

editorial

A aceitação de que a gestão do conheci-

mento e o desenvolvimento de competências dos activos de uma empresa constitui o seu principal elemento de criação de valor, leva a que o estudo e reflexão deste tema adquira toda a pertinência.

Sendo a Formar uma revista especialmente dirigida aos formadores, e tendo estes um papel decisivo na preparação e operacionalização de um política de formação que responda aos actuais desafios, justifica- se que demos ao presente número da Formar o necessário destaque a este mesmo tema, procurando ilustrá-lo com exemplos formativos reais e concretos.

Fazemo-lo através de um artigo onde se dá conta de duas experiência práticas de utilização da formação como instrumento que visa motivar os trabalhadores abrangidos pela formação alinhando-os com a missão, objectivos e estratégia das duas empresas envolvidas. De acordo com os seus responsáveis, este projecto formativo beneficia a respectiva empresa em três vertentes: orga-

nização, equipas e pessoas. Na organização, melhora a sua eficiência, as equipas reforçam a coesão e o espírito de entreajuda, as pessoas aumentam a sua auto-estima e reforçam a sua identidade com os objectivos da empresa.

Procurando manter os leitores informados sobre as novas regras de acesso ao FSE, no âmbito do QREN, publica-se um artigo da autoria do Gestor do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), no qual se disponibiliza informação sintética sobre o POPH, quer a um nível mais global, quer no que respeita aos incentivos às empresas, em que a prioridade foi dada ao reforço da empregabilidade e da adaptabilidade dos trabalhadores, através da formação dos activos empregados, na dupla óptica da melhoria da sua qualificação e do desenvolvimento organizacional das empresas.

Atentos a esta questão sugerimos ainda a leitura de um outro artigo que reflecte como o recurso a financiamentos no âmbito do Programa PRIME possibilitou o apoio à realização de projectos de formação que permitiram reforçar a competitividade das empresas envolvidas.

A inclusão nesta edição de um artigo sobre o coaching, a sua apresentação em termos de desenvolvimento pessoal e profissional, princípios em que assenta, técnicas que utiliza e vantagens que apresenta, pareceu-nos também de todo o interesse para o leitor, até porque cada vez mais esta é uma metodologia de formação que vem ganhando mais adeptos enquanto ferramenta que permite elevar a performance individual e organizacional.



sumário

Editorial

Dossier

Incentivos às empresas no âmbito do POPH > **04** *Rui Fiolhais*

Projectos formativos inovadores num sector em mudança > 09 Helena Figueiredo, Maria do Carmo Bessa

Actuais Coachir

Coaching > 34
Ang Penim

Os comportamentos de saúde dos formandos dos cursos de acção educativa > 39

Cristina Baixinho

Clubes ALPE: o teatro ao serviço da educação e formação de adultos > 45
Isabel Gomes, Hugo Cruz

Análise Crítica

A aposta na competitividade

Maria Fernanda Gonçalves

Formar em business intelligence > 23 Glória Rebelo

empresarial – programa PRIME > 18

Qualificação *versus* formação > **26** *José Carlos Coelho*

O investimento na formação no contexto da avaliação do capital humano > 29

Maria Manuela Nave

Instrumentos de Formação

O portal de formadores profissionais em Portugal > **49** Dália Faria, Mário Martins

Conhecer Europa

Bulgária > **54**Ana Rita Lopes

Um Olhar Sobre...

Olhares com futuro > 58

Raquel Almeida, Albano Pereira

Esp@ço Internet

www.poph.qren.pt > 63

Debaixo d'Olho

Livros > 64

revista **Formar**

> n.º 63 segundo trimestre de 2008

Propriedade > Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP

Director > Francisco Caneira Madelino

Coordenadora do Núcleo das Revistas Dirigir e Formar > Maria Fernanda Gonçalves

Conselho editorial > Acácio Ferreira Duarte, Ana Cláudia Valente, António Oliveira das Neves, Cristina Paulo, Fernando Moreira da Silva, Francisco Caneira Madelino, José Alberto Leitão, José Manuel Henriques, Luís Imaginário, Maria de Fátima Cerqueira, Maria Fernanda Gonçalves

Colaboraram neste número > Albano Pereira, Ana Penim, Ana Rita Lopes, Cristina Baixinho, Dália Faria, Glória Rebelo, Helena Figueiredo, Hugo Cruz, Isabel Gomes, José Carlos Coelho, Maria do Carmo Bessa, Maria Fernanda Gonçalves, Maria Manuela Nave, Mário Martins, Raquel Almeida, Rui Fiolhais

Apoio administrativo > Ana Maria Varela

Concepção gráfica > Dupladesign

Capa > Paulo Buchinho

Ilustração > Paulo Cintra

Revisão > Laurinda Brandão

Montagem e impressão > SOCTIP – Sociedade Tipográfica, S. A.

Redacção > Departamento de Formação Profissional, Núcleo das Revistas Dirigir e Formar Rua de Xabregas, 52 – 1949-003 LISBOA Tel.: > 218 614 100 Fax: > 218 614 621

Registo > Instituto de Comunicação Social

Data de publicação > Junho de 2008

Periodicidade > 4 números por ano

Tiragem > 11 000 exemplares

Depósito legal > 636959190

ISSN > 0872-4989

Os artigos assinados são da exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões do Conselho Directivo 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 – 1949-003 LISBOA formar@iefp.pt

Incentivos às empresas no âmbito do POPH



Introdução

No contexto de uma economia global cada vez mais baseada no conhecimento não há margem para estratégias empresariais que não tirem partido do desenvolvimento do seu capital humano. No caso português, esse factor é tanto ou mais crítico quanto sabemos que os nossos sectores mais expostos à concorrência externa são muito marcados pela debilidade das estruturas de qualificação dos seus recursos humanos.

O Programa Operacional Potencial Humano visa justamente apoiar estratégias que promovam a melhoria da qualificação dos activos contribuindo em simultâneo para o reforço do desenvolvimento científico e tecnológico, da inovação e da competitividade empresarial.

Subjacente à agenda para o potencial humano, tal como foi talhada no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), estão preocupações com raízes profundas na sociedade portuguesa. O nosso sistema de emprego é caracterizado por défices acumulados de escolarização da po-

O Programa Operacional Potencial Humano (POPH) surge como um programa de mudança e de «ruptura positiva» que se articula intensamente com uma linha reformista que visa aumentar rápida e sustentadamente os níveis de qualificação dos Portugueses

pulação e pela existência de um grande número de trabalhadores com baixas qualificações e um insuficiente potencial de adaptação. Por seu turno, a estrutura empresarial assenta, predominantemente, em pequenas e muito pequenas empresas, insuficientemente estruturadas e dotadas de pessoal sem acesso significativo à formação.

A consciência destas debilidades, a par da necessidade de reestruturação da economia portuguesa, tem estado na base da concentração dos fundos comunitários na redução dos défices estruturais do tecido económico português, com uma forte aposta em intervenções que favoreçam o aumento significativo do nível de qualificações dos activos empregados.

POEFDS — impacto na qualificação da população activa

No âmbito do QCA III, o Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS) foi assumido como um instrumento ao serviço deste desígnio. No tocante aos incentivos às empresas, a foi dada prioridade ao reforço da empregabilidade e da

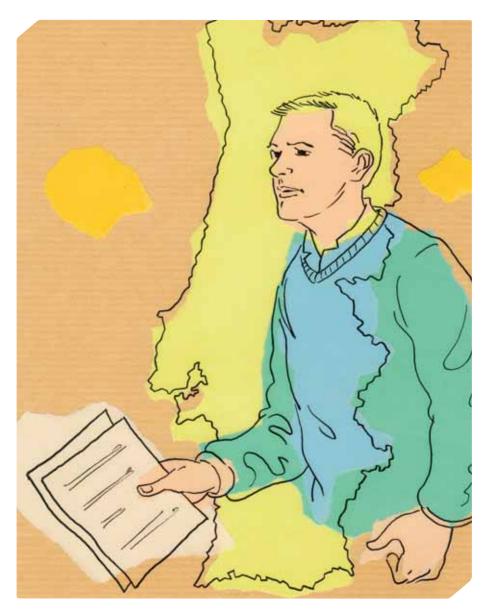


adaptabilidade dos trabalhadores através da formação dos activos empregados, na dupla óptica da melhoria da sua qualificação e do desenvolvimento organizacional das empresas. As medidas no âmbito da formação ao longo da vida e adaptabilidade corporizaram um investimento relevante na qualificação do capital humano e na promoção de uma cultura de aprendizagem ao longo da vida.

Uma das apostas fortes do POEFDS foi justamente a da intervenção ao nível da formação profissional contínua com o objectivo de reforçar a empregabilidade dos activos empregados através da renovação e elevação das suas competências. Destaca-se, a este nível, o apoio a acções de formação de qualificação e reconversão profissional destinadas a trabalhadores não qualificados ou semiqualificados, e de formação de actualização e aperfeiçoamento destinadas a activos qualificados cujos conhecimentos ou competências carecessem de adequação às exigências das organizações.

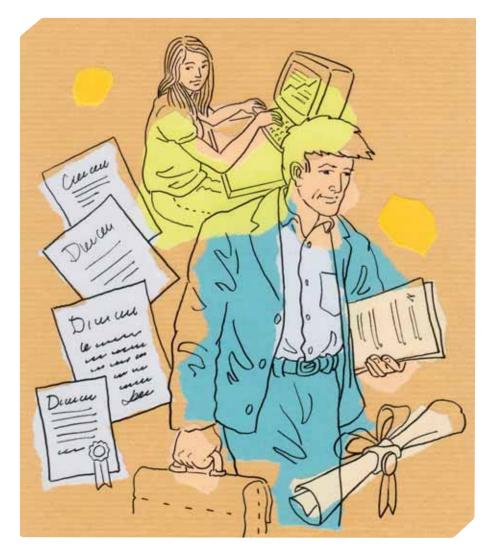
O reforço do desenvolvimento organizacional das pequenas e médias empresas (PME) complementou a intervenção do Programa neste domínio, com realce para o apoio a acções que visavam o reforço da sua capacidade de gestão, nomeadamente a formação dos seus quadros e dirigentes e a promoção de acções de consultoria formativa. Ao integrar as vertentes de consultoria e formação, a metodologia de consultoria-formação demonstrou ser um recurso importante para elevar os níveis de eficácia e relevância dos investimentos formativos quando orientados pelo objectivo de apoiar a modernização e o reforço da competitividade do tecido produtivo, permitindo uma associação mais eficaz entre os objectivos de qualificação e da modernização empresarial.

Este esforço formativo procurou debelar as dificuldades existentes ao nível de adequação da oferta formativa face às carac-



terísticas da população activa empregada e as necessidades de qualificação dos activos. Porém, embora tenham proporcionado uma progressiva intensificação dos níveis de participação de activos em processos de aprendizagem ao longo da vida, as medidas desenvolvidas tiveram ainda assim um impacto limitado na elevação dos níveis de qualificação da população activa.

A este dado não é alheio o facto de o sistema de formação ser marcado por um elevado volume de oferta formativa não certificada, sem que tenham existido mecanismos regulatórios susceptíveis de a influenciar no que se refere aos domínios de formação prioritários e ao estabelecimento de referenciais de certificação de competências. A insuficiente mobilização de referenciais de formação certificados ao nível da formação contínua foi um elemento determinante nos resultados menos conseguidos em matéria da elevação das qualificações de base da população activa.



POPH – um programa de mudança

Pese embora o grande investimento realizado nos últimos anos na área da formação profissional, ainda persistem debilidades estruturais consideráveis em matéria de qualificação dos recursos humanos. Em boa verdade, Portugal conta hoje com cerca de 3,5 milhões de activos que não completaram o ensino secundário, persistindo uma forte concentração do emprego em segmentos de baixa produtividade, com elevados níveis de instabilidade e problemas de protecção social e qualificação.

Uma das mais importantes lacunas do sistema de formação residiu na ausência de um sistema credível de certificação de conhecimentos e competências dos trabalhadores, obtidos quer através da formação profissional quer pela via da experiência profissional. Por conseguinte, a recuperação dos défices de qualificação dos Portugueses não só teria sempre de mobilizar uma significativa parte da população como também deveria ser feita de forma acelerada e garantindo elevados níveis de qualidade e credibilidade. Daí a necessidade de introdução de mudanças profundas no sistema de formação profissional através de mecanismos orientados para a facilitação da aprendizagem, a capacidade de reconhecimento, vali-

dação e certificação de competências (RVCC) e a modularização da oferta formativa com flexibilidade, rigor técnico e credibilidade social.

É nesta encruzilhada que emerge o Programa Operacional Potencial Humano (POPH), como um programa de mudança e de «ruptura positiva» que se articula intensamente com uma linha reformista que visa aumentar rápida e sustentadamente os níveis de qualificação dos Portugueses.

A lógica de programação do QREN pauta-se por uma forte concentração, selectividade e sustentabilidade, a par da instituição de princípios de simplificação e eficiência nos procedimentos administrativos e do reforço da qualidade de gestão e acompanhamento das intervenções.

No que respeita ao POPH, são **cinco** as grandes **marcas de mudança**.

Em primeiro lugar, o POPH constitui-se como o maior Programa Operacional de sempre, com cerca de 8,8 mil milhões de euros de despesa pública total, dos quais 6,1 mil milhões de euros suportados pelo FSE. Esta dotação representa, no Quadro de Referência Estratégico Nacional, cerca de 37% dos apoios estruturais, apresentando-se como uma aposta estratégica sem precedentes na qualificação dos Portugueses e no reforço da coesão social.

Em segundo lugar, é um programa concentrado em prioridades estratégicas: 70% dos recursos estão destinados aos eixos da Qualificação Inicial e da Qualificação dos Activos. Face ao QCA III, a formação avançada e o emprego científico contam com mais 65% de investimento, enquanto a promoção do emprego e da coesão social conhecem, por seu turno, um aumento de 30% no nível de recursos financeiros. É, igualmente, um programa concentrado na sua forma de estruturação, contemplando 10 eixos e 40 tipologias de intervenção, em contraposição ao

QCA III no qual a excessiva proliferação de instrumentos tornou mais difícil a consolidação de mecanismos de coordenação das diversas medidas.

Em terceiro lugar, é um programa com uma visão reformista que emerge no epicentro da Reforma do Sistema de Formação Profissional no âmbito da qual a criação do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) assume especial relevo. Numa lógica de dupla certificação, o CNQ estabelece os parâmetros a que deve obedecer uma boa parte da oferta formativa através da produção de referenciais que lhes servem de guia. Desta forma, o CNQ apresenta-se como um elemento importante para a organização da oferta da formação certificada permitindo construir percursos individualizados de formação de activos através da frequência de módulos de curta duração.

O POPH contribui para esta mudança com o apoio ao funcionamento dos Centros de Novas Oportunidades, por onde já passaram mais de 350 mil portugueses, e com o financiamento de formações modulares certificadas que permitem o acesso a módulos de formação de curta duração, capitalizáveis e realizados de acordo com os referenciais previstos no CNQ. O Programa contribui, ainda, para assegurar uma melhor capacidade de gestão das ofertas de qualificação inicial através do recurso intensivo ao Sistema Integrado de Gestão de Ofertas (SIGO).

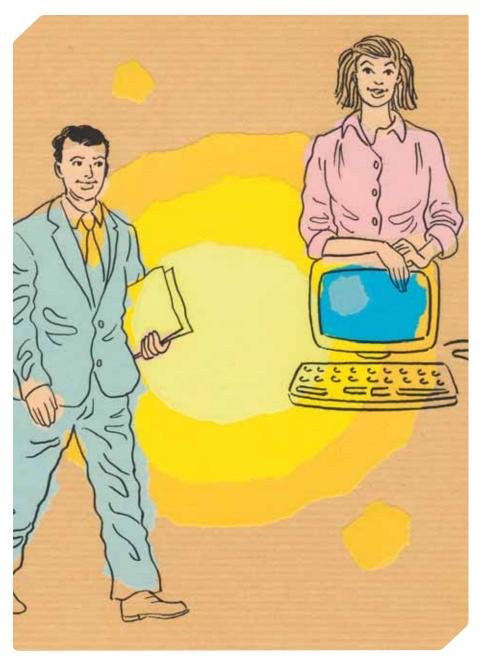
Outra faceta não menos importante prende-se com os critérios e mecanismos de atribuição das fontes de financiamento. No passado privilegiou-se a afectação dos recursos à iniciativa dos operadores de formação e, no caso da formação contínua, às próprias estratégias de formação seguidas, denotando-se uma articulação insuficiente entre as respostas formativas e as necessidades individuais de qualificação. A oferta de formação disponibilizada deverá privilegiar, num futuro próximo, uma organização que responda à diversidade de perfis apresentada pela procura. Quer isto dizer que o apoio à melhoria das qualificações deve ser realizado, predo-

minantemente, pela via da procura, que deverá orientar a formação de activos em função de problemáticas sectoriais bem determinadas como condição para aproximar a formação profissional do contexto das empresas e das suas necessidades.

Em quarto lugar, o POPH afirma-se pela simplificação e desburocratização dos processos, com regras mais simples e amigáveis como a candidatura enquanto única modalidade de acesso ao FSE, um sistema contabilístico simplificado e uma gestão de candidaturas de base totalmente electrónica. Tudo isto num quadro de maior liberdade para os promotores, possibilitando candidaturas por volume no âmbito das formações modulares certificadas e um regime forfetário que possibilitará, em certos moldes, que os custos indirectos elegíveis sejam declarados numa base fixa, sem apresentação de documentos justificativos.

Em **quinto e último lugar** importa frisar que o POPH é um programa focado nos resultados e na qualidade das intervenções. Há





uma forte centralidade na elevação dos níveis de qualificação dos indivíduos. Com um quadro de metas muito ambicioso o POPH visa abranger, anualmente, uma média de 135 mil jovens em acções de dupla certificação, 315 mil adultos em formações modulares certificadas e 32 mil adultos em cursos de educação e formação. Por outro lado prevê apoiar, em cada ano, 330 Equipas de Novas

Oportunidades que abrangerão até 2013 cerca de 1 milhão e 500 mil adultos em processos de reconhecimento, validação e certificação de competências.

Incentivos às empresas

No que se refere aos incentivos às empresas, o POPH disponibiliza, além das vias abertas pelos CNO e pelo acesso à oferta formativa financiada, toda uma gama de apoios, materializados em tipologias de intervenção dirigidas às unidades empresariais que pretendam valorizar o seu potencial humano. Cabem aqui as formações modulares certificadas, as formações para a inovação e o reforço da capacidade de gestão, os apoios ao emprego científico e os apoios à transição para a vida activa, incluindo medidas como os estágios profissionais, o empreendedorismo social ou o InovContacto (estágios profissionais no estrangeiro).

Uma das grandes apostas será na tipologia de apoio à formação-acção nas PME que será gerida por entidades públicas e privadas sem fins lucrativos, com âmbito territorial ou sectorial adequado, pelo que as associações empresariais, através do fornecimento de serviços de formação e consultoria, ao nível da gestão, da organização do trabalho e da qualificação dos trabalhadores, estarão na primeira linha dessa frente de trabalho.

Os CNO, numa lógica de renovação/continuidade com os RVCC do anterior QCA e enquadrados na Iniciativa Novas Oportunidades, apresentam a novidade de cruzar a educação e a formação, ampliando a dupla certificação. O seu sucesso, enquanto facilitadores da certificação das competências dos activos, passa pela sensibilização das várias empresas, sobretudo das PME, para as vantagens da dupla certificação

O actual período de programação proporciona um quadro único de oportunidades para as empresas portuguesas. A julgar pelos resultados dos primeiros concursos, marcados pela forte adesão destas entidades, tudo se conjuga para que o POPH seja um acelerador de mudança para a sociedade portuguesa, contribuindo para um desenvolvimento empresarial mais sustentado.

Projectos formativos inovadores num sector em mudança

O sector dos transportes: uma actividade económica em mudança

O transporte ferroviário tem sido alvo de profundas alterações desde as últimas décadas e que resultam das evoluções tecnológicas, da emergência de novos modelos de gestão, da necessidade de inovar nos métodos e processos, no surgimento de novos produtos, quer para passageiros (TGV em concorrência com o transporte aéreo) quer para mercadorias (multimodalidade e interoperabilidade, plataformas logísticas, entre outras), da pressão dada a escassez de recursos e da mudança de paradigma da «produção do transporte» para a «noção de serviço». Consequentemente, os seus recursos humanos enquanto agentes de pilotagem da mudança têm de ser forçosamente envolvidos e, como tal, dotados das novas competências necessárias ao sector.

É neste contexto que surge este artigo em que se relata um projecto estruturante e de fundo no âmbito da formação-acção cujos destinatários são as chefias em duas empresas de grande dimensão do sector ferroviário, a CP — Comboios de Portugal e a REFER — Rede Ferroviária Nacional.

A *Formar* teve conhecimento de dois projectos inovadores de formação promovidos em duas empresas de grande dimensão do sector ferroviário, a CP — Comboios de Portugal e a REFER — Rede Ferroviária Nacional, respectivamente o Projecto «Valorização das Chefias Intermédias» e o Projecto «Desenvolvimento de Chefias Intermédias».

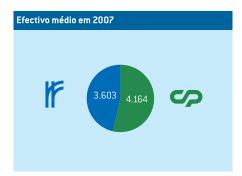
Atendendo a que estes projectos surgiram como suporte às mudanças no sector ferroviário, em que as empresas procuraram encetar verdadeiras mudanças no local de trabalho procurando aproximar as chefias entre si e alinhá-las com os objectivos da empresa e assumindo o próprio projecto como um veiculador da estratégia da empresa, a *Formar* foi conhecê-los de perto e ver quais os efeitos estruturantes que estes projectos tiveram nestas empresas e nos seus colaboradores

Um olhar sobre as empresas

As empresas CP – Comboios de Portugal e a REFER – Rede Ferroviária Nacional, apesar das suas especificidades próprias de negócio e pelo caminho já trilhado em separado, possuem ainda algumas características se-

Helena Figueiredo Fernave Maria do Carmo Bessa Sensus RH



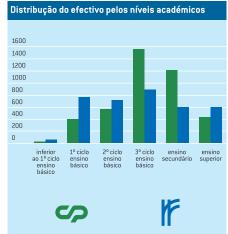


melhantes em parte herdadas de um passado comum¹, como podemos observar nos gráficos seguintes.

Com a separação em duas entidades tem-se verificado uma diminuição do efectivo em ambas as empresas, assistindo-se a uma saída dos colaboradores com maior antiguidade e a um rejuvenescimento pontual em alguns núcleos-chave de negócio. O outsourcing de actividades consideradas não estratégicas, a contenção de custos, as novas tecnologias e os novos processos de trabalho fizeram-se acompanhar da integração de jovens com maior qualificação mas em número insuficiente para fazer inverter o peso de uma antiguidade entre os 40 e os 50 anos, mais elevada.

Nestas empresas verifica-se a existência de:

- Cultura hierárquica pouco focalizada no mercado e na inovação, sendo o valor segurança essencial ao funcionamento organizacional.
- Muitas normas e procedimentos, assumindo a formação técnica o maior peso e as áreas comerciais um peso reduzido na estrutura.
- Idade média elevada nos níveis de gestão e nos quadros técnicos das principais



empresas apesar do esforço de revitalização.

> Chefias de terceira linha com enfoque operacional possuindo um peso elevado na estrutura.

As chefias intermédias nestas empresas que possuem vários níveis de reporte chegam a representar 70% do número total de chefias. E estas chefias intermédias, muito próximas do «terreno» à semelhança de outros sectores económicos, têm sido esquecidas e subavaliadas. Ao fazê-lo, as organizações desperdiçam uma excelente oportunidade de potenciar as suas vantagens competitivas através da:

- > Retenção de uma fonte vital de talentos.
- > Garantia de uma consistência de actuação a longo prazo.
- > Aumento da produtividade por via da implementação da estratégia, mas também do aumento dos níveis de motivação, inovação e criatividade dos seus colaboradores.

A importância da formação na CP e na REFER

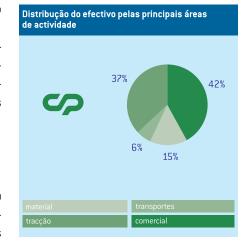
Nestas empresas a formação é encarada como um importante instrumento de gestão, o que se reflecte em políticas e práticas



formativas alinhadas com a estratégia da organização e num plano de formação que envolve um volume de formação e um número de colaboradores apreciável. Assenta no princípio geral de que o desenvolvimento das competências dos colaboradores constitui o principal elemento de criação de valor para a empresa, criando condições para que no seio da mesma todos os colaboradores se sintam sensibilizados e estimulados para as virtualidades do conceito de aprendizagem ao longo da vida.

A parceria

Neste âmbito surgem os dois projectos em curso: o Projecto «Valorização das Chefias Intermédias» na CP e o Projecto «Desen-



Esta mudança foi sustentada numa reengenharia de processos determinada pela cisão dos negócios e inerente separação das competências, funções, actividades e efectivo.

Em 1997 surge um dos primeiros embates no sector ferroviário. Surge uma nova realidade, com uma nova empresa que actuará ao nível das infra-estruturas, a empresa REFER, passando a CP a constituir um operador de transportes, actualmente em concorrência quer na vertente passageiros quer na vertente mercadorias, com o aparecimento de novos operadores ferroviários.

número 63



volvimento de Chefias Intermédias» na REFER. As empresas mentoras e dinamizadoras da metodologia formativa característica deste projecto são a Sensus RH2 (herdeira das metodologias da empresa Homens e Sistemas) e a Fernave³. Esta parceria procura potenciar a larga experiência de formação e coaching da Sensus RH e de formação consultoria da Fernave, procurando que o projecto aconteça, seja uma referência de mudança de paradigma e de atitude nas empresas em causa e uma grande mais--valia para o cliente.

A essência metodológica do projecto

Se bem que estes projectos surjam a partir de necessidades diferentes, tenham início em momentos diferentes e se encontrem em fases do processo distintas, a lógica subjacente ao modelo de intervenção é seme-Ihante. Estes projectos surgiram como suporte às mudanças no sector, procurando desenvolver e valorizar as competências de liderança das chefias intermédias através de uma formação-acção em que se procura ir para além da sala, encetar verdadeiras mudanças no local de trabalho, procurar aproximar as chefias entre si e alinhá-las com os objectivos da empresa, sendo o projecto um veiculador da estratégia da empresa.

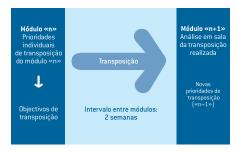
A metodologia formativa, que não encaixa na habitual formação comportamental quer seja em sala, no posto de trabalho ou em outdoor, corresponde a uma nova forma de olharmos a formação. Esta formação assenta no princípio de que cada profissional é condutor do seu próprio desenvolvimento e, como tal, o verdadeiro agente de mudança.

Este projecto é feito não só à medida da empresa como também do participante na formação. Para tal, estas acções são sempre antecedidas de um diagnóstico fazendo intervir os actores-chave da empresa.

Desta forma, as temáticas abordadas nos módulos/ciclos formativos prendem-se com as competências que a empresa considera críticas para o seu desenvolvimento. E todos os participantes na acção são avaliados nessas competências através de uma metodologia 360°, possibilitando com base nos relatórios de cada um desenvolver na sessão inicial de formação os planos de desenvolvimento individuais e no final da formação, com nova aplicação dos questionários, aferir das mudanças ocorridas.

A matriz metodológica assenta em módulos/ciclos temáticos que incidem sobre temáticas diversas como estratégia e mudança, liderança, comunicação e inteligência emocional, coaching e gestão de pessoas e equipas, entre outras, sendo a sua duração de um ou dois dias, no máximo, em sala.

Nestes módulos/ciclos temáticos são estabelecidos por sessão objectivos de transposição que devem ser implementados entre dois módulos/ciclos, podendo a duração entre módulos/ciclos variar entre 2 a 3 semanas.



Estabelece-se assim um compromisso com a aplicação on job, pressupondo uma assimilação ao longo do tempo, crescente e integrativa.

Qualquer mudança requer tempo para acontecer e necessita de ser sustentada através do maior número de pessoas envolvidas aos mais diversos níveis de reporte na empresa. Assim, no que diz respeito à concretização dos ciclos formativos, este projecto leva cerca de meio ano e pressupõe a envolvência das hierarquias das chefias intermédias que, passando também por alguns workshop temáticos, asseguram o coaching às suas chefias intermédias.



Consideramos que um dos aspectos decisivos para o sucesso destes projectos foi a sponsorização da gestão de topo, que deve envolver-se no projecto constituindo a sua principal alavanca.

A existência de uma imagem de força, um lema, uma mascote ou de um objecto tangível que simbolize o projecto constituem formas de o manter vivo e de o endogenizar na empresa.

Igualmente, a comunicação do projecto pela estrutura da empresa através de notícias sobre a sua realização e adaptação à estrutura da empresa, são factores decisivos para a sua progressiva generalização aos restantes grupos de chefias na organização.

A Formar foi indagar quais as principais características distintivas de cada um dos projectos, dando voz aos seus actores-chave sponsors – o Dr. Joaquim Polido (Director de Desenvolvimento de Recursos Humanos da CP) e o Dr. Fernando Moreira da Silva (Director-Geral de Organização e Desenvolvimento da REFER).

² A Sensus procura pautar a intervenção pela simbiose do sentir e do perceber, ou seja, pela conciliação entre o tecido emocional e cognitivo das pessoas. Só o entendimento integrado de ambas as facetas dará SENTIDO à actuação profissional e pessoal.

³ A Fernave tem como Missão «Promover a Inovação e a Competitividade» desenvolvendo o Capital Humano e Organizacional e disponibilizando um vasto conjunto de soluções, tais como formação, consultoria estratégica e de recursos humanos e avaliação psicológica das pessoas e equipas.

▶ dossier 12

Os Casos e os Actores-Chave (Sponsors e Participantes)

Estudo de Caso CP

Características-chave

Ano de nascimento: 2002

Nome do Projecto: Valorização das Che-

fias Intermédias Duração: 5 anos

Número de Participantes: Todas as chefias intermédias (inspectores, mestres, supervisores das várias famílias funcionais) e hierarquias das empresas, no total de 800 colaboradores.



Formar > Como nasceu o Projecto «Avaliação e Valorização das Chefias Intermédias»?

Joaquim Polido e Fernando Moreira da Silva

> 0 projecto nasce na CP, segundo Joaquim Polido, de uma preocupação sentida pelo Conselho de Gerência e da percepção clara de que era necessário dar mais atenção às pessoas, sobretudo às que na organização desempenhavam algum nível de responsabilidade e que era necessário mobilizar para uma nova realidade empresarial que se pretendia consolidar.

Estudo de Caso REFER

Características-chave

Ano de nascimento: 2007/8

Nome do Projecto: Desenvolvimento Che-

fias Intermédias

Duração: 1 ano (a extensão do projecto terá a duração de 3 anos)

Número de Participantes: Em fase de grupo-

-piloto (2 grupos). 24 chefias intermédias (inspectores, supervisores, especialistas das várias espe-

cialidades). 13 hierarquias



Este projecto, que na CP se inicia em 2002, coincide com a conclusão do processo de separação das empresas CP e REFER encetado em 1997. Pretendia-se fortalecer as competências das chefias ao nível da liderança mas também melhorar a comunicação e a gestão das equipas.

Por seu lado, na REFER, e segundo Fernando Moreira da Silva, o projecto que se inicia em 2007 para dois grupos-piloto de hierarquias e de chefias intermédias resulta da avaliação das necessidades de formação. Assim, de acordo com Fernando Moreira da Silva, este projecto visa alinhar as chefias intermédias com a missão, objectivos e estratégia da REFER, desenvolver capacidades de liderança e resolução de problemas, potenciar a prática do coaching, desenvolver competências nas áreas de prestação de serviço ao cliente e, simultaneamente, fazer um empowerment de profissionais que têm grandes responsabilidades operacionais e que há muito não eram confrontados com formação à medida das suas necessidades práticas quotidianas. Um outro objectivo foi o de criar um verdadeiro espírito de entreajuda e conhecimento mútuo entre os profissionais da área da Circulação e da Manutenção cujas culturas específicas sempre favoreceram o trabalho isolado na sua «corporação».



Dário Silva > Chefia Intermédia (UOS – Unidade Operacional Sul) – REFER

Este é, sem dúvida, um projecto que terá bons resultados num futuro muito próximo. A motivação das pessoas é determinante para um bom desempenho tanto a nível profissional como a nível pessoal.

O facto de a REFER iniciar um projecto de desenvolvimento das chefias intermédias mostra que se interessa pelos seus recursos humanos e tenta por tudo motivá-los.

Os resultados obtidos são bons em termos de relações interpessoais, na gestão de conflitos e na visão que tenho agora dos pares e colaboradores como clientes internos.

O que até ao momento considerei mais interessante do projecto foi a empatia e a colaboração de todos os formandos e formadores. Em termos de mudanças pessoais, sinto-me mais motivado.





F. > Quais os contributos ou mais-valias de um projecto desta natureza para a organização, equipas e pessoas?

J. P. e F. M. S > Um projecto com esta abrangência, que envolve todas as chefias da organização sendo os principais destinatários as chefias intermédias, tem sempre um impacto forte na organização.

De acordo com Joaquim Polido, em 2002 a CP tinha cerca de 6500 trabalhadores, dos quais 800 com funções de direcção e chefia, o que constituía cerca de 12% do efectivo existente. A envolvência destas pessoas na formação reforçou o sentimento de que a organização está preocupada com elas. Não são apenas um número, mas actores com os quais a organização conta para as transformações que estão a acontecer, dando um sinal claro da importância das competências comportamentais e gestionárias, além das técnicas.

Para Fernando Moreira da Silva, com este projecto a REFER beneficia nas três vertentes: organização, equipas e pessoas. Na organização melhora a sua eficiência, as equipas reforçam a coesão e o espírito de

entreajuda, as pessoas aumentam a sua auto-estima e reforçam a sua identidade com os objectivos da empresa. Este é já um dado da avaliação intercalar do projecto-piloto até agora realizado.

F. > Como se implementa um projecto desta natureza? Quais as dificuldades e oportunidades que surgem?



Hélder José Pereira > Inspector de Vendas e Receitas na CP Lisboa

Formar > Como viu o impacto do projecto na empresa?

Hélder José Pereira > Penso que de alguma forma o projecto teve impacto na empresa,

Joaquim Polido - CP

Um projecto desta natureza só consegue algum tipo de impacto se a gestão de topo estiver fortemente empenhada e o assumir como um projecto da empresa e não como um projecto da direcção de Recursos Humanos. Este projecto beneficiou muito do profundo empenhamento do Conselho de Gerência da altura, em especial do seu

não só porque as faixas etárias das chefias intermédias é mais baixa mas também porque o projecto mexeu com as pessoas. Nunca tinha existido na empresa uma formação tão vasta e direccionada a grupos específicos.

F. > Que resultados obteve na sua função? H. J. P. > Embora os resultados não sejam

medíveis nem quantificáveis, ajudou-me a melhorar posturas e eventuais procedimentos.

F. > Do projecto, o que considerou mais interessante?

H. J. P. > Achei interessantes os jogos e as simulações que foram desenvolvidas. Achei bastante interessantes todos os ciclos, no entanto os ciclos «Comunicação Interpessoal», «Gestão do Quotidiano», «Resolução de Problemas em Grupo» foram aqueles que de facto vieram ao encontro das minhas expectativas.



José Simão Lopes > Chefia Intermédia (UOC — Unidade Operacional Centro) - REFER

Formar > Como vê o impacto deste projecto na empresa?

José Simão Lopes > Do meu ponto de vista, este projecto está a ter um grande impacto na nossa empresa. Sinal deste impacto é não só a envolvência que se verifica por parte das hierarquias como a participação que se tem verificado dos nossos directores. Também as notícias publicadas no portal têm sido recebidas muito positivamente pelos nossos colegas.

F. > Que resultados já obteve na sua função?

J. S. L. > Esta formação, além de contribuir para o enriquecimento dos meus conhecimentos, um factor sempre importante, está a ajudar-me a reflectir e detectar situações em que poderia haver necessidade de melhorar; por outro lado, a transmissão e aplicação dos conhecimentos adquiridos no seio da equipa de trabalho tem provocado uma maior eficácia em todo o grupo.

F. > Do projecto, o que considerou mais interessante?

J. S. L. > A envolvência das hierarquias, as experiências partilhadas com os restantes elementos do projecto, a definição dos objectivos de transposição e a análise dos resultados do relatório do perfil de entrada.

De uma forma geral, os formadores também têm conseguido motivar o grupo, pelo que as acções de formação têm sido sempre muito interessantes.

F. > Como vê este projecto em termos de mudanças pessoais?

J. S. L. > Algumas das matérias já ministradas neste projecto, assim como a elaboração do plano de desenvolvimento e dos objectivos de transposição, estão a contribuir para o aumento do meu desempenho e para fortalecer as minhas competências.



presidente e do vogal que tinha o pelouro do Pessoal. Foi fundamental esta *sponso-rização*, sobretudo pela mensagem subjacente para as primeiras linhas da empresa e, também, pelo conjunto de peças comunicacionais que o Conselho de Gerência assumiu e que reforçou e validou, perante a população-alvo, a importância do projecto.

É evidente que logo no final de 2003 este projecto podia ter estagnado, ou mesmo terminado de vez, quando o Conselho de Gerência terminou o seu mandato. Aí foi preciso que a estrutura de Recursos Humanos da empresa não deixasse o projecto definhar. O que felizmente não aconteceu, pelo menos na componente que ele tinha de mais relevante e que foi o de garantir que as acções de formação concebidas se executassem, o que foi conseguido fazendo com que até ao final de 2006 a quase totalidade da população-alvo tivesse participado nessas acções. Foi um período em que foi necessário alguma sensibilidade e tacto dado que entre 2000 e





2006 a empresa diminuiu em cerca de 2000 os seus efectivos, o que felizmente foi feito sem dramas nem tensões, permitindo que a mensagem de mudança que o projecto integrava fosse aceite ou pelo menos entendida e as pessoas sentissem que estavam a ser alvo de uma atenção específica e direccionada visando prepará-las para o novo papel que a empresa esperava delas qualquer que fosse o seu nível de responsabilidade.

Fernando Moreira da Silva – REFER

A concepção do programa de Desenvolvimento de Chefias Intermédias é feita de forma partilhada entre as empresas formadoras, as direcções Operacionais e a direcção de Recursos Humanos.

A primeira fase do projecto assentou num processo de identificação de pontos críticos e de necessidades dos gestores, de informação *top-down* a todos os intervenientes no projecto, sessões de controlo e divulgação das acções no portal da empresa.

O desenvolvimento do projecto assenta, numa primeira fase, na realização do projecto-piloto.

Victor Castelo Lopes > Inspector-Chefe de Condução-Ferrovia na CP Lisboa

Formar > Como viu o impacto do projecto na empresa?

Vítor Castelo Lopes > Foi vantajoso para o seu desenvolvimento facilitando principalmente a comunicação e relação dos vários sectores até então muito blindados entre si. Notou-se também uma competição salutar na execução das tarefas próprias de cada área, privilegiando-se o trabalho em equipa, recuperando-se a auto-estima e procurando-se sempre a obtenção de melhores resultados com vista ao desenvolvimento da empresa, sobretudo com o objectivo de se atingirem ganhos significativos de produtividade e assiduidade com a motivação das pessoas.

F. > Que resultados obteve na sua função?

V. C. L.> A acção de formação para a categoria de inspector de Tracção à qual ascendi em 1991 visava principalmente a componente técnico/regulamentar, pelo que a vertente relações humanas não era abrangida. Posteriormente, como inspector-chefe de Condução-Ferrovia na CP Lisboa e sendo responsável pela gestão de 200 maquinistas e 16 inspectores de Tracção a desempenhar funções nas linhas de Sintra/Azambuja e Sado, senti pessoalmente algumas dificuldades de relacionamento com alguns colaboradores,

pelo que a formação no âmbito do Projecto «Valorização das Chefias Intermédias» foi bastante útil, sendo os resultados futuros excelentes, principalmente na área da comunicação.

F. > Do projecto, o que considerou mais interessante?

V. C. L. > Considero mais interessante a motivação incutida e a aprendizagem adquirida relativamente à forma de lidar com a multiplicidade de estratos etários, assim como as habilitações académicas variadas com que sou confrontado diariamente.

Foi uma enorme vantagem que o projecto me proporcionou facilitando indiscutivelmente o desempenho da minha função em todos os aspectos, ajudando a gerir conflitos e confrontações de ideias.

F. > Como vê este projecto em termos de mudanças pessoais?

V. C. L.> Não diria em termos de mudanças pessoais mas de aperfeiçoamento pessoal, permitindo acima de tudo uma relação mais ponderada e racional com as pessoas.

Sinto que hoje me encontro preparado para analisar e enfrentar situações incómodas, mais-valias adquiridas com este projecto de formação e que sem o mesmo não teria actualmente o necessário conhecimento de como decidir algumas com o êxito desejado.





António Mimoso > Hierarquia - REFER

Formar > Como vê o impacto deste projecto na empresa?

António Mimoso > Considero que este projecto ao nível da empresa poderá trazer mais-valias em vários domínios. Numa primeira fase porque se está a ministrar formação em áreas que, embora já constassem dos anteriores planos de formação da empresa, muito raramente era frequentada pelas chefias intermédias. Por outro lado, o contexto da formação-acção permite transpor para o terreno os conceitos e conhecimentos obtidos na formação em sala e aferir mais facilmente os resultados da própria formação.

Esta formação permite também aprofundar a relação e criar uma maior aproximação entre as hierarquias e as chefias intermédias que em muitas situações, devido à existência de uma hierarquia funcional no meio, não estava suficientemente desenvolvida.

F. > Que resultados já obteve na sua função?

A. M. > Tratando-se a formação recebida essencialmente de nível comportamental, proporcionou uma «abertura de horizontes». Foi importante igualmente na mudança de abordagem das questões, colocando a tónica sempre que possível nos aspectos positivos. Uma atitude positiva sem dúvida que é bastante mais bené-

F. > Do projecto, o que considerou mais interessante?

A. M. > Do meu ponto de vista o mais interessante no projecto, além do próprio projecto, tem a ver com a metodologia com que o mesmo é desenvolvido. A interacção entre as hierarquias e as chefias intermédias é sem dúvida benéfica uma vez que estando ambos a frequentar formações que embora sejam paralelas têm momentos em que se entrecruzam e se verifica que o trabalho desenvolvido por cada um tem um objectivo comum.

Permite também conhecer mais de perto e sentir as necessidades, os anseios, as dificuldades e os projectos do dia-a-dia, bem como acompanhar o desenvolvimento e os progressos das chefias intermédias.

F. > Como vê este projecto em termos de mudanças pessoais?

A. M. > A nível pessoal considero este projecto essencialmente uma oportunidade de desenvolvimento das capacidades de relacionamento interpessoal. Será sem dúvida importante efectuar um acompanhamento de maior proximidade das chefias intermédias e encorajar o seu desenvolvimento a vários níveis.



Avaliado o projecto-piloto de dois grupos, um da zona sul do país e outro da zona norte, estaremos em condições de promover o alargamento a novos grupos ao longo dos próximos dois anos.

Tem sido possível identificar colaboradores com potencial de liderança e envolver todos

no debate sobre a missão de serviço público inerente à gestão de uma rede ferroviária. As principais dificuldades têm-se manifestado na grande dispersão geográfica dos colaboradores e nos processos de comunicação, que são logicamente mais complexos e morosos.





Cláudia Freitas > (Directora Coordenadora da CP Lisboa)

Formar > Como vê a sua participação no Projecto «Valorização das Chefias Intermédias»? Cláudia Freitas > Foi uma questão de oportunidade que coincidiu com um momento da minha carreira em que os aspectos comportamentais e de gestão se evidenciaram como muito importantes. A minha participação no projecto foi coincidente com o início das minhas funções de gestão.

O desafio de assumir cargos de gestão ao nível de topo surgiu cedo no meu percurso profissional, o que não me permitiu contar muito com o «bom senso» que normalmente a experiência nos transmite. Mas como as competências em liderança não são inatas e podem e devem ser treinadas e aperfeiçoadas continuamente,

e sendo a formação comportamental um dos meios para o conseguir, este projecto foi particularmente oportuno.

A liderança vai para além da gestão técnica e passa, necessariamente, por motivar e alinhar as equipas com as estratégias e objectivos da empresa. Este alinhamento exige mudanças comportamentais de todos os intervenientes e a todos os níveis. Assim, a importância de saber gerir uma equipa com as pessoas que temos no momento e de conseguir criar condições para que essas pessoas se sintam os actores principais da mudança nas empresas assume um papel fundamental nas funções dos gestores.

F. > Do projecto, o que considerou mais interessante?

C. F. > Foram precisamente os seminários sobre Gestão de Equipas e Pessoas e sobre Liderança. Como já referi, as competências na área da liderança podem e devem ser aperfeiçoadas continuamente e existem ferramentas e instrumentos que nos foram transmitidos durante estas acções de formação que nos habilitam a exercer a função com maior segurança e eficácia.

F. > Como caracteriza este projecto na empresa?

C. F. > Este projecto teve início em 2002 e surgiu numa altura em que a valorização das chefias, sobretudo das chefias intermédias, era premente. Era necessário iniciar o processo de mudança na CP. Este projecto teve o mérito de levar aos diferentes níveis de reporte/chefias a necessidade de mudar o paradigma da gestão. Era necessário dar início ao processo de gestão orientada para a definição de objectivos e para a obtenção de resultados. Era importante intervir nas chefias intermédias habilitando-as com competências de liderança e de gestão de pessoas e equipas, indo para além da formação técnica habitual que era ministrada na empresa.

Penso que é um sentimento comum que nos últimos anos a CP tem evoluído muito positivamente na gestão dos seus recursos humanos que são, sem dúvida, o maior activo que a CP tem.

A aposta na competitividade empresarial - programa PRIME



Recursos Humanos, Dra. Eunice Vieira, da GROHE Portugal — Componentes Sanitários Lda., e com a Dra. Paula Cordeiro, também directora de Recursos Humanos do grupo Amorim Turismo e responsável pelo desenvolvimento deste projecto na empresa PRIFALÉSIA — Construção e Gestão de Hotéis, SA, empresa do grupo Amorim Turismo, que amavelmente nos receberam.

GROHE AG

A GROHE AG é o maior fabricante de produtos sanitários do Mundo, sendo detentora de aproximadamente 8% do mercado mundial. Como marca global de produtos e sistemas sanitários a GROHE possui seis unidades de produção, três das quais fora da Alemanha, nomeadamente em Portugal, Tailândia e Canadá.

Formar > Porque recorreram ao Programa PRIME

Eunice Vieira > 0 Programa PRIME, inserido no QCA III, permitiu combinar duas com-

A Formar foi ver como correu a experiência realizada por duas empresas que, tendo recorrido a financiamentos no âmbito do Programa PRIME, realizaram interessantes projectos de formação que permitiram reforçar a competitividade das respectivas empresas

ponentes consideradas fundamentais no contexto que a Grohe Portugal vivia à época, ou seja, uma componente de investimento em infra-estruturas produtivas e de suporte, inserida num projecto de investimento de âmbito mais global, o qual resultou num aumento substancial não só da sua capacidade de produção como também do aumento da sua competitividade ao recorrer a tecnologia e metodologias de produção de ponta — enquadrado no âmbito do FEDER —, e uma componente formativa de reforço de competências de modo a sustentar todo o projecto de investimento — no âmbito do FSE.

Dado o avultado investimento em causa, tanto numa componente como noutra, a empresa sentiu necessidade de recorrer a co-financiamento público de modo a não comprometer quer a consecução de todo o investimento que considerava prioritário, quer a sua capacidade e autonomia financeira. Por outro lado, uma primeira experiência anos antes, aquando do projecto de investimento inicial da empresa, havia conduzido a resultados bastante interessantes, constituindo um importante indicador a considerar.

Maria Fernanda Gonçalves Técnica Superior Consultora do IFFP, IP



F. > Quais os efeitos positivos que a formação desenvolvida teve para a empresa?

- **E. V.** > De acordo com os objectivos iniciais do projecto, a implementação do plano de formação, o qual abrangia o reforço de competências em diversos domínios, permitiu, entre outros aspectos, desenvolver e consolidar:
- > Competências técnicas que permitiram a introdução e reforço de tecnologia de ponta, alguma da qual pioneira em Portugal, tecnologia essa susceptível de promover uma diminuição considerável dos custos de produção e, simultaneamente, um aumento da flexibilidade produtiva da empresa, variável cada vez mais importante para o negócio da Grohe Portugal. Adicionalmente, o reforço do investimento em tecnologia de ponta funcionou também como factor de alavancagem dos padrões de qualidade da empresa, tanto mais importante pelo facto de esta se assumir como vertente-chave da marca Grohe.
- > Competências comportamentais que assumimos como factor facilitador da estratégia da empresa pois são, de forma inquestionável, subjacentes a um processo de implementação da estratégia que se quer alinhado, ágil e numa perspectiva de

A Grohe Portugal tem vindo, desde a sua criação, a demonstrar uma aposta forte na formação das suas colaboradoras e colaboradores, assumindo-a como factor-chave para o seu sucesso. De facto, a própria implantação da empresa em Portugal teve subjacente uma componente formativa substancial, já por essa altura suportada em parte por fundos comunitários, incluída no projecto de investimento inicial. Mais recentemente, entre Junho de 2003 e Fevereiro de 2006, a Grohe Portugal recorreu de novo ao co--financiamento do seu Plano Anual de Formação visando, essencialmente, promover o desenvolvimento das competências consideradas críticas para o sucesso da empresa, atenta à nova realidade organizacional.

Não obstante o sucesso do projecto de investimento global ao abrigo do PRIME, no qual o Plano de Formação em análise se assumiu como parte integrante, a Grohe Portugal considerou a actividade formativa uma variável prioritária no âmbito da reflexão estratégica então levada a cabo. Nesse sentido, a formação é percepcionada internamente como uma variável de alavancagem dos factores críticos para o sucesso e, por conseguinte, essencial para o reforço da competitividade da empresa.

Assim, a estratégia de formação à época delineada passou por um processo evolutivo que se procurou consentâneo com as reais necessidades de reforço de competências, por um lado, e com a necessidade de recorrer às mais inova-

constante optimização de recursos. De facto, as mudanças operadas ao nível de toda a empresa não se resumiram ao aumento da sua capacidade e flexibilidade produtivas tendo sido, sobretudo, um mo-

doras metodologias formativas, por outro, de modo a assegurar um desenvolvimento sustentado do capital de competências existente na empresa.

Essencialmente foram considerados críticos os aspectos relacionados com a análise de necessidades de formação face ao *gap* de competências percepcionado, a escolha de metodologias consideradas mais eficazes para, optimizando os recursos existentes, conduzir a resultados mais eficientes, sendo este processo acompanhado de uma monitorização rigorosa e uma avaliação consistente do retorno do investimento em formação.

Procurou-se, assim, sustentar cada uma das fases numa perspectiva tridimensional abordando:

- > o meio envolvente contextual, ou seja, aquele que consideramos mais abrangente e comum a todas as organizações, no qual foram considerados vários contextos como o económico, sociocultural, legal e tecnológico;
- > o meio envolvente transaccional, característico de cada tipo de indústria, considerando uma diversidade de agentes como clientes, concorrência e fornecedores;
- > a própria Grohe, mediante uma análise mais estrita, numa abordagem da sua estrutura, fundamentada na análise SWOT da organização, de acordo com o planeamento estratégico oportunamente considerado.

mento de viragem na sua forma de estar perante a concorrência (essencialmente perante as demais fábricas do grupo) e perante o próprio grupo Grohe em geral, na medida em que a fábrica de Portugal pas-



20

sou a ser, face às alterações introduzidas, uma fábrica de destaque particularmente pelo impacto da sua contribuição no volume de facturação de todo o grupo Grohe.

> Transversalidade das competências adquiridas: embora essa não fosse, naturalmente, a prioridade do projecto, houve uma preocupação em também reforçar competências que fossem transversais ao mercado e não apenas específicas do negócio da Grohe Portugal pois estaríamos, dessa forma, a contribuir de algum modo para aumentar a empregabilidade das nossas colaboradoras e colaboradores, dotando-os de competências-base susceptíveis de incrementar a sua mobilidade no mercado de trabalho.

Em termos gerais, e tal como validado no processo que a empresa desenvolveu de avaliação do retorno do investimento na formação, verificou-se uma melhoria substancial da *performance* global da empresa, não só em termos qualitativos como também na evolução dos seus principais indicadores de *performance*.

F. > Que dificuldades foram sentidas durante o decorrer do projecto?

- **E. V.** > As diversas fases de implementação do projecto, dada a respectiva especificidade, revelaram algumas dificuldades específicas, contudo, de uma forma geral os principais constrangimentos verificaram-se essencialmente nos seguintes aspectos:
- > Dificuldade em conciliar a execução física de toda a formação planeada com a disponibilidade dos formandos, uma vez que toda a mudança operada na empresa e relacionada com o investimento global decorreu em paralelo tendo a empresa que, si-



multaneamente, introduzir alterações profundas no seu processo produtivo, ministrar formação aos colaboradores e assegurar o cumprimento dos seus planos de produção anuais. Acresce ainda o facto de, transversalmente a todo este processo, se ter verificado a admissão de um número substancial de colaboradores aos quais houve que ministrar formação *On Job* de modo a integrá-los rapidamente em todo o processo produtivo.

> Necessidade de reformulação constante dos conteúdos programáticos a ministrar de modo a adequá-los permanentemente aos novos cenários que se foram colocando à empresa, garantindo assim a implementação de um processo formativo consentâneo com as reais necessidades vivenciadas a cada momento. Naturalmente que este carácter dinâmico do plano de formação exigiu um suporte administrativo rigoroso e por vezes complexo de gerir, contudo para a empresa afigurava-se como o único caminho possível face aos objectivos macro inicialmente traçados para o projecto.

- > Dificuldade em encontrar no contexto nacional formadores com o domínio das matérias que a empresa considerava fundamentais, sobretudo ao nível técnico, sendo não raro necessário recorrer a prestadores estrangeiros, processo que além do natural incremento nos custos tinha subjacente todo um processo logístico por vezes demasiado moroso.
- > Processos burocráticos por vezes algo pesados, o que envolvia um suporte administrativo considerável, o que todavia sempre compreendemos face aos naturais processos de controlo que a atribuição de financiamentos públicos pressupõe. A este nível importa referir, contudo, a importância da relação de parceria estabelecida com uma entidade externa que prestou um excelente suporte consultivo a todo o processo, bem como a abertura e flexibilidade das próprias entidades gestoras face às dificuldades por vezes sentidas ao longo da execução do projecto.

F. > 0 que este financiamento permitiu realizar que de outra forma não teria sido possível?

E. V. > Essencialmente, o facto de o plano de formação em apreço ter sido parcialmente suportado por fundos comunitários permitiu uma abordagem mais ambiciosa do que poderia ter acontecido num tão curto espaço de

Plano de Formação Apoiado na GROHE Portugal

De acordo com informação do Programa PRIME, dos 124 cursos de formação aprovados realizou 65, tendo realizado adicionalmente outros 88, num total de 153 cursos. Verificámos um ligeiro decréscimo entre o número de formandos previsto [2340] e o número de formandos efectivo [2171]. O número de horas de formação também decresceu, mas como o número de cursos aumentou verificou-se um crescimento no volume de formação, face ao aprovado, de 35%. Deste modo, a taxa de execução física situou-se nos 135%.

Relativamente à avaliação do Plano de Formação, o promotor recorreu à metodologia ROITn (Return on Investment in Training).



tempo, possibilitando à empresa optimizar os seus recursos de modo a atingir uma maior eficiência na gestão dos mesmos.

F. > Na sua opinião estes financiamentos estão ajustados aos fins a que se destinam ou como poderiam tornar-se mais eficazes?

E. V. > A experiência da Grohe Portugal é, do nosso ponto de vista, exemplo de como os financiamentos públicos de apoio à formação podem ser um instrumento importante na optimização dos recursos considerados críticos nas organizações, sobretudo se considerarmos que os processos de mudança ou consolidação da estratégia enfrentam sempre constrangimentos de tempo. Ora, na medida em que a dinâmica do mercado a que hoje assistimos não pactua com processos de adaptação morosos, a utilidade de tais projectos parece-nos, desde logo, evidente em determinados contextos.

Não obstante a utilidade de tais processos de financiamento, naturalmente que os mesmos, pelos motivos já expostos, são suportados por processos administrativos algo rígidos e exaustivos, factor que consideramos poder ser consideravelmente melhorado aumentando assim a atractividade de tais projectos de financiamento, na medida em que exigirão uma estrutura de suporte menos pesada por parte das entidades beneficiárias.

PRIFALÉSIA — Construção e Gestão de Hotéis, SA

Formar > Porque recorreram ao Programa PRIME?

Paula Cordeiro > A Amorim Turismo pretende assumir uma posição competitiva no mercado oferecendo produtos/serviços com um A Prifalésia foi criada visando, especificamente, o desenvolvimento e a implementação do projecto em apreço. A empresa foi constituída em 17 de Fevereiro de 2004, sendo detentora de um capital social de 50 000 euros sob a forma jurídica de sociedade anónima e com o NIPC 506823725. Além disso, o seu capital é detido em 51% pela Turyleader, S.G.P.S., SA, e em 49% pela Amorim Imobiliária, S.G.P.S., SA, ambas pertencentes ao Grupo Amorim. O projecto em apreço apresenta como característica principal e diferenciadora o seu nível qualitativo, reflexo do requinte e rigor nas suas várias fases de concepção. A este nível, refira-se que o empreendimento em causa foi desenhado por arquitectos de renome internacional. Adicionalmente, as matérias-primas seleccionadas para a sua construção e os equipamentos e materiais de decoração

estão de acordo com os padrões de qualidade de um hotel de cinco estrelas.

Verifica-se, assim, uma clara aposta na diferenciação baseada na qualidade suprema.

O projecto da Prifalésia tinha por objectivo a construção de um hotel The Lake Resort de cinco estrelas na zona de Vilamoura e a implementação de um conjunto de equipamentos turísticos complementares que, de acordo com o promotor, será uma grande aposta no turismo de lazer, golfe e negócios.

Trata-se de um projecto que está em conformidade com o estabelecido a nível da política do turismo em Portugal uma vez que contribui para o desenvolvimento de um sector de elevado interesse estratégico para a economia nacional e deu um contributo relevante para a qualificação da oferta da região do Algarye.

nível de qualidade cada vez mais elevado, o que só é possível com um forte investimento nos seus recursos humanos, considerados uma componente fundamental e estratégica para a empresa. Todavia, o investimento apurado no plano de formação desenhado era demasiado elevado para uma empresa num contexto de início de actividade, pelo que se decidiu recorrer ao Programa PRIME.

F. > Quais os efeitos positivos que a formação desenvolvida teve para a empresa?

P. C. > Foram vários os efeitos positivos que poderíamos descrever, mas centrando-nos

apenas nos de maior sucesso permitimonos destacar um alinhamento estratégico dos comportamentos, o desenvolvimento de uma cultura de desempenho, uma gestão previsional das competências, o envolvimento dos colaboradores e a integração de pessoas e tecnologias em processos mais inovadores.

F. > Que dificuldades foram sentidas no decurso do projecto?

P. C. > Não ocorreram dificuldades substanciais no decurso do projecto. No entanto, julgamos que o Programa PRIME poderia en-



dossier

Plano de Formação Apoiado na Prifalésia

De acordo com informação do Programa PRIME, dos 46 cursos de formação aprovados a Prifalésia realizou 41, dos quais 5 são novos cursos incluídos no plano de formação. A diminuição dos cursos e/ou substituição levada a cabo aconteceu essencialmente na formação em Qualidade e Normalização ISO e em ferramentas do Microsoft Office (Word, Excel e Powerpoint). Estes cursos foram substituídos por acções nas áreas da Higiene e Segurança, das Línguas e do Desenvolvimento Pessoal e Organizacional. Assim, reforçou-se o número de acções e de horas dos cursos de Higiene e Segurança, Desenvolvimento Pessoal e Profissional, Coaching, e introduziram-se cursos novos, nomeadamente Socorrismo, Higiene e Segurança Alimentar, Inteligência Emocional e Inglês Avan-

As áreas de intervenção do plano de formação situaram-se ao nível da área de organização e gestão, da área operacional/produtiva; da área comercial/marketing e da área dos recursos humanns

Importa ainda salientar que a implementação da estratégia de diferenciação formulada pela Pri-

volver-se de um modo mais proactivo com as empresas que recorrem a este tipo de incentivos por forma a garantir a execução do programa dentro dos trâmites exigidos.

F. > 0 que este financiamento permitiu realizar que de outra forma não teria sido possível?

P. C. > A estratégia da Prifalésia (Amorim Turismo) passou pela implementação de uma política orientada para a satisfação dos seus clientes, baseada no alcance de elevados níveis de qualidade e na diversidade e complementaridade dos produtos/serviços a oferecer, em conjugação com uma política de comunicação e marketing que permitia posicionar a empresa e os produtos/serviços nos segmentos para os quais dirigiu a sua oferta (lazer, golfe e negócios). Adicionalmente, a Prifalésia teve de dotar os seus recursos de fer-

Nota > Agradecemos a colaboração do Programa PRIME na elaboração deste

falésia e que se reflectiu no plano de formação adoptado pressupôs implicitamente os seguintes factores críticos de sucesso:

- > Maximização da eficiência na utilização de tecnologias de informação.
- > Optimização das práticas de gestão individual e organizacional.
- > Diversificação e complementaridade da oferta.
- > Orientação para o cliente.
- > Enfoque na qualidade dos produtos/servi-
- > Promoção comunicação nacional e internacio-
- > Afirmação na envolvente transaccional.
- > Transferência de competências.

A Prifalésia considera que o plano de formação alcançou os objectivos pretendidos, tendo sido muito positivo para a operacionalização do hotel pois permitiu desenvolver e uniformizar procedimentos e criar um espírito de equipa entre os colaboradores. No entanto, considera-se que houve alguma dificuldade em pôr em prática alguns conceitos aprendidos devido ao facto de muita da formação ter ocorrido antes da abertura do hotel, considerando que há ainda espaço para melhorias.

sarial, tanto a nível dos sistemas de informação como ao nível da gestão das relações e dos procedimentos internos, de forma a agilizar e flexibilizar a estrutura funcional.

ramentas de gestão e organização empre-

Neste sentido, o plano de formação surgiu na convicção de que os padrões de excelência que se pretendiam alcançar não seriam possíveis de se concretizar apenas com base na elevada qualidade das instalações e dos equipamentos, mas também num leque de competências dos colaboradores ao serviço do hotel.

O plano de formação desenvolvido equacionou dotar os colaboradores de competências que, em conjunto, e de acordo com a estratégia da empresa, permitiriam assegurar uma oferta de produtos/serviços diferenciados pela excelência, diversificação e complementaridade, de tal modo que fossem percepcionados pelos clientes como únicos e de excepcional valor acrescentado. Assim, o plano de formação abrangeu um vasto universo de áreas programáticas e com as quais visou não apenas o desenvolvimento de competências no âmbito das actividades operacionais a desempenhar no ramo da hotelaria, mas também o desenvolvimento de competências no domínio do comportamento, da gestão focalizada no cliente e, bem assim, da qualidade, higiene e segurança, socorrismo e emergência. Tudo isto só foi possível concretizar porque recorremos a incentivos.

O Programa PRIME, inserido no 3.º Quadro Comunitário de Apoio (2000-2006), actualmente em fase de conclusão, apostou na valorização dos factores-chave da competitividade empresarial, dos processos concorrenciais em economia aberta e globalizada comuns aos diversos sectores de actividade: qualidade e sustentabilidade, qualificações e competências dos recursos humanos, marketing e internacionalização, inovação.

Incrementando a inversão da aposta no crescimento extensivo, que caracterizou a economia nacional no final do século passado, o PRIME colocou à disposição das empresas apoios para a adopção de estratégias conducentes à elevação da produtividade global e à criação de empregos com níveis diferenciados de qualificações.

O PRIME, como instrumento de política económica, procurou contribuir para a consolidação de uma cultura empresarial de aposta no capital huma<mark>no através de me</mark>didas espe<mark>cífica</mark>s de apoio ao reforço e adequação da qualificação

dos Recursos Humanos do tecido económico. nomeadamente nas empresas e organizações da envolvente empresarial; à promoção da qualificação e inserção profissional de quadros especializados de nível 3 e 4 e à dinamização de respostas formativas adequadas na sequência da identificação de falhas de sistema ou de

Actualmente o PRIME contabiliza mais de 3 mil candidaturas que integram planos de formação profissional das quais 71% foram aprovadas, correspondendo a 522 milhões de euros de financiamento público (comunitário e nacional) e envolvendo 760 mil formandos em 80 mil acções de formação.

Neste universo, a formação interna promovida por empresas representa 95% (número de candidaturas com formação profissional), correspondendo a 81%1 do total de formandos e a 89% do total de acções de formação aprovadas no

¹ O PRIME apoiou até à data 616 407 formandos em acções de formação promovidas pelas empresas onde trabalham.

Formar em *business* intelligence

Introdução

Estabelecer nas empresas europeias elevados padrões de saber que respondam aos desafios da sociedade da informação e que, paralelamente, colmatem quer uma fraca capacidade para a inovação empresarial quer a falta de competências em diversas áreas cientificas, torna-se, em tempos de globalização, assaz premente. E esta urgência verifica-se especialmente em Portugal, onde a performance ao nível da inovação é fraca. Recorde-se que o European Innovation Scoreboard 2007, divulgado pela Comissão Europeia em 2008, considera Portugal um catching-up country, longe dos innovation leaders, países que lideram mundialmente em inovação. Ou seja, distanciado dos países nórdicos (Finlândia, Suécia e Dinamarca), da Alemanha, do Reino Unido, de Israel, do Japão, da Suíça e dos EUA. Este estudo prevê que Portugal leve, pelo menos, vinte anos a alcançar a convergência e que a sua performance muito abaixo da média em inovação se deve a indicadores relativos à educação e à aprendizagem ao longo da vida (ao invés, por exemplo, do que acontece nos países nórdicos).

Assim, é precisamente no sistema de educação e de formação que é preciso contrariar esta fraca capacidade para inovar. As empresas portuguesas enfrentam actualmente uma concorrência cada vez mais intensa nos mercados internacionais (veja-se, por exemplo, o crescimento exponencial dos sectores da indústria e da investigação de países como a China ou a Índia), pelo que o investimento em IED será a única forma de assegurar a competitividade empresarial

As empresas portuguesas enfrentam actualmente uma concorrência cada vez mais intensa nos mercados internacionais (veja-se, por exemplo, o crescimento exponencial dos sectores da indústria e da investigação de países como a China ou a Índia), pelo que o investimento em I&D será a única forma de assegurar a competitividade empresarial¹. Ora, parece imprescindível convidar os trabalhadores mais qualificados (licenciados e pósgraduados) a protagonizarem o papel de agentes de inovação no domínio empresarial,

¹ Aliás, segundo o inquérito "The 2005 EU Survey on R&D Investment Business Trends in 10 Sectors", divulgado pela Comissão Europeia em 2006, para responder com maior eficácia aos reptos da concorrência mundial as empresas europeias manifestam vontade aumentar o seu investimento médio em I&D. Este survey – que interpelou empresas pertencentes a 10 sectores de actividade – revelou ainda que os empresários alemães, ingleses e franceses se destacam como aqueles que mais apostam no investimento em I&D e, fora da Europa, os empresários norte-americanos, chineses e indianos.

permitindo às empresas serem mais performantes na competição mundial. No mundo empresarial, dominar o conhecimento e gerir informação — designadamente avaliando os riscos económicos, financeiros ou jurídicos — assume uma importância crescente. De facto, é hoje reconhecido que o maior ou menor sucesso das empresas depende, cada vez mais, de uma avaliação multidimensio-



▶ análise crítica 24



nal dos riscos, indispensável não só para enfrentar a difícil concorrência como também para investir de forma sustentada.

Repare-se, por exemplo, que se a maioria das empresas com vocação internacional enfrenta significativas dificuldades em vender os seus produtos ou serviços no exterior, o problema não parece residir na falta de iniciativa ou ambição destas empresas, mas sim na deficiente (ou mesmo ausente) gestão do conhecimento e da informação acerca do ambiente económico - local, nacional ou global – e das evoluções das práticas financeiras e comerciais dos países de exportação. Acresce que muitas empresas – sobretudo as PME – sem as skills necessárias para «saber vender no estrangeiro» acomodam--se ao mercado local ou nacional, limitando o seu processo de internacionalização.

A Business Intelligence

Por tudo isto, na actual sociedade de informação a actividade de obtenção e tratamento de informação — que permita às empresas ganharem vantagem face aos seus concorrentes — torna-se, progressivamente, um elemento diferenciador relevante na gestão empresarial. Daí que seja cada vez mais fulcral que as empresas se dotem de Recursos Humanos especializados na gestão do conhecimento e da informação fortalecendo, concomitantemente, os processos de inovação.

Neste aspecto, exige-se uma mudança de concepção da vida empresarial: as empresas não podem manter-se apartadas de novas potencialidades, sendo vital fazer emergir uma cultura de economic intelligence. Perante os inúmeros desafios comerciais da actualidade as empresas devem, pois, recrutar expertise nas áreas da finança internacional, da ciência política e da socioeconomia, bem como em áreas relacionadas com diversas competências de natureza comportamental (Rebelo, 2008), especialmente indivíduos dotados de formação doutoral, hoje re-

conhecida como uma experiência profissional de investigação².

Encarado como um verdadeiro direito do trabalhador, o direito individual à formação - alicerçado no conceito de aprendizagem ao longo da vida, ou seja, de aprendizagem empreendida numa base contínua com o objectivo de melhorar conhecimentos e competências durante a trajectória de vida de cada indivíduo – coloca um conjunto de desafios de ordem prática à sociedade e aos «agentes integrados no sistema» (Estado, empregadores, sindicatos e entidades formadoras) que passa pelo fortalecimento da relação escola/sociedade no qual também se inclui a relação escola/empresa. De facto, a estrutura interna das actuais organizações encontra-se adaptada a uma lógica de negócio fortemente baseada no recurso a Tecnologias de Informação e Comunicação e na concorrência e, como tal, também uma formação associada à satisfação de necessidades muito concretas da empresa, de que é exemplo a formação em Business Intelligence. A Business Intelligence, enquanto conceito, surgiu na década de 1980 e salienta as virtudes para as empresas do acesso a dados e à exploração da informação - normalmente contida num Data Warehouse/Data Mart - que permita aos decisores empresariais robustecerem a sua tomada de decisão.

Em geral, as empresas necessitam de avaliar o ambiente socioeconómico através de um processo de recolha de informação, completando essa informação com research em diversas áreas específicas, entre outras em marketing ou análise de mercado, além de análises competitivas. A organização tornase mais competitiva à medida que acumula intelligence (isto é, conhecimento e informação), dado que esta se torna uma clara

² Veja-se a Lei-programa para a investigação francesa de 18 Abril de 2006 que, procurando alargar o conceito de formação, oficializou a existência de escolas doutorais, ligadas aos estabelecimentos de ensino superior, e que têm por objectivo garantir uma formação de muito alto nível útil às empresas.

Novas exigências empresariais e formação em Business Intelligence

Gerais

Específicas

Definir necessidades, em termos de conhecimento e informação, da empresa e apostar na actividade de recolha de informação em fontes disponíveis e não negligenciar a informação obtida de forma «informal».

Recrutar peritos e envolver estes ou os colaboradores em trabalho de *Business Intelli- qence.*

Tratar a informação obtida — elencando e priorizando — e proteger o *know-how* fundamental da empresa.

Compreender como optimizar o investimento na *Business Intelligence* implementando um sistema de gestão das *performances* da empresa.

Gerir informação junto dos decisores empresariais e outros agentes e avaliar o seu impacto. Oferecer às diversas unidades orgânicas da empresa (de vendas, de *marketing*, de serviço-cliente, da cadeia logística e de recursos humanos) uma visibilidade em tempo real.

vantagem competitiva. Por exemplo, ao facultar informação de análise e de reporting — assente no recurso a uma ampla fonte de dados —, a Business Intelligence permite: oferecer uma análise mais ampla aos utilizadores (a todos os níveis e relativa às diferentes necessidades destes); satisfazer a procura crescente de utilizadores em matéria de aplicações em serviços, assegurando a integridade e os controlos internos das fontes informáticas; reduzir os custos, integrando a solução na infra-estrutura informática existente. Tudo em benefício de uma criação de valor para as empresas.

centes de adaptabilidade exigidas pelas empresas, importa não ignorar que o desenvolvimento da sociedade e da economia se afirmará através de novo paradigma socioeconómico que promova a formação em gestão do conhecimento e da informação, de que as soluções de *Business Intelligence* são um claro exemplo.

Referências Bibliográficas

European Commission, *The 2005 EU SURVEY on R&D Investment Business Trends in 10 Sectors*, Cordis n.° 26219, Bruxelas, 2006.

European Commission, European Innovation Scoreboard 2007 – Comparative Analysis Of Innovation Performance, The Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology, Bruxelas, 2008.

Rebelo, G., Emprego e Contratação Laboral em Portugal — Uma Análise Sócioeconómica e Jurídica, RHEditora, Lisboa, 2003.

Rebelo, G., «Formar para o Emprego», in Jornal de Negócios, 2 de Maio de 2006.

Rebelo, G., «Educação, formação e emprego: por uma cultura de inovação», in *Sociedade e Trabalho*, n.º 29, 2006.

Rebelo, G., «Desenvolvimento sustentado das PME e Economic Intelligence», in *Cadernos de Economia*, n.º 82, Ordem dos Economistas. 2008.



O desenvolvimento de uma «economia do conhecimento» moderna reflecte, como é sabido, a grande transição de uma economia baseada na terra, no trabalho e no capital para uma economia em que os principais componentes de produção são o conhecimento e a informação. E, uma vez que o capital humano é, cada vez mais, um factor-chave para direccionar o crescimento económico de um país e a formação é evolutiva, devendo responder às necessidades cres-



Qualificação *versus* formação

O que é mais importante em contexto organizacional?

Na presunção, lógica de resto, de que a capacidade intelectual do ser humano médio e em geral está muito pouco aproveitada, incentiva-se este a usar mais o recurso às suas faculdades mentais e a apetrechar-se de um cada vez maior número de competências que lhe permitam manter-se competitivo no mercado de trabalho onde se insere. Faz-se força no sentido do cidadão em idade activa se manter permanentemente atento e que, de um modo proactivo, procure não se deixar ultrapassar pelos acontecimentos.

Por isso, até os mais altos dignitários políticos, como presidentes da República e primeiros-ministros dos países desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento, e Portugal não constitui excepção, falam frequentemente na necessidade de apostar na qualificação das pessoas, isto é, na existência de uma mão-de-obra capacitada com competências adequadas aos novos desafios da vida moderna, mormente no que concerne às questões de índole tecnológica.

A problemática da qualificação surge, assim, associada à aprendizagem contínua e permanente ao longo da vida, contra o tradicional conceito de que a pessoa após adquirir um certo nível formativo iria ocupar um lugar na caNos dias que correm, palavras como sucesso, inovação, desenvolvimento e mudança entram-nos diariamente pela porta (revistas, jornais, Internet, etc.). E somos cada vez mais pressionados a aceitar como lógico, natural, desejável e, até, imprescindível que o ser humano, senhor de um determinado ofício ou executante de uma determinada função, tem de estar, além de permanentemente actualizado com o que de novo surge na sua área de trabalho, a par de outros níveis de informação mais generalizada como forma de o complementar e melhor preencher enquanto profissional

deia produtiva de uma nação e de um mercado e assim poderia ficar até ao fim dos seus dias activos. E esta aposta tem sido, definitivamente, e sem dúvida alguma, ganha. Reportando-me a Portugal em particular, a realidade que melhor conheço, é indubitável que todos os indicadores existentes neste domínio evidenciam claramente um aumento do nível médio de qualificação dos Portugueses, embora ainda, nalguns casos, bem distante dos

padrões médios da Europa mais qualificada, a dos países da Europa Central e nórdicos.



É talvez fruto deste aumento rápido, em termos de qualificação, que é hoje comum vermos pessoas muito jovens a desempenharem funções de topo em empresas, coisa impensável há 30 ou mais anos, em que a qualificação surgia muito associada ao acumular de uma formação-base e de uma experiência acumulada de vários anos, o que levava a que o topo da carreira se atingisse normalmente já bem a meio da casa dos 40 anos ou acima, ao passo que hoje se diminuiu tal desiderato em cerca de 10 anos, em média, havendo mesmo casos de pessoas que antes dos 30 anos já assumem posições de grande relevo, fruto do seu elevado nível de qualificação, quer em termos técnicos, como de gestão.

Todavia, a este crescimento, diríamos mesmo, exponencial das qualificações, não correspondeu um movimento idêntico em termos de formação. E, aqui, quando nos referimos a formação referimo-nos a formação humana, a formação do indivíduo enquanto ser humano, a criação de um ser pleno de capacidades técnicas e de competências, mas também com um quadro de princípios, valores e regras comportamentais de elevado

nível e inquestionáveis em termos de ética e de deontologia.

A verdade é que a aposta nas qualificações tem levado o cidadão comum a afastar-se cada vez mais, por falta de tempo e/ou de interesse, de outros fins importantes na sua existência que não apenas o profissional. As exigências no campo profissional pressionam os cidadãos a gastarem mais tempo na sua qualificação e no trabalho, sobrando pouco para a própria pessoa, para a sua família, para o círculo de amizades mais próximo, para a vizinhança e para a sociedade em geral.

A desagregação da família e o aumento exponencial e alarmante dos divórcios, muitas vezes associados a incompatibilidades do casal em termos de uma adequada conjugação trabalho-casa, casa-trabalho, tem vindo a criar, directa e indirectamente, uma nova geração desprovida dos mais elementares valores formativos enquanto cidadãos. É pois cada vez mais comum aspectos como a seriedade, respeito, consideração, justiça, equidade, frontalidade, transparência, integridade e exemplo serem substituídos pela disponibilidade, flexibilidade, negociação, ca-

pacidade de influência e a tão famosa inteligência emocional, como forma do cidadão se valorizar no contexto em que se integra. As próprias empresas, hoje, quando recrutam, valorizam muito mais estes últimos factores do que os primeiros, perdendo-se assim a espontaneidade, o sentido criativo e crítico, no fundo a inata natureza do ser humano, em prol de um ser mais customizado às necessidades das próprias organizações, menos natural, mais formatado.

Mas ao arrepio do que os actuais «valores» aparentemente preconizam, assiste-se cada vez mais a um ambiente organizacional desregulado, pleno de conflitos implícitos e explícitos, em que as pessoas, apesar de se alcandorarem a posições profissionais de destaque mais cedo, se sentem reféns da sua própria situação profissional. É comum ouvirem-se profissionais altamente qualificados e pagos a peso de ouro nas organizações dizerem que se sentem objecto de algemas douradas, aludindo ao facto de estarem muito bem compensados do ponto de vista material mas se sentirem francamente infelizes, pouco motivados e realizados enquanto indivíduos de uma forma geral.



▶ análise crítica 28



Quais os efeitos deste percurso «evolutivo» (muito mais involutivo) nas organizações?

Nunca se falou tanto como actualmente em *mobbing* nas organizações. Este palavrão inglês que significa, nem mais nem menos, atitudes de mau tratamento, habitualmente por parte dos detentores do poder nas organizações face a colaboradores que por este ou aquele motivo pretendem afastar e/ou diminuir. E as pessoas são mal tratadas por várias razões, a primeira das quais é que a cadeia hierárquica de topo, dispondo de um elevadíssimo nível de qualificações (cada vez mais MBA), não dispõe, em correspondência, do mesmo nível de formação humana.

Até os próprios gurus da gestão, como por exemplo Drucker, colocam hoje dúvidas sobre a verdadeira mais-valia dos MBA e do que estes significam para o mercado em termos de representação. Isto é, antes de um MBA uma pessoa nada vale no mercado e depois de um MBA é convidada para director-geral de uma empresa.

As lacunas de um percurso evolutivo gradual, devidamente sustentado na experiência, incluindo a da relação humana, onde decorre a aprendizagem dos valores, conduz a uma inevitável acção de gestão destes profissionais «MBA» no sentido de uma gestão fria, calculista, meramente numérica e, por vezes, extremamente irracional no que concerne à natureza humana das organizações. É importante alertar os gestores de topo para o facto de que as crises e conflitos por que passam hoje muitas das organizações derivam de uma visão excessivamente economicista da gestão, desprovida de quaisquer princípios e valores humanos.

Por isso, hoje é comum afastarem-se das empresas os melhores profissionais apenas porque são incómodos, admitir apenas os que pensam da mesma maneira que o patrão ou que o director-geral e dispensar pessoal ainda altamente produtivo apenas porque atingiu um patamar etário considerado elevado. Em Portugal este patamar, nalguns sectores, já se situa abaixo dos 40 anos, o que releva questões de ordem moral muito complexas, para já não falar de questões de ordem técnica como a da própria qualificação, pois estes profissionais são altamente qualificados, o que não deixa de ser paradoxal face à importância acrescida que o mundo empresarial tem vindo a dar à questão da qualificação comparativamente à da formação.

É, pois, urgente que os responsáveis máximos das organizações em Portugal (e não só), mas também os responsáveis políticos, pela questão do exemplo, passem a veicular uma mensagem diferente para o mercado (interno e externo à organização) e encontrem (porque as há) formas alternativas de gerir, que não as que têm vindo a ser utilizadas e que apostam cada vez mais numa atitude que força os profissionais a uma tal «dedicação ao trabalho e à empresa» que quase diríamos estar perante um novo tipo de escravização dos tempos modernos. Uma desumanização.

É que o mobbing, consequência lógica deste quadro negativo que apontámos antes, já mata (e não é assim tão pouco) em Portugal e, quando não mata, não deixa de despedaçar famílias inteiras fruto de graves desequilíbrios físicos e, essencialmente, psicológicos sofridos pelos cidadãos, profissionais nas organizações. E nem desta situação os mais habituais agentes activos do mobbing, os administradores, directores-gerais e de 1ª linha das organizações escapam. Eles acabam, por vezes, por cair na armadilha que ajudaram a montar.

E tudo isto com reflexos evidentes na produtividade das próprias organizações e do país em geral.

O investimento na formação no contexto da avaliação do capital humano

Introdução

Na sociedade actual, o crescimento e a capacidade competitiva das empresas exigem uma gestão eficiente dos diferentes recursos. As empresas reconhecem a crescente importância estratégica do factor humano e dos bens intangíveis associados, no cumprimento dos objectivos corporativos e da consequente necessidade de se desenvolverem os meios para identificar e posteriormente utilizar e gerir de forma mais eficaz os diferentes activos disponíveis.

Para isso, não basta assumir o investimento no capital humano a par de investimentos noutros activos, nomeadamente de carácter financeiro, e reconhecer que é necessário medir a relação entre o custo e a produtividade da força de trabalho, esperando que a sua contribuição para o desempenho empresarial supere as despesas envolvidas em

Avaliar quantitativamente o capital humano permite obter uma melhor compreensão do seu valor, mas também desenvolver uma métrica indirecta mais fiável do sucesso e do crescimento das empresas

todo o processo (Stewart, 1999). Com efeito, a vantagem competitiva através das pessoas não se adquire pelo simples reconhecimento de que elas existem dentro da organização, antes depende da forma como o seu potencial é utilizado e interage com outros tipos de recursos, operacionalizando desta forma uma estratégia conjunta que conduza a um melhor desempenho.

Apesar da importância do papel assumido pelo activo humano, ainda existem obstáculos à sua valorização efectiva. Com efeito, a contratação, formação e retenção das pes-

soas nas empresas continuam a ser tarefas dispendiosas e morosas e só à medida que os indivíduos aprendem e actuam de forma mais eficiente é que o seu valor se torna mais evidente e reconhecido.

29

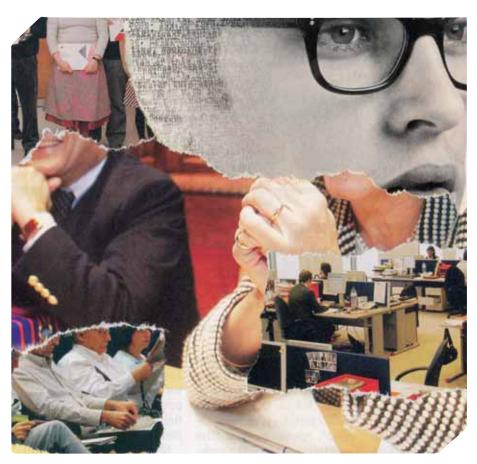


Brooking (1998) sublinha que os benefícios que as empresas esperam obter só poderão ser maximizados a partir da compreensão do verdadeiro conteúdo do seu capital humano. Neste sentido, é inevitável relacionar o desenvolvimento individual com a qualidade do desempenho empresarial, ou seja, a avaliação quantitativa do capital humano deve envolver não só obter uma melhor compreensão do seu valor, mas também desenvolver uma métrica mais fiável do sucesso e crescimento das empresas que lhe estão associados.

Assumir que o capital humano e o conhecimento são o suporte fundamental da produtividade e do crescimento empresarial, implica uma ruptura com as métricas financeiras tradicionais dado que, nesta perspectiva, o valor não é imediatamente quantificável. Mesmo assim, o capital humano, ao conduzir a resultados empresariais concretos, deve e pode ser avaliado e medido de forma objectiva. A propósito, Fitz-enz (2000) defende que para operacionalizar o investimento em capital humano e optimizar o seu retorno é necessário compreender como este tipo de activo interage com outras formas de capital, sejam elas tangíveis ou não.

Perspectivas de avaliação do capital humano. Componente da formação

A teoria do capital humano defende que os investimentos em formação e educação podem ser analisados de uma forma semelhante a outro tipo de investimento, no que se refere ao seu retorno económico-financeiro, tanto se aplicando aos indivíduos como às organizações. Na realidade, os indivíduos ao investirem mais na educação e formação melhoram a produtividade e o valor do seu trabalho e obtêm, em geral, remunerações mais elevadas. Por outro lado, as empresas que mais investem na formação da força de trabalho podem melhorar globalmente a pro-



dutividade e o valor acrescentado, criar condições adequadas para a inovação e, consequentemente, melhorar o nível de competitividade.

Muito embora a teoria do capital humano tenha motivado alguns dos trabalhos mais interessantes sob o ponto de vista dos benefícios quantificados do investimento em formação, nas primeiras pesquisas realizadas sobre este tema foram notórias as fraquezas encontradas em termos da sua aplicação no terreno. Um dos principais problemas detectados teve a ver com a dificuldade em distinguir os benefícios da formação para os indivíduos e para a própria empresa, uma vez que a análise realizada separadamente não permitia alcançar uma perspectiva verdadeiramente compreensiva desta questão. Nesta perspectiva, o esforço da pesquisa deve orientar-se no sentido de

integrar os retornos da formação para os indivíduos e para os empregadores.

Na verdade, apesar da abordagem do capital humano nas contribuições empíricas desenvolvidas a este nível - que assumem a formação e a educação como formas de investimento em capital que levam à melhoria da produtividade -, a análise dos benefícios do ponto de vista dos indivíduos, por um lado, e do ponto de vista das empresas, por outro, em certas situações poderá inclusive não ser adequada. Além desta questão, existem dificuldades que são inerentes ao isolamento e quantificação dos benefícios da formação, pelo que esta variável deve ser considerada num contexto mais vasto de adaptação e de práticas de trabalho inovadoras, e não simplesmente centrada exclusivamente nos ganhos que lhe estão associados (Dockery, 2001).

>

Quer seja devido às dificuldades em compreender, isolar e medir os benefícios da formação, quer seja devido às dificuldades em compreender a relação entre os efeitos da formação e os efeitos de outras variáveis, podemos estar perante uma realidade em que parecem estar mais consolidados os trabalhos dedicados aos retornos isolados da formação (para os indivíduos e para as empresas) do que propriamente aqueles que consolidam o impacto integrado da formação no desempenho (Figueiredo, 2006).

O desenvolvimento pessoal *versus* desenvolvimento organizacional

Deve reconhecer-se que o desenvolvimento pessoal só gera desenvolvimento organizacional se a formação for pensada e operacionalizada com base na avaliação do desempenho, na identificação dos saberes que é necessário melhorar ou adquirir, na redefinição de objectivos pessoais e organizacionais e em mecanismos de gestão que assegurem a sua avaliação, designadamente ao nível do seu impacte na performance individual e organizacional. Ou seja, todo este processo implica não só uma flexibilização das estratégias globais das empresas, face ao valor dos seus recursos intangíveis, como a mobilização e o envolvimento organizacional total na criação de meios e de os desenvolver de forma sustentada.

Esta evidência está patente nos trabalhos de vários autores sobre o retorno da educação e da formação para o indivíduo, empresa e economia em geral, designadamente os trabalhos empíricos desenvolvidos com o intuito de estimar o retorno para a força de trabalho do investimento em capital humano realizado, e outras abordagens que defendem a medição da contribuição do capital humano para o crescimento económico em termos gerais (Blundell *et al.* 1999).

Nesta linha de pensamento, e tal como acontece com outros tipos de investimento, os custos iniciais associados ao investimento em capital humano são suportados, seja individual, seja organizacionalmente, com base numa forte crença que o retorno futuro ultrapasse o esforço financeiro inicial. Mas enquanto a abordagem económica tradicional se centra nos custos e nos benefícios quantificáveis do investimento, a abordagem do capital humano concentra-se nos seus benefícios intangíveis (Blundell *et al.* 1999).

Por outro lado, do ponto de vista da relação entre capital humano, educação e formação, evidencia-se claramente que o stock acumulado de capital humano é um factor importante para a realização de maior investimento em formação, já que os indivíduos, com competências mais sofisticadas e níveis educacionais mais elevados e sujeitos a formação adicional mais marcante, são aqueles que tendem a participar ainda mais em formação. Este tipo de resultados indica uma forte complementaridade entre os componentes do capital humano (a habilidade inicial, as qualificações e o conhecimento adquirido através da formação formal e as competências e a perícia adquiridas através da formação no trabalho) e sublinha a natureza auto-sustentada do crescimento do capital humano do ponto de vista individual. Pelo contrário, muitos trabalhadores que não possuem estas características vêm acentuada a tendência para competências deficitárias e para os baixos níveis de participação em formação.

Também as definições tradicionais da formação, centradas sobretudo em programas formais e estruturados, desvalorizam o vasto conjunto de actividades de formação e de aprendizagem que ocorrem nas empresas, pelo que há que caminhar para uma definição de formação mais abrangente, que contemple a formação e a educação formais,



▶ análise crítica 32



informais, no local de trabalho e fora dele, (Moy, 2001).

Sobre estes aspectos específicos, alguns investigadores aceitam que a formação no posto de trabalho, apesar do seu carácter menos formal, é um exemplo importante de investimento em capital humano, principalmente nas PME, dado que existem custos relativos ao tempo necessário para a aprendizagem e desenvolvimento das qualificações adequadas e também ao equipamento e materiais associados. O retorno deste investimento ocorrerá em períodos futuros, sendo que no caso da formação no posto de trabalho o retorno poderá ser medido pelo incremento da produtividade do trabalhador durante períodos subsequentes à formação (Barron et al. 1997).

«A formação deve ser financiada, renovada e considerada como um investimento real e tida em conta numa base formal, no entanto, levanta vários problemas porque as regras actuais da contabilidade não cobrem o investimento nos recursos humanos, de carácter mais intangível» (Cedefop, 1998, p. 49). Tal como se refere no relatório do Cedefop, a aplicação do conceito de investimento à área da formação ainda é essencialmente um desafio porque, do ponto de vista contabilístico, os investimentos imateriais são difíceis de medir, dado que não têm as características dos bens produzidos, e as despesas em que as empresas incorrem com a formação dificilmente são aceites como um investimento.

O relatório apela, por isso, no sentido de este investimento ser entendido como uma decisão económica racional que contribui em muito para o desenvolvimento dos indivíduos e, consequentemente, para

o desenvolvimento das empresas, salientando três razões essenciais para que os recursos tangíveis e intangíveis sejam associados a um determinado retorno:

- > o facto de a maior parte das análises sobre os custos não proporcionar informação acerca da qualidade do desempenho da formação;
- > o facto de ser essencial medir o retorno do investimento em formação para que o investimento em capital humano seja promovido na mesma medida que os outros tipos de investimento;
- > o facto de a avaliação do investimento nos recursos humanos (e o seu retorno) ser útil no desenvolvimento de uma nova definição do papel dos actores envolvidos.

E se, por um lado, os responsáveis das empresas querem ver justificado o investimento feito na formação dos seus trabalhadores em termos de um retorno económico, por outro lado, os indivíduos querem ver justificado e recompensado o esforço envolvido e o tempo dispendido na aprendizagem.

Resumo conclusivo

A existência de uma tendência para se considerar a formação numa perspectiva de investimento está associada ao facto de os efeitos económicos da variável «recursos humanos» sobre o funcionamento dos sistemas técnico-económicos poderem ser significativos.

No entanto, um dos principais obstáculos à consideração da importância do investimento em formação está intimamente relacionado com o facto de não se saber ao certo qual a contribuição quantitativa

da formação para o desempenho da empresa, muito embora não se considere um argumento central uma vez que as empresas acabam por reconhecer que existem benefícios associados à formação. Foi ainda salientado neste trabalho que existe uma dificuldade em desenvolver e utilizar métodos fiáveis de avaliação da formação face ao investimento que se preconiza necessário. Paralelamente, releva-se que o novo papel que a formação assume implica também um novo esforço da pesquisa no sentido de explorar a relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho das empresas.

Assim, um dos desafios para o futuro será desenvolver indicadores de avaliação quantitativa do impacto da formação e de outras formas de aprendizagem, integrando os recursos humanos e as organizações, na perspectiva última da avaliação do desempenho empresarial mas relevando a valorização do capital humano como um objectivo estratégico fundamental.

Referências Bibliográficas

Barron, J. e Berger, M. (1997). *On-the-job Training*, W E. Upjohn, Michigan: Institute for Employment Research.

Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C. e Sianesi, B. (1999). Human Capital Investment: The returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy in Fiscal Studies, 20(1), 1-23.

Brooking, A. (1998). Intellectual Capital – Core Assets for the Third Millennium Enterprise, London and New York: International Thompson Business Press.

Cedefop (1998). Approaches and Obstacles to the Evaluation of Investment in Continuing Vocational Training: Discussion and Case Studies from Six Member States of the European Union, Thessaloniki: European Centre for the Development of Vocational Training.

Dockery, A. (2001). *Training innovation and business performance – in analysis of the Business Longitudinal Survey*, Kensington Park, Australia: NCVER – National Centre for Vocational Educational Research.

Figueiredo, M. (2006). «A Formação e o Desempenho Empresarial»- Tese de Doutoramento-Área Científica - Gestão - Especialidade: Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE: Lisboa, Portugal.

Fitz-enz, J. (2000). The ROI of Human Capital — Measuring the Economic Value of Employee Performance, New York, Broadway: AMACOM (American Management Association).

Maglen, L., Hopkins, S. e Burke, G. (2001). *Training for Productivity, Kensington Park, Australia*: NCVER – National Centre for Vocational Educational Research.

Moy, J. (2001). Showing that Enterprise Training Pays: lessons from literature in Andrew Smith (Eds.), Return on Investment in Training - Research Readings, (pp.35-60), Kensington Park, Australia: NCVER – National Centre for Vocational Educational Research.

Stewart, T. (1999). Intellectual Capital — The New Wealth of Organizations, Doubleday (tradução portuguesa a partir da 1ª edição de Joaquim António Nogueira Gil, Capital Intelectual — A Nova Riqueza das Nações, Lisboa: Edições Sílabo.

Coaching



Um processo de desenvolvimento pessoal e profissional

Muitas pessoas confundem coaching com formação. Como ainda por cima o coaching está na moda, não há hoje oferta formativa que não contemple um ou mais tópicos sobre coaching.

A confusão entre coaching e formação deriva, em grande parte, do facto de muitas pessoas pensarem que o coaching é a actividade do «coach=treinador». Efectivamente, à semelhança de um treinador, o coach também está centrado em que o seu coachee (cliente) obtenha bons resultados mas, efectivamente, um coach não é um formador ou



Numa relação de coaching não é o coach quem estabelece os objectivos que o coachee deve atingir, não é o coach que ensina ou define os padrões do que está certo ou está errado, não é o coach que avalia o que são bons ou maus níveis de performance do coachee. O coach não ensina, o coach facilita a

«Podes consultar outra pessoa sobre todas as coisas, especialmente sobre aquelas que dizem respeito a ti próprio. O seu conselho poderá ser-te útil sempre que a tua auto-estima te possa estar a turvar o julgamento.»

Séneca

identificação de potencial, a obtenção ou reforço da auto-estima, a definição de objectivos e a elaboração de planos de acção para a *performance* do seu *coachee*.

O coaching conduz ao êxito, à autonomia, à auto-realização e à performance profissional. Porque o coaching consiste num processo de acompanhamento à medida de cada pessoa, numa dinâmica de mudança facilitadora da definição e alcance de objectivos do próprio coachee e da sua organização, não há dois momentos de coaching iguais.

Partindo de uma dinâmica de autoconsciência, de estabelecimento de metas, de elaboração e colocação em prática de planos de acção, o *coach* é um elemento facilitador que favorece uma dinâmica de transformação pessoal do *coachee*.

O coaching contém, em si mesmo, um processo de análise, reflexão, desafio e opera-

cionalização. Ao potenciar a visão, a tomada de decisão e a concretização, o *coaching* promove a mudança efectiva.

Efectivamente, a palavra *coach* vem da palavra carruagem em inglês, a qual simbolicamente significa «transportar **voluntariamente** uma pessoa de um lugar para outro». Esta analogia com a carruagem facilita a compreensão do que é efectivamente o *coaching*. O processo desenvolve-se sempre fo-



cado no estabelecimento de «destinos» pessoais e profissionais do *coachee*.

O coaching executivo, aquele que é levado a cabo em contexto profissional, constitui-se como uma das áreas operacionais em que o coaching está mais desenvolvido. Não é por acaso que grande parte dos executivos americanos «que se preze» quer ver incluído no seu package de regalias empresariais o acompanhamento por parte um coach. As razões para o efeito prendem-se, normalmente, com o facto de esses executivos valorizarem a possibilidade de disporem, na sua função, de momentos exclusivos dedicados à reflexão, à tomada de consciência e ao estabelecimento de metas, os quais se tornam muito proveitosos com o apoio de um facilitador que os escuta activamente, que os questiona, desafia e acompanha durante o processo.

Ao longo da minha carreira como *coach* tenho verificado que, em boa verdade, também a grande maioria dos decisores portugueses se sente só.

Frequentemente, essa situação deriva de três razões principais:

- > Por várias razões, muitos executivos lideram, frequentemente, grupos de «Yes Men».
- Muitos executivos possuem um ascendente tão forte sobre a sua equipa que os membros da mesma se demitem de participar no processo de tomada de decisões.
- > Muitos executivos estão sujeitos a dinâmicas de interesses ocultos (ex.: luta pelo poder).

Os actuais níveis de competitividade do mercado também contribuem para que muitas pessoas sintam a necessidade de disporem de momentos de reflexão conjunta e do apoio de alguém que os ajude a se automotivarem. Como alguém disse, «não podemos direccionar o vento mas podemos ajustar as velas».

Através do coaching executivo o decisor//profissional passa a conseguir não só definir metas pessoais e profissionais com maior clareza, como também a desfrutar com a concretização das mesmas. Este facto proporciona-lhe o aumento da auto-estima e, consequentemente, uma energia renovada que também se reflecte na sua capacidade de inspirar e motivar a sua equipa.

Através do coaching executivo os decisores/ /profissionais frequentemente adquirem maior consciência do seu potencial, das suas reais competências e dos seus limites, reajustando-se de forma progressiva, descobrindo o prazer de sair da sua zona de conforto de modo a tornarem-se capazes de enfrentar novos desafios.



Como se operacionaliza o *coaching* executivo?

1 > A primeira fase é a da tomada de consciência de que se precisa e de que se beneficia em se entrar num processo de coaching. Um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento humano é a ausência de consciência de que se precisa de apoio. Dificilmente alguém muda se não quiser mudar. Um coach que aceitar trabalhar com um coachee a quem foi imposto dificilmente obterá resultados. O processo de coaching só deve ser iniciado quando o coachee conhece e valoriza as virtualidades do processo.



- 2 > Em seguida há que saber escolher o coach. Nesse processo de tomada de decisão existem duas componentes igualmente importantes: a empatia que se estabelece entre coach/coachee e o perfil pessoal e profissional do coach. Assim, quando pensar escolher um coach avalie bem. Certifique-se de que o seu potencial coach:
- >> Tem maturidade, «mundo» e experiência de vida (pessoal e profissional).
- >> Tem uma efectiva e relevante formação/certificação em coaching. Para se ser um bom coach não basta ser psicólogo ou ter frequentado um curso de Coaching de uma semana!
- >> Está mais interessado em o escutar a si do que em falar dele próprio e das ferramentas com que trabalha. Muitas pessoas dizem que são coach quando, na realidade, as suas sessões de coaching se dedicam à aplicação de umas quantas ferramentas de diagnóstico que estão na moda!
- >> Demonstra pertinência nas questões que lhe coloca.
- >> Tem energia, entusiasmo e consegue despertar a sua empatia.
- >> Evidencia uma atitude de aprendizagem e de investigação contínuas.
- >> Lhe propõe um acordo profissional e demonstra uma atitude ética.

▶ actuais 36

Se pretender escolher um *coach* para trabalhar com vários profissionais da sua equipa, certifique-se ainda que:

- >> Se trata de alguém que já andou ou ainda anda no terreno e que compreende o seu mercado. Apesar de o coaching ser uma metodologia transversal, quando se trata de coaching profissional somos de opinião de que o processo ganha eficiência e eficácia quando o coach compreende o contexto profissional do seu coachee.
- >> Que evidencia capacidade para reportar sem violar a confidencialidade inerente a uma relação de *coaching*.



3 > A terceira fase do processo é o «contrato». O coach deve definir com o coachee algumas regras de compromisso mútuo. Exemplos: calendário, duração e local das sessões, follow-up das sessões, etc. O coaching visa a autonomia do coachee, não a sua dependência do coach. Assim, o coach tem de ter a capacidade e a ética de saber gerir a duração do processo nesse sentido. Muitas vezes o coach tem que ser capaz de tomar a iniciativa de dar o processo por concluído contra a própria vontade do coachee. Por exemplo, e da minha experiência enquanto coach, parece-me razoável uma proposta de módulos de seis sessões de coaching, findas as quais é feita uma avaliação do processo.



Esclarecidos todos os aspectos prévios e informado o coachee de que todo o processo de coaching é um processo confidencial, pode-se avançar para a fase seguinte: análise do perfil pessoal e profissional do coachee. A base de qualquer processo de coaching consiste numa dinâmica de questionamento, ou seja, a ferramenta base do coaching é a técnica das perguntas. Saber colocar, como costumamos dizer, «perguntas poderosas» não é para qualquer um. Nesta fase é também importante perceber o grau de maturidade pessoal e profissional do coachee. Qualquer tentativa de desafiar um coachee para a assunção de metas sem um trabalho prévio de conhecimento do seu perfil pode ter consequências muito negativas.



5 > Tendo promovido a recolha de informação relevante sobre o perfil do coachee e considerando já estarem criadas as condições de confiança mútua necessárias ao processo de coaching, inicia-

-se a quinta fase: a promoção da autoconsciência. Através de perguntas poderosas que incentivam a reflexão, o coach favorece a identificação de atitudes, crenças, valores, estereótipos, capacidades ou competências do coachee. No que diz respeito à capacidade de concretização profissional, o coach pode ajudar o coachee a identificar o seu potencial, a par de barreiras de diferente natureza que o limitam no seu desempenho. (Ex.: medo, desinteresse, incompetência, relação custo/benefício, etc.) Uma das tarefas do coach é ajudar o coachee a «descobrir» qual é a barreira que impede o seu desenvolvimento e a focar--se nela. A abordagem que a nossa equipa de coachs adopta assenta nos princípios de Psicologia Positiva. Acreditamos, e temos verificado na prática, que pessoas felizes e optimistas estão mais abertas ao mundo, aos desafios e à me-Ihoria contínua.



6 > Se até esta fase o papel do coach foi essencialmente de facilitador e de apoiante na reflexão provocada pelas perguntas efectuadas, chegou então o momento do desafio. Existem vários métodos para «auxiliar» o coach a mobilizar o coachee para a mudança necessária, mas não recomendamos um em particular. Achamos que todos os métodos são vá-

lidos quando são bem aplicados. Cada pessoa é um caso, devendo por isso o *coach* ser capaz de utilizar o método e a linguagem que lhe pareçam mais adequados ao perfil, ao momento e à situação específica do seu *coachee*. Esta é a fase do estabelecimento de metas e do compromisso com as mesmas.

7 > A última fase do processo é a fase do acompanhamento e do feedback. Um coach deve não só ir proporcionando feedback regular ao seu coachee, mas também conseguir que este obtenha feedback útil do seu contexto. Este feedback é fundamental para que a responsabilização do coachee na prossecução das metas se mantenha e para que as mesmas sejam atingidas ou reajustadas.

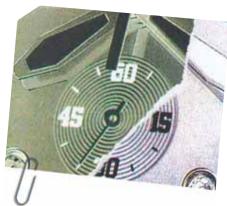
Quanto tempo dura um processo de coachinq?

Tudo depende, mas a nossa experiência prática em contexto de *coaching* executivo diznos que os primeiros resultados aparecem ao fim de três meses (dependendo do número de sessões) e que seis meses é um período de tempo adequado para que o *coachee* se sinta confortável com o processo e usufrua das mais-valias do mesmo.



Infelizmente anda por aí muito «gato por lebre». Um coach deve ser alguém devida-

mente credenciado, com maturidade pessoal e profissional, com experiência efectiva de *coaching* e um currículo pessoal e profissional que atestem a sua capacidade de facilitador.



Quanto tempo dura uma sessão de coaching?

Recomendamos que uma sessão de *coaching* dure entre 90 minutos a 2 horas e que as sessões estejam distanciadas entre si por períodos de uma semana no mínimo.



Quanto custa uma sessão de coaching?

Um bom *coach* ajuda a acontecer, um bom *coach* é alguém muito credenciado, disponível e infelizmente raro, como tal deve ser bem remunerado. Actualmente uma sessão de *coaching* executivo em Portugal pode significar um investimento entre os 200 e os 450 euros.



Como está o coaching em Portugal?

O associativismo em Portugal ao nível do coaching ainda não é uma realidade consistente. Têm vindo a surgir algumas iniciativas associativas, as quais ainda não possuem um histórico relevante.

Existe um fórum ibero-americano de *coaching* na Internet de acesso e utilização gratuita (www.youup.pt), com vista à dinamização do debate, da partilha e da troca de experiências sobre *coaching*.

Existe a Associação Ibero-Americana de *Coaching.*

Está em marcha a dinamização do Chapter Português do ICF — International Coach Federation.

Saiu recentemente um livro português sobre coaching em Portugal, resultado de uma tese de mestrado, para o qual a nossa equipa forneceu o seu testemunho, a par de outros coachs portugueses: Coaching em Portugal — Teoria e Prática, de Alexandra Barosa Pereira.

Que tipo de formação em *coaching* existe em Portugal?

Existem diversas ofertas formativas de curta duração em *coaching*, é necessário saber escolher... Muitas ofertas formativas assimilam *coaching* e programação neuro-linguística (PNL).

Em Fevereiro de 2008 a YouUp, Coaching & Training (Portugal), em parceria com o

Testemunho sobre coaching de Patrícia Pedrosa, directora de Recursos Humanos da Bacardi Martini cuja equipa comercial está envolvida num processo de coaching.

Acreditamos que o coaching é das ferramentas que mais podem influenciar o desenvolvimento e o desempenho dos indivíduos nas organizações e das próprias organizações.

Este é um processo através do qual a pessoa é ajudada a conhecer muito bem o seu ponto de partida e a definir o seu ponto de chegada, em termos de performance, e em que lhe é facilitado o processo de aprendizagem e exploração de alternativas que a vão ajudar a lá chegar. Sendo também um processo que implica o acompanhamento da pessoa no exercício das suas funções e em que este exercício é o princípio e o fim do processo e não uma forma de aprendizagem mais distanciada, como acontece, por exemplo, com a formação em sala, a ligação entre o coaching e os resultados, quer ao nível da performance individual quer ao nível da performance organizacional, é muito mais visível e imediata. Com esta convicção e perante a necessidade de elevar a performance da nossa equipa de vendas a um nível de excelência capaz de impactar ainda mais positivamente os nossos resultados, decidimos utilizar esta ferramenta de desenvolvimento nesta área. Encontrado o parceiro certo e implementado o processo, os resultados são, de facto, bem mais gratificantes do que noutras ferramentas de desenvolvimento mais tradicionais.

Neste momento, e após termos completado a primeira e segunda fases do processo, já aplicado a cerca de 60% da equipa de vendas, a nossa percepção dos resultados é muito positiva. Os participantes neste processo tiveram, desde logo, a oportunidade para reflectir sobre as suas práticas profissionais para terem recomendações neutras e confidenciais, para se questionarem e explorarem soluções alternativas, para progredirem no desenvolvimento de competências e atitudes e obterem níveis mais elevados de desempenho e reconheceram e valorizaram esta oportunidade. Quanto às vantagens para a empresa, consideramos que estes elementos da nossa equipa estão mais conscientes de si próprios e empenhados na melhoria, com uma maior capacidade de adaptação à mudança, com níveis mais elevados de motivação, com algumas competências e atitudes desenvolvidas e algumas melhorias em termos de resultados operacionais e, por isso, vamos continuar a apostar no coaching como uma das ferramentas mais eficazes no desenvolvimento dos nossos proIESEC Human (Espanha), concluiu em Portugal o 1.º Master em *Coaching*, o qual integrou um processo rigoroso de selecção de pessoas que haviam já frequentado o Curso Profissional de *Coaching*. Este Master de *Coaching* teve a duração de 9 meses e integrou diversos *workshops* em áreas inovadoras como a Psicologia Positiva, a Risodinâmica e o Inquérito Apreciativo, entre outras. Em 2008 está novamente a promover um conjunto de cursos profissionais de *Coaching* a partir dos quais serão seleccionados os novos participantes no 2.º Master de *Coaching*.

Como digo muitas vezes aos meus *coachees*: a vida é feita de escolhas; se não está satisfeito escolha outra vez.



Os comportamentos de saúde dos formandos dos cursos de acção educativa

Este estudo incide nos comportamentos

relacionados com a saúde dos formandos do Curso de Auxiliar de Acção Educativa do Centro de Formação Profissional de Alverca e teve como principais objectivos identificar os comportamentos de saúde e a vivência escolar dos formandos, analisar os comportamentos que sugerem uma orientação positiva ou uma orientação negativa perante a saúde e caracterizar as necessidades deste grupo com vista a uma eventual intervenção, nomeadamente ao nível da reestruturação do programa dos módulos de saúde.

A saúde escolar direcciona-nos para um alvo específico, constituído por crianças e adolescentes, mas se pensarmos que a formação profissional está, maioritariamente, direccionada para uma população adulta, surge-nos a questão: quais os seus comportamentos relacionados com a saúde? Se a esta situação associarmos a existência de cursos de formação profissional para auxiliares de

Os Centros de Formação Profissional (CFP) podem ser um local privilegiado para a promoção da saúde das populações dado que permitem desenvolver «uma estratégia de consciência crítica relativamente aos seus hábitos e estilos de vida» (Santos, 2000: 1). A saúde não é só um problema dos centros de saúde e dos hospitais, é acima de tudo um problema cultural com um objectivo social

acção educativa, esta questão assume uma dupla relevância. Por um lado, pelo facto de serem adultos em contexto de formação e pela necessidade de se identificarem os seus comportamentos para com a sua própria saúde. Por outro, estes futuros profissionais irão exercer uma profissão onde irão assumir um papel activo enquanto elementos de uma comunidade escolar que se quer promotora de saúde e serão «modelos» de crianças e jovens, influenciando neles o desenvol-

vimento de orientações positivas ou negativas perante a saúde.

Cristina Baixinho
Assistente na Escola
Superior de
Enfermagem de Lisboa
e formadora no Centro
de Formação de
Alverca

▶ actuais 40



Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório, quantitativo, realizado a 87 formandos dos cursos de auxiliar de acção educativa do Centro de Formação Profissional de Alverca, dos quais 97,7% do sexo feminino e 2,3% do sexo masculino e com uma média de idades de 30,3 anos, com um mínimo de 17 anos e um máximo de 53 anos. A maioria dos inquiridos é casada ou vive em união de facto e frequentou o ensino secundário.

O instrumento de recolha e suporte de informação escolhido foi o questionário, construído a partir do questionário da Organização Mundial de Saúde — HBSC (Health Behaviour in School-aged Children).

Análise e discussão dos resultados Hábitos de higiene e repouso

Os hábitos de higiene fazem parte do quotidiano dos formandos, não obstante só 65% lavam duas ou mais vezes os dentes ao dia. A falta de informação sobre os benefícios da higiene oral poderá justificar que uma percentagem significativa da população só os escove uma vez ao dia. Surge a questão se a importância dada à higiene oral por este grupo irá interferir nas suas práticas futuras como elemento de uma comunidade escolar, onde se quer que as crianças tenham uma boa higiene oral.

Verificou-se ainda que cerca de 53% desta população dorme menos de 7 horas, o que pode ser justificado com a sobrecarga que a formação pode induzir no seu ritmo habitual de vida.

Exercício físico

Das pessoas inquiridas, 45,98% responderam afirmativo à questão relativa à prática de algum exercício, das quais 26,19% afirmam que o fazem quatro a cinco vezes por semana. Dos que praticam exercício físico, 33,33% fazem-no por um período de tempo inferior a uma hora e 56,41% por um período de uma hora.

A actividade física assume-se actualmente como essencial para um estilo de vida mais saudável e está associada, nomeadamente, a um consumo mais baixo de tabaco e álcool.



A falta de um espaço formal (ginásio), mas também o facto de o espaço informal (área envolvente) ser exíguo, não permite a reali-





zação de exercício físico no centro. Por outro lado, o próprio horário diário de formação, juntamente com as horas que são necessárias para o estudo individual de cada formando, somado às tarefas domésticas que muitos têm a seu cargo, limita igualmente o tempo disponível para esta actividade.

Alimentação

A análise efectuada aponta para um consumo excessivo de fornecedores de hidratos de carbono, fritos e carne, com baixo consumo de fruta e legumes.

Cerca de 30% da população não toma o pequeno-almoço e igual percentagem não tem cuidado com a ingestão de sal. Estes factores a médio e longo prazo poderão estar na origem de diferentes patologias, nomeadamente de doenças cérebro-vasculares e diabetes *mellitus*, bem como contribuir para o aumento de peso.

Perante estes resultados, importa avaliar se o início e frequência da formação, face à mudança da rotina diária e pelo contacto com pessoas com hábitos diferentes, provoca alterações dos hábitos alimentares, nomeadamente através de comportamentos socializadores que poderão surgir como, por exemplo, tomar o pequeno-almoço no café com o grupo.



Consideramos que o facto de o centro não atribuir subsídio de alimentação e ao invés dar a senha de alimentação para o refeitório poderá ser um factor promotor de uma alimentação «mais saudável».

Comportamentos de segurança

Das respostas dadas às questões relacionadas com segurança verifica-se que esta população nem sempre utiliza a passadeira quando atravessa a estrada, poucos são os que usam capacete quando andam de bicicleta, há uma elevada percentagem que nem sempre usa o cinto de segurança. No estudo é significativa a percentagem de pessoas que já conduziu sob o efeito do álcool ou foi conduzida por um condutor sob esse efeito, bem como dos que nem sempre respeitam os limites de velocidade.

Face a estes resultados não nos podemos deixar de questionar se os que «quase sempre», «ocasionalmente», «raramente» e «nunca» atravessam a estrada pela passadeira, ao acompanharem um grupo de crianças ao exterior onde atravessarão a estrada?

Comportamentos aditivos

A análise dos resultados à experimentação e consumo de substâncias lícitas e ilícitas na população aponta para que alguns formandos tenham comportamentos cuja orientação é francamente negativa para a saúde. Esse comportamento de maior risco afigura-se possível por 91% já terem provado bebidas alcoólicas, 45% já ficaram embriagados e 68% revelam que se embriagaram duas a três vezes no último ano.

Quanto ao consumo de tabaco, 36% responderam afirmativamente, com uma média de 12 cigarros/dia (hábitos inferiores aos de



outros estudos; Santos, 2000; Neves, 2002). Quanto ao consumo de drogas, cerca de 21% já experimentaram haxixe/erva.



Ambiente do Centro de Formação

Analisando a vivência formativa desta população verifica-se que a maioria dos formandos considera que na formação participa na decisão das regras, não são tratados com severidade, as regras são justas, o centro é um bom local para se estar e induz mesmo o desenvolvimento de sentimentos de pertença, a segurança e higiene são no geral boas, são encorajados a expressar os respectivos pontos de vista e tratados com justiça. Estes resultados poderão estar relacionados com a própria filosofia da formação pro-



fissional e com o investimento que se tem feito na formação pedagógica de formadores (formação inicial e contínua), com uma grande ênfase na educação e formação de adultos e motivação dos grupos. Relativamente à pessoa do formador, os formandos referem que este os ouve e ajuda quando têm problemas, interessa-se por eles enquanto pessoas mas em contrapartida também espera demasiado do formando. As relações com os formadores são, no geral, boas.

Os dados obtidos permitem-nos, pois, afirmar que a vivência formativa desta população é saudável (psíquica e socialmente), advindo de um bom apoio por parte dos formadores, criando uma boa percepção de segurança e justica.

	Concordo completamente		Con	Concordo		Não concordo Nem discordo		Discordo		Discordo completamente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	
Formandos – decisão das regras	20	22,99%	46	52,87%	1	1,14%	14	16,09%	6	6,9%	
Formandos – severidade	4	4,6%	22	25,29%	2	2,3%	29	33,33%	30	34,48%	
Regras justas	29	33,33%	44	50,57%	4	4,6%	9	10,34%	1	1,14%	
Centro – bom local para se estar	34	39,08%	36	41,38%	6	6,9%	6	6,9%	5	5,74%	
Sinto que pertenço	23	26,44%	38	43,68%	11	12,64%	9	10,34%	4	4,6%	
Segurança e higiene – boas	20	22,99%	32	36,78%	15	17,24%	9	10,34%	11	12,64%	
Sou encorajado a expressar	43	49,42%	33	37,93%	5	5,75%	6	6,9%	0	0	
Tratado com justiça	47	54,02%	33	37,93%	5	5,75%	2	2,3%	0	0	
Formadores ouvem/ajudam	51	58,63%	32	36,78%	3	3,45%	0	0	1	1,14%	
Formadores interessam-se	47	54,02%	38	43,68%	0	0	2	2,3%	0	0	
Formadores esperam demais	17	19,54%	47	54,02%	11	12,64%	10	11,5%	2	2,3%	
Relações com formadores — boas	66	75,86%	20	22,99%	1	1,14%	0	0	0	0	

Lidar com o stress

Pedir ao formando que se pronuncie sobre as práticas de gestão do *stress* será por certo uma forma de o posicionar a pensar sobre si próprio, sobre a forma como lida com os factores stressantes e, em última análise, repensar sobre a condição de vida e a saúde. Os resultados apontam para modos de lidar com o *stress* favorecedores de um bem-estar físico, mental e social, com baixa incidência do aumento de comportamentos aditivos. A família e os amigos são um suporte básico para o bem-estar, o que os encoraja a terem bons resultados na formação.

Vigilância de saúde e automedicação

Na vigilância de saúde sobressai a elevada percentagem de formandas que nunca efectuaram o auto-exame da mama (40%) e citologia (25%), o que é preocupante se atendermos à média etária deste grupo.

A automedicação com os riscos inerentes aos efeitos secundários/adversos é um comportamento de risco que demonstra uma orientação negativa para com a saúde. É preocupante que 90% da população já se tenha automedicado, mas mais preocupante é verificar que essa prática é repetida, em muitos casos, «pelo menos uma vez por semana». Regista-se consumo de anti-inflamatórios, antipiréticos e analgésicos, o que torna os consumos quase habituais, sendo frequente que a mesma pessoa já se tenha automedicado com fármacos diferentes e provavelmente em simultâneo, com todos os perigos inerentes que tal pode acarretar.

Da análise efectuada às respostas dadas podemos afirmar que a automedicação constitui um problema grave neste grupo e pode estar associado a um franco desconhecimento dos efeitos secundários da medicação, bem como das interacções medicamentosas.

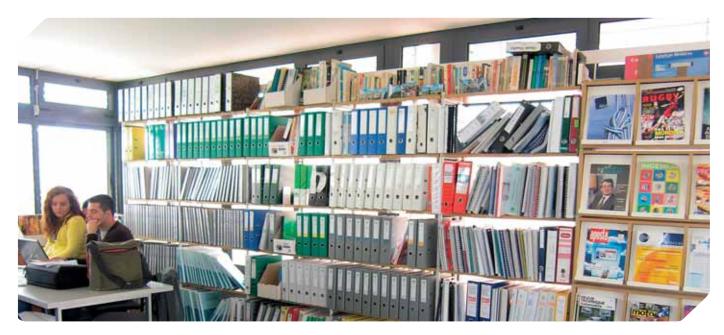
Conclusões e sugestões

Pensamos que a realização desta investigação permitiu um melhor conhecimento dos formandos no que concerne aos seus comportamentos face à saúde e vivência(s) no Centro de Formação, contribuindo para perceber a importância do desenvolvimento de estratégias relativas à promoção da saúde desta população formativa. No entanto, sugere-se que estudos futuros neste âmbito não se limitem a estudar os formandos de apenas uma área de formação mas toda a população do Centro de Formação, de forma a ser possível retirar conclusões mais generalizadas.

Sugere-se também que se desenvolvam estratégias para compreender o que está por detrás dos comportamentos observados através da convergência de esforços para investir na promoção da saúde no Centro de Formação. Assim, estudos futuros, que incidam na alimentação, deverão analisar se a entrada e frequência destes cursos induz alterações nos hábitos de vida, nomeadamente na alimentação, estudos que incidam nos comportamentos de segurança deverão esclarecer como os comportamentos individuais influenciam as práticas profissionais.

O consumo de substâncias ilícitas alertanos para a necessidade de esclarecer a etio-





logia, duração e frequência dos consumos e possíveis interferências deste hábito no quotidiano de um espaço educativo que se quer promotor da saúde.

Em particular relativamente aos cursos de formação da área da acção educativa, consideramos ser necessário o desenvolvimento de estudos que permitam conhecer e compreender qual o papel destes formandos na construção de pré-escolas e de escolas saudáveis e como eles próprios percebem e/ou valorizam esse papel, porque quanto maior for a consciencialização desse papel maior valorização lhe será dada e mais capacidade o futuro profissional terá de desenvolver competências como promotor da saúde junto das crianças e jovens.

Salienta-se ainda que consideramos que seria pertinente a introdução de um módulo sobre estilos de vida saudáveis na componente sociocultural destes cursos, transversal a todas as unidades curriculares e que compreenda uma vertente de trabalho individual e de grupo sobre a temática. Na componente técnico-científica os módulos de saúde devem ser reprogramados para enfatizar o papel destes profissionais como promotores de

saúde bem como apresentar estratégias nesse sentido, o que pode passar pelo desenvolvimento de actividades de natureza transversal com outros módulos.

De um modo geral salienta-se que a intervenção na formação profissional terá que ser multidisciplinar e multifactorial promovendo em cada formando o sucesso escolar e pessoal, com reforço da auto-estima, autocontrolo, favorecendo sentimentos de pertença, apoiando-os na aquisição e perpetuação de hábitos de vida saudáveis, desenvolvendo competências de autonomia, responsabilidade, capacidade de escolha e resposta, fomentando a participação e envolvimento familiar, contribuindo para a inovação pedagógica, promovendo a qualidade ambiental e a segurança no espaço e no tempo formativo, criando uma relação pedagógica e interpessoal baseada em valores coerentes com respeito pela pessoa de cada um.

Referências Bibliográficas

BARROS, Maria V. G. de, «Actividades físicas no lazer e outros comportamentos relacionados com a saúde dos trabalhadores da indústria no Estado de Santa Catarina», Florianópolis, Brasil, Universidade Federal de Santa Catarina, Tese de Mestrado, 1999.

LOUREIRO, I., Editorial, 2000 PES — Promoção da Saúde em meio escolar, 2000.

MATOS, Margarida Gaspar de; SIMÕES, Celeste; CANHA, Lúcia; FONSECA, Susana, *Saúde e Estilos de Vida nos Jovens Portugueses*, Cruz Quebrada, Faculdade de Motricidade Humana, 2000, 83 p.

NEVES, A. P.F., «Experiências de utentes com associação tabágica: alguns contributos para a promoção da saúde», Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Escola Nacional de Saúde Pública, Tese de Mestrado, 2002.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE, Carta de Otawa, Otawa, Canadá, Direcção-Geral da Saúde, tradução, versão portuguesa — Uma Conferência Internacional para a Promoção da Saúde com vista a uma nova saúde pública, 17-21 de Nov., 1986.

SANTOS, José Oliveira, «Os jovens e os comportamentos relacionados com a saúde — um estudo comparativo», Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Escola Nacional de Saúde Pública, Tese de Mestrado, 2000.

Clubes ALPE: O teatro ao serviço da educação e formação de adultos

ALPE: Agência Local em Prol do Emprego

Num cenário de elevadas taxas de desemprego, contrastante com as capacidades industriais e empreendedoras da sua população, no concelho de Santa Maria da Feira urgia a criação de uma estrutura integrada que funcionasse como plataforma de agregação e mobilização das energias comunitárias para a revitalização da sua força de trabalho: a ALPE veio assumir-se como projecto de optimização das sinergias locais com o objectivo de promover dinâmicas e respostas adequadas às solicitações e necessidades da população concelhia nos domínios do emprego, educação-formação e criação do próprio emprego. O funcionamento desta estrutura baseia-se no estabelecimento de parcerias genuínas e efectivas com os serviços e as organizações locais e nacionais.

Seguindo princípios de orientação, desburocratização, proximidade e personalização, a ALPE disponibiliza os seguintes apoios: A Agência Local em Prol do Emprego (ALPE) foi criada em Janeiro de 2006 no âmbito do Project Direitos & Desafios (promovido pela Câmara Municipal de Santa Maria da Feira e executado pela Associação pelo Prazer de Viver) que tem a duração de quatro anos (2005–2009) e é co-financiado pelo PROGRIDE (Programa de Inclusão e Desenvolvimento) do Instituto da Segurança Social

- > Recrutamento e selecção dirigido ao tecido empresarial do concelho.
- > Informação e orientação profissional.
- > Formação profissional.

- > Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC).
- > Apoio à dinamização e/ou criação do próprio emprego.

Isabel Gomes
Bolseira da Fundação para a Ciência e
Tecnologia, estudante de Doutoramento na
FPCE—UP
Hugo Cruz

Psicólogo, Coordenador do projecto Direito e Desafios, formador na âmbito do teatro social e teatro do oprimido na ESMAE—IPP e



▶ actuais 46

Clubes ALPE: contextos de aprendizagem não-formal

Tendo em conta os baixos níveis de qualificação formal e os baixos índices de participação em acções de educação-formação da população que diariamente procura os serviços da ALPE, à qual acrescem a morosidade e os fluxos variáveis das respostas disponíveis em termos de ofertas de emprego e de formação, em 2007 foram criados os Clubes ALPE, assentes num modelo de aprendizagem não-formal. Este dispositivo de educação-formação pretendeu adaptar-se às necessidades do público-alvo (e.g. em termos de qualificação, situação face ao emprego, nível socioeconómico, género e faixa etária) através da produção de estratégias e materiais pedagógicos inovadores, contando também com a participação voluntária de animadores.

Estes Clubes derivam ainda da revisão e respectiva concepção teórica da iniciativa «Clubes S@ber +», projecto desenvolvido no âmbito do Programa SOCRATES-GRUNDTVIG (2000-2002) e coordenado pela (extinta) Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos (e.g. Gonçalves, 2002).

Mlekuz escreve que a «primeira exclusão vivida pelos adultos pouco escolarizados é a da palavra» (2002, p. 9). Sendo que a maior parte dos processos de educação e formação



de adultos se centra na evidenciação de competências através da leitura e da escrita, os adultos portugueses com baixas qualificações e afastados do sistema regular de ensino há muitos anos (bem como os imigrantes e emigrantes regressados que procuram os serviços da ALPE) confrontam-se, no retorno à «escola», com uma das suas maiores dificuldades - não apenas verificadas por observação (através do contacto directo com os adultos) mas confirmadas pelos estudos da OCDE1, nos quais Portugal observou 49% da sua população no nível mais baixo de literacia, indicando um elevado (e generalizado) grau de dificuldade na interpretação e produção de informação oral, escrita e de cálculo.

Os Clubes ALPE visam, através da utilização de estratégias pedagógicas inovadoras (nomeadamente através do Teatro-Fórum), criar oportunidades de desbloqueamento das resistências do público adulto à participação em dispositivos de educação-formação, consistindo assim numa «pré-intervenção» à integração em ofertas mais estruturadas (formação profissional, Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA), processos de RVCC, etc.), tal como apoiam Morand-Aymon e Stroumza (2002): «Notemos que esta formação não-formal nos parece particularmente apropriada para o "arranque educativo" dos "não-públicos" da formação, ou seja, para os colocar em situação de encararem a possibilidade de uma formação mais formal.» (p. 11).



Face à observação de necessidades de apoio e orientação em áreas específicas não apenas em termos formativos, mas e essencialmente no que diz respeito aos níveis de literacia da população inscrita na ALPE, foram constituídos seis clubes, que contaram com a participação de 63 pessoas, orientados para temáticas diferenciadas, designadamente:

¹ The OECD Observer – Literacy in a thousand words, In www.oecdobserver.org



- > Clube do Emprego
- > Clube da Linguagem e Comunicação
- > Clube do Inglês
- > Clube da Matemática
- > Clube da Informática
- > Clube das Artes (Estética e Costura&Pintura)

Cada clube teve a duração de 12 sessões (uma por semana), de 3 horas cada.

Originalmente os animadores deveriam ter formação e/ou experiência comprovada na área temática em causa e preferencialmente estar inscritos na ALPE à procura de emprego. Definiu-se que a função destes animadores seria estruturar as sessões de modo a permitir o trabalho em equipa dos participantes, mas também garantir o apoio individualizado em questões específicas (e.g. elaboração de uma resposta a um anúncio de emprego). Pretendeu-se sempre que a gestão destes clubes fosse feita de forma negociada e participada entre animador e participantes.

Propôs-se ainda que cada clube funcionasse em torno de um «tema», decidido no início (podendo ser reconfigurado ao longo do processo), em colectivo e pelos participantes, com o objectivo de ser apresentado um «produto final» (e.g. uma exposição, uma peça de teatro, uma visita a uma entidade/organização, um artigo para a comunicação social, etc.) que pudesse ser partilhado com os outros clubes e com as famílias e demais significativos dos participantes, bem como com a comunidade em geral, reflectindo as aprendizagens realizadas nos clubes.

O teatro como ferramenta no Clube da Linguagem e Comunicação

O Clube da Linguagem e Comunicação pretendeu, genericamente, a criação de um espaço intencional de estímulo e desenvolvimento das competências relacionadas com os domínios específicos que o cognominam, tendo sido proposto aos participantes que se recorresse às técnicas teatrais na concretização destes objectivos [Barbosa, 2003].

Os instrumentos teatrais (Teatro do Oprimido, nomeadamente o Teatro-Imagem e o Teatro-Fórum: e.g. Boal, 1977, 2005) utilizados neste clube permitiram o desenvolvimento de competências expressivas e receptivas a que globalmente podemos chamar de comunicacionais, seguindo os princípios da pedagogia da expressão².

Desta forma foi possível trabalhar num primeiro momento competências pessoais e interpessoais, tendo em conta que só com base na confiança e no «colectivo» se criam condições para o (re)encontrar das competências até então esbatidas e desinvestidas. Neste clubes, o teatro permitiu a experimentação «descomprometida» de novos olhares sobre situações problemáticas e,

consequentemente, a utilização de estratégias criativas na sua resolução.

Além do trabalho desenvolvido no Clube da Linguagem e Comunicação, recorreu-se ao método do Teatro do Oprimido (Boal, 1977) no âmbito do Clube do Emprego, neste caso aplicado a situações de vivência de aspectos ligados à procura de oportunidades no mercado de trabalho, mais concretamente à entrevista de selecção. Esta articulação permitiu tornar visíveis algumas competências desenvolvidas no âmbito da linguagem e comunicação, aplicando-as concretamente à situação da entrevista de emprego.

«Eu sei fazer...» — produto final dos Clubes ALPE

O produto final³ destes dois clubes acabou por materializar-se num espectáculo de Teatro--Fórum intitulado «A Entrevista» que contou com a participação dos protagonistas dos clubes enquanto actores.

O espectáculo consistiu em propor um espaço de reflexão, vivência e partilha de alternativas perante situações de discriminação relacionadas com a idade, género, baixas qualificações, forma de vestir e nacionalidade numa entrevista de emprego. Mais concretamente, foram recriadas três situações de entrevista para a função de administrativo(a) com uma directora de recursos humanos de uma empresa de calçado e três candidatos que configuravam as diferentes situações de discriminação.

O espectáculo terminou com a pergunta «Quem seleccionar e porquê?», abrindo a discussão a todos os presentes.



² A pedagogia da expressão pode definir-se como um conjunto de valores, regras, princípios e modelos cujo objectivo é acompanhar alguém na procura da sua própria expressão, dando-lhe plena liberdade de ser e oferecendo-lhe meios para se expressar de melhor forma. Pretende ainda o desenvolvimento de atitudes criativas que levam o indivíduo a viver plena e autenticamente. A pedagogia da expressão deve suscitar estímulos e não propor impedimentos para vencer.

³ Todos os clubes dinamizados apresentaram o seu produto final de acordo com a temática específica sobre a qual versaram, de forma articulada e complementar na Mostra «Eu sei fazer... As competências tornadas visíveis nos Clubes ALPE».

actuais

Discussão de resultados

Os Clubes ALPE têm vindo a revelar-se uma resposta andragógica imediata, informal, flexível e significativa para os seus participantes, sendo unanimemente percepcionados como muito positivos para o desenvolvimento de competências em áreas consideradas transversais.

«Os Clubes ALPE são uma óptima iniciativa para o enriquecimento e formação das pessoas no futuro.»

«Os Clubes ALPE para mim significam estar de mãos dadas com o conhecimento.»

«Os Clubes ALPE contribuíram para o desabrochar de novas competências.»

(Testemunhos dos participantes dos Clubes ALPE)

No que diz respeito às consequências objectivas desta participação, foi possível observar junto dos participantes dos clubes, até ao momento de redacção deste documento, alguns indicadores relevantes de maior participação em diferentes domínios, nomeadamente:

- > a integração em sistemas de educação-formação mais estruturados, designadamente em processos de RVCC, Cursos EFA e formação profissional;
- a participação em acções locais de voluntariado (e.g. recolha, catalogação e envio de livros escolares usados para Catió – Guiné-Bissau);
- > a participação em eventos locais nos domínios da educação e da cultura (e.g. Feira das Profissões e Imaginarius Festival Internacional de Teatro de Rua) através da apresentação do Teatro-Fórum «A Entrevista»;
- o envolvimento em processos de apoio à criação do próprio emprego;
- > a manifestação de maior proactividade na procura de emprego (e.g. construção e

envio autónomos de CV, envolvimento em processos de recrutamento e selecção).

«Com os Clubes ALPE participei em diversas actividades enquanto procuro o primeiro emprego, o que me permitiu aprofundar novos conhecimentos e foi uma enriquecedora troca de experiências.»

«A ALPE é uma caminhada que permitiu fazer uma ligação entre o passado e um novo futuro.»

(Testemunhos dos participantes dos Clubes ALPE)

O contributo do Teatro-Fórum deve ser destacado como instrumento privilegiado na produção de condições individuais e colectivas para a promoção do desenvolvimento de competências transversais e sua externalização com a comunidade. Através deste processo foi possível que os actores (participantes dos clubes) assumissem a apresentação pública das «opressões» percepcionadas, estimulando a participação de todos os presentes na sua resolução. Desta forma, além do trabalho de valorização pessoal desenvolvido no âmbito dos clubes, foi possível criar oportunidades de valorização social e comunitária destes indivíduos.

De destacar ainda a importância da presença e participação de pessoas significativas da comunidade neste espectáculo, nomeadamente decisores políticos que se envolveram na discussão e na produção de alternativas, reforçando o reconhecimento social e comunitário das competências dos participantes destes clubes.

Estes momentos de apresentação comunitária podem encerrar em si o potencial de transformar algumas percepções normalmente associadas a estes públicos em risco e/ou exclusão.

Agradecimentos

Participantes dos Clubes ALPE Equipa técnica da ALPE Instituições promotora, executora, co-financiadora e parceiras do Projecto Direitos & Desafios

Referências Bibliográficas

Barbosa, P., *Teoria do Teatro Moderno: a Hora Zero,* Porto, Edições Afrontamento, 2003.

Boal, A., *Teatro do Oprimido e Outras Poéticas Políticas*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1977.

Boal, A., *Jogos para Actores e não Actores*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2005.

Mlekuz, G., «Um lugar de acolhimento, de informação e de orientação: para fazer o quê?», in M. T. Gonçalves (coord.), Da Orientação à Formação de Adultos: Experiências Europeias, Lisboa, ANEFA, 2002, p. 9.

Morand-Aymon, B & Stroumza, J., «Que actores para a formação não formal?» in M. T. Gonçalves (coord.), Da Orientação à Formação de Adultos: Experiências Europeias, Lisboa, ANEFA, 2002, pp. 10-12.



O portal de formadores profissionais em Portugal



A origem do FORMA-TE

«A origem do Forma-te decorreu de forma natural da nossa experiência enquanto formadores, sendo que nas nossas actividades identificámos várias lacunas que poderíamos ajudar a colmatar», diz Mário Martins. «Por um lado a inexistência de um projecto com estes objectivos, nomeadamente um portal de apoio e também um verdadeiro repositório de manuais de apoio para os formadores.» Dada a impossibilidade de acederem aos documentos incluídos no Dossier Pedagógico e a barreira de encontrar conteúdos formativos organizados e sistematizados, o Forma-te conseguiu eliminar através da Internet imensas horas de pesquisa dos profissionais de formação independentemente da sua localização geográfica.

Assim, os objectivos do nascimento do Forma-te foram essencialmente fomentar a partilha de material pedagógico entre os profissionais da formação e organizar um conjunto alargado e já transnacional de material audiovisual essencial para a formação pessoal e profissional.

Já com mais de 4500 ficheiros multimédia acessíveis via Internet destinados a todos os formadores que pretendam partilhar os seus conhecimentos, o Forma-te tornou-se — em pouco mais de dois anos — um projecto nacional incontornável na área da formação e aprendizagem. O espírito é simples: *dar para receber*.

Atendendo à dimensão que este portal tem vindo a assumir enquanto instrumentos de formação, a *Formar* foi falar com os seus autores, Mário Martins e Dália Faria, a fim de informar os leitores de como nasceu este projecto, como funciona e quais os seus principais objectivos





A equipa do **Forma-te** desenvolve a sua actividade profissional no domínio da formação profissional e novas tecnologias, sendo actualmente constituída pelos seus autores, Mário Martins e Dália Faria. Nas restantes áreas — Internet, conteúdos, WebMarketing e parcerias — colaboram Miguel Guerra e João Almeida.

Forma-te a maior comunidade virtual de formadores na Internet

O Forma-te (www.Forma-te.com) reúne já a maior comunidade virtual de formadores em Portugal. Tornou-se, nos dois últimos anos, um espaço que permite a qualquer formador partilhar com outros colegas os seus documentos, apresentações, diapositivos e ficheiros multimédia e receber em troca outros documentos de outros colegas.

Sendo a actividade formativa um pilar essencial de qualidade, rigor e excelência da formação de todos mas também um desafio para a qualificação dos Portugueses, o Forma--te assume contornos de utilidade muito determinantes já que permite tirar partido das facilidades intrínsecas da própria Internet enquanto rede global. Com o espírito de partilha sempre no horizonte, o Forma-te (www.forma-te.com) pretende continuar a alargar o seu projecto a outras áreas estabelecendo parcerias que permitam criar, para todos os formadores, formandos e profissionais do sector da educação, uma plataforma única de produtos interactivos.

«Sendo o Portal Forma-te o local de excelência de troca de conteúdos de e para formadores, está também nos nossos próximos planos permitir o apoio a diversos projectos e actividades de formação e dinamização de formadores», confidencia um dos criador do projecto, Mário Martins.

Como Funciona?

De entre os principais espaços do portal Forma-te, a Mediateca de Formação Digital é a secção que mais atenção chama ao permitir a partilha de ficheiros entre todos os utilizadores. Aqui, o formador partilha os seus conhecimentos com outros profissionais, podendo aceder a milhares de documentos disponíveis em base de dados e sem que isso implique qualquer custo.

Todo o mecanismo de troca e partilha do Forma-te assenta no registo do utilizador e no sistema de atribuição e utilização de créditos.

Assim, para descarregar um ficheiro o visitante irá usar créditos atribuídos e consegui-





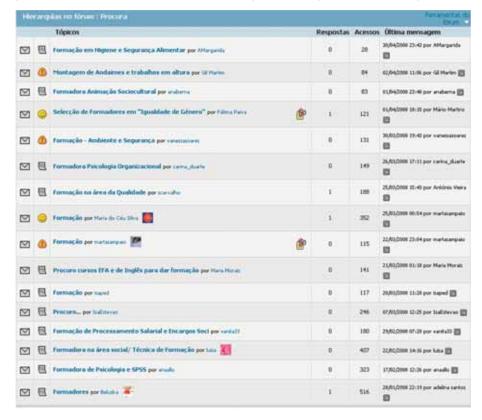
dos. Para ter acesso a mais créditos deverá contribuir com os seus próprios materiais e ficheiros, obtendo novos créditos. O termo «crédito» torna-se a moeda de troca, cujo valor material são os materiais de apoio e pedagógicos que os formadores tenham criado para ceder aos seus colegas e vice--versa. «É um estímulo fantástico para a aprendizagem e desenvolvimento profissional de todos os colegas», clarifica Mário Martins. O Forma-te «fomenta também o networking e o netrelations na base do fortalecer de um grupo de profissionais tradicionalmente fragmentado, permitindo que se torne visível o papel que já têm na educação e formação em Portugal», acrescenta Dália Faria. Como forma de garantir índices de qualidade dos conteúdos da Mediateca é atribuído pela administração do Forma-te um voto/ponderação que varia entre os 0 e os 5 créditos a cada ficheiro conforme critérios de originalidade, actualidade e singularidade e qualidade do ficheiro. A responsabilidade do material e a autoria continua a ser do seu autor e o utilizador é, naturalmente, responsável pelos conteúdos que publica. Esta é uma maneira de garantir que o Forma-te não faz qualquer tipo de edição dos conteúdos dos ficheiros e o autor permanece como autor.

Os ficheiros que podem ser partilhados podem ter os mais diversos formatos informáticos, como .PPS, .PDF, .DOC, .XLS, .JPG, .GIF etc., tal como apresentações e diapositivos, documentos de texto, folhas de cálculo, animações, gráficos, etc. Depois de introduzido pelo utilizador no sistema, cada ficheiro é

analisado por um administrador que o vai categorizar e catalogar.

As principais áreas de formação disponíveis no Forma-te são: Restauração e Hotelaria, Ensino/Educação, Legislação, Regiões/Turismo, Informática, Construção Civil, Estudos/Estatísticas, Agricultura/Jardinagem, Imagens, Gestão de Recursos Humanos, Testes/Jogos, Saúde, Marketing/Vendas, Psicologia/Sociologia, Geriatria, Educação Infantil, Formação de Formadores, Instituições Sociais, Técnicas de Procura de Emprego, Cidadania e Mundo Actual, Animação Sociocultural, Higiene e Segurança no Trabalho e Áreas eminentemente técnicas.

De entre as mais recentes novidades, Mário Martins explica que iniciou há pouco o serviço de conversação instantânea (chat on-line) que «permite a qualquer utilizador registado do Forma-te contactar directamente com outros colegas, superando barreiras espaciais e temporais, num local específico de



	5egunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sabado	Domingo	
18	Abre 2008	ASr1 2201	Abrit 2008	•	2	3	4 oronwición DE FORMIDORES (00:00)	
	\$	6	7	8	*Seminário: A Profisão De Formador Em Portugal Presente E Futuro (00:00)	se ◆ Seminário: A Profissão De Formador Em Portugal Presente E Futuro	**	
19						⊕ H Jornada Em Nutrição infantii (08:00 - 23:57)		
20	12	G.	50	65 © Il Pricciorna anternational Neuroscience Congress (Todo dia)	16	σ	48	
21	19	20 © Coordenador De Segurança Na Construção Civil (10:30)	25	22	23	24	25	

mação e emprego através do cruzamento entre a oferta e a procura. Destaca-se neste contexto a secção de Oferta Formativa, onde as entidades formadoras podem divulgar as suas oportunidades de emprego nas mais diversas áreas. Cada vez mais relevante é a zona de Formação e Emprego, onde os utilizadores do Portal Forma-te acedem à divulgação de oportunidades. A Bolsa de Formadores também é uma área relevante e gratuita para a actividade de todos os profissionais porque permite divulgar os curriculum vitae (CV) dos formadores que estão disponíveis para colaborar com entidades formadoras. Por seu turno, as entidades formadoras passam a dispor de acesso a um conjunto relevante

vendo o encontro de oportunidades de for-

Com estas novas ferramentas, depois do crescimento relevante do Forma-te, «há

de profissionais das mais diversas áreas de formação. O contacto entre as partes é directo e sem qualquer custo para ambas as

convergência de interesses profissionais». «É mais um instrumento de partilha ao dispor dos formadores. O Forma-te pretende cada vez mais ir ao encontro do Permission Marketing no contexto formação: anybody can reach Anything at anytime in anyplace», acrescenta Dália Faria.

O Fórum permite aos visitantes do Forma-te depositarem mensagens escritas que serão agrupadas por temas relevantes e actividades de forma a criar um repositório vivo e devidamente enquadrado de questões que podem ser respondidas, esclarecidas ou partilhadas por qualquer outro membro.

Oportunidades de emprego *on-line* e contacto entre profissionais

O Forma-te mantém um contacto permanente com as entidades formadoras promo-

	Nome	Local de Residência	Habilitações Escolares/Profissionais	Área de Formação	CV	
١.	1. Cecilia Pinto	Vita Nova de Gaia	Licenciatura Psicologia Clinica	Psicologia	Cecilia Pinto	
	2. Lubélia Machado Torres	Vialonga	Lic. em Eng [#] Química/ Pós Graduação em Segurança e Higiene no Trabalho	Segurança e Higiene no Trabalho	Lubélia Torres	
	3. Silvia Chambel	Molta/ Setúbal	Lic. Engenharia do Ambiente	Ambiente	Silvia Chambel	
	4. Marisa Rianço	Lisboa	Lic. Engenharia do Ambiente	Ambiente	Marisa Rianço	
	5, Mário Alpiarça/Santarém Martins (Administrador)		Educação Social; Direcção de Instituições Sociais Mestrado em Polit. Rec. Humanos ; Pós- Graduação TSHST	Área Social, Animação Sociocultural, HSST, Formação de Formadores	Mário Marting	
	6. Dālia Faria (Administrador)	Santarém	Pós-Graduação em Gestão de Talentos em Competências, Lic. G.R. Humanos	Gestão de Recursos Humanos, Formação de Formadores	Dália Faria	
	7. Ana Patricia Rodrigues	Tondela	Lic. Informática de Gestão	Informática	Ana Patricia Rodrigues	
	8. Mafalda Carvalho	Vieira do Minho	Lic. Sociologia	Sociologia; área social	Mafalda Carvalhi	

partes.



O registo no portal **Forma-te** é totalmente gratuito, aberto a qualquer profissional da formação mas também educador ou educando, e através de uma plataforma inovadora permite o acesso em qualquer momento aos materiais formativos mais relevantes.

Dispondo deste crescimento e forte adesão de todos os formadores, o Forma-te pretende consolidar a sua presença na Web e reforçar os serviços em prol dos formadores portugueses profissionais, dotando-os de mais meios de partilha mas também de acesso, comunicação e ajuda.

À distância de um clique, em www.Forma-te.com

agora ainda mais motivos para ir ao portal e passar lá tempo», adianta Mário Martins.

Perspectivas para 2008

No topo das preferências dos visitantes está a Bolsa de Formadores, Ferramentas e naturalmente toda a dinâmica em torno da Mediateca, onde a temática de Segurança e Higiene e Saúde no Trabalho tem maior procura dada a relevância e pertinência dos conteúdos.

Por tudo isto, o **Forma-te** orgulha-se de ser actualmente a maior comunidade virtual de formadores em Portugal, contando com mais de 40 000 visitantes e perto de 250 000 páginas consultadas por mês.

Só na Mediateca de Formação Digital existem já mais de 4000 ficheiros, organizados por categorias e níveis de créditos consoante a relevância dos conteúdos. Para 2008 e a este ritmo, o Forma-te deseja ultrapassar os 3 milhões de páginas vistas, com milhares de ficheiros, documentos, utilizadores que vão encontrar neste local as suas referências formativas mas também um espaço de apoio e conhecimentos únicos.



Bulgária



Nome Oficial > República da Bulgária Nome Comum Local > Republika Bâlgariya Sistema Político > República Parlamentar Entrada na União Europeia > 1 de Janeiro de 2007

Língua Oficial > Búlgaro

Situação Geográfica > Centro dos Balcãs

Superfície Total > 111 000 km²

População > 7,7 milhões de habitantes

Densidade Populacional > 69.3 hab./km²

Capital > Sofia

Fronteiras > Roménia, Grécia, Turquia e mar

Negro

Clima > Moderado

Moeda > Lev

História

Desde o século XIV e até ao século XIX a Bulgária permaneceu sob domínio turco. Contudo, em 1870 os Búlgaros vêem reconhecido, através do Tratado de Berlim e com o apoio da Rússia, o direito a um Estado independente, embora sob domínio da Turquia. A independência efectiva só se tornou possível em 1908, quando o príncipe Fernando de Saxe-Coburgo foi eleito rei e reconhecido por várias potências europeias. Apesar da independência, em 1912 e com o apoio da Sérvia, Grécia e Montenegro, a Bulgária declara guerra à Turquia dando origem à primeira Guerra Balcânica. Em-

Ana Rita Lopes

Coordenadora do Núcleo de Planeamento do CFP de Alverca, IEFP, IP bora tenha saído vitoriosa deste conflito a Bulgária entra de novo em guerra (1913), desta vez contra os seus aliados, o que lhe valeu a perda de territórios para a Turquia e a Roménia.

Em 1915, aliada do Império Austro-Húngaro e da Alemanha, participa na Primeira Guerra Mundial, tendo saído derrotada (1918). Durante as décadas de 20 e 30 do século XX emergem conflitos sociais e políticos, motivados pela situação instável do país. No decorrer da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) a Bulgária alia-se à Alemanha, contudo em 1944 é invadida pela Rússia e rompe a aliança com os Alemães. Assim, a monarquia é abolida e institui-se (1946), embora