabalho sob a forma de um manual auto-instrucional, cuja construção é tecnicamente exemplar. Daí ser por de mais evidente a sua utilidade prática para qualquer candidato a formador ou mesmo para qualquer formador.

Autor: Christiane Strauven

Título: *Construire Une Formation – définition des objectifs pédagogiques et exercices d'application*

Editora: De Boeck-Université, Bruxelles, 1992

Colecção: Pédagogies en développement

Série: Nouvelles pratiques de formation

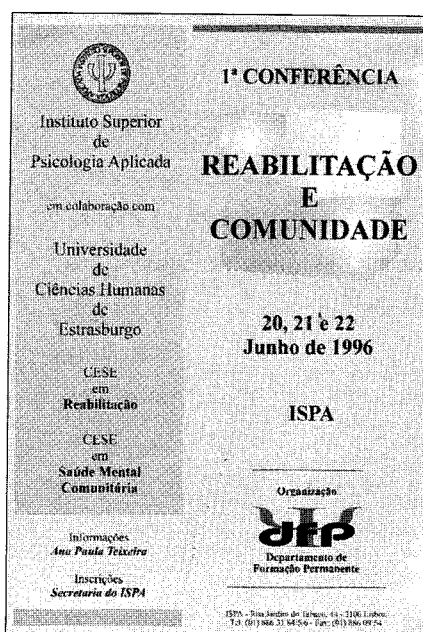
António José Martins

Aconteceu...

1.ª CONFERÊNCIA «REABILITAÇÃO E COMUNIDADE»

Entre 20 e 22 de Junho p.p. decorreu a 1.ª Conferência sobre Reabilitação e Comunidade, promovida e organizada pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), mais especificamente, pelo CESE em Reabilitação e pelo CESE em Saúde Mental Comunitária daquele Instituto, com a colaboração do Departamento de Formação Permanente.

Contou com um leque variado de especialistas nacionais e estrangeiros, dos quais se destacam os Prof. Doutores Dominique Dujardin, da Universidade de Estrasburgo, e Jim Orford, da Universidade de Nottingham, e propôs-se equacionar os desafios de mudança e de adaptação pessoal, social e profissional que as sociedades ocidentais enfrentam hoje.



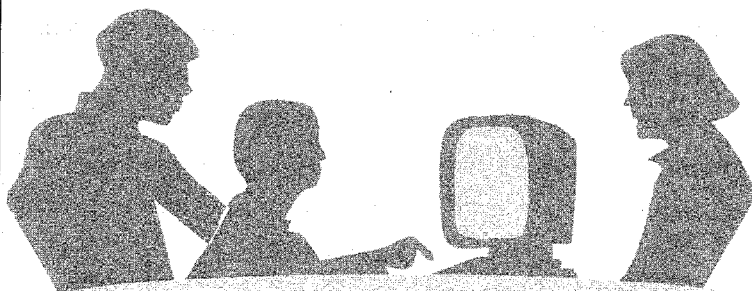
AS NOVAS TECNOLOGIAS NA PRÁTICA PEDAGÓGICA

A generalização da utilização das Novas Tecnologias de Formação e de Informação abrem

perspectivas inovadoras ao processo formativo.

- A banalização e a facilidade de acesso à Internet e a outras redes de informação
- A utilização de *software* de apresentação
- A exploração de aplicações interactivas proporciona ao formador uma gama variada de instrumentos facilitadores do ensino/aprendizagem.

Ciente destas perspectivas em termos de inovação técnica e pedagógica, e após experiências de sucesso, o Fundetec iniciou um ciclo de acções de formação que visam proporcionar aos formadores um conhecimento teórico e prático daquelas novas tecnologias, por forma a que se sintam aptos a aplicá-las com eficiência e eficácia na sua prática pedagógica.



Vai acontecer...

manifesta 96

Vai decorrer de **14 a 17 de Novembro** a II Assembleia e Feira do Desenvolvimento Local – **manifesta96** – em Tondela. É organizada pela ANIMAR (Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local em Meio Rural) e pela ACERT (Associação Cultural e Recreativa de Tondela), com o apoio da autarquia local.

Será uma «Assembleia de assembleias», pois estão previstos debates à volta de temas relacionados com o desenvolvimento local, donde resultará a «Declaração de Tondela». Os debates serão apoiados pela Feira do Livro do Desenvolvimento e por uma Mostra de Centros de Estudo e Investigação, destinadas a estimular a circulação de ideias.

Será ainda uma «Feira de feiras» de projectos, de produtos e de Associações de Desenvolvimento.

A envolver todas estas iniciativas haverá a **festa**, ou seja, a

animação, com jogos tradicionais, teatro de rua, exposição de fotografia, exibição de vídeos, música e fogo-de-artifício.

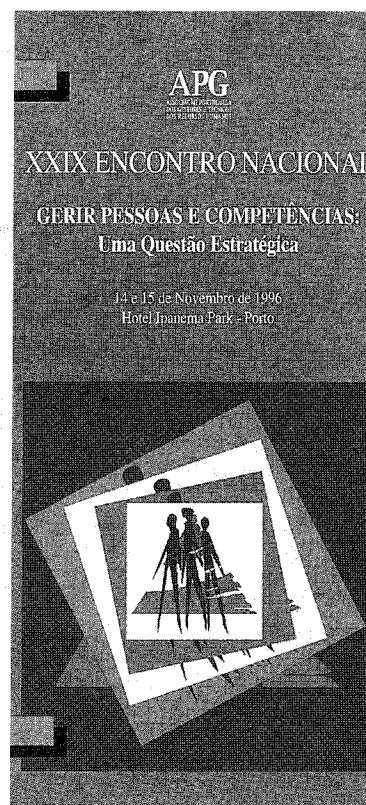
XXIX ENCONTRO NACIONAL

GERIR PESSOAS E COMPETÊNCIAS: UMA QUESTÃO ESTRATÉGICA

A APG (Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos) vai levar a efeito, em **14 e 15 de Novembro**, o seu **XXIX Encontro Nacional**, desta vez subordinado ao tema:

Gerir Pessoas e Competências: uma questão estratégica.

