

# FORMAR

PREÇO 200.00  
21-DEZ/1996  
TRIMESTRAL

REVISTA DOS FORMADORES

UMA NOVA FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL  
PARA UM NOVO  
MERCADO DE TRABALHO

TELETRABALHO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

União Europeia  
Fundo Social Europeu







## 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 - I 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



# PARA IRES LONGE NA TUA PROFISSÃO BASTA DARES UM PEQUENO PASSO.



## PODEM CANDIDATAR-SE

Jovens de ambos os sexos, nascidos entre 1 de Janeiro de 1975 e 31 de Dezembro de 1980, que possuam uma qualificação, por via da formação ou da experiência, em qualquer domínio profissional.

## PROPOSTOS POR

Centros de Formação Profissional, Escolas Secundárias e Profissionais, Empresas ou outras Instituições, ou Candidatura Individual

Os mais **BEM CLASSIFICADOS** nas profissões a seguir indicadas podem ser chamados a representar o país no 34º Concurso Internacional de Formação Profissional que terá lugar na Suíça, em Julho de 1997.

ALVENARIA DE TIJOLO À VISTA - CABELEIREIRO DE  
SENHORA - CANTARIA - CARPINTARIA DE LIMPOS  
COSTURA DE SENHORA - COZINHA - ELECTRICIDADE  
DE INSTALAÇÕES - ELECTROMECÂNICA INDUSTRIAL  
JOALHARIA - LADRILHAGEM - MARCENARIA -  
MECÂNICA DE FRIO - SERRALHARIA CIVIL  
SERRALHARIA MECÂNICA - SERVIÇO DE MESA E BAR  
- SOLDADURA - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
MINISTÉRIO PARA A QUALIFICAÇÃO E O EMPREGO



COMUNIDADE EUROPEIA  
Fundo Social Europeu

CONCURSOS REGIONAIS de 20 a 24 de Janeiro de 1997 - CONCURSO NACIONAL de 17 a 21 de Março de 1997



## **E D I T O R I A L**

**T**EM constituído preocupação permanente da FORMAR a abordagem de temas que possam contribuir para um maior conhecimento e melhor compreensão, por parte dos técnicos que intervêm na área da formação, do contexto em que ela se move, bem como das soluções pedagógicas de que poderão socorrer-se com vista a um mais eficaz desempenho e à obtenção de melhores resultados da sua actividade.

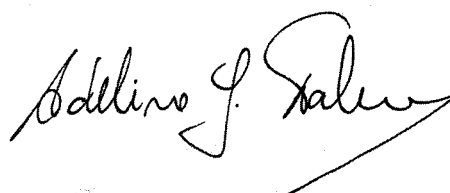


O texto seleccionado para tema central deste número insere-se nesse espírito e consideramo-lo, aliás, um excelente contributo para a percepção dos condicionalismos e das exigências que hoje se colocam à formação profissional.

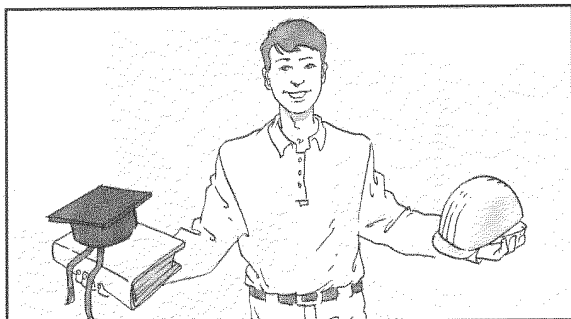
Partindo das mutações caracterizadoras da actual civilização nos planos económico, social, cultural, demográfico e tecnológico, o autor sistematiza, com grande clareza, muitas das ideias que, de forma dispersa e, em regra, parcelar, se vão lendo e ouvindo, aqui e acolá, sobre as realidades do presente e as perspectivas do futuro, relativamente ao trabalho e à formação.

Para além duma descrição detalhada do sentido para que apontam os novos conceitos sobre cada um destes «mercados», o leitor encontrará neste excelente documento importante matéria de reflexão sobre os novos «papéis» que os interventores na formação, seja ao nível da concepção ou da execução e avaliação, são chamados a desempenhar e sobre os ajustamentos que daí decorrem, em termos dos seus perfis de competências e da respectiva certificação.

Aproveitamos este ensejo para a todos desejarmos um Ano de 1997 pleno de sucessos pessoais e profissionais.

A handwritten signature in dark ink, which appears to read 'Adalino J. Salgueiro'. The signature is fluid and stylized, with a long horizontal stroke at the end.





4

4

**TEMA CENTRAL**

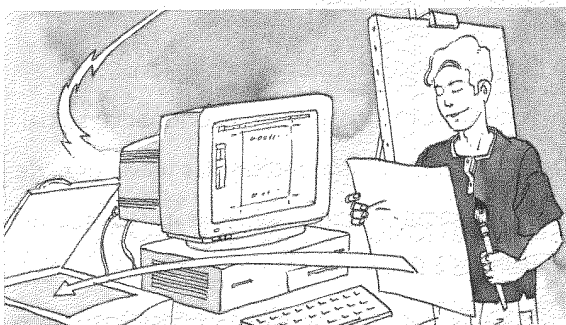
**Uma Nova Formação  
Profissional para Um Novo Mercado  
de Trabalho**

Acácio Ferreira Duarte

24

**TELETRABALHO****- PROJECTO DIPLOMAT****Teletrabalho**

Isilda Costa



24

28

**COMPETÊNCIAS  
PROFISSIONAIS**

**Os Balanços de Competências**

Ana Luísa de Oliveira Pires

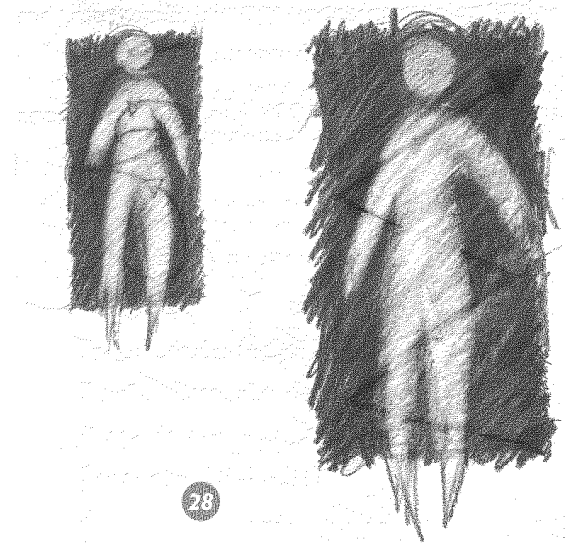
32

**EM COOPERAÇÃO**

**Animadores Sociais nas  
«Ilhas do Outro Lado da Lua»**

*Formação e Mudança*

Maria Everilde Miranda da Silva



28

45

**II QCA****II Quadro Comunitário de Apoio***Novas Regras de Acesso*

Fátima Alves



54

**DEBAIXO DE OLHO****Livros**

44

53

**NOSSAS PUBLICAÇÕES****Colecções:****Aprender****Formar Pedagogicamente**

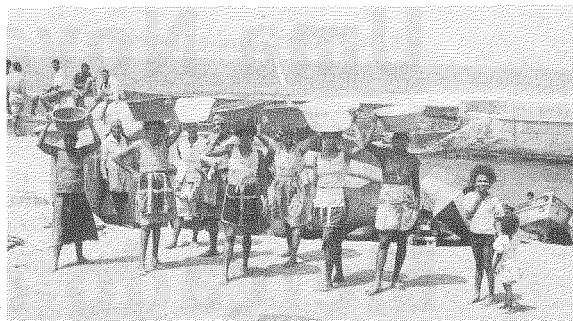
60

**NOTÍCIAS**

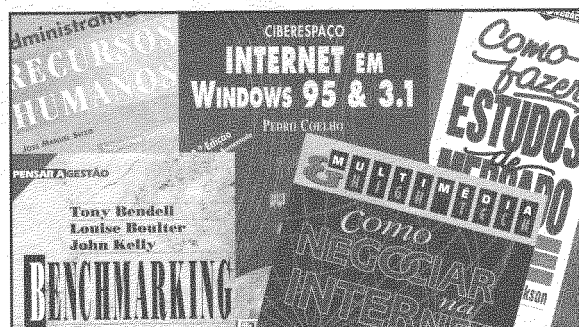
64

**A FECHAR**

António José Martins



52



54



**Propriedade:** Instituto do Emprego e Formação Profissional • **Director:** Adelino Palma • **Coordenador:** António José Martins  
• **Conselho Editorial:** Adelino Palma, Armando Marques Aleixo, Maria do Loreto Paiva Couceiro, Maria Viegas, Paulo Pedrosa, Paulo Trindade, Rui Ferreira • **Colaboram neste número:** Acácio Ferreira Duarte, Adelino Palma, Ana Luísa Oliveira Pires, António José Martins, Fátima Alves, Isilda Costa, Maria Everilde Miranda da Silva • **Capa e Concepção Gráfica:** Atelier Ana Filipa Tainha, Edição electrónica: António Pedro Botelho • **Ilustração:** Carlos Marques • **Revisão:** António Bárcia • **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

# Uma Nova Formação Profissional para Um Novo Mercado de Trabalho





## A. UM NOVO OLHAR SOBRE O MERCADO DE TRABALHO

O processo de transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial que estamos vivendo neste final de milénio tem feito emergir profundas alterações naquilo que eram os nossos referenciais conceptuais e metodológicos para ler e para intervir no mercado de emprego-trabalho-qualificações.

Um primeiro tópico central de reflexão é aquele que se refere ao primeiro conceito de emprego; há já quem fale até no fim ou na «morte do emprego».

De facto, o emprego tem vindo a revelar-se, no universo europeu em que Portugal se insere, como um **bem escasso**, num contexto em que o desequilíbrio oferta-procura de emprego assume cada vez mais uma natureza estrutural.

Daí que as medidas tradicionais de luta contra o desemprego, concebidas para um cenário em que o «Pleno Emprego» constituía uma meta credível e em que, portanto, os desequilíbrios oferta-procura tinham um carácter conjuntural, tenham vindo a revelar-se cada vez menos eficazes, cada vez menos capazes de solucionar os problemas, para grande perplexidade dos políticos e dos técnicos intervenientes neste campo.

Conceber soluções adequadas à realidade presente e previsível, nesta área, exige agora que sejamos capazes de nos libertarmos do quadro de referência conceptual, com que nos (auto)condicionámos a trabalhar no passado, para podermos assumir um indispensável novo olhar sobre o mundo do emprego-formação.

Começamos a estar perante o fim de alguns dos mitos da civilização industrial, nomeadamente:

### a. o fim do mito da expansão ilimitada da produção

Habituaamo-nos a presumir que, havendo investimento, a produção cresce, os postos de trabalho aumentam, o emprego cresce, o desemprego é absorvido.

Contudo,

- A **evolução demográfica** nos países europeus não induzirá a saturação da capacidade de consumo?

De facto, se a taxa de crescimento da população for nula, o número de consumidores não irá aumentar.

Se a percentagem da população adulta activa empregada tender a diminuir, aumentando a percentagem da população jovem que não acede ao emprego senão cada vez mais tarde e cujo poder de compra é em geral fraco, aumentando



a percentagem de população reformada, idosa, cujas necessidades e capacidade de consumo tendem a ser menores que a dos adultos activos empregados, então, também não é provável que a capacidade global do consumo aumente;

- O princípio da **«teoria da oferta»**, segundo o qual o que é tecnologicamente possível produzir produz-se, mesmo que não exista procura e utilidade imediata para tal, tratando-se a seguir de criar a necessidade e de condicionar os consumidores a procurar o produto.

Induzindo assim a **irracionalidade do desperdício** - chega-se a produzir, a satisfazer uma procura insuficiente para logo destruir após algum e às vezes nenhum uso/consumo (veja-se o caso de alguns electrodomésticos, de alguns produtos agrícolas, por exemplo) -, induzindo a **irrazoabilidade do «consumismo»**, das «dependências» típicas na nossa sociedade actual, como se os excessos de consumo não prejudicassem gravemente a qualidade de vida dos humanos (por exemplo, os hábitos alimentares irrazoáveis, os problemas de saúde consequentes, o consumo excessivo de fármacos, ou as frustrações de quem não consegue capacidade de consumo suficiente para se afirmar, para se sentir realizado, e desliza para o alcoolismo, para a droga, para a delinquência, para a criminalidade), a «teoria da oferta» não tenderá a tornar-se uma estratégia anacrónica e as novas gerações não serão compelidas a rejeitar a irracionalidade do consumismo e do desperdício?

- O **excesso de lixos** urbanos e industriais, a devastação da Natureza, os graves desequilíbrios ambientais não tenderão a colocar barreiras, limites cada vez mais nítidos, a, pelo menos, algum do desregrado e desumanizado crescimento industrial que temos conhecido?

- A **globalização da economia** e a pressão de novos produtores externos (como os da Ásia oriental e do Norte da África, com custos, nomeadamente, de mão-de-obra, muito mais baixos) sobre o mercado de consumo europeu, não contribuirá também para limitar o crescimento da produção na Europa?

Dir-se-á que também a Europa pode aumentar a produção, exportando mais, mas haverá que ter em conta que, onde são maiores as necessidades de consumo, são muitas vezes menores e bem reduzidas as capacidades de pagamento.

### **b. o fim do mito do «Pleno Emprego»**

Se, em consequência de vários factores como aqueles que acabámos de referir, não parece provável que se registe uma importante expansão do emprego;

se, em consequência da introdução das novas tecnologias, da automação nos processos produtivos, se consegue produzir maior quantidade de bens e serviços com a mesma quantidade de recursos humanos;



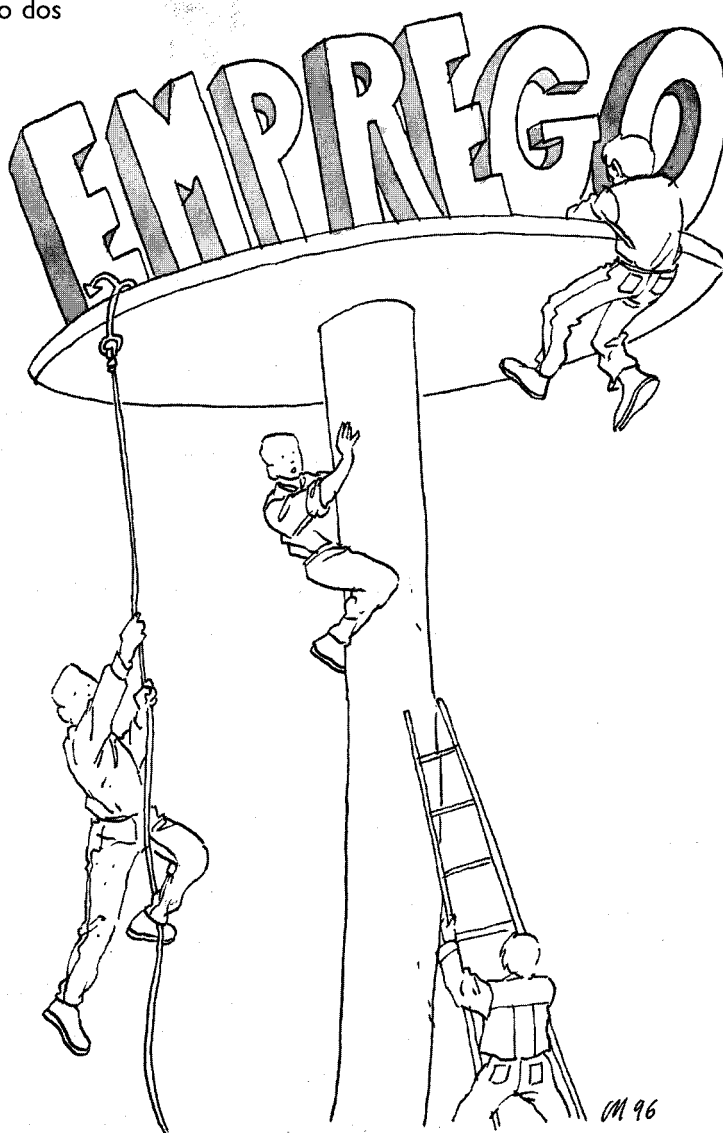
se ocorrem, cada vez com maior frequência, aumentos no investimento e na produção, sem concomitantes e correspondentes aumentos do emprego;

se assistimos à permanência de elevadas taxas de desemprego nos países europeus, durante anos a fio, apesar das políticas de luta contra tal situação;

somos levados a concluir que estamos, muito provavelmente, num cenário em que o **desequilíbrio oferta-procura de emprego** é mesmo de natureza **estrutural** e que já não basta conseguir o ajustamento das competências individuais às exigências dos empregos disponíveis para que qualquer elemento da população activa possa encontrar e manter um emprego.

Os sinais que nos vêm da observação do funcionamento do mercado de emprego apontam na mesma direcção:

- é cada vez maior o protelamento da idade de acesso dos jovens ao mercado de emprego (na minha geração, a maior parte dos jovens, concluída a 4.ª classe, acedida ao emprego com 13 ou 14 anos; na geração dos meus filhos, muitos jovens já só acedem ao emprego com 20 anos ou mais);
- os jovens candidatos ao 1.º emprego e jovens desempregados constituem uma componente cada vez maior da população activa não empregada;
- é cada vez mais frequente a **antecipação do termo da vida activa**, quer por abaixamento da idade legal da reforma quer sobretudo pela efectivação dos mecanismos de reformas antecipadas e pelas grandes dificuldades de recesso ao emprego por parte dos trabalhadores desempregados com idades situadas a 5 ou 10 anos de distância da idade formal de reforma;
- é cada vez mais frequente a situação de adultos que passam **vários períodos da sua vida activa sem emprego**;
- é cada vez mais dura a **competição pelos empregos disponíveis**;
- é cada vez maior a **precarização dos vínculos contratuais** de trabalho.





### ***c. o fim do mito do emprego individual estável em posto fixo***

É cada vez maior a pressão dos empregadores para a **flexibilização das leis de trabalho**, nomeadamente em matéria de contratação-despedimento;

as grandes empresas passam por processos de «emagrecimento», com reduções de pessoal, transformação de componentes em novas empresas de menor dimensão, subcontratação de pequenas empresas;

as pme's subcontratadas vivem num contexto de grande instabilidade de encomendas, induzida nomeadamente pelos ajustamentos na produção das grandes empresas-clientes às flutuações do mercado.

Proliferam cada vez mais os contratos a termo, o trabalho a tempo parcial, os contratados de avença, os trabalhos por encomenda, o trabalho no domicílio, o teletrabalho, o auto-emprego, as microempresas, a actividade independente, os «recibos verdes», etc.

Há autores credíveis que afirmam que cerca de metade dos activos europeus se encontram já em situações deste tipo.

Quer isto dizer que **o tradicional conceito de emprego**, no que ao seu formato diz respeito, se esboroa cada vez mais em cada dia que passa.

### ***AS NOVAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELOS EMPREGOS E O FIM DO MITO DA ESTABILIDADE DAS QUALIFICAÇÕES***

Para qualificar os empregos, para definir os perfis profissionais, estávamos habituados a utilizar como referenciais, postos de trabalho, profissões e níveis de qualificação relativamente estáveis.

Agora estamos perante uma realidade bastante mais fluida, complexa, instável, cada vez mais afastada do que costumavam ser os conteúdos dos empregos.

- A esperada **mobilidade dos trabalhadores no mercado de emprego europeu** induz a necessidade de considerar uma enorme extensão e diversidade das competências correspondentes ao exercício de uma profissão, como consequência das diferentes dimensões das empresas, das diferentes filosofias e formas de organização do trabalho, dos diferentes estádios de desenvolvimento tecnológico, etc.
- A **globalização da economia**, que supostamente facilitaria uma certa uniformização das competências/perfis profissionais, parece antes apontar para a necessidade das empresas trabalharem para nichos de mercado e, consequentemente, para a especialização das competências.
- A criação de **novos produtos**, com ciclos de vida cada vez mais curtos, a transformação de



**novos materiais** e a utilização de **novas técnicas** induzem uma obsolescência cada vez mais rápida das competências profissionais.

- A introdução de **novas tecnologias** e a «**desindustrialização**» do tecido produtivo, induzidas quer pela nova configuração dos processos de produção e comercialização de bens quer pelo peso relativo da componente até agora designada por «sector de serviços», estão fazendo com que o trabalho indiferenciado e semiqualeficado tenda a desaparecer das empresas, que a «**intelectualização**» dos empregos seja cada vez maior e que a qualidade dos desempenhos profissionais implique uma cada vez maior qualidade humana-relacional-afectiva.
- As **novas formas de organização do trabalho** parecem apontar para uma cada vez maior **compactação horizontal e vertical das qualificações**:
  - compactação horizontal: menor especialização profissional / maior extensão das funções exercidas pelo mesmo profissional / mais polivalência;
  - compactação vertical: menos níveis hierárquicos / mais pluricompetência em matéria de operação, coordenação, chefia, direcção das funções produtivas.
- As **novas formas de organização e de prestação de trabalho** induzem a necessidade de **novas competências**, nomeadamente em matéria de *marketing*, gestão, planeamento, organização e controlo do próprio trabalho, de sentido de responsabilidade individual, de participação, de cooperação, de autonomia de pensamento e de acção e de solução de problemas, de tomada de decisões, etc.

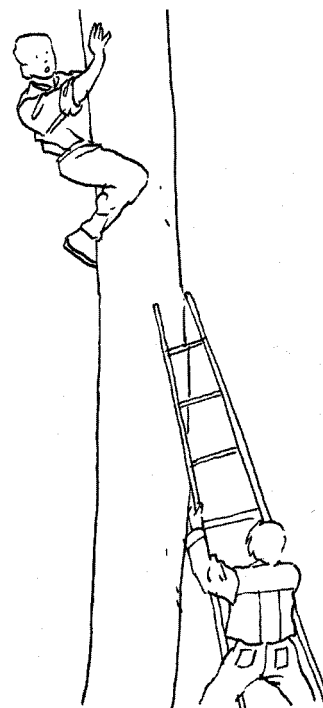
Quer isto dizer que o **tradicional conceito de emprego**, também no que se refere ao seu conteúdo, **se está transformando rápida e profundamente**.

### **DE UMA NOÇÃO ESTRITA DE «MERCADO DE EMPREGO» PARA UMA NOÇÃO MAIS AMPLA DE «MERCADO DE TRABALHO»**

Face a um conceito de emprego que tem vindo a revelar-se, quantitativamente, um «bem escasso» e, qualitativamente, uma realidade fluida e instável, poderia o analista ficar-se por este cenário bastante realista, mas também parcial e excessivamente deprimido.

Na verdade, são perceptíveis também sinais de que uma reestruturação positiva desta realidade se encontra já em marcha, embora de forma ainda insegura e imprecisa.

Uma tentativa de esboço do que possa ser tal realidade encontra-se sintetizada no quadro da página seguinte.



**DE UMA NOÇÃO ESTRITA DE «MERCADO DE EMPREGO» PARA UMA NOÇÃO MAIS AMPLA DE «MERCADO DE TRABALHO»**

PRESSUPOSTOS	MERCADO DE TRABALHO COMPOSTO POR TRÊS SUBMERCADOS COMPLEMENTARES DE LIMITES FLUIDOS E INSTÁVEIS E DE SENTIDOS DE EXPANSÃO INVERSOS			CARACTERÍSTICAS
EMPREGO: BEM ESCASSO	MERCADO DE TRABALHO 1	Tecido produtivo em concorrência inter-empresarial nos mercados interno e externo de bens e serviços	INTEGRA O TRABALHO PROPORCIONADO PELOS SECTORES EMPRESARIAL PRIVADO E PÚBLICO EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividade acrescida</li> <li>• Precarização de vínculos contratuais</li> <li>• Novas formas de prestação de trabalho</li> <li>• Menos trabalho pouco qualificado</li> <li>• Mais polivalência e pluricompetência</li> <li>• Mais autogestão das competências</li> <li>• Instabilidade/ajustamento permanente das competências individuais</li> </ul>
PARTILHA DO EMPREGO E DO TRABALHO DISPONÍVEL	MERCADO DE TRABALHO 2	Conjunto de actividade requeridas pela organização da sociedade e pela prestação de serviços essenciais à população	INTEGRA O TRABALHO PROPORCIONADO PELOS ORGANIZAMOS DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL E LOCAL E PELAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS S/FINS LUCRATIVOS INTERVENIENTES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ESSENCIAIS À POPULAÇÃO	Grande semelhança ainda com as características do sector empresarial mas com níveis de pressão menores em matéria de: competitividade no mercado, rarefacção de trabalho semi qualificado, evolução tecnológica, intelectualização do trabalho, obsolescência das competências. Alguma semelhança já com as características do sector social
OCUPAÇÃO PRODUTIVA	MERCADO DE TRABALHO 3	Malha de actividades produtivas complementares, não integradas na concorrência interempresarial ou no serviço público regular	INTEGRA O TRABALHO COMPLEMENTAR PROPORCIONADO POR ACTIVIDADES TAIS COMO: ACTIV. PRESERVAÇÃO DA NATUREZA, AMBIENTE E PATRIMÓNIO. ACTIV. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PESSOAIS, ACTIV. ANIMAÇÃO CULTURAL, DESPORTIVA, ETC. OUTRAS ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor pressão competitiva</li> <li>• Mais oportunidades de trabalho menos qualificado</li> <li>• Maior utilização de trabalho manual</li> <li>• Maior apelo a espontaneidade, criatividade, afectividade</li> <li>• Desenvolvimento: embrionário</li> <li>• Dificuldades: Valoração social; organização-gestão financiamento; financiamento individual</li> </ul>



A partir da constatação de que o «emprego», tal como o conhecíamos, se apresenta como um «bem permanentemente escasso», tendendo a deixar sempre de fora uma parte importante da população em idade activa e provocando cada vez maior preocupação com as consequências que tal situação induz - sofrimento individual, perturbações graves da vida familiar, exclusão social, pobreza, frustração-agressividade-desespero-delinquência-droga-criminalidade, desequilíbrio dos mecanismos de financiamento dos sistemas de segurança social, etc. -, começam a emergir várias ideias novas, como aquelas inscritas no quadro como «pressupostos».

Começa a ouvir-se com alguma frequência a afirmação de que

**«o emprego é pouco, mas o trabalho é muito»**,

sugerindo que, organizadas que sejam as coisas de outra maneira, haverá ocupação para todos, supondo que se torna inevitável alterar, ajustar, os tradicionais conceitos de «emprego» e de «trabalho», quer em termos técnicos quer em termos da sua representação/imagem social.

Começa a surgir a noção de

**«partilha do emprego, partilha do trabalho disponível»**,

em vez da de «despedir uns para manter o emprego/trabalho de outros». Aparecem situações como a de trabalhadores, com o apoio das suas organizações sindicais, que aceitam, numa dada empresa, reduções do horário de trabalho com redução de remuneração para assegurarem a permanência do emprego para todos, o que, até há pouco tempo atrás, seria considerado não-razoável.

Começa a tornar-se credível e valorizada a noção de

**«ocupação produtiva»**

como recurso para contrariar os efeitos perversos que a inactividade induz nas pessoas, nomeadamente naquelas com mais dificuldades para aceder ou reacerder ao emprego, e tirar proveito dessa enorme capacidade de trabalho para a realização de tarefas importantes para a qualidade de vida das populações e para a preservação de riquezas, de património, da comunidade.

Perfilam-se nessa linha situações como a que tem promovido a ocupação útil/produtiva de trabalhadores recebendo subsídio de desemprego.

Começa a fazer sentido pensar que os decisores, mais tarde ou mais cedo, terão de ser obrigados a alterar os seus referenciais de prioridade, mantendo embora a atenção sobre as duas faces indissociáveis da mesma moeda: abordar a realidade, mais pelo ângulo da população ao serviço da economia.

Em tal cenário, o mercado de trabalho deverá ser gerido como sendo composto por três submercados de trabalho: diferentes, complementares e funcionando em fole, consoante as conjunturas (à retracção de um, deverá corresponder a expansão de outro e vice-versa).



O mercado de trabalho proporcionado pelo sector empresarial da economia é aquele que tem concentrado, praticamente em exclusivo, a reflexão sobre a problemática do emprego/desemprego e as medidas de política de emprego/combate ao desemprego, como se fosse razoável esperar que o seu potencial de expansão fosse suficiente para resolver o problema.

Hoje em dia, a problemática do emprego/desemprego não parece ter solução fora de um novo olhar sorsedo mercado de trabalho que considere devidamente não apenas um mas os três submercados de trabalho.

Daí, um certo sentimento de «desumanização» que nos atinge, quando analisamos as características do trabalho presente e futuro que decorre do «mercado de emprego», do «sector empresarial da economia», vivendo numa permanente e aflitiva espiral de competitividade, de stress e de intelectualização, que parecem condenar o homem a prescindir de outras facetas e de características indispensáveis ao seu bem-estar, que parecem condenar os menos aptos e os mais frágeis à inactividade e à exclusão.

Talvez possa ser relativizado, de algum modo apaziguado, por este novo olhar sobre o mercado de trabalho.

## **B. A EMERGÊNCIA DE UM NOVO CONCEITO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

### **1. A NECESSIDADE DE UM NOVO CONCEITO DE FORMAÇÃO INICIAL**

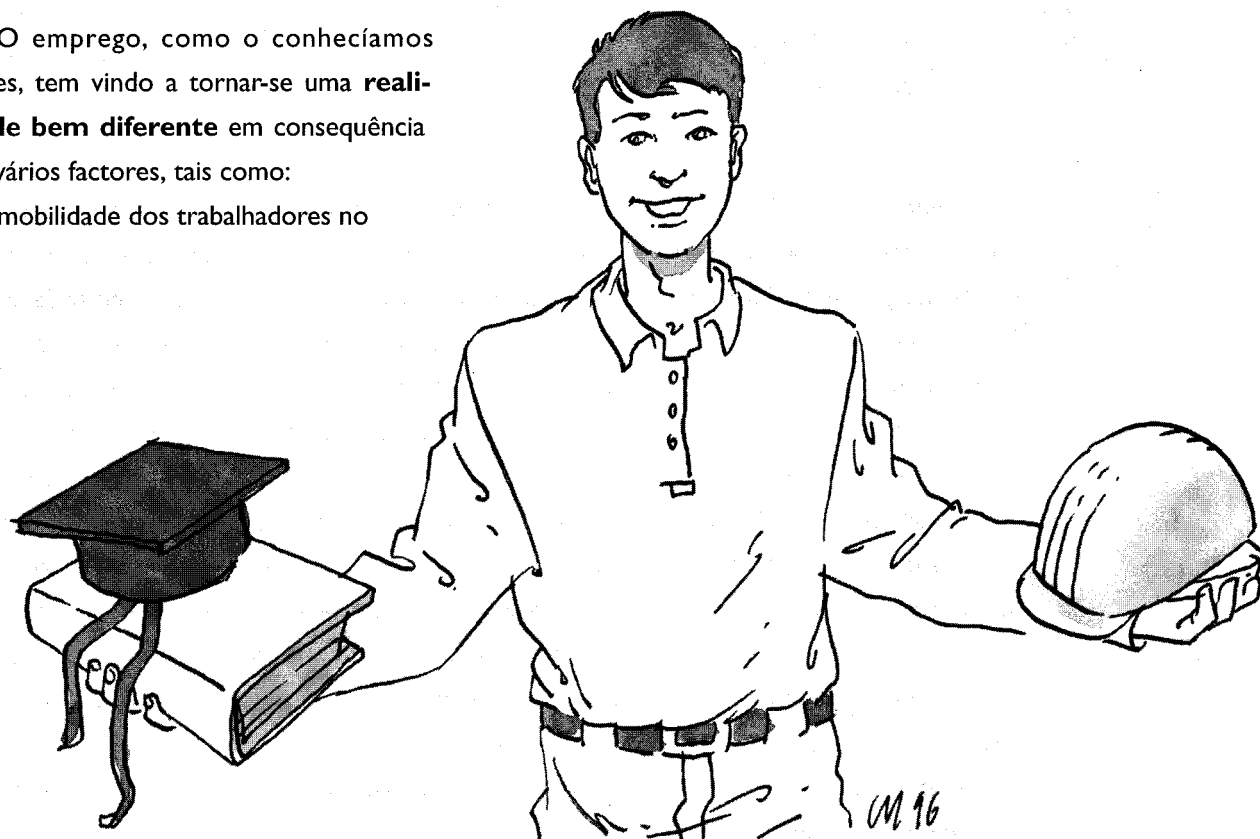
Está sendo cada vez mais «outra», diferente, a oferta de emprego, são outras as oportunidades de trabalho remunerado, proporcionadas pelo mercado de trabalho actual e próximo futuro.

O Emprego, como o conhecíamos antes, tem vindo a tornar-se, de um ponto de vista quantitativo, um **bem cada vez mais escasso**, induzindo a:

- uma restrição progressiva do período de vida activa da população, através do protelamento da idade de acesso dos jovens ao mercado de trabalho, da antecipação do termo real da vida activa e de períodos mais longos e frequentes de vida adulta activa sem emprego;
- uma competição cada vez mais dura pelos empregos disponíveis;
- uma instabilidade acrescida nos empregos e a uma cada vez maior precarização dos vínculos contratuais de trabalho.

O emprego, como o conhecíamos antes, tem vindo a tornar-se uma **realidade bem diferente** em consequência de vários factores, tais como:

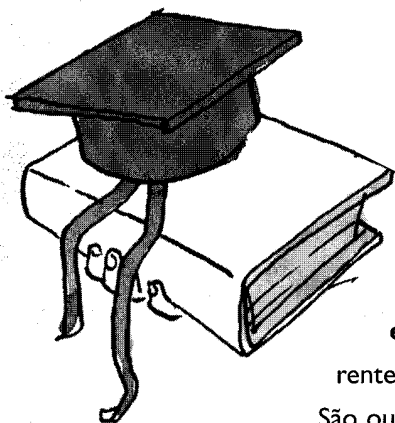
- a mobilidade dos trabalhadores no





mercado único europeu e a extensão e a diversidade das competências requeridas para o exercício de uma profissão;

- a globalização da economia e as contraditórias uniformização e especialização das competências;
- a elaboração de novos produtos, a transformação de novos materiais, a utilização de novas técnicas e a cada vez mais rápida obsolescência das competências;
  - a introdução de novas tecnologias, a «desindustrialização» e a intelectualização e afectivização dos empregos;
  - a compactação horizontal e vertical das qualificações e os novos requisitos de polivalência e de pluricompetência;
  - as novas formas de organização e de prestação de trabalho e a rarefacção do emprego em posto fixo e as novas competências que requerem.



**Têm de ser «outros», portanto, os Perfis de Saída da Formação, está sendo cada vez mais «outra», a procura de emprego, são outros, diferentes, os jovens candidatos à formação.**

São outras (mais baixas) as idades de acesso dos jovens à formação (14, 15, 16 anos) e é outra a maturidade pessoal apresentada, em consequência do deslizamento etário dos períodos de desenvolvimento pessoal e social das novas gerações.

São outros os pré-adquiridos culturais, decorrentes do aumento dos anos de escolaridade e das alterações curriculares do ensino.

São outros os interesses, as necessidades, os valores e os padrões de comportamento das novas gerações.

**São «outros», portanto, os Perfis de Entrada na Formação.**

Consequentemente, tem de ser outro o processo de transformação dos perfis de entrada nos perfis de saída, **tem de ser outro o conceito de formação profissional.**

## 2. SENTIDO DE EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

**Vimos de** um conceito de Formação Profissional entendida em sentido estrito, de especialização meramente operativa, realizada em contexto de desenvolvimento industrial e de «pleno emprego» (anos 60, 70, 80),

**vamos para** um conceito de Formação Profissional entendida em sentido lato, de transição para a vida adulta e de trabalho, em contexto de «desindustrialização» e de «desem-

prego estrutural», **passando pela** progressiva fusão/integração dos conceitos educação-ensino-formação profissional.

**Vimos de um conceito de formação profissional em sentido estrito.**

ou seja, a Formação Profissional, desenvolvida sobretudo a partir da década de 60 e sendo, essencialmente, de natureza **extra-escolar** e **extra-empresa**, apresenta-se como um conceito que não integra nem a educação/ensino profissional proporcionada pelo sistema escolar nem o aprendizado e outras modalidades de habilitação profissional proporcionadas pelo sistema produtivo/empresas.

A sua **população-alvo** era essencialmente constituída por jovens-adultos em idade activa e já com uma maior ou menor experiência de trabalho, as mais das vezes em postos não-qualificados.

As suas **razão de ser** e **finalidade** eram, no essencial, proporcionar o pessoal qualificado necessário ao desenvolvimento industrial, que se acelerava, e ao crescimento do sector de serviços, que ia tendo lugar, funcionando como um instrumento importante e eficaz de transferência de mão-de-obra anteriormente afectada, sobretudo, ao sector primário.

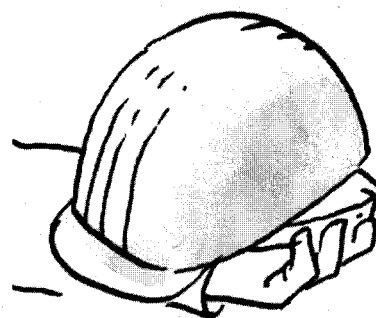
Era uma Formação Profissional, com racionalidade e assumidamente, **de curta duração, centrada na aprendizagem dos saberes-fazer e de mera especialização operativa**, sem preocupações significativas de sustentação cultural-científica-tecnológica e de polivalência-pluricompetência-autonomia.

Na verdade, o mercado de emprego não exigia mais do que isso, já que, por um lado, as tecnologias e as formas de organização do trabalho eram bem menos exigentes e bem mais estáveis do que hoje e, por outro, o crescimento do sistema produtivo e a ausência de parte importante da população activa, afectada às actividades da guerra colonial, contribuíam para uma significativa escassez de mão-de-obra qualificada.

Neste contexto, **os referenciais para determinar as exigências dos empregos** (perfis profissionais) e **a estrutura de conteúdos dos programas de formação** (perfis de formação) eram os postos de trabalho e as profissões, cujos perfis se apresentavam com uma menor diversidade e uma bem maior estabilidade-permanência que nos dias de hoje.

**Vamos para um conceito de formação profissional em sentido amplo.**

adaptado às novas condições e características da oferta e da procura de emprego, ou seja, a Formação Profissional de hoje dirige-se, por um lado, a um estrato da «população» (adolescentes e jovens) que não está interessada, ela própria - com maior ou menor consciência dos motivos estruturais subjacentes -, num acesso prematuro e apressado ao mercado de trabalho



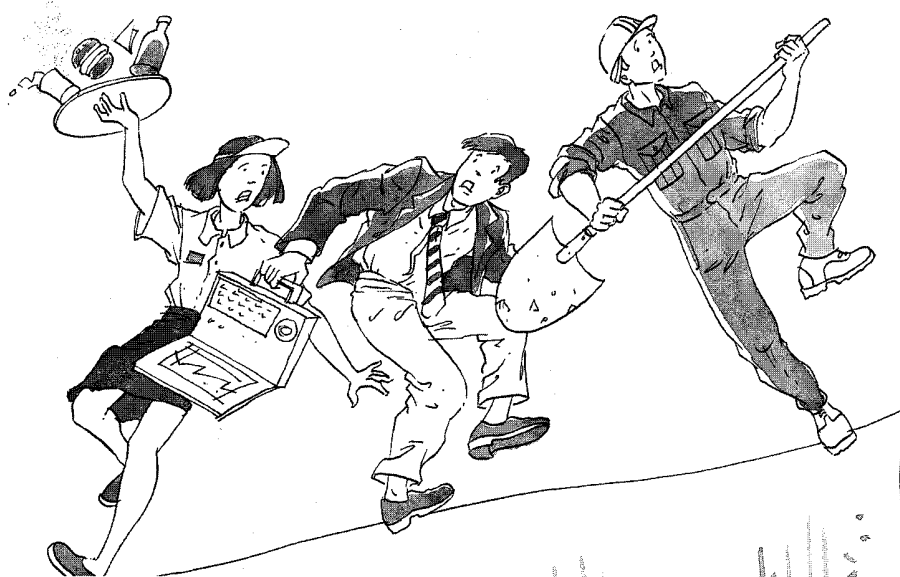
e, por outro, aos empregadores - também com maior ou menor consciência dos motivos estruturais subjacentes -, que não têm pressa de integrar nas suas empresas tal «população».

Em consequência, portanto, de factores já atrás referenciados, tais como o protelamento do acesso dos jovens ao emprego, o deslizamento etário dos períodos de amadurecimento pessoal, a intelectualização dos empregos, etc., os jovens de hoje encontram-se perante a necessidade de viver períodos mais ou menos longos, quer de espera de oportunidade de acesso ao emprego, quer, consequentemente, de prolongamento da sua permanência na escola, ou seja, de um processo longo de **transição da escola para a vida adulta e de trabalho**.

Tal situação apresenta-se congruente com a necessidade de uma larga preparação para poderem vir a ter sucesso na vida activa, nos contextos social, económico e profissional que se prospectivam.

Do que estes adolescentes e jovens necessitam, à saída da escolaridade obrigatória ou do ciclo secundário geral, não será, de facto, de uma formação profissional que aceleradamente os habilite para um precoce e rápido ingresso num mercado de emprego que deles desesperadamente careça, mas sim de uma formação que constitua, verdadeiramente, uma preparação extensa e profunda, um processo de transição da escola para a vida adulta e de trabalho, suficientemente sustentado.

Daí a característica de **longa duração** que pode e deve assumir a formação profissional dos dias de hoje.



Sendo de longa duração, devendo assumir objectivos de preparação para a vida adulta e de trabalho e tendo a importância que tem hoje o nível de instrução para o sucesso na vida profissional e social, óbvio se torna que a formação profissional a realizar pode e deve conferir **progressão académica**.

(Não se deve esquecer que as economias com poderosa competitividade nos dias de hoje são aquelas que contam com uma população activa com elevados níveis de instrução, que soluções inovadoras e criativas não emergem em ambientes culturais pobres e que a ignorância é inimiga da inovação e da criatividade.)

Se importa que esta nova formação confira progressão académica, então deverá estar inserida no **sistema formal de ensino** ou em sistemas que estejam devidamente articulados com aquele, através de mecanismos de **equivalência**.

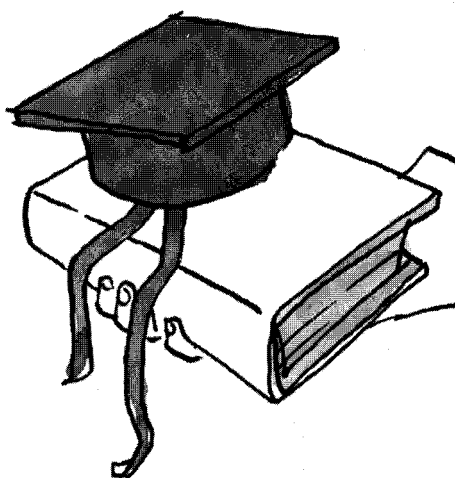
Estamos, portanto, longe de uma formação substancialmente centrada apenas na aquisição de saberes-fazer operativos imediatos. Temos agora que integrar, necessariamente, uma sólida formação geral e uma significativa cultura científica e tecnológica, que enquadrem e sustentem a formação técnica operativa, naturalmente indispensável.

Em consequência, **os referenciais para determinar os perfis** de competências a visar por esta nova formação profissional já não podem ser apenas os postos de trabalho, as profissões entendidas em sentido estrito, mas antes, referenciais bem mais amplos, como sejam as funções e as áreas profissionais, os contextos empresariais e tecnológicos, os mercados de trabalho e os papéis sociais do adulto activo.

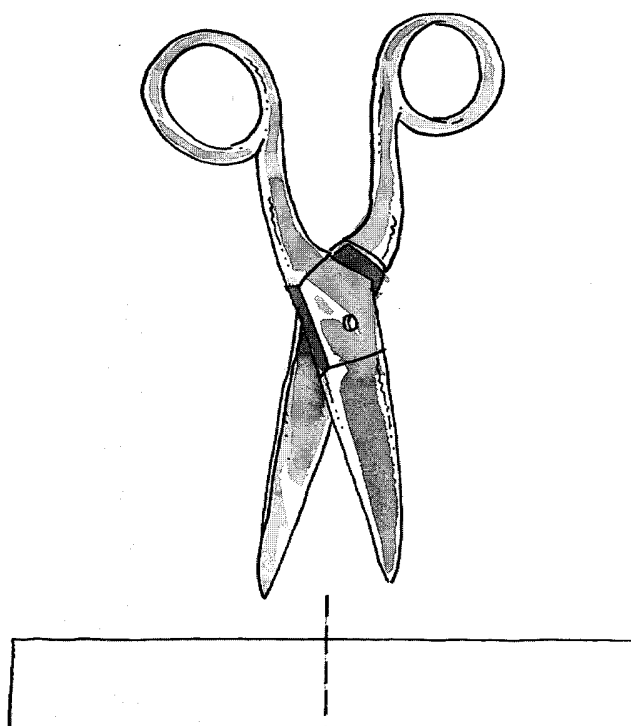
#### **Passando pela fusão-integração dos conceitos educação-ensino-formação profissional.**

ou seja, à medida que for sendo assumido e concretizado este novo conceito de formação profissional inicial de jovens - entendido como preparação para a vida adulta e de trabalho -, vão deixando de fazer sentido as anteriores diferenciações entre educação profissional, ensino profissional e formação profissional.

Em qualquer curso de formação, terão de estar presentes e devidamente integradas as três perspectivas-preocupa-







ções-objectivos, variando o peso relativo de cada uma em função de vários factores, tais como:

- as idades e os estádios de desenvolvimento pessoal dos formandos;
- os níveis de qualificação profissional visados;
- a maior ou menor proximidade do acesso ao emprego, etc.

A adopção deste novo conceito de formação profissional inicial de jovens candidatos ao 1.º emprego induz a alterações profundas no arsenal de instrumentos conceptuais e metodológicos a utilizar pelos profissionais da formação, nomeadamente:

- ajustamento dos conceitos de competência profissional, perfil profissional e perfil de formação;
- ajustamento do conceito de análise de trabalho prévia à elaboração de programas de formação e redefinição dos seus objectos e das suas técnicas de observação;
- ajustamento dos conceitos e técnicas de construção de programas e *curricula* de formação;
- ajustamento dos perfis de competências dos profissionais da formação;
- ajustamento dos objectos e das técnicas de certificação profissional.

Não sendo aqui o lugar e o tempo adequados para apresentar novos instrumentos construídos para este contexto, partilhamos apenas, a título de exemplo, os dois quadros seguintes:

**UMA (NOVA) NOÇÃO DE «COMPETÊNCIA PROFISSIONAL»**



**QUALIDADES TÉCNICAS**

**QUALIDADES OPERATIVAS**

- Competências técnicas operativas relativas a um sistema de trabalho concreto (execução eficiente e eficaz das tarefas inerentes à sua profissão ou função profissional)

**QUALIDADES TECNOLÓGICAS**

- Competências tecnológicas relativas à diversidade sincrónica dos sistemas de trabalho/mobilidade horizontal (compreensão do sistema, da sua lógica de funcionamento e das suas várias modalidades tecnológicas típicas)
- Competências tecnológicas relativas à diversificação diacrónica dos sistemas de trabalho/mobilidade vertical (compreensão do contexto tecnológico e das linhas de ruptura/evolução tendencial esperada nos sistemas de trabalho)

**QUALIDADES SOCIOPROFISSIONAIS**

- Saber-estar em situação profissional/posto de trabalho (comportamento no envolvimento estrito do seu posto)
- Saber-estar em situação profissional/empresa (comportamento no envolvimento da empresa-organização)
- Saber-estar no mercado de trabalho (comportamento relativo à gestão da sua carreira profissional no mercado de emprego-trabalho-qualificações)

**QUALIDADES BÁSICAS**

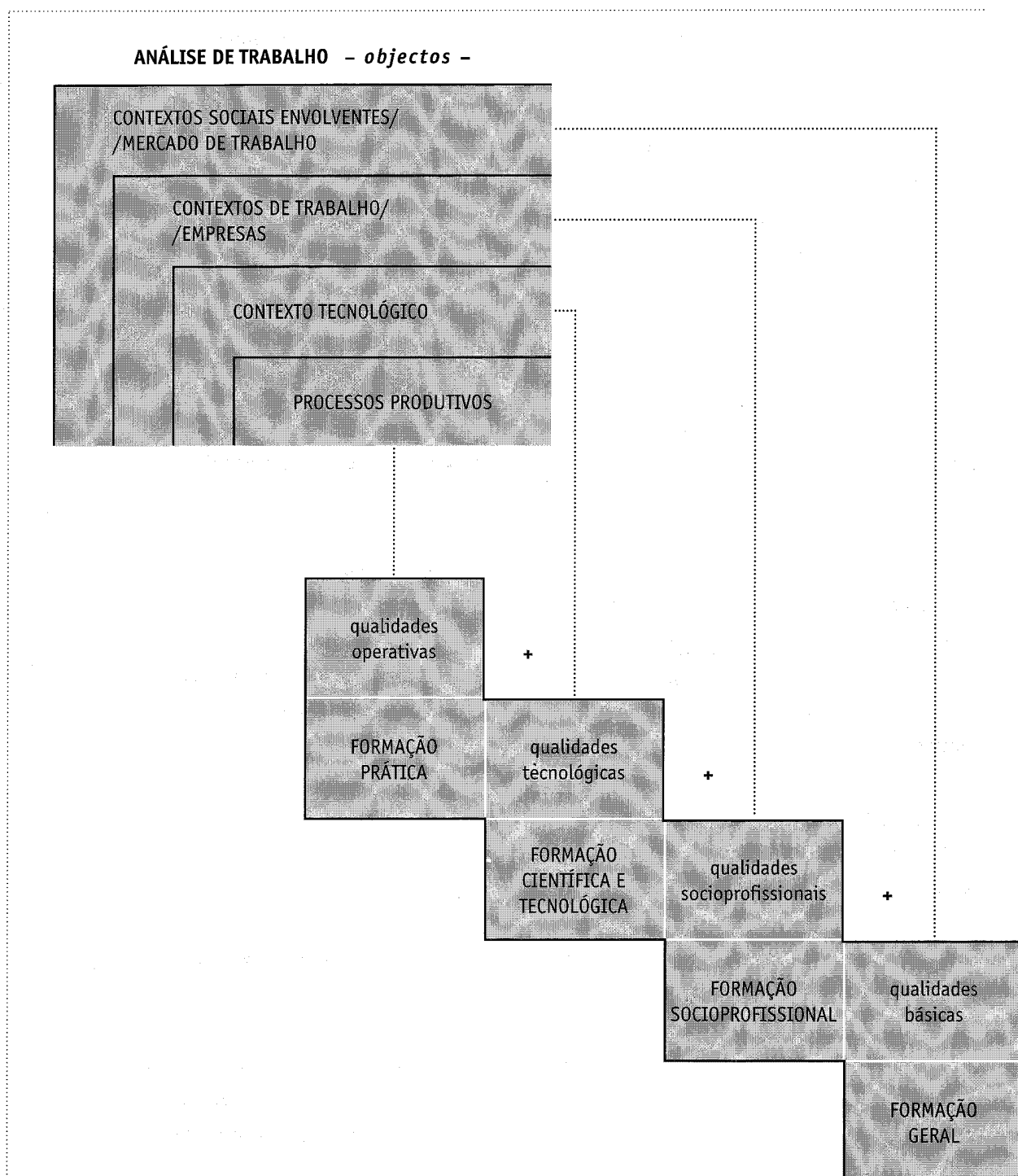
**QUALIDADES CULTURAIS**

- Habilitações literárias/conhecimentos/cultura geral

**QUALIDADES BIOPSIOSOCIAIS**

- qualidades físicas
- qualidades intelectuais
- qualidades relacionais/afectivas
- qualidades éticas/valores/qualidades morais

**RELAÇÃO ENTRE OS OBJECTOS DA ANÁLISE DE TRABALHO, AS CATEGORIAS DOS PERFIS  
E OS BLOCOS DA PROGRAMAÇÃO PEDAGÓGICA**



### 3. SITUAÇÃO PRESENTE E PERSPECTIVAS DE FUTURO

#### - A «nova» formação profissional inicial

Em termos gerais, podemos considerar que se inserem no quadro deste «novo» conceito de formação profissional:

- todos os cursos que estão sendo realizados e que conferem, simultaneamente, **habilitação académica e habilitação profissional**, nomeadamente, cursos tecnológicos/ensino secundário, cursos do ensino superior politécnico e cursos universitários;
- e, ainda os restantes cursos que conferem, simultaneamente também, **habilitação profissional e equivalência académica**, como os cursos do sistema de «aprendizagem», os cursos das «escolas profissionais» e determinados cursos de outros sistemas não integrados no sistema formal de ensino, como, por exemplo, os do Instituto Nacional de Formação Turística.

A meu ver, este tipo de oferta de formação inicial de jovens é de **natureza estrutural e estruturante** das qualificações profissionais da população activa portuguesa e tenderá a contemplar uma percentagem cada vez maior dos jovens candidatos ao 1.º emprego até atingir, num prazo porventura ainda bastante longínquo, a sua maior parte ou a sua quase totalidade.

Poderá até vir a acontecer no futuro, se as presentes tendências de evolução do mercado de qualificações se confirmarem, que em Portugal, como em outros países mais desenvolvidos, a escolaridade obrigatória venha a passar de 9 para 12 anos e que a maior parte ou a quase totalidade das vias de habilitação profissional se situem em vários dos patamares do que hoje se considera «ensino superior» (assim designado por haver também «ensino básico» e «ensino secundário»).

#### - A «antiga» formação profissional inicial

Toda a outra oferta de formação inicial de jovens candidatos a 1º emprego, de curta duração e sem progressão académica, parece-me ser

de **natureza supletiva**,

ou seja, supre a insuficiente extensão quantitativa e qualitativa da «nova» formação profissional,

e de **natureza conjuntural**,

isto é, responde a necessidades e circunstâncias específicas da presente conjuntura e de outras conjunturas que venham a perfilar-se no futuro, quer em termos de oferta de emprego/economia quer em termos de procura de emprego/determinados grupos de candidatos a emprego em condições especiais.





#### **- Formação profissional contínua**

A oferta de formação profissional dirigida a activos, em exercício profissional ou desempregados, parece-me constituir uma segunda grande classe de produtos-formação, profundamente diferenciada da formação inicial de jovens, devendo ser objecto de um esforço de análise e de prospectivação específico.

Poderá até acontecer que venha a emergir também, nesta grande classe de produtos, um novo tipo de formação de activos que, à falta de melhor, designaria provisoriamente por «formação de activos com progressão académica».

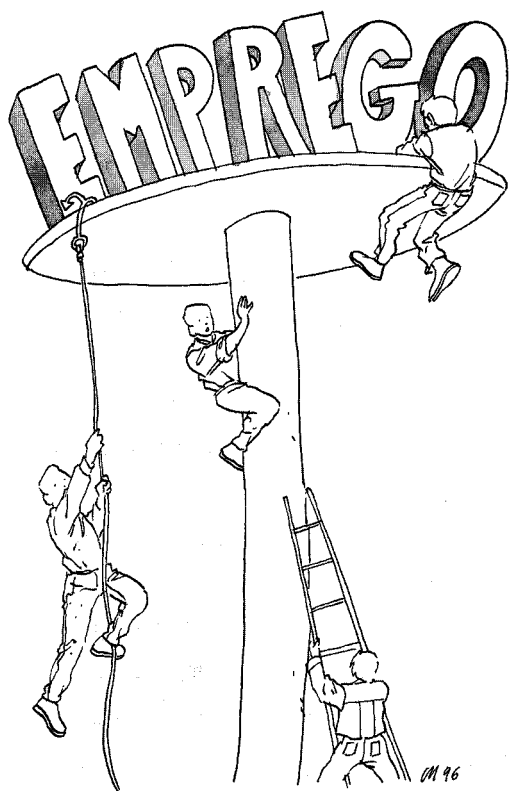
De facto, se as únicas economias competitivas, no mundo actual e próximo futuro, são aquelas que dispõem de uma população activa com elevados níveis de instrução, e se se confirmarem os níveis de iliteracia da população adulta activa portuguesa, recentemente referidos na comunicação social, então, mais tarde ou mais cedo, tornar-se-á irrecusável a necessidade de criar modalidades de formação de activos que, devidamente articulada com o sistema de educação recorrente do Ministério da Educação, permitiria cumprir simultaneamente dois objectivos: melhoria das qualificações profissionais e aumento do nível de instrução.

### **- Formação de Formadores**

Obviamente que os «novos» conceitos de formação inicial e de formação contínua conduzirão a uma forte necessidade de ajustamentos nos perfis de competências dos formadores intervenientes. Por exemplo: não bastará aos «novos» formadores serem exímios «instrutores»; terão que ser também bons «educadores» e terão, nomeadamente, que saber lidar com «novos» objectos pedagógicos, relacionados com o desenvolvimento pessoal e social dos formandos, muito mais fluidos e complexos.

### **Acácio Ferreira Duarte**

*Psicólogo e Director da Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril*



# Teletrabalho

## Teletrabalho

**A** sociedade actual está profundamente envolvida num processo de transformação de base tecnológica com a crescente difusão dos sistemas de comunicação electrónicos. As mudanças que se fazem sentir têm um impacte directo indiscutível na vida das pessoas, acarretando benefícios e riscos que importa analisar e avaliar. Vive-se na Sociedade da Informação. Com a rápida e constante evolução dos meios informáticos e de telecomunicações, o livre fluxo de informação e de ideias é espantosamente fácil. Estima-se que mais de 40 milhões de lares europeus têm um computador pessoal e 1,7 milhões de computadores estão ligados à INTERNET. Ao nível das telecomunicações, o processo de liberalização em que o sector está envolvido trouxe como consequência não só a diminuição de custos das comunicações telefónicas como uma melhoria acentuada da qualidade e da fiabilidade - 65% dos cidadãos europeus têm acesso a ligações digitais e mais de 12,3 milhões utiliza telefones móveis (15 milhões recorre a outras formas de comunicações móveis, tais como o *pager* e sistemas rádio).<sup>1</sup>

As tecnologias de informação são também responsáveis pela mudança das condições de trabalho. Actualmente, o computador é uma ferramenta imprescindível, à qual não raramente se aliam o telefone, o *modem* e o *fax*. Assiste-se ao repensar da

organização do trabalho, quer quanto ao tempo quer quanto ao modo e ao local da sua prestação. Além disso, exige-se do trabalhador competências e flexibilidade de adaptação a novos sistemas e a novas tecnologias. A utilização de novas ferramentas requer uma maior atenção ao processo de aprendizagem - pré-requisito indispensável de uma nova forma de organização de trabalho desejável económica e socialmente.

O teletrabalho, cujo surgimento na Europa remonta à década de 80, ganha agora um sentido e um conteúdo intensificados pela Sociedade de Informação. Etimologicamente, *tele* significa «ao longe». Podemos afirmar que o teletrabalhador é um trabalhador a distância. Numa definição abrangente, a Comissão Europeia engloba no teletrabalho um vasto leque de novas formas de trabalho, usando as telecomunicações como ferramenta e, pelo menos durante parte do tempo, fora do ambiente tradicional de um escritório.

Na realidade, ao tentarmos reduzir o conceito a meia-dúzia de palavras bem escolhidas, estamos a iludir a complexidade social desta nova realidade e



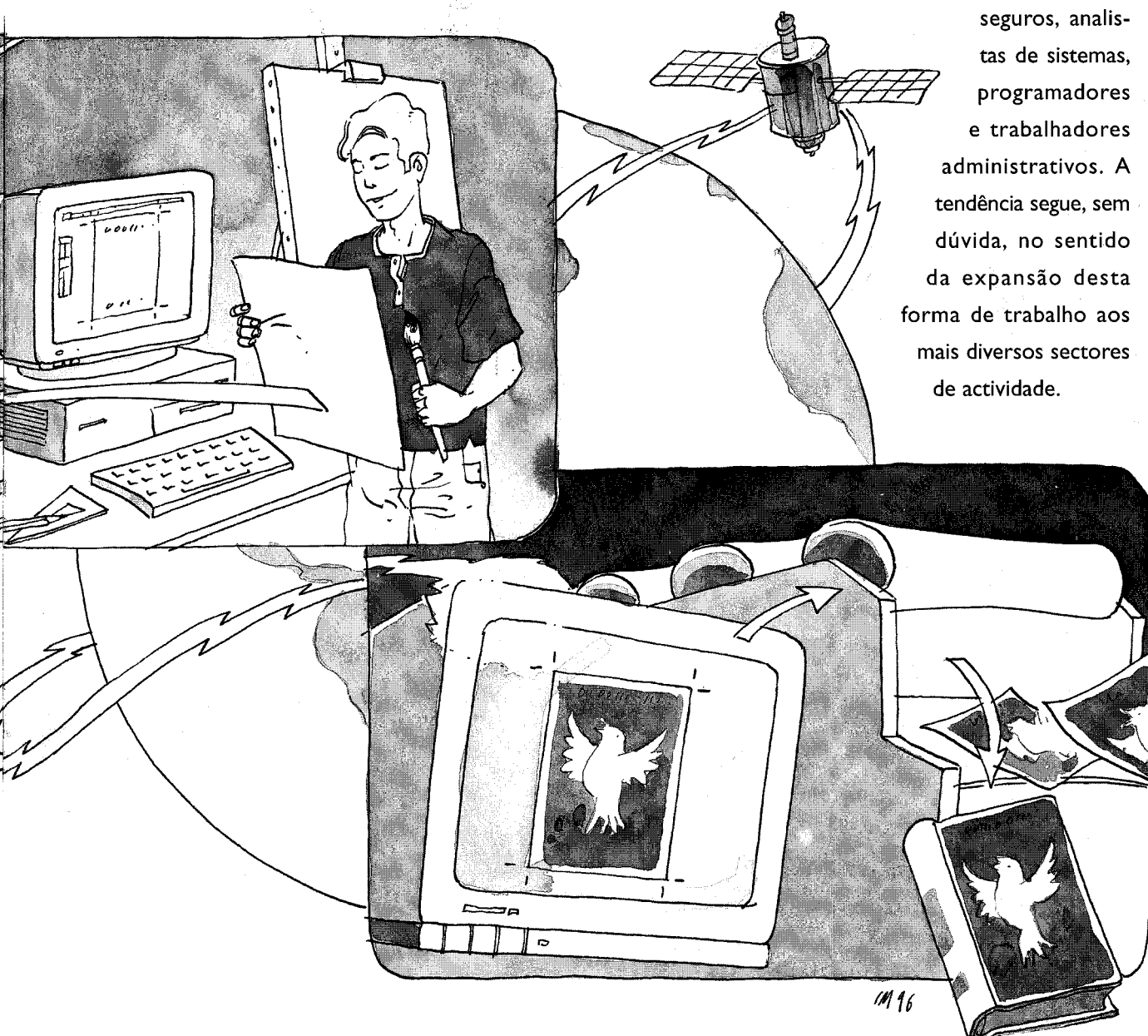
<sup>1</sup> *The Information Society and the Citizen - a status report on the availability and use of information and communication systems*  
- Comissão Europeia, Setembro de 1996.

a lutar contra a instabilidade inevitável que o processo de modernização tecnológica acarreta. Na falta de uma definição estável e consensual, é aconselhável socorrer-mo-nos de índices que permitam identificar situações de teletrabalho. O (1) trabalho prestado fora do local normal (em casa, em viagem, em escritórios-satélite, centros de teletrabalho,...), (2) com recurso a tecnologias de informação e (3)

com uma ligação (para transmissão dos resultados do trabalho, com recurso ou não a meios electrónicos) à empresa empregadora ou contratante, constituem bons elementos caracterizadores.

Numa enumeração meramente exemplificativa, encontramos na categoria de teletrabalhadores arquitectos, contabilistas, especialistas de *marketing*, profissionais de relações públicas, jornalistas,

audidores, profissionais de seguros, analistas de sistemas, programadores e trabalhadores administrativos. A tendência segue, sem dúvida, no sentido da expansão desta forma de trabalho aos mais diversos sectores de actividade.





A favor do teletrabalho, quer na óptica do trabalhador quer das empresas, têm os autores vindo a apresentar argumentos baseados no estudo de casos reais. As empresas ganham com o aumento de produtividade (redução das distrações e das interrupções, propiciadas por um ambiente de trabalho tradicional, ganho de tempo perdido em congestões de tráfego...), com o acesso a trabalhadores que exibem uma maior variedade de competências e com a redução de custos com instalações, factores que lhes permitem aumentar a competitividade. O trabalhador, por seu lado, poderá beneficiar com a redução de perdas de tempo com transportes, com uma maior flexibilidade no horário de trabalho, situação que lhes permitem afectar o tempo disponível à família ou a actividades de lazer bem como atingir uma maior satisfação no trabalho. Além disto, o recurso ao teletrabalho potenciará a criação de postos de trabalho em zonas rurais ou de difícil acesso e propiciará ainda um aumento de postos de trabalho para deficientes.

O teletrabalho tem também a seu favor argumentos de carácter ecológico, na medida em que possibilita a redução do número de viaturas e a consequente redução de poluentes atmosféricos.

Contudo, há que analisar o reverso da medalha. Na verdade, a implementação do teletrabalho encontra obstáculos fundados, quer em desvantagens para as empresas quer para os trabalhadores.

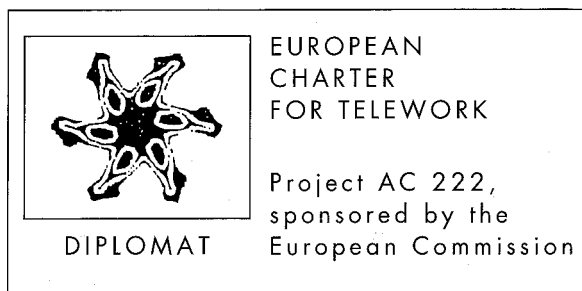
Do ponto de vista das empresas, esta forma de organização do trabalho implica o difícil controlo e supervisão do trabalhador, além de poder criar em alguns casos obstáculos à sua motivação. O isolamento do trabalhador, ainda que temporário, prejudica a manutenção da «cultura da empresa».

Muitas das distrações que caracterizam um ambiente de trabalho tradicional propiciam um sistema de comunicação interna que não está disponível para o teletrabalhador. Os próprios clientes poderão mostrar alguma resistência.

Para os trabalhadores, o afastamento do local de trabalho poderá acarretar a perda de benefícios (promoções, prémios...), bem como o aumento de encargos originado pela falta do suporte logístico da empresa. Como consequências negativas são também apontadas a perda de contacto com os colegas (a nível sindical é encarado com pessimismo a eventual redução de adesões, com a consequente perda da força sindical) e a inevitável «mistura» do tempo livre com o trabalho (o inverso da imposição de um horário fixo e rígido). Consta-se também que, não raras vezes, a adopção de um esquema de teletrabalho é acompanhada pela mudança de estatuto de trabalhador por conta de outrem a independente. Esta mudança traz implicações ao nível da protecção social e fiscal, podendo provocar, além do mais, uma maior insegurança no trabalhador.

É sem dúvida pesando os prós e os contras que se poderá avançar com segurança para a disseminação do teletrabalho.

Conscientes dos desafios que a reorganização do trabalho na Sociedade da Informação levanta, a Comissão Europeia tem desenvolvido iniciativas relevantes no domínio do teletrabalho, quer ao nível tecnológico quer social. No âmbito do Programa ACTS (Advanced Communications Technologies and Services), que engloba o maior número de experiências-piloto de novos serviços de telecomunicações, insere-se o projecto DIPLOMAT (AC222), financiado pela Comissão Europeia.



Sem um carácter eminentemente tecnológico, o projecto tem por objectivo específico auxiliar a promoção das novas tecnologias resultantes de projectos tecnológicos e obter o consenso à escala europeia, a fim de consubstanciar os princípios comuns numa carta europeia de teletrabalho, a qual será subscrita por organizações de todos os 15 Estados-Membros com influência no sector laboral e posteriormente apresentada ao Parlamento Europeu.

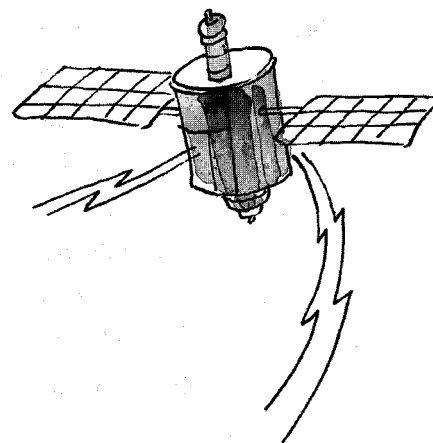
Com uma equipa constituída por parceiros oriundos de vários países europeus (Áustria, França, Reino Unido, Suécia e Itália), beneficia ainda da colaboração de peritos em teletrabalho e de contactos regionais provenientes de todos os Estados da União Europeia. Os estudos conducentes á adopção da Carta Europeia passam pela análise de áreas temáticas onde a problemática do teletrabalho se insere: (1) aspectos políticos, (2) aspectos sociais, associações sindicais e de empregadores, (3) aspectos fiscais e de segurança social (4), desenvolvimento e PME's, (5) educação, formação e normalização, e (6) propriedade intelectual. O trabalho a desenvolver pretende criar uma consciência crítica sobre o teletrabalho em cada uma destas vertentes.

Como exemplo, na área temática «educação, formação e normalização», a atenção centra-se no

tele-ensino e nas suas vantagens e implicações na sociedade europeia. As soluções de tele-ensino serão seguramente adoptadas em programas de qualificação profissional, como componente essencial da formação avançada. O tele-ensino revela-se também excelente na resposta a problemas sociais sentidos por grupos desfavorecidos em termos educacionais (p. ex. mulheres), bem como no combate à marginalização geográfica.

Cada uma destas áreas será objecto de um *Memorandum of Understanding* (MoU), cuja finalidade é instituir uma estrutura de cooperação voluntária entre instituições relevantes naqueles domínios, com vista a alcançar os objectivos propostos de promoção do teletrabalho.

Os MoU, juntamente com a Carta Europeia de Teletrabalho, propõem-se congregar os esforços de 2000 organizações (associações profissionais, académicas, de comércio, da indústria, da administração pública, parlamentares, etc.). Estas organizações serão o suporte de um debate alargado sobre o teletrabalho e constituirão a força pretendida na remoção de obstáculos. Por outro lado, ao envolver organizações-chave, o projecto pretende também que a orientação a seguir seja a mais responsável e defensora sobretudo de um desenvolvimento harmonioso desta nova forma de organização do trabalho.



**Isilda Costa**

*Jurista*

# Os Balanços de Competências

## INTRODUÇÃO

Os balanços de competências surgiram, em primeiro lugar, como uma prática ao serviço dos sujeitos, constituindo um processo global e formativo, centrado sobre a pessoa, e assumindo uma dupla função: facilitar o autoconhecimento e reforçar a im-

plicação pessoal para a acção, através do desenvolvimento da autonomia.

A sua prática é reconhecida no campo do emprego e da formação, inscrevendo-se como uma das vertentes da orientação profissional.

Foram inicialmente concebidos numa perspectiva de reconhecimento dos adquiridos, tendo a sua origem nos E.U.A. e no Canadá, e sendo posteriormente

difundidos e utilizados em França, onde actualmente têm enquadramento legal.

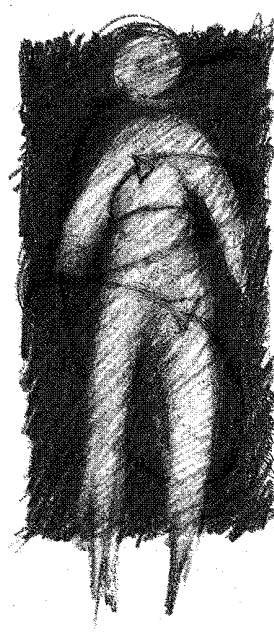
Os balanços de competências destinam-se a um variado leque de população: jovens e adultos, activos ou desempregados, profissionais altamente qualificados ou com baixos níveis de qualificação.

Tendo como finalidade fazer o reportório das competências dos indivíduos, não se limitam às que são adquiridas formalmente – por exemplo, as que são obtidas na formação inicial –, mas procuram referir aquelas que são adquiridas informalmente ao longo da experiência profissional dos indivíduos, e ainda as que não decorrem especificamente do eixo profissional, mas que se constroem em vários contextos da sua existência – social, familiar, etc. – e que influenciam fortemente o desenvolvimento das carreiras profissionais.

Ora o reportório das competências não se situa como um fim em si mesmo mas sim como um meio para a realização de um projecto pessoal, realista e consistente.

O balanço de competências integra três abordagens inovadoras do desenvolvimento profissional<sup>1</sup>, valorizando:

- a gestão que o indivíduo faz do seu próprio percurso, auxiliando-o nas suas tomadas de decisão e



elevando o seu nível de autonomia e de responsabilidade;

- as aprendizagens que o indivíduo realiza ao longo da sua vida activa e que não decorrem apenas dos contextos formais de formação, atribuindo assim um papel central à experiência;
- a tomada de consciência de todas as suas aquisições, proporcionando-lhe um meio de auto-avaliação mais eficaz e permitindo-lhe realizar, de uma forma mais coerente, o seu projecto profissional.

Assim, o balanço inscreve-se na condução de um projecto pessoal e profissional, exigindo uma articulação permanente entre a esfera social e a esfera pessoal, integrando de uma forma dinâmica o auto conhecimento e o conhecimento do meio socio-económico e cultural onde o indivíduo se situa.

Para a realização de um projecto realista, não é apenas suficiente conhecer-se a si mesmo; é necessário ter uma boa representação do contexto socio-profissional onde se insere.

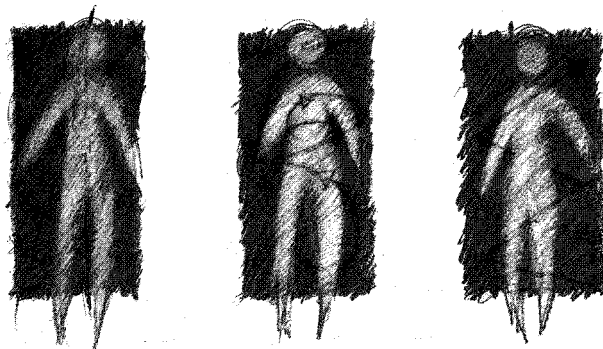
A realização do balanço de competências pessoais e profissionais permite ao indivíduo tomar consciência do seu potencial e das competências já adquiridas, por forma a assegurar a sua projecção em novas situações da sua vida profissional – fazendo sentido o conceito de **pilotagem da sua carreira**.

## DIFERENTES ABORDAGENS DOS BALANÇOS DE COMPETÊNCIAS

Não existe uma metodologia única para a realização dos balanços de competências. Um balanço de qualidade implica sempre a adequação dos métodos e dos instrumentos aos diferentes casos e situações existentes.

Existem diversas formas de abordagem possível, que podem ser classificadas em quatro categorias distintas <sup>1</sup>:

- UMA ABORDAGEM RELACIONAL, que privilegia um processo não directivo, centrado sobre o pressuposto de que o indivíduo que faz o seu balanço é orientado para assumir, de uma forma mais efectiva, a responsabilidade da sua carreira. Esta abordagem é inspirada nas teorias humanistas rogerianas.
- Uma abordagem diferencial, que utiliza instrumentos (uma vasta bateria de testes) por forma a conhecer as atitudes, e os traços de personalidade e as características individuais, que são necessárias para a aquisição das competências.
- Uma abordagem ergonómica, que permite compreender a construção das competências nas situações de trabalho, mas de utilização restrita (principalmente utilizada para tarefas automatizadas).
- A abordagem de imagem de si, que permite explicitar a imagem que o indivíduo faz de si próprio (articulando-a com a imagem que os outros fazem de si e com a de si sobre os outros).



Das várias abordagens referenciadas, destacamos a abordagem relacional, que valoriza o processo de construção do projecto, como um processo formativo centrado na pessoa. Esta abordagem valoriza o papel do sujeito como actor central do seu percurso, privilegiando o processo de tomada de consciência das suas potencialidades, o seu autoconhecimento e proporcionando-lhe a apropriação das diversas possibilidades de gestão da sua carreira.

As estratégias utilizadas podem ser diversificadas, nomeadamente:

- a entrevista não directiva, com o objectivo de desenvolver um processo de maturação psicológica, de revalorização da auto-imagem e de identificação das expectativas e prioridades;
- as técnicas de grupo, que possibilitam a confrontação com o olhar dos outros sobre si mesmo;
- as histórias de vida e as narrativas autobiográficas, centradas sobre os percursos pessoais e profissionais, que proporcionam o reconhecimento da identidade e das competências dos sujeitos;
- os passaportes e os *portfolios* de competências, que têm como objectivo fazer o balanço das experiências e dos adquiridos do sujeito.

Reconhecendo-se actualmente a existência de diversas abordagens e metodologias para a realização dos balanços de competências, a escolha da mais adequada será sempre em função da situação concreta com que o especialista se confronta, ressaltando sempre, no entanto, a necessidade de garantir a qualidade científica e ética dos procedimentos utilizados.

## OS BALANÇOS DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

As novas formas de gestão dos recursos humanos, ao valorizarem as competências dos indivíduos como um vector fundamental de desenvolvimento das organizações, sentem a necessidade de adoptar uma postura preventiva e prospectiva em relação ao desenvolvimento dos seus recursos humanos recorrendo cada vez mais a estratégias personalizadas.

As empresas, confrontadas actualmente com grandes desafios – mutação dos empregos, evolução dos seus conteúdos, forte mobilidade dos seus recursos humanos, etc. – procuram desenvolver a vertente da orientação profissional, particularmente integrando-a nas suas formas de gestão previsional.

Para Kokosovsky <sup>2</sup>, as práticas de orientação são cada vez mais solicitadas socialmente, na medida em que:

- o mundo do trabalho e as novas formas de gestão de recursos humanos promovem cada vez mais rupturas e mudanças de trajectórias profissionais.
- a evolução sentida ao nível dos sistemas de formação (inicial e contínua), bem como os aspectos relativos à inserção profissional, solicitam cada vez mais a intervenção da orientação.
- o campo da orientação tem-se alargado progressivamente a novos parceiros, tais como os organismos de formação, as empresas, as colectividades, etc.

Para este autor, a relação do indivíduo com a organização é cada vez mais perspectivado como «um processo de negociação», através do qual os indivíduos e as organizações ajustam as suas expectativas para criarem um nível de congruência satisfatória,





«desenvolvendo-se este processo ao longo de toda a vida profissional» (1991, p.39).

Também de acordo com Merle <sup>4</sup>, «a prática da orientação articula-se com a da gestão antecipada dos empregos e das competências na empresa. Orientar é também permitir aos assalariados a evolução das suas competências no seio da empresa, graças a um melhor conhecimento dos empregos, a um balanço dos adquiridos e das lacunas, e a escolha de formações adequadas». (1991, p. 31). A função da orientação deve ser de «responsabilidade partilhada».

Assim, as práticas de balanço de competências começaram recentemente a ser valorizadas em contextos organizacionais – mais especificamente em França, país pioneiro neste domínio.

Desenvolveram-se por forma a suportar determinadas tomadas de decisão, tais como a determinação de percursos formativos coerentes, a gestão dos processos de mobilidade interna e de recrutamento, das actividades de remuneração, etc.

No entanto, por forma a evitar efeitos perversos ao nível da relação indivíduo/organização, é necessário manter presentes os princípios subjacentes às práticas de orientação/balanço de competências: consiste numa estratégia proposta pela empresa a todos os assalariados que o desejem, sempre na base do voluntariado, e os resultados são pertença do sujeito, podendo utilizá-los, caso seja do seu interesse, para fins de negociação.

Ao colocar os indivíduos em posição de negociação com a organização – com base num projecto realista e consistente –, as práticas de orientação exigem a abertura desta ao diálogo e a discussão do próprio projecto organizacional. O papel de orientação numa organização só faz sentido se for integrada na estratégia da organização.<sup>4</sup>

Assim, estas novas práticas só podem contextualizar-se em organizações com uma cultura específica, que, ao assumirem uma postura preventiva e previsional, se vêem confrontadas com a renovação das suas políticas de gestão de recursos humanos. Só assim se poderá encontrar a coerência necessária que dá sentido a estes processos.

Implica a conciliação de um discurso que valoriza o indivíduo – reconhecendo-o como sujeito, actor, e estrategista face a uma organização – com as suas próprias práticas de gestão de recursos humanos.

Neste contexto, o grande desafio que se coloca é o de como conciliar os projectos individuais com o projecto colectivo, ultrapassando as tensões existentes, e conciliando de uma forma integradora a vertente do indivíduo com a da organização.



## Ana Luísa de Oliveira Pires

Formadora/Mestre em Ciências da Educação.

### NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- <sup>1</sup> LEVY-LEBOYER, Claude (1993) *Le bilan de compétences*, Les Éditions d' Organisation, Paris.
- <sup>2</sup> KOKOSOVSKY, Alain (1991) «L'orientation à l'heure du bilan?», in *Education Permanente*, n° 108
- <sup>3</sup> MERLE, Vicent (1991) «Les paradoxes de l'orientation professionnelle», in *Education Permanente*, n° 108
- <sup>4</sup> MICHEL, Sandra (1991) «Bilan de l'orientation dans l'entreprise», in *Education Permanente*, n° 108

### RESTANTE BIBLIOGRAFIA:

- MICHEL, Sandra e MALLIN, Marie Christine (1990) *Le bilan personnel outil de votre réussite*, Les Editions d' Organisation, Paris.
- MICHEL, Sandra e LEDRU, Michel (1991) *Capital compétences dans l'entreprise - une approche cognitive*, ESF Editeur, Paris
- PINEAU, G, LIÉTARD, B. e CHAPUT, M. (Coord) (1991) *Reconnaitre les acquis - démarches d'exploration personnalisée*, Ed. Universitaires, La Mesonance, France
- PIRES, Ana (1995) *Desenvolvimento Pessoal e Profissional - Um Estudo dos Contextos e Processo de Formação das Novas Competências Profissionais*. Tese de Mestrado, FCT/UNL, Lisboa
- YATCHINOVSKY, Arlette e MICHARD, Pierre (1992) *Le bilan personnel et professionnel instrument de management*, ESF Editeur, Paris.

# Animadores Sociais nas «Ilhas do Outro Lado da Lua»

## *Formação e Mudança*

O saber está no diálogo partilhado.  
Não se ensina; aprende-se.

As *Ilhas do Outro Lado da Lua* é o título de uma banda desenhada que teve, em 1992, o prémio UNESCO para a Literatura Infantil, escrita/desenhada por Luísa Queirós, uma portuguesa anfibia de cabo-verdiana ou uma cauberdiana enxertada de portuguesa, cooperante de 1ª água que, por um amor pessoal e social, foi para «o outro lado da Lua» e até hoje por lá se ficou. Aos conteúdos deu forma, a invenção, essa, é do povo de «São 'Cente» (São Vicente), de

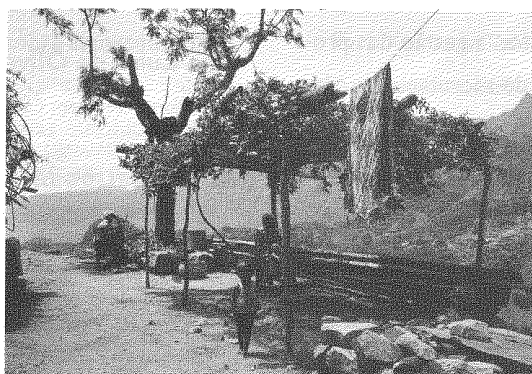
que ela foi instrumento privilegiado de transmissão e apresentação, porque foi capaz desse *são sentir* que faz com que o «universal seja o local sem barreiras» como aprendemos com Torga, essa urze branca e bravia de Trás-os-Montes ... e de todo o lado.

«Andar na Lua» é estar distraído. Viver do «outro lado dela» exige uma distracção total. Só parte quem está distraído, porque se aparta do

aqui e agora e vai à procura do outro resto do mundo que nos «faz falta» e pode alargar o sentido do nosso.

Cooperar é partilhar. É construir em comum um novo saber e tentar partilhá-lo. Será possível?

Os três Cursos de Animadores Sociais realizados no âmbito da cooperação bilateral, mediada pelo CIDAC em Cabo Verde, podem ser uma das respostas possíveis àquela questão.



Pico d'Antónia, Santiago

Partilhar cooperando, cooperar partilhando. Como, que possibilidades, que dificuldades, que incertezas ficaram, que riscos se correram, que vitórias se alcançaram? Que fazer de tanta riqueza adquirida, que aprendizagens estas formações em Cabo Verde possibilitaram e como poderão ser *desmultiplicáveis* aqui e agora neste país (também) do «outro lado da Lua» se o olharmos de Cabo Verde?

## **CURSOS DE ANIMADORES SOCIAIS COMO RESPOSTA A UMA NECESSI- DADE DE MUDANÇA**

Com a Independência, o processo de reconstrução do país gerou «agentes de terreno» que pudessem enquadrar as vontades espontâneas da população desejosa de colaborar. As Comissões de Acção Social, baseadas no voluntariado das gentes locais, criadas em 1979 pelo departamento de Assuntos Sociais, sediado no Ministério da Saúde (os índices de mortalidade da população em geral, e especialmente infantil, as carências sanitárias e de assistência médica, justificam-no), tentam garantir apoio às necessidades primárias duma população altamente carenciada, mas necessitam de ser enquadradas por técnicos com competências profissionais no âmbito das dinâmicas de participação no desenvolvimento comunitário.

Num processo formativo que dura há mais de 17 anos (1979/93), realizaram-se 3 cursos de formação inicial de Animadores Sociais, 2 reciclagens para Agentes de Terreno e prepara-se um projecto de desenvolvimento integrado no Tarrafal, o concelho mais carenciado de Cabo Verde, que envolverá não só os animadores que intervêm no local como também será *desmultiplicado* em acções de formação/actualização para o universo destes profissionais, actualmente integrados nas autarquias, num processo de regionalização que ainda não está estabilizado.

## **CONTEXTOS E TRAÇOS ENVOLVENTES DA FORMAÇÃO**

A insularidade marca diferentes modos de ser cabo-verdiano, gera rivalidades mas também emulação. São 4000 km<sup>2</sup> de área para uma população

que, se prevê, venha a atingir 412 000 habitantes no ano 2000, dispersos por nove das 10 Ilhas (Santa Luzia, a desabitada, é local privilegiado de pescas e de histórias de assustar). Apesar de formas dialectais muito diversas, que sempre geraram dificuldades de comunicação nos primeiros dias dos Cursos, há um sentimento de unidade que tece uma rede delicada mas firme que a todos enleia, no arquipélago. País de migrantes e de colonização vive a contradição do desejo de partir/regressar, de abertura à inovação/resistência à mudança, de miscigenação de valores e posturas sociais.

O processo identificador cabo-verdiano gera uma cultura crioula, espaço de cumplicidades e de conflitos, um profundo modo de ser, paradigma da lusofonia em construção. Aceitar o risco de se assumir mutuamente essa miscigenação foi trabalho árduo que a todos enriqueceu e transformou.

O equilíbrio necessário da dicotomia entre o rural e o urbano, entre uma economia de subsistência ou uma planificada ainda não foi encontrado. Qual o papel do Animador Social nestas dinâmicas tão contraditórias? São traços condicionantes/desafiantes de um terreno que já produziu cerca de 90 agentes de desenvolvimento para a intervenção no tecido social local, filhos da terra, que dela se apartam/distraem e vão à capital, a Praia, para voltarem transformados/actantes: «fomos apenas para conseguir um emprego, mas voltamos animadores sociais», revelam aos avaliadores externos da última formação.

## **O III CAS - esteios, ideias-força, premissas e estratégias metodológicas**

O 3.º Curso de Animadores Sociais (1992/93), que assumiu o «III CAS» como símbolo identifi-

cador, alicerçou-se em quatro esteios que garantiram solidez e equilíbrio para que a estrutura formativa se revelasse adaptada, interactiva, aberta ao meio, dinâmica:

**1. Adaptabilidade:** O modelo de formação, da autoria dos sociólogos Orlando Garcia e Elizabete Costa (que orientaram o processo formativo desde 1979) e o «já adquirido» nas formações anteriores, funcionaram como quadros de referência de todo o percurso formativo. Descoberta e inovação emergiram a partir da experiência e da produção material dos contextos de formação anteriores.

**2. Interacção negociada:** O Curso desenrolou-se num quadro institucional definido por uma estrutura de articulação interactiva e negociada com todos os parceiros do desenvolvimento (estruturas oficiais, ONG, Associações locais...). Optou-se por uma gestão participativa interna e externa em que os diferentes órgãos e funções se foram definindo e clarificando nos diferentes níveis - transnacional (Cabo Verde/Portugal/ CE), nacional, regional e local.

**3. Abertura ao meio:** A formação foi instrumento e estratégia de um processo mais largo de desenvolvimento global integrado - a abertura ao meio foi condição necessária, factor regulador e objectivo primeiro da formação. As comunidades implicadas funcionaram ao mesmo tempo como campo de intervenção, interlocutores privilegiados e beneficiários/actores da acção mediática de intervenção social que se desenvolveu ao longo do III CAS.

**4. Processo dinâmico:** A dinâmica do processo assentou nos seus actores, os produtores/executores do projecto. *Animadores de formação* - equipa de enquadramento (a direcção em cooperação cabo-verdiana/portuguesa) e formadores das áreas teóricas, monitores de *ateliers* de animação, diferentes especialistas que orientaram seminários temáticos e que trouxeram para a formação a óptica local: necessidades, prioridades, problemáticas, questionamentos, criando espaços de diálogo e de intervenção participada onde se foram treinando, progressivamente, hábitos e práticas de negociação, partenariado e cooperação, logo a partir da formação em sala. *Animadores em formação* - estagiários da formação inicial, vindos de todas as ilhas - e animadores sociais profissionais implicados numa formação a distância, a partir dos seus locais de trabalho, recebendo *feed-back* da formação em sala.

Os animadores locais foram os *pivots* das intervenções durante os estágios de terreno. Ao longo do processo formativo foram-se desenvolvendo e clarificando o perfil e o papel do animador social e as situações profissionais com que teria de se confrontar, através de um processo educativo global que integrou as duas vertentes fundamentais do curso: a aquisição de saberes técnico-científicos e o desenvolvimento de uma práxis entendida como processo de socialização pessoal/grupal e de construção colectiva de identidade do III CAS. Foi uma estratégia metodológica de interiorização e de *desmultiplicação* de vivências e aprendizagens, desde logo no curso e nas futuras intervenções profissionais.

As ideias-força, já contidas no enunciado do Projecto, foram não só vectores estruturantes do

processo formativo como também constituíram a sua própria problemática: «Projecto de Cooperação no domínio específico da Formação de Técnicos Sociais, enquanto agentes mediadores de mudança social», que teve como grande finalidade contribuir para o desenvolvimento sustentado de Cabo Verde:

\* **A cooperação:** ao mesmo tempo que define o projecto é-lhe transversal. Teve como ponto de partida e como estratégia a criação de uma «competência africana» (C. Lopes/Jaycox). Traduziu-se, em termos operatórios, em acções de coordenação, negociação, concertação, avaliação/regulação. Ideia-força, atitude e valor que se foi desenvolvendo no colectivo do III CAS e nas comunidades de intervenção.

\* **O desenvolvimento integrado e sustentável** implica uma «perspectiva cultural» desse mesmo desenvolvimento (Santos Silva) - factores económicos, sociais, políticos e ambientais, as culturas autóctones e os recursos endógenos, necessidades e desejos locais interagem numa perspectiva integrada. Os objectivos, os métodos e as estratégias do Curso foram estabelecidos em função das maneiras de sentir, pensar e agir das comunidades. Porque processo social total, exige compreensão e envolvimento dos actores sociais

mas, ao mesmo tempo, um exercício de ruptura que permita distanciamento, o que implica a aquisição de um conjunto de competências técnico-científicas e comportamentais como condição necessária da criatividade e da inovação.

\* **A participação** foi entendida como estratégia do desenvolvimento, já a partir do modo de funcionamento da estrutura do Projecto. Porque necessidade básica específica, ao lado das necessidades de educação e de actividade, não é satisfeita

por automatismos, antes exige que se criem condições para o seu exercício, estruturando-se formas de participação que impliquem actores da formação e actores locais nos diferentes níveis da participação - não assumiram apenas o papel de informadores, mas inte-



Animação infantil em Janela, Paul - Santo Antão.  
2º estágio

graram as várias fases do processo desde a sua concepção, execução, tomadas de decisão e avaliação/regulação contínuas.

\* Num movimento em espiral, foi através da função **mediação** que se processou a transição para cada um dos níveis integradores do percurso: as orientações estratégicas foram mediatizadas pela Administração (cabo-verdiana/portuguesa), o modelo do curso pela Supervisão, o processo formativo pela Equipa de Enquadramento e os projectos de desenvolvimento local pelos Animadores.



O exercício de mediação desenvolveu nos actores valores de solidariedade e de coerência, através do treino da capacidade de compreensão das situações formativas e de intervenção e pela dimensão de «modelos» que nessas situações assumiram.

\* **A mudança** como condição e motor do desenvolvimento passa pela mudança pessoal, do grupo e colectiva, o que implica a emergência de novas atitudes, capacidades, comportamentos e saberes, em suma, de novas competências. Estes três níveis funcionaram em sistema de vasos comunicantes e de acumulação de sinergias potenciadoras e alimentadoras do processo. E se o seu objectivo é o Desenvolvimento, os resultados não estão garantidos à partida. O risco e a incerteza que a mudança envolve são o risco e a incerteza da própria liberdade, inscrita na nossa humanidade e que se traduz na luta pelos valores universais dos direitos humanos (Santos Silva). Foi uma aprendizagem que caminhou ao ritmo dos resultados das acções de intervenção concretas, visíveis, participadas e apropriadas pelos intervenientes do III CAS.

Tratou-se ainda do exercício de uma **pedagogia e vivência de base democrática/participativa** como estratégia e premissa metodológica: implementar um processo pedagógico de democracia participativa no breve espaço de 20 meses - Abril de 92 a Dezembro de 93 - foi assumir um enorme risco que, embora «calculado», pelas es-

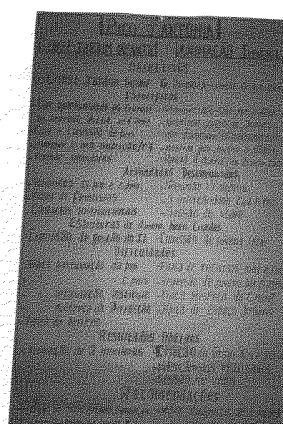
truturas e vivências participativas organizadas, poderia ter-se saldado num enorme fracasso da formação. Mas como fazer de outro modo, se o objectivo era a (auto)formação de «pivots mediadores» da mudança necessária e urgente?

\* **A formação** foi um processo sócio-educativo que envolveu organicamente todo o «colectivo de formação»:

- a equipa de enquadramento, criando, despoletando espaços e oportunidades de desenvolvimento harmonioso da formação;
- os formadores/animadores de formação, enquanto facilitadores da autoformação pessoal e de grupo;
- os formandos e os animadores em formação, enquanto actores/autores do seu próprio processo formativo;
- a equipa administrativa, como suporte humano e logístico das situações de aprendizagem;
- os formandos, os formadores e as equipas técnicas que trocaram saberes de características, níveis e conteúdos diferentes, mas que

foram todos envolvidos no mesmo processo de (auto)formação - a formação é isomórfica.

\* **A formação** foi um processo de produção de saberes, de práticas e de comportamentos - saber é saber produzir, é um agir e um interagir orientados para a intervenção centrada nas populações locais, «vectores e recursos» do seu próprio desenvolvimento:



Painel de apresentação/  
/discussão da  
intervenção em Pico  
d'Antónia, Santiago -  
2.º estágio de  
Terreno/2.ª avaliação  
formativa

- cada intervenção de terreno gerou necessidades de formação que foram integradas/aprofundadas nas fases posteriores;
- as práticas formativas e a execução, em interacção com a concepção, foram motor de aprendizagem, a interiorização dos saberes revelou-se na produção do curso e obrigou a novos desenvolvimentos não previstos à partida.

\* **Aprender** é reformular e inovar: tratou-se de aprender a partir dos saberes anteriores de cada formando, que foram incentivados a trocar entre si, e do capital acumulado dos cursos anteriores; também da aquisição de novos saberes, práticas, atitudes e valores:

- os suportes pedagógicos ( fichas de trabalho que induziam a relação teoria-prática, textos de base, diários de campo, *dossiers* pessoais e do curso) foram fundamentais para o trabalho de reformulação/apropriação;
- incentivar a pesquisa individual e grupal foi condição de uma aprendizagem inovadora e da produção de um «saber acrescentado».

\* **Avaliar para regular/aprender**: todos os níveis de avaliação do projecto - auto-avaliação contínua/avaliações formativa e classificativa/avaliação externa - foram orientados para a regulação do processo.

Os espaços de avaliação formativa, no fim de cada fase, momentos únicos de reunião do plenário de formação, foram ocasião de aprendizagem e de reforço da coesão do grupo profissional. Constituíram momentos únicos porque, incentivadores de emulação mais que de competição, esta amenizada por toda a dinâmica de diálogo/dis-

cussão, por vezes acesa, fizeram «esquecer» a avaliação classificativa que se lhes seguiu e a enquadraram por meio de trocas de saberes e de afectos e através da produção colectiva dos materiais necessários à análise dos resultados de cada equipa de intervenção do estágio, terminado havia pouco tempo.

\* **A animação** como estratégia de intervenção: pelas sinergias que desenvolveu, a animação foi motivadora, sensibilizadora e detonadora da participação. Não foi «utilizada» como um fim em si mesma, mas como um meio e como função primeira do animador. Em momentos difíceis das dinâmicas interpessoais ao longo do curso, uma festa criava ambiente de diálogo e predisposição para a análise e resolução de conflitos. Nas comunidades foi reveladora de potencialidades e de capacidades adormecidas e inesperadas. Ao aparente torpor e vegetalismo das rotinas quotidianas contrapôs-se a vivacidade e a argúcia da análise dos mecanismos, das faltas e das «espertezas» locais, materializadas em sessões de batuque que entravam noite dentro...

## OS DOIS EIXOS DA FORMAÇÃO E AS FASES DO PERCURSO FORMATIVO

O III CAS, projecto de formação-investigação-acção para o desenvolvimento local, estruturou-se em dois pólos - **formação inicial** para novos animadores e **formação a distância** para os animadores já profissionalizados - e segundo dois grandes eixos: desenvolvimento do conhecimento científico e técnico e desenvolvimento da práxis.

\* *Desenvolvimento do conhecimento científico e técnico.* Foi centrado na aquisição de novos saberes em confronto com os anteriormente adquiridos pelos formandos nestes domínios, fazendo recurso aos saberes informais, nascidos de experiências anteriores dos formandos, por eles habitualmente desvalorizados, mas a serem consciencializados, sistematizados e transferidos para as situações de aprendizagem (por exemplo, logo nos primeiros dias de «Métodos e Técnicas» realizaram uma 1ª ficha sobre o perfil, funções e actividades do animador social, segundo uma sequência de trabalho em plenário, individual, de grupo e de novo em plenário, que foi sendo enriquecida ao longo do curso). As áreas teóricas foram perspectivadas como instrumentos profissionais e não como saberes «puros» impostos pelo *curriculum* do curso. O processo de apropriação destes saberes facultou uma leitura/aproximação, progressivamente competente, do contexto local de intervenção. Foi concebido como espaço, não só de aquisição dum saber cognitivo mas também de um saber aprender, fundamental para a actualização técnica a que as situações profissionais em constante mutação obrigam, e igualmente de treino para o exercício das competências cognitivas indispensáveis ao exercício da profissão.

As áreas foram «arrumadas» em 3 grandes grupos, de acordo com o enfoque de análise e de tipo de informação neles contida:

- Demografia/Economia/Estatística/Gestão de Recursos Financeiros
- Antropologia/Sociologia/Psicologia/Gestão de (pequenos) Projectos
- Métodos, Técnicas e Metodologias de Intervenção/Português e Matemática

\* *Desenvolvimento da Práxis.* Esta foi entendida como processo de socialização, progressivo e interactivo, através de um saber-fazer colectivo que envolveu todos os actores, condição necessária para a construção da identidade do III CAS. Foi também o eixo preponderante para o exercício duma pedagogia e duma democracia participativas, através dum desenvolvimento pessoal, interpessoal e grupal - domínio do saber-ser, do saber-fazer social e do fazer-saber (cf. António Nóvoa). Foi considerado igualmente como espaço para o estabelecimento de relações psico-afectivas de qualidade, positivas e libertadoras, condicionantes da aquisição do saber cognitivo e do saber-fazer (Déjean) e também como espaço para a criação progressiva dos dispositivos de participação e de desenvolvimento das capacidades de auto-organização dos formandos:

- conselhos directivo e pedagógico com representatividade de formadores, formandos e equipa administrativa do curso;
- direcção de turma periódica e rotativa, com avaliação colectiva do desempenho;
- funcionamento periódico, ordinário e extraordinário da assembleia plenária;
- elaboração e discussão dos regulamentos do curso;
- discussão e definição dos critérios orientadores do sistema de avaliação em alternância: auto-avaliação contínua, formativa e classificativa;
- criação de comissões *ad hoc* para a realização de actividades específicas de iniciativa de qualquer das instâncias do Curso;
- alternância pedagógica entre os tempos de trabalho individual, em grupo e colectivos;
- criação do *Cafuca* como órgão informativo do curso;

- criação do fundo de solidariedade dos formandos, de sua iniciativa e previsto para obviar a situações precárias que apareceram;
- proclamação da criação da Associação dos Animadores Sociais.

Estes dispositivos foram despoletados em fases sucessivas da dinâmica do curso, muitos deles por sugestão e iniciativa dos formandos. À medida que o processo se desenvolveu, o III CAS foi adquirindo uma identidade própria e o eixo pedagógico do curso passou para o colectivo de formação. Muitas decisões foram objecto de análise e discussão, mas os diferentes níveis de funções e de responsabilidades não se diluíram; antes foram assumidas, de acordo com a sua especificidade, pelos diferentes órgãos e participantes.

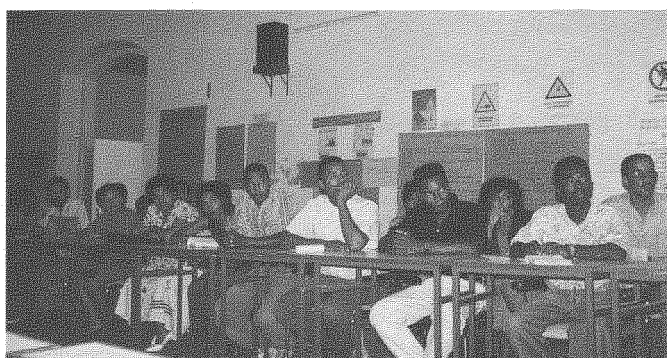
\* O **cruzamento** destes dois eixos permitiu que, nas situações de aprendizagem em sala, nos treinos práticos e nos estágios de terreno se desse a globalização e a transferência das aquisições da formação para os contextos da vida profissional, pelo exercício progressivo de competências que constituem o perfil do animador social.

As três fases do processo foram estruturadas, tendo em conta a necessidade de alternância teoria/prática, duma metodologia de investigação-

-acção e da criação de um dispositivo de formação a distância para os profissionais no terreno, numa óptica de maximização de recursos e de circulação/potenciação de sinergias.

Cada fase teve um período de formação em sala/posto de trabalho, de treino de terreno e de estágio de intervenção, seguidos de avaliação formativa/classificativa para todo o colectivo do curso, que permitiu a regulação da fase seguinte.

A 1ª fase, de 4 meses, esteve orientada para a aquisição de instrumentos para a investigação e para



Animadores Sociais durante 2.ª Avaliação formativa/classificativa

o diagnóstico social de comunidades e para a realização de um pré-diagnóstico como treino. Como estágio (1 mês) foi realizado um diagnóstico social em 42 comunidades já com participação local, nomeadamente na definição de necessi-

dades e de prioridades de intervenção.

A 2.ª fase, de 8 meses, esteve orientada para a aquisição de instrumentos para a intervenção social nas comunidades. Como treino, houve intervenção em bairros periféricos do tecido urbano, através de acções de animação sobre os problemas dos jovens. No estágio de terreno (3 meses), os formandos voltaram às comunidades do 1.º estágio para a realização, participada pela população, de um pequeno projecto como resposta às necessidades prioritárias anteriormente definidas.

A 3.ª fase aperfeiçoou lacunas ainda existentes e

preparou a profissionalização e a reclassificação profissional, respectivamente, para os futuros animadores e para os já profissionalizados.

O desenvolvimento do percurso formativo operacionalizou os princípios, as ideias-força, as premissas e as estratégias metodológicas, através da criação de situações de aprendizagem e de intervenção comunitária, ao nível dos dois grandes eixos e pólos da formação, que permitiram a auto-formação de todo o colectivo do III CAS. Incluem-se também no colectivo da formação as comunidades envolvidas - autarquias, *leaders*, grupos locais já organizados e outros que nasceram das dinâmicas despolegadas -, bem como os diferentes parceiros de ordem local, regional e nacional.

### **FUNÇÕES E PERFIL DO ANIMADOR SOCIAL EM CABO VERDE**

A sua acção desenvolve-se em dois campos de intervenção: um, mais casuístico, ligado ao apoio e à integração social dos grupos mais carenciados, de carácter assistencial e que se justifica pelas condições ainda precárias de grande parte da população e um outro que, sem perder aquela face da realidade social do país, se centra na promoção e no desenvolvimento social das comunidades, numa perspectiva integrada. A capacidade de gerir, de uma maneira equilibrada, as tarefas inerentes aos

dois campos de intervenção justificou uma formação de exigente nível técnico-científico e com desenvolvimento *praxiológico*.

Que perfil potencial é pedido aos formandos à saída da formação para ser desenvolvido na práxis de terreno?

\* *Técnico polivalente* com espírito de iniciativa e criatividade, inquietação, gosto pelo diálogo/trabalho em equipa/articulação/negociação,

com gosto pelo estudo, pela reflexão, pela investigação na área do social, atento aos problemas e às potencialidades das comunidades, conhecedor dos seus problemas, capaz de identificar os seus desejos/interesses e

aspirações e de animar, mobilizar e organizar as populações.

*«Somos interventores sociais com experiências pessoais e profissionais acumuladas, conhecedores do processo de socialização e do ambiente sócio-cultural de Cabo Verde, com uma visão do mundo técnico, o que implica um conjunto de valores interiorizados que consideramos válidos. Cabe ao Animador Social ajudar a restituir ao homem e à mulher de carne e osso, com que todos os dias ele lida, a confiança em si mesmos e a esperança de construir o dia seguinte.»*

(da Proclamação da Associação dos Animadores de Cabo Verde)



Organização de Actividades Geradoras de Rendimento (venda e congelação do peixe), Ponte do Sol - Ribeira Grande, Santo Antão

## **AVALIAÇÃO GLOBAL - riscos, dificuldades, lacunas, vitórias, questões em aberto**

A opção por implementar um processo de democracia participativa, tendo como horizonte temporal 20 meses, foi o maior risco, conscientemente assumido, pela equipa de enquadramento do III CAS. Num primeiro momento, formandos houve que confundiram responsabilidade e permissividade, outros que faziam apelo a processos autoritários e selectivos dos melhores e outros que punham tudo em causa. Aprender no concreto, através das situações de aprendizagem técnico-científicas e *praxiológicas*, a capacidade de compreensão, de diálogo, de respeito pelas diferenças, de negociação estratégica, de auto-avaliação e de capacidade de se pôr ou ser posto em causa, de liderança, de trabalho de grupo, de estruturação da participação, do assumir de responsabilidades e de papéis e funções específicas foi trabalho árduo de todos e exigiu vigilância atenta da equipa de enquadramento e uma gestão baseada na criação e funcionamento de dispositivos, base de reflexão participativa, como os conselhos directivo e pedagógico (com participação eleita de cada uma das instâncias do curso), a rotatividade e a análise de desempenho da direcção de turma, o funcionamento das assembleias plenárias, o incentivo à auto-organização e iniciativa dos formandos, o exercício de uma negociação estratégica, tanto no nível interno como externo. As classificações e os resultados obtidos, as produções realizadas, o nível de participação e de auto-organização, as iniciativas dos formandos, a aquisição das competências técnicas e comportamentais e sua multiplicação durante os estágios apontam para que o processo, ao

nível grupal, começou a ser interiorizado e reproduzido. Ao nível pessoal esta interiorização foi mais clara nuns que noutros. As sementes foram lançadas, começaram a germinar com tempos de latência e maturação muito diversos.

Como e quando frutificarão?

Cá como lá, em qualquer parte do mundo, as democracias estão em construção. Em todas há distribuição desigual dos sectores da vida social.

Os animadores sociais, através da formação centrada na vivência de um processo de democracia participativa constituem-se como alavancas de mudança: o que muda?, quem muda?, como se muda?, que acções de mudança foram implementadas?, que etapas e que estratégias?, que negociações e que consensos?, como se avalia a mudança?, analisam-se apenas os efeitos de rendimento, os custos/recuperação dos investimentos financeiros ou também os efeitos de actividade que apontam, na óptica da economia social, para a qualificação dos recursos humanos disponíveis como um dos seus vectores-chave? O crescimento democrático de um país tem um ritmo próprio, que não é necessariamente o mesmo do crescimento dos seus grupos sociais, o que pode criar espaços de conflitualidade, cuja gestão pode gerar avanços ou bloqueios... A capacidade de reflexão pessoal e grupal, de auto-avaliação, do estabelecimento de consensos é um processo sempre em aberto.

A gestão do tempo foi a maior dificuldade ao nível da equipa de enquadramento do curso. Os interventores sociais têm sempre a tentação de fazer o máximo com a melhor qualidade, apesar de os projectos se desenvolverem em limites temporais previamente balizados. Mas, porque os processos de mudança social são integrativos, é difícil decidir



o que integrar ou deixar cair. Quem decide o que é fundamental ou acessório?, que parte nestas decisões cabe aos formandos?, quando terão a capacidade de influenciar positivamente as decisões de carácter técnico-científico, que neste domínio pertencem aos órgãos de gestão do curso, onde têm representantes seus? Foi convicção geral que o curso deveria ter tido 3 anos, mas sejamos lúcidos.

Se tivéssemos obtido o seu alargamento, quanto mais lhe acrescentaríamos? Foi preciso viver as dificuldades reais desta gestão do tempo para se conseguir, talvez, um dia, «emendar a mão».

Ao nível dos animadores em formação, a fissura entre «os de Barlavento»/«os de Sotavento» gerou uma conflitualidade latente e por vezes expressa que foi difícil ultrapassar, ocasionando, mais que emulação, competitividade conflitual entre os dois blocos. O processo de maturação grupal foi muito lento e o *Cafuca*, o jornal do curso, foi instrumento pacificador, pela função catártica que desempenhou. Alguns números foram autênticas «farpas cafucanianas». A função da equipa de enquadramento foi a de facilitadora do diálogo, de esclarecimento das situações, mas nunca de mediação ou de apaziguamento de um conflito que não era seu, pois aos formandos cabia encontrar os seus mediadores e

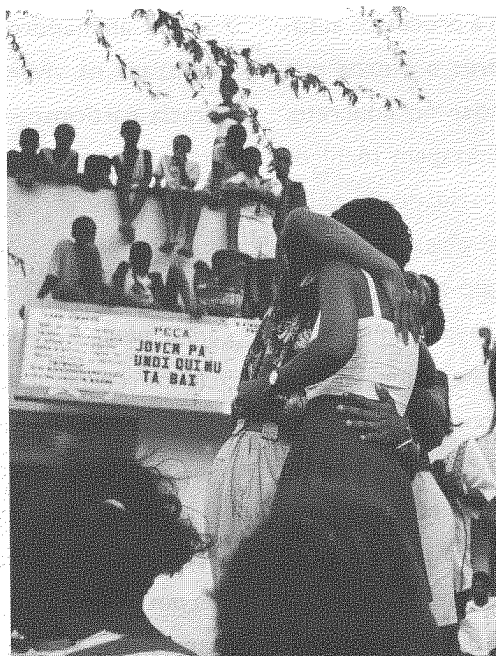
buscar os consensos que permitiram, por fim, a sua resolução.

Os órgãos de gestão e os dispositivos de participação do curso não integraram representantes dos animadores que fizeram a formação a distância, o que não teria sido difícil serem eleitos representantes ao nível de Santiago. O percurso Praia-Tarrafal/Santa Catarina/Santa Cruz não é difícil e os

animadores fazem-no com frequência. O sentimento de pertença e o processo de identificação terá sido incentivado e a formação a distância terá sido vivenciada como uma componente ao mesmo nível de integração da formação inicial e não com um pólo em défice, não só pela distância física como também pela vivência participativa, reduzida aos momentos de avaliação no fim de cada fase. Outras lacunas existiram mas não tão significativas como esta, que, por ser subtil, poderá ser facil-

mente reproduzida noutras situações formativas, tanto de lá, como de cá.

Na avaliação final do curso, 80% dos formandos referiram como «maior vitória alcançada» não a conclusão o curso, como seria previsível, mas o facto de terem ultrapassado o conflito Barlavento/Sotavento, apesar de a motivação inicial para fazer a formação ter sido conseguir um emprego (o Animador Social em Cabo Verde tem sido integrado



Intervenção urbana. Teatro num bairro periférico da Praia - 2ª fase do Curso

na função pública, nos serviços regionais da Promoção Social, que foram recentemente integrados nas Autarquias, estrutura com a qual estabeleciam uma articulação privilegiada). Num processo formativo, o peso das vivências, a dinâmica dos afectos prevalecem e são condição necessária para a aquisição das vertentes cognitivas.

O papel da Cooperação em contextos de formação, assumindo uma postura cultural global, é o de facilitadora da emergência da capacidade de transformação, através de um processo de qualificação científica, técnica, sócio-cultural e humana e não o de fiscal que verifica se as metas a que se propôs foram alcançadas, de acordo com fórmulas rígidas preestabelecidas. É também o de parceiro que se autotransforma no próprio processo, não impedindo o seu fluir.

Mesmo afirmando, como posição ético-ideológica de fundo, uma visão não etnocêntrica da cooperação, o que implica a opção por um modelo cultural do desenvolvimento, há que estar atento às «rasteiras» a que, no papel de «espíritos esclarecidos», «daqueles que sabem», todos estamos sujeitos.

Como conseguir uma coerência entre o que se vive - o fazer, o produzir, o agir, as atitudes, os comportamentos - e aquilo que ideológica e teoricamente se assume, se pensa e se deseja?

«A construção de uma coerência entre o que vivemos e o que somos capazes de pensar é uma tarefa aberta e indefinida, que constitui o lugar comum onde os nossos saberes e as nossas experiências podem entrar em relações que não os opõem nas suas certezas antagonistas, mas antes os abrem ao que os ultrapassa» (Ilya Prigogine).

Outras questões em aberto ficam por discutir.

Não é possível tratá-las neste espaço. Enunciamos-las apenas e remetemos para o «Diário do III CAS», a publicar pelo CIDAC, onde estas e outras questões são abordadas: desenvolvimento social/desenvolvimento sustentável - que grupos sociais intervêm no desenvolvimento local? / interacção teoria-prática: a pesquisa «em» trabalho social / gestão de conflitos, especificamente ao nível das equipas técnicas e de gestão (na óptica de Bourdieu)/ acompanhamento de projectos como uma fase integrante do processo formativo/ ultrapassagem do aparente antagonismo «modernidade versus cultura tradicional».

«O universal é o local sem barreiras», por isso é possível a participação, é possível partilhar, multiplicar (e não reproduzir) experiências que, sendo sempre únicas, podem ser pontos de referência, de reflexão questionante do nosso trabalho. A objectividade possível em trabalho social consegue-se no diálogo partilhado, na reflexão conjunta.

### Maria Everilde Miranda da Silva

*Socióloga/formadora*

### SUGESTÕES BIBLIOGRÁFICAS

BERCOVITZ, A., «Le savoir est dans le discours partagé», *Éducation Permanente*, n.º 49-50, 1979

DÉJEAN, J., *Analyse des pratiques d'éducation et de formation*, l'Harmattan, Paris 1991

JAYCOX, V., «Ce qui manque en Afrique - la création et utilisation des compétences», in *Le Courrier*, Sept/Oct. 93

NÓVOA, António & outros, *Educação para o Desenvolvimento*

PRIGOGINE, I. & outros, *Entre o Tempo e a Eternidade*, Gradiva, Lisboa 1990

QUEIROZ, L., *As Ilhas do Outro Lado da Lua*, ASA, Porto 1992

SANTOS SILVA, A., *Atitudes, Valores Culturais e Desenvolvimento*, Sedes, Lisboa 1988

## PUBLICADOS

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

## COLEÇÃO

# FORMAR PEDAGOGICAMENTE



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

Para informações e encomendas, contacte:  
Assessoria Técnica de Informação e Documentação  
Av. José Malhoa, 11 - Piso 0 • 1070 LISBOA  
Telefone: (01) 727 25 36

# II Quadro Comunitário de Apoio

## Novas Regras de Acesso

### INTRODUÇÃO

*Foi com base na experiência colhida nos últimos anos de utilização do Fundo Social Europeu (FSE), nomeadamente no referente ao II Quadro Comunitário de Apoio (QCA) e aos regulamentos comunitários em vigor, que se considerou aconselhável a introdução de alterações significativas nos regimes normativos enquadramentos da gestão deste fundo.*

*Os principais objectivos que presidem a esta reforma do regime do acesso ao FSE, em vigor até 1999, são:*

- afectar com maior precisão este Fundo à Formação Profissional, de acordo com as grandes prioridades da prática nacional de recursos humanos;*
- reforçar a qualidade da formação;*
- aumentar a eficiência da gestão do financiamento;*
- estimular o acesso dos activos empregados e desempregados à formação, nomeadamente na óptica da formação contínua ao longo da vida.*

*Com este artigo pretende-se, de um modo objectivo, sintético e claro, por forma a permitir uma fácil leitura e apreensão de novos conceitos, apresentar as principais inovações do diploma de regulamentação do acesso à Formação Profissional financiada pelo FSE.*

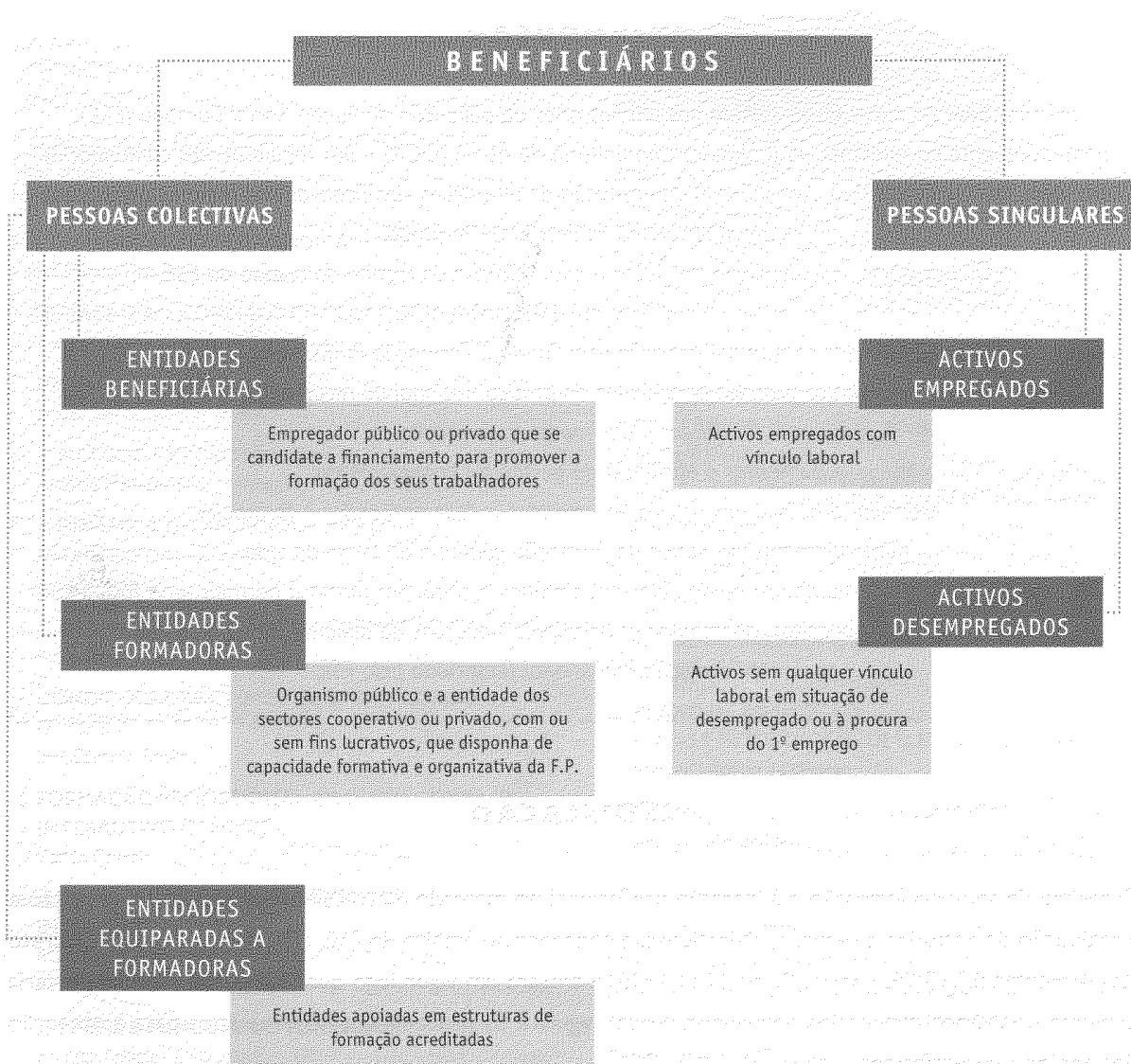
### LEGISLAÇÃO

O regime de apoios à formação e à inserção profissional no mercado de trabalho, bem como à concepção e à realização de «estudos e recursos didácticos», a conceder no âmbito do FSE (QCA II), consta do Decreto Regulamentar n.º 15/96, I Série, B, de 23.II.1996, e entrará em vigor logo que seja publicada uma portaria conjunta dos vários ministérios envolvidos, a qual regulará os procedimentos necessários para a obtenção dos apoios supra-referidos.

## BENEFICIÁRIOS

### - QUEM PODE CANDIDATAR-SE?

Poderão beneficiar destes apoios as pessoas colectivas de direito público ou privado e as pessoas singulares que, consoante o seu posicionamento no quadro das estruturas de formação, se classificam nas seguintes categorias:



## MODALIDADES DE ACESSO

### - COMO PODE CANDIDATAR-SE?

O acesso à formação passa a ser realizado através de:

- Planos Integrados de Formação - PIF's
- Planos de Formação - PF's
- Pedidos não inseridos em Planos - B's
- Aquisições de Participações na Formação
- Pedidos de Acesso Individual à Formação - AIF's

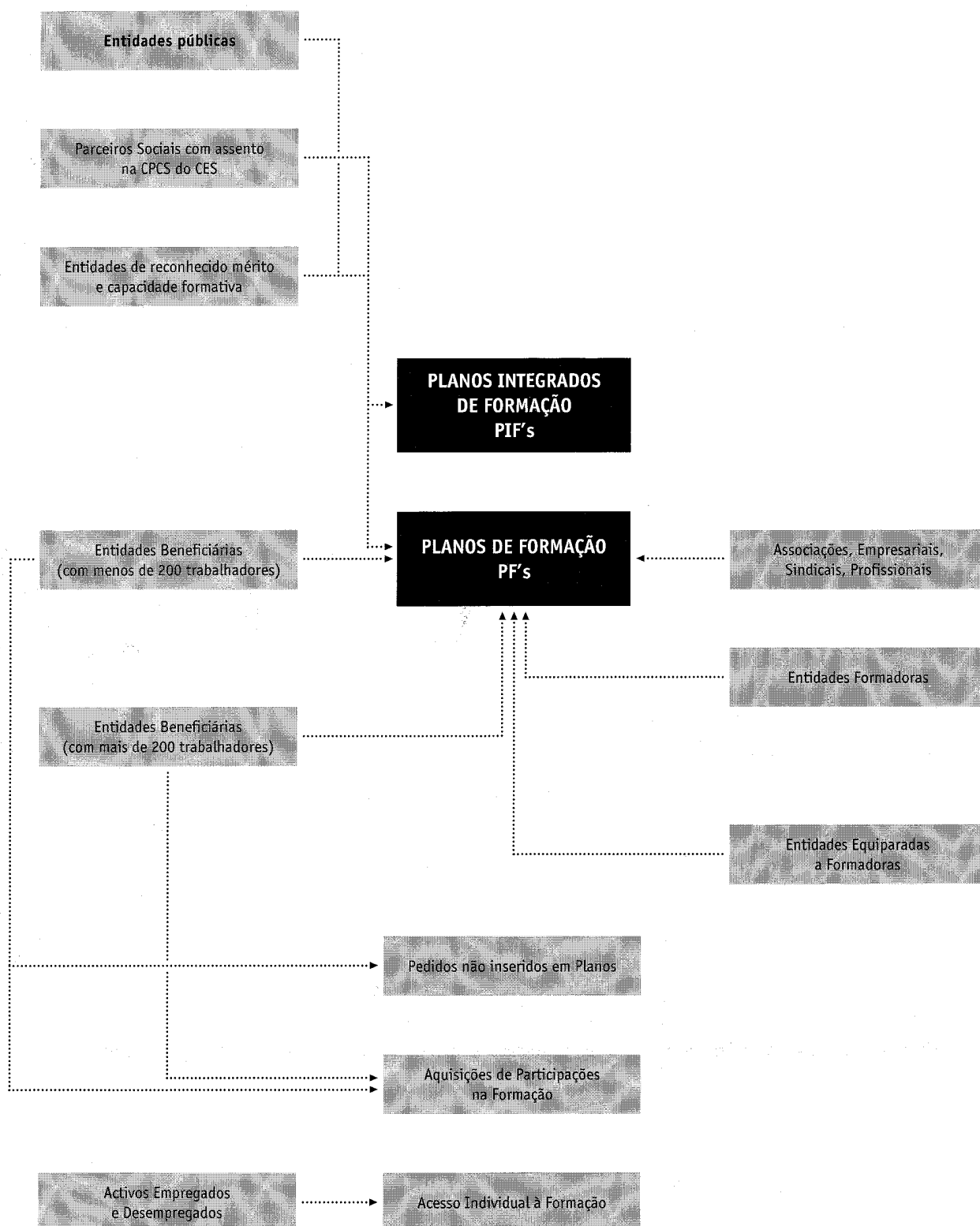
### O QUE É CADA UMA DESTAS MODALIDADES?

<b>PIF's</b>	Conjunto estruturado de acções promovido e coordenado pelos parceiros sociais, com assento na Comissão Permanente de Concertação Social, que se pretende gerador de valor acrescentado dado que na sua concepção é de inclusão obrigatória a agregação das necessidades e interesses dos diversos sectores e regiões
<b>PF's</b>	O conjunto de acções, discriminadas por medidas e fundamentadas por um diagnóstico de necessidades de formação, encarado como um instrumento estratégico obrigatório para entidades beneficiárias com mais de 200 trabalhadores, cuja apreciação será realizada com base na relevância da formação proposta, metodologias e formas de inserção previstas para os formandos no mercado de trabalho
<b>B's</b>	Pedidos de financiamento para garantir a realização da formação de um curso ou conjunto de cursos agrupados numa medida, não incluídos em plano de formação
<b>Aquisições de Participações</b>	Possibilidade de aquisição, por entidades beneficiárias de pequena e média dimensão, de participações em acções de formação, para os seus activos, com o objectivo de satisfazer necessidades de formação da entidade beneficiária
<b>Pedido de Financiamento Individual</b>	Possibilidade de financiamento para activos empregados ou desempregados, da frequência de acções de formação, no país ou estrangeiro, com o objectivo de satisfação, por sua iniciativa, das suas próprias necessidades de formação

A classificação, composição e dimensão do benefício ou a iniciativa da promoção da formação determinará a forma através da qual será efectuado o pedido de financiamento.

Tentaremos seguidamente articular «**QUEM PODE CANDIDATAR-SE**» com «**COMO PODE FAZÊ-LO**».





## **ACRESCIDA QUALIDADE DA FORMAÇÃO**

Com o objectivo de melhorar a qualidade da formação, o Dec. Reg. n.º 15/96 introduz mecanismos tendentes à consolidação, especialização e profissionalização das estruturas de formação (acreditação) bem como estabelece novos requisitos de acesso e novos critérios de qualidade na selecção das candidaturas.

### **O QUE É A ACREDITAÇÃO?**

As entidades formadoras que utilizam verbas do FSE para financiamento da sua actividade formativa terão de ser objecto de um processo gradual de acreditação especializada, a partir de 1 de Janeiro de 1997,

- num ou vários domínios de competências
- em áreas de formação específicas
- por públicos-alvo

### **QUAIS SÃO OS NOVOS REQUISITOS DE ACESSO?**

Para além dos requisitos já previstos no Decreto Regulamentar n.º 15/94, acrescem à data da apresentação do pedido de financiamento

- a obrigatoriedade de cumprimento da legislação sobre trabalho de menores e do princípio da igualdade de oportunidades;
- não estar a entidade candidata inibida do direito de acesso, por aplicação das restrições que decorram de sentença transitada em julgado;
- a apresentação de garantia bancária, correspondente ao montante a conceder, nos casos de indicação em processo-crime ou verificação de indícios graves de irregularidade em sede de controlo ou auditoria.

### **QUAIS SÃO OS NOVOS CRITÉRIOS DE SELECÇÃO?**

Dos critérios para a apreciação de pedidos de financiamento (Art.º 12.º do D.R. n.º 15/96) destacam-se, a título ilustrativo, os seguintes:

- relevância pedagógica, nomeadamente no que se refere à coerência entre o perfil dos formandos e a formação proposta;
- empregabilidade dos formandos *versus* mecanismos de inserção profissional previstos;

- coerência da formação proposta com as necessidades de formação inventariadas *versus* integração da formação no desenvolvimento da entidade.

## CONCLUSÕES

Na presença de uma melhoria da qualidade de formação e para consolidar as estruturas de formação, pretende-se o desenvolvimento de um modelo de funcionamento administrativo que:

- seja rigoroso na análise e selecção
- observe o cumprimento de prazos
- efectue o controlo e a avaliação da formação financiada

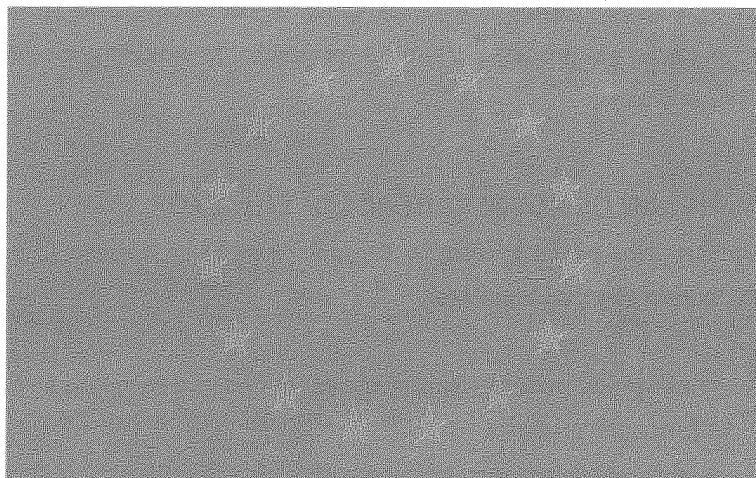
por forma a poder aumentar a eficiência e a eficácia do financiamento nos termos da sua gestão administrativa.

Por último, e citando o Vogal da C.E. do IEFP, Dr. Realinho de Matos, há que «redireccionar/deslocalizar o centro de gravidade da formação da oferta para a procura, isto é, urge potenciar a formação para que seja estruturada numa procura» genuína.

Neste sentido, foram definidos apoios para modalidades já anteriormente apresentadas, como o «acesso individual à formação» e as «participações individuais na formação», tendo o primeiro que ser objecto de regulamentação específica complementar, a publicar durante o ano de 1997.

Muito haveria ainda que dizer sobre as inovações na nova regulamentação do acesso à Formação Profissional financiada pelo FSE. Não possuindo, no entanto, este artigo a pretensão de esgotar a temática, remete-se para uma nova oportunidade a abordagem de outras questões de natureza técnica com necessidade de uma apresentação mais exaustiva.

Contudo, espera-se que os aspectos aqui referenciados possam contribuir de alguma forma para uma maior divulgação das novas regras a vigorar até 1999 e para uma maior eficácia da formação.



**QUADRO DE ACÇÃO PARA OS APOIOS À FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO ÂMBITO DO FSE QCA II**

<b>QUEM APRESENTA O PEDIDO DE FINANCIAMENTO</b> <i>Quem pode candidatar-se</i>	<b>DESTINATÁRIOS</b> <i>Para quem a formação</i>	<b>MODALIDADES DE ACESSO AOS FINANCIAMENTOS</b> <i>Como?/Em que modalidade?</i>
<b>ENTIDADE BENEFICIÁRIA</b>	Indivíduos activos empregados na entidade beneficiária	Acções organizadas pela própria entidade beneficiária através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Formação (PF's)</li> <li>• Pedidos não inseridos em plano (B's)</li> <li>• Aquisições de participação na formação</li> <li>• pedido para aquisição de participações em acções de formação para os seus próprios activos</li> </ul>
<b>ENTIDADE FORMADORA</b>	Indivíduos activos empregados, oriundos de entidades empregadoras independentes da titular do pedido, que pretendam satisfazer, por sua iniciativa, as suas próprias necessidades de formação	Acções organizadas pela entidade formadora através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de formação (PF's)</li> <li>• Pedidos não inseridos em planos (B's)</li> </ul>
<b>ACTIVOS</b>	Indivíduos activos desempregados, incluindo pessoas à procura de 1º emprego, que pretendam satisfazer por sua iniciativa as suas próprias necessidades de formação	
	Indivíduos activos empregados	Pedido de financiamento individual através do: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso Individual à Formação (AIF)</li> </ul>
	Indivíduos activos desempregados	

Fonte: Dec. Reg. 15/96 I Série B de 23-11-96  
Regulamento Específico do IEFP

**Fátima Alves**

Psicóloga - IEFP

## **OUTRA LEGISLAÇÃO/INFORMAÇÃO COM INTERESSE**

**Decreto Regulamentar n.º 15/94 Série I - B, de 6 de Julho de 1994**

**Despacho Normativo n.º 464/94 I Série B, de 28-06-1994**

**Despacho Normativo n.º 465/94 I Série B, de 28-06-1994**

**Regulamento Específico do gestor IEF**

## **INFORMAÇÕES:**

**DEPARTAMENTO DE GESTÃO INTEGRADA DE PROGRAMAS (DGIP) - IEF**  
Av. José Malhoa, 11 - 1000 LISBOA - Telefone 7272536

**DELEGAÇÃO REGIONAL DE LISBOA**  
Rua das Picoas, 14 - 1050 LISBOA - Telefone 3563801

**DELEGAÇÃO REGIONAL DO NORTE**  
Rua Eng.º Ezequiel Campos, 488 - 4100 PORTO - Telefone (02)6102896

**DELEGAÇÃO REGIONAL DO CENTRO**  
Av. Fernão de Magalhães, 648 - 3000 COIMBRA - Telefone(039) 25925

**DELEGAÇÃO REGIONAL DO ALENTEJO**  
Largo do Colégio, 1, A - 7000 ÉVORA - Telefone (066) 24091

**DELEGAÇÃO REGIONAL DO ALGARVE**  
Rua Dr. Cândido Guerreiro, 41 - 8000 FARO - Telefone (089) 803656

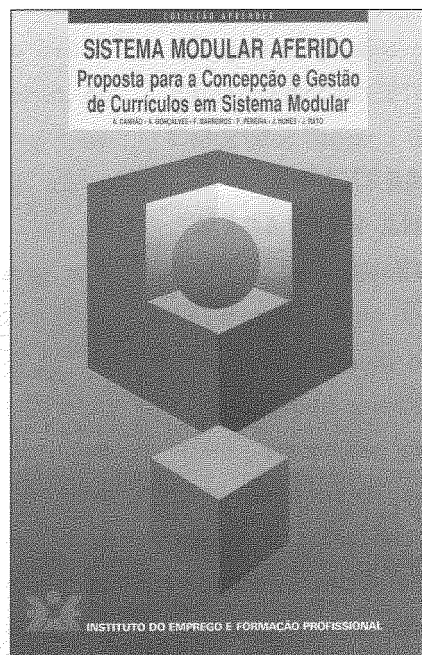


COLECÇÃO

APRENDER

PUBLICADOS

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



23. **COMUNIDADE EUROPEIA**  
Helena Antunes/José Manuel Madeira Calado
24. **ETIOLOGIA E CARACTERIZAÇÃO DAS DEFICIÊNCIAS**  
Hélder Vicente
25. **DINÂMICA DE GRUPOS**  
Maria de Lourdes Baginha
26. **UMA NOVA FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA UM NOVO MERCADO DE TRABALHO**  
Acácio Duarte
27. **O FORMADOR FACE AO TOXICODEPENDENTE**  
Manuel Peixoto/Pedro Catita
28. **REABILITAÇÃO SISTEMA COMPLEXO**  
Dália Dantas/Leonardo da Conceição
29. **SISTEMA MODULAR AFERIDO – Proposta para a Concepção e Gestão de Currículos em Sistema Modular**  
A. Canhão/A. Gonçalves/F. Merreiros/F. Pereira/M. Nunes/J. Rato

Para informações e encomendas, contacte:

Assessoria Técnica de Informação e Documentação

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

Telefone: (01) 727 25 36

# Livros...

## **BENCHMARKING PARA UMA VANTAGEM COMPETITIVA**

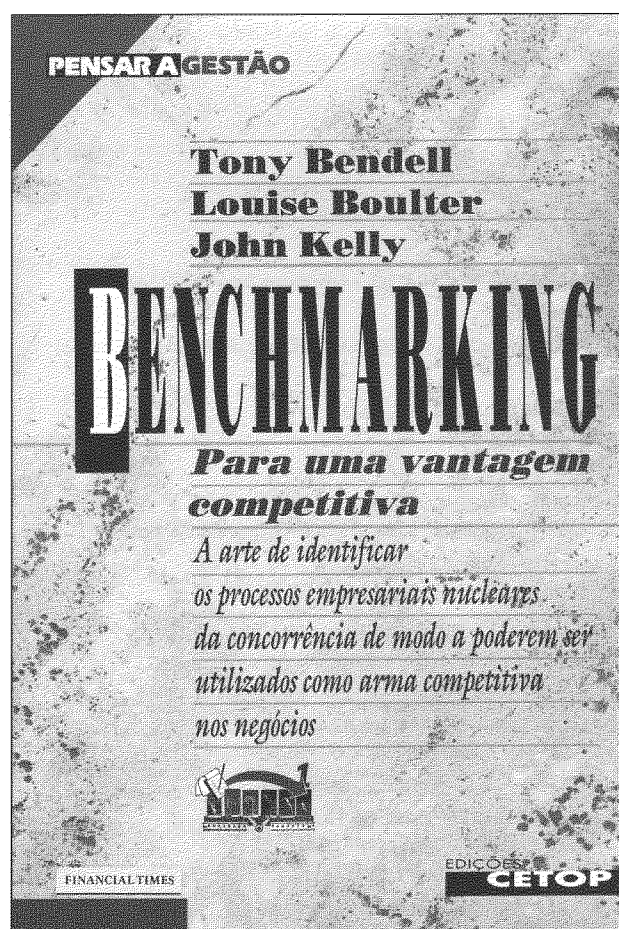
Embora o termo tenha significados algo diversificados para os seus múltiplos utilizadores, o *benchmarking* poderá ser genericamente definido como sendo «a arte de identificar os processos empresariais nucleares da concorrência, de modo a poderem ser utilizados como arma competitiva nos negócios», isto é, e por outras palavras, «um método utilizado pelas empresas para medirem o sucesso dos seus processos internos e externos».

Durante muito tempo terá sido uma «actividade clandestina», mas a galopante globalização dos mercados, aliada ao acesso imediato à informação, obrigou à adopção de uma «transparência de processos» e, conseqüentemente, a uma partilha da metodologia e à sua divulgação. Hoje em dia, e desde o seu aparecimento, é um processo obrigatório, portanto inte-

grante, da TQM - «Gestão pela Qualidade Total».

As Edições CETOP, atentas à necessidade de actualização das práticas empresariais, quiseram dar um contributo significativo

para a modernização dos métodos competitivos no tecido português, onde ainda impera o ditado - «no segredo é que está o ganho». Daí, a recente edição da obra *Benchmarking - para*





**Uma Vantagem Competitiva**, que incluíram na colecção Pensar a Gestão.

Da autoria de Tony Bendell, Louise Boulter e John Kelly, *Benchmarking for Competitive Advantage*, no seu título original, é um trabalho cuidadosamente construído, que, sem deixar de perseguir uma definição epistemológica do conceito, apresenta a metodologia que lhe está subjacente através duma amostra de prática empresarial, onde sobressaem os aspectos mais relevantes.

Assim, depois de nos fazerem viajar a pré-história do processo de *benchmarking* (os primeiros ensaios para o estabelecimento de normas para o controlo da qualidade), os autores fazem-nos assistir pormenorizadamente ao seu nascimento histórico, apresentando-o como o elemento-chave que a Xerox utilizou na estratégia dos seus negócios, em 1979, quando teve que responder aos seus concorrentes que punham no mercado produtos similares a preços inferiores. Terá acontecido aqui o lançamento consciente da **cultura empresarial da qualidade**.

De seguida, fazem uma abordagem global de todo o pro-

cesso, ilustrando-a com o «caso do grupo Rover», antes de entrarem na sua análise detalhada, mais propriamente, do *benchmarking* interno e externo, do *benchmarking* no sector público e noutras áreas difíceis, como I&D, Design e Sector de Serviços Criativos e da sua relação com os critérios dos prémios internacionais.

Os últimos capítulos da obra são dedicados a um aconselhamento prático sobre o que fazer e não fazer em *benchmarking*, à apresentação de várias experiências bem-sucedidas e a um equacionar o futuro. Por fim, os autores propõem um interessante exercício prático com o objectivo de levar o leitor-empresário a «avaliar o ponto de partida e criar um plano de acção» em termos da aplicação do método na sua própria organização.

A tradução constitui uma boa surpresa em livros técnicos, pois é notório um bom domínio da língua portuguesa e é reconhecido um esforço louvável em tornar a linguagem acessível a uma maioria significativa de leitores, sem contudo perder a tecnicidade mínima exigível a uma obra deste cariz.

**Autores:** Bendell, Tony/  
/Boulter, Louise/ Kelly, John

**Título:** *Benchmarking - para uma vantagem competitiva*

**Edição:** Edições CETOP, 1996

**Colecção:** Pensar a Gestão

**António José Martins**

# Livros...

## **GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS RECURSOS HUMANOS**

De José Manuel Seixo, a LIDEL propõe-nos um **guia prático** para a *Gestão Administrativa dos Recursos Humanos*.

Trata-se, de facto, de um trabalho no qual o autor se propôs sistematizar, de forma conseguida, todo um acervo de procedimentos relacionados com as relações de trabalho a que estão sujeitas as empresas: segurança social, fiscalidade e condições de trabalho.

Ilustrado com muitos e variados exemplos práticos e com a exibição de formulários de uso corrente, o guia apresenta estes procedimentos de forma objectiva, enquadrando-os nas normas e deixando propositadamente de lado as diversas *leituras* possíveis, a definição de conceitos ou a defesa de hipotéticas soluções.

Estamos perante um verdadeiro manual auto-instruicional que não carece de quaisquer

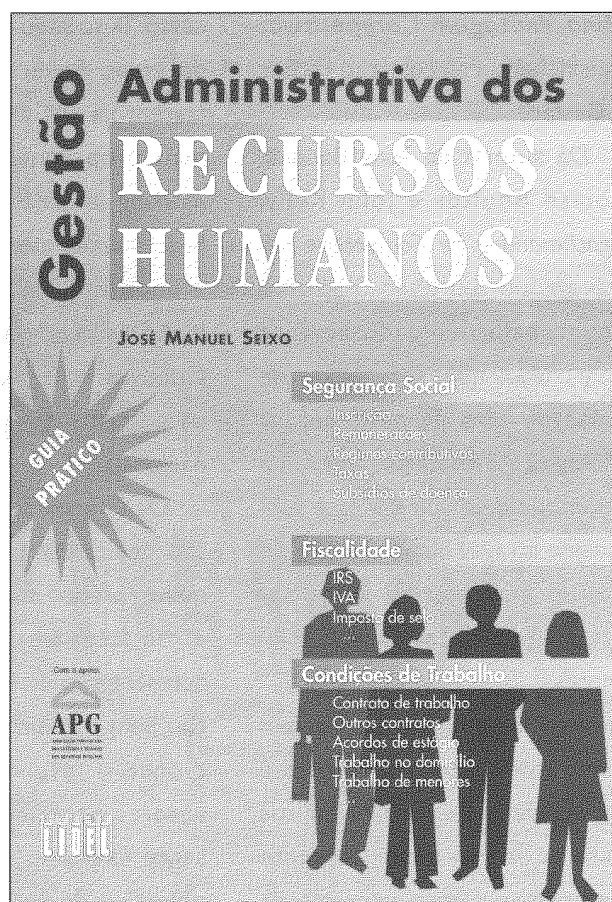
apreciações valorativas quanto ao seu conteúdo, pois impõe-se por si próprio como auxiliar de quantos assumem funções administrativas na área dos recursos humanos do sector empresarial.

**Autor:** Seixo, José Manuel

**Título:** GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS RECURSOS HUMANOS

**Edição:** LIDEL, Edições Técnicas, Lda., 1996

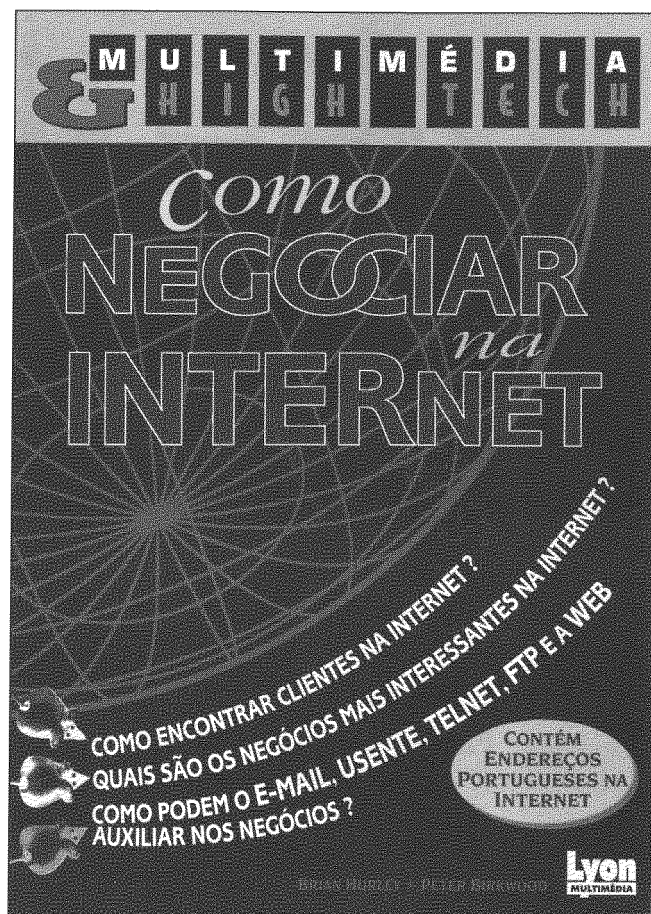
**António José Martins**



## **COMO NEGOCIAR NA INTERNET**

Sob o título *Como negociar na Internet*, Lyon Multimédia Edições lançaram recentemente uma obra da autoria de Brian Hurley e de Peter Birkwood.

Como em quase todas as publicações do género, o trabalho estrutura-se basicamente em quatro partes: I - uma visão geral da Internet, o respectivo acesso e os procedimentos relativos à selecção e ao manuseamento da



informação; 2 - desenvolvimento do tema da obra; 3 - visão futura; 4 - apêndices com endereços úteis.

A primeira e as duas últimas partes são já, em maior ou menor profundidade, do domínio público. Apenas a segunda surge como corpo da obra, algo de novo que propõe uma sistematização de procedimentos, não só operatórios sob o ponto de vista informático, como também de gestão racionalizada da informação pertinente.

Assim, em cinco dos nove capítulos, os autores disponibilizam aos seus leitores e potenciais *cibercomerciantes* métodos e fórmulas de análise comercial da Internet em termos do estudo do potencial da empresa (análise do produto ou serviço, identificação dos eventuais clientes, estabelecimento de objectivos comerciais...), sob o ponto de vista da utilização da Internet para uma melhoria do funcionamento e da competitividade da

empresa e sob o ângulo de oportunidades comerciais não-tradicionais. Indicam ainda os seis passos essenciais para a operação de negócios na Internet e, por fim, apontam pistas no sentido da selecção e da construção de uma plataforma de serviço naquela rede.

Acresce referir que são deveras interessantes e bem destacadas as notas à margem que nos são propostas em quase todas as páginas.

Por fim, importa dizer que, sem perder de vista a utilização apropriada e suficiente da terminologia técnica - louva-se a sensatez de se adicionar um glosário no final da publicação -, a tradutora teve o cuidado de defender a sua língua, o que nos apraz registar, por se tratar de uma obra de cariz técnico.

**Autores:** Hurley, Brian e Birkwood, Peter

**Título:** COMO NEGOCIAR NA INTERNET

**Edição:** Lyon Multimédia Edições, 1996

**Colecção:** Multimédia & High Tech

**António José Martins**

# Livros...

## COMO FAZER ESTUDOS DE MERCADO

Paul Hague e Peter Jackson dispuseram-se, há meia-dúzia de anos, a escrever um manual sobre a forma de se fazer estudos de mercado. A novidade reside no facto de terem pretendido elaborar um trabalho com uma linha de orientação iminentemente prática como contrabalanço a inúmeras obras de carácter teórico acerca do mesmo tema.

Recentemente, as Edições CETOP, mercê talvez das características do manual e perante o índice da sua aceitação pública noutros mercados, decidiu editá-lo em língua portuguesa.

Ao longo dos seus 9 capítulos, os seus autores proporcionam um conjunto de orientações que vão da planificação dum projecto de estudo de mercado até à análise e à apresentação dos dados recolhidos, passando pela planificação do trabalho no terreno, pela elabo-

ração e aplicação de eventuais questionários e de entrevistas e pela aplicação de outras técnicas específicas.

O seu carácter de ordem prática, como se disse, faz dele um auxiliar de valor para técnicos e estudantes de *marketing*.

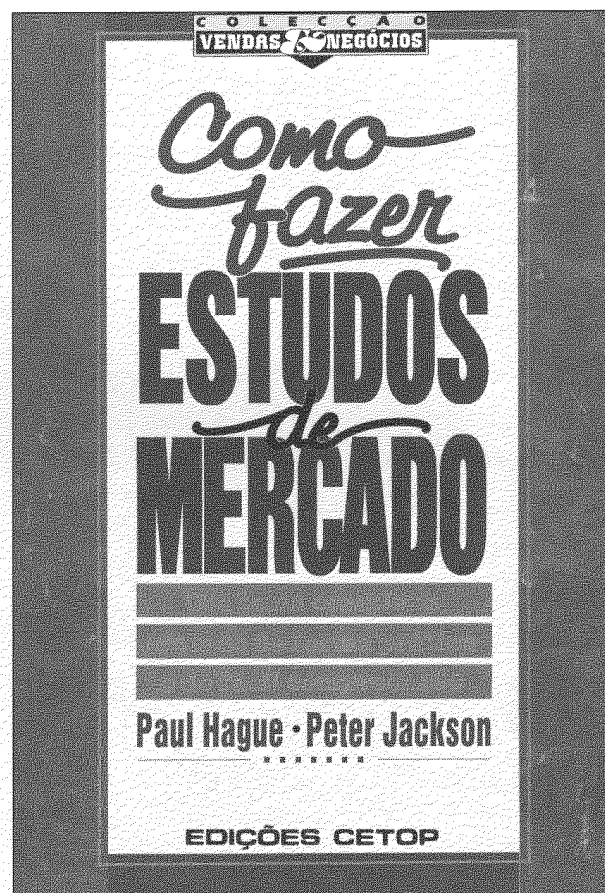
**Autores:** Hague, Paul e Jackson, Peter

**Título:** COMO FAZER ESTUDOS DE MERCADO

**Edição:** Edições CETOP, Lisboa, 1996

**Colecção:** Vendas & Negócios

**António José Martins**



## INTERNET EM WINDOWS 95 & 3.1

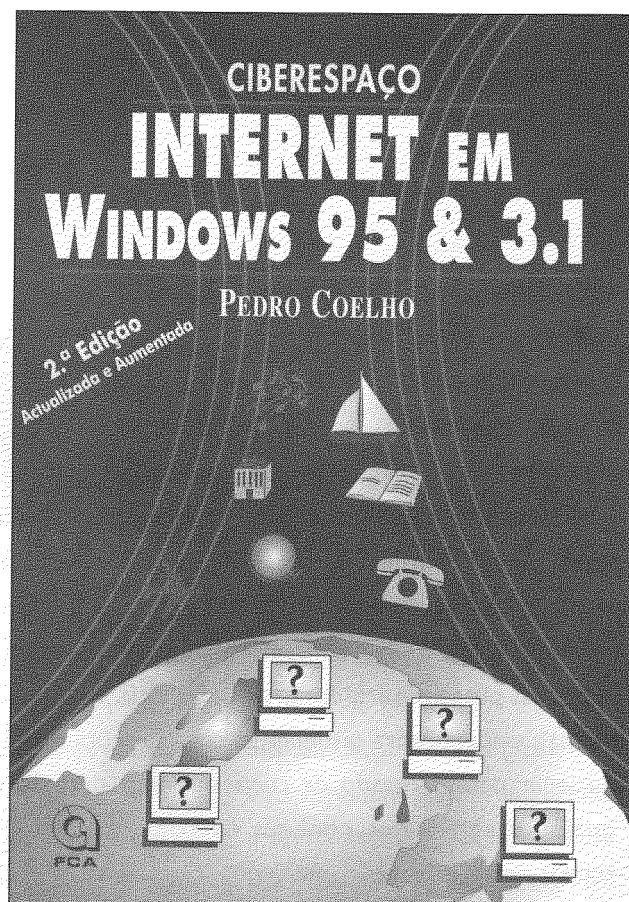
O sucesso alcançado com o lançamento do manual *Internet em Windows 95 & 3.1*, de Pedro Coelho, a par do acesso à Internet por um número cada vez maior de *cibernautas*, estará na origem da decisão da LIDEL em publicar uma 2.ª edição.

Não vamos falar já da estrutura e do conteúdo do manual, pois já fez por si mesmo e com eficácia a sua própria apresentação. Queremos apenas fazer respigar alguns aspectos que se prendem com a sua actualização e aumento, relativamente à 1.ª edição.

Entre outros aspectos, encontramos a descrição dos *browsers WWW Netscape Navigator* (versões 2.02 e 3.0) e a referência ao *Microsoft Explorer 2.0* (versão portuguesa) e ao *Explorer 3.0*.

Foram ainda introduzidos novos produtos da *Microsoft* para *Mail* e *News*, bem como as duas novas tecnologias - *JAVA* e *VRML* -, e actualizados todos os *links* do texto.

Por fim, foi introduzido um «guia de resolução de problemas mais comuns», de grande interesse para os utilizadores da Internet.



**Autor:** Coelho, Pedro

**Título:** INTERNET EM  
WINDOWS 95 & 3.1

**Edição:** LIDEL, Edições  
Técnicas Limitada, 2ª edição,  
Lisboa, 1996

**Colecção:** CIBERESPAÇO

**António José Martins**

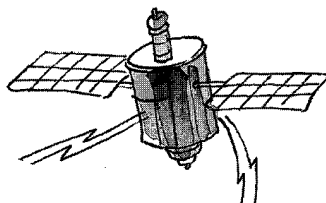
# Aconteceu...

## «O ESCRITÓRIO EM CASA

- novas  
alternativas  
de emprego»

Sob este título e com o apoio do Secretariado Nacional de Reabilitação e da Portugal Telecom, a TELEMAnutenção lançou recentemente um livro sobre o *teletrabalho* e as *novas alternativas de emprego*.

Trata-se duma obra com interesse imediato para a (re)integração social das pessoas portadoras de deficiência, mas cuja utilidade é por de mais evidente para qualquer jovem à procura do 1º emprego, para qualquer desempregado de curta ou longa duração e mesmo para qualquer activo que conheça os contornos actuais do novo mercado de trabalho (ver tema central e artigo sobre teletrabalho nesta revista).



## VII ENCONTRO NACIONAL DA APSIOT

A Associação Portuguesa de Profissionais em sociologia Industrial, das Organizações e do



Trabalho (APSIOT) vai promover nos dias 13 e 14 de Fevereiro do próximo ano o seu VII Encontro Nacional subordinado ao tema «*formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*».

Serão várias as intervenções, delas se destacando os assuntos principais: «a globalização: novos problemas e desafios organizacionais?», «implicações sociais e organizacionais das tecnologias da informação», «aprendizagem ao longo da vida: novas estratégias de formação?», «o trabalho do passado, trabalho do futuro: para um balanço dos anos 90», «cultura e mudança organizacional» e «SIOT: novos temas e opções».



## **AERLIS**

### **GUIA DO INVESTIDOR**

Os investidores têm agora ao seu alcance um meio de orientação quanto aos procedimentos a terem no acesso aos programas cofinanciados pela UE: a consulta do «Guia do Investidor», em suporte informático, recentemente lançado pela Associação Empresarial da Região de Lisboa (AERLIS).

Estão contemplados programas nos sectores do Comércio, do Desenvolvimento Regional, da Indústria, dos Serviços e do Turismo.



## **URBI 96**

De parceria com a Associação Industrial Portuguesa (AIP), a AERLIS organizou na FIL, entre 25 e 27 de Novembro e no âmbito da URBI 96, uma mostra de equipamentos para as autarquias e fez o balanço dos programas comunitários. Para o efeito, realizou uma exposição de equipamentos e serviços bem como promoveu quatro seminários: FEDER e Fundo de Coesão em balanço, Gestão da Informação e Poder Local, Gestão Regional de Resíduos Urbanos e Tecnologias de Informação para Planeamento e Gestão Municipal.



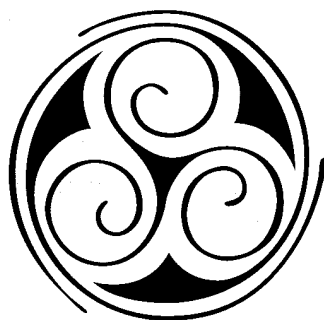
# Aconteceu...

## **INSTITUTO PIAGET**

### **NOVIDADES**

#### **BIBLIOGRÁFICAS:**

- INTRODUÇÃO AO  
PENSAMENTO COMPLEXO
  - Edgar Morin, 2.ª edição
  - A UTOPIA DA COMUNICAÇÃO
  - Philippe Breton
  - PESQUISA EM EDUCAÇÃO
  - Michelle Lessard-Hébert
  - O SABER EM CONSTRUÇÃO:  
PARA UMA  
PEDAGOGIA DA COMPREENSÃO
  - Britt-Mari Barth
- .....



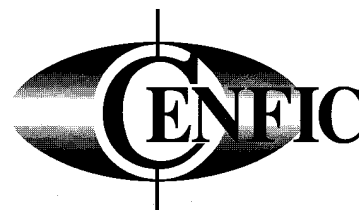
## **SEMINÁRIO DO IFB**

O Instituto de Formação Bancária (IFB) levou a efeito em 5 e 6 de Dezembro um seminário intitulado *A EMPRESA E A BANCA - a gestão financeira em negócios internacionais*.

Tinha por objectivo «proporcionar uma visão integrada dos aspectos mais importantes para um eficaz relacionamento banca-empresa, com destaque para as áreas de gestão de recursos financeiros» e era destinado, entre outros, a empresários e a directores financeiros e comerciais ou de importação/exportação.

## **CENFIC**

No âmbito dos Programas de Cooperação Técnica Portugal/ Angola, mediados pelo IEPF, o Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Sul (CENFIC) está a levar a efeito uma acção de Formação de Formadores angolanos com final previsto para Dezembro. Trata-se dum conjunto de futuros formadores do Centro de Formação de Viana, em Luanda, que será proximamente adaptado para servir o sector da Construção daquele país lusófono.



# Vai acontecer...

## **18.º CONGRESSO EUROPEU DE RECURSOS HUMANOS**

A Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG) vai organizar no Centro de Congressos da FIL, em Lisboa, de 24 a 27 de Junho de 1997, o 18º Congresso da European Association for Per-

sonnel Management (EAPM). Terá como tema geral: «Em sintonia com o terceiro milénio». Terá como oradores principais Geoff Armstrong (Reino Unido), Padraig Flynn (UE), Gert Hofstede (Holanda), Rushworth

Kidder (EUA), Jorge Marques (SIC-Portugal), François Perigot (UNICE) e Magnus Soderstrom (Suécia), estando ainda previstas mais 23 comunicações de participantes de vários países europeus e do Brasil.



**18º Congresso Europeu de Recursos Humanos**  
Lisboa 24 a 27 Junho 1997



## **III CONFERÊNCIA NACIONAL DE FORMADORES**

Também por iniciativa da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos – APG –, e organizada pelo seu núcleo de formadores, vai decorrer nos dias 17 e 18 de Março, nas instalações do Colégio Espírito Santo, da Universidade de Évora, a III Conferência Nacional de Formadores.

**A**ssumir a responsabilidade de coordenar a revista FORMAR numa época em que a palavra escrita está relegada para um secundaríssimo plano, face à invasão planetária e global da informação electrónica e da «realidade virtual», que nos entram permanentemente em casa, nos locais de trabalho, de negócios e até de lazer, terá de ser um acto de lucidez e terá de constituir uma atitude elevada da maior sensatez.

Digo de lucidez, porquanto importa estarmos conscientes dos objectivos técnicos, pedagógicos, sociais, institucionais, culturais, sociais e políticos (no sentido restrito da formação), em suma, humanos que pretendemos atingir e dos inúmeros obstáculos e dificuldades com que iremos deparar e que teremos de ultrapassar. E são muitos e muitas, pois vão desde a competitividade de publicações paralelas até às edições electrónicas já existentes, passando pela necessidade de acompanhamento «em directo» das mutações aceleradas que estão a acontecer na organização do trabalho e que, consequentemente, irão acontecer na organização da formação, pela falta de prática e de hábitos de leitura e pela substituição do raciocínio a favor da informação meramente consumista, veiculada pelos mais variados meios de comunicação.

Digo de sensatez porque perseguir objectivos humanos e vencer obstáculos de índole mecanicista e consumista implica sabermos distinguir e eleger cuidadosamente o essencial em detrimento do supérfluo, sem contudo deixarmos de estar atentos aos avanços tecnológicos para aproveitarmos, para nossa utilização, as vantagens das suas capacidades e «performances».

Porém, é já grande o passado desta revista, conduzido desde a primeira hora por directores e coordenadores que lhe conferiram a dimensão e a projecção que a alcandoraram ao topo das publicações congéneres. Só este aspecto, aliado ao facto de podermos contar com um conselho editorial altamente qualificado sob o ponto de vista humano e técnico, será suficientemente forte para minimizar as dificuldades com que iremos deparar. Por isso, seria estultícia da minha parte poder hipoteticamente pensar colocar-me em posição diferente que não fosse a de dar continuidade ao trabalho até hoje desenvolvido e tentar melhorá-lo até onde for possível.

Resta-me saudar com amizade e reconhecimento o trabalho aturado e excelente levado a cabo pela Dra. Maria Viegas e agradecer ao Director da Revista, Dr. Adelino Palma, a confiança depositada quando me convidou para a coordenação da FORMAR.

A todos os leitores e colaboradores, para além da nossa disponibilização pessoal, aqui ficam os votos de um novo ano de 1997 cheio de realizações pessoais e profissionais.

António José Martins