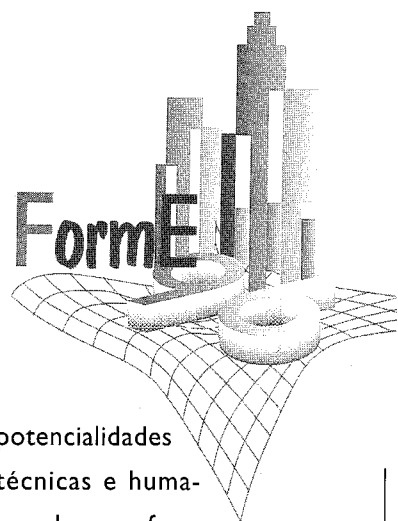
Terá lugar no Porto, no Hotel Ipanema Park.



Paralela e simultaneamente será organizada a **VIII Pessoal-Expo**, uma área de exposições de empresas e outras organizações.

Os destinatários do Encontro e da Exposição serão, essencialmente, empresários, gestores de empresas, directores de recursos humanos, técnicos de educação e de formação profissional e estudantes universitários.

Vai acontecer...



FormE 96

Desfrute do ambiente rural, participe nos jogos tradicionais, acredite que as «fábricas também podem sonhar», que a casa inteligente pode ser ecológica, vista-se ao espírito da moda e do corpo, entre na INTERNET e seja um cibernauta, prove o doce e o salgado, participe na arte das máquinas...

VIRTUALCIDADE

Tem, como alicerces, o poder da

imaginação e a beleza das formas e das imagens...

Tem, como habitantes, todos os que procuram aprender a transformar a vida...

Tem, como paisagem urbana, avenidas, ruas, praças, jardins, centros tecnológicos, industriais, comerciais, agrícolas, culturais, onde poderá assistir e participar numa verdadeira recreação virtual das

potencialidades técnicas e humanas de uma formação ao longo da vida. Tem, como ritmos, a música, a comédia, o drama, a dança e o prazer de viver. Tem, como alma, o «Portugal futuro, onde o puro pássaro é possível».

Visite-nos de 2 a 6 de Novembro, na EXPONOR, Matosinhos.

A FECHAR

O acaso e a procura sempre me proporcionaram vários projectos profissionais em áreas de trabalho diversificadas, em que a emoção e a razão andaram de mãos dadas fazendo-me pertencer (quase) todos os dias aos felizardos que conseguem dizer com um sorriso de manhã: vou para o trabalho!

A coordenação da FORMAR foi um desses projectos, que se enraizou no meu quotidiano durante seis anos.

Ao olhar para trás, tenho a convicção que o primeiro Director da FORMAR, Dr. José Cardim, tinha perfeita razão, quando, em finais de 89, criou as condições para o lançamento de uma revista com estas características.

A FORMAR veio colmatar uma lacuna no mercado editorial português, cumprindo a missão supletiva que compete ao Estado nesta matéria.

Durante este período de tempo considero que ocupei um posto de observação privilegiado sobre a realidade da formação e dos formadores portugueses.

O diálogo que sempre procurei estabelecer, os milhares de cartas e telefonemas que recebi, proporcionaram-me um

conhecimento muito profundo dos seus anseios, das suas dúvidas e do muito que há ainda a construir para que efectivamente a formação possa ser um vector do desenvolvimento sustentado.

Sem os leitores e as suas palavras de estímulo, sem as centenas de colaboradores que encheram as páginas da revista com as suas ideias, sem o apoio dos elementos do Conselho Editorial, sem a ajuda dos colegas e sem a confiança do Director, Dr. Adelino Palma, fazer estes dezanove números não teria sido possível. A todos o meu sincero obrigada. Mas um projecto desta natureza é também indispensável que se renove. Assim, é com prazer que passo o testemunho ao novo coordenador, Dr. António José Martins, que com o seu saber e experiência conseguirá renovar a revista, beneficiando-nos a todos.

Terminar um projecto é sempre uma ruptura, mas, tenho a certeza de que as páginas da FORMAR continuarão a ser o nosso local de encontro.

Maria Viegas



Estamos no presente visando o futuro

Sendo o Boletim do Trabalho e Emprego (BTE) a publicação oficial do MQE para Legislação, Jurisprudência e Regulamentação do Trabalho, projectou o SICT, (Direcção de Serviços de Informação Científica e Técnica do MQE), acompanhando a linha evolutiva de produção de informação em suporte multimédia, a edição do CD-ROM do BTE Regulamentação do Trabalho (I Série publicada desde 1979) em 2 discos: um de 1979 a 1994 e outro, 1995 e 1º trimestre de 1996.

Com uma mais valia de pesquisa em CD-ROM de informação relativa a 40.000 páginas e trimestralmente actualizada, estamos no presente visando o futuro.

Propriedade: **MQE**

Edição: Direcção de Serviços de Informação Científica e Técnica

Praça de Londres, 2 - 1 1091 Lisboa Codex

Produção: UNL/CITI

UMA IDEIA UMA EMPRESA

A participação de um país na
modernidade vale pelo seu esforço
em nunca deixar esgotar essa
vontade de descobrir o futuro

por uma nova geração de
empreendedores

por uma nova cultura de gestão

por uma inovação ao serviço
do desenvolvimento e emprego

**Venha conhecer os nossos programas!
Consulte-nos!**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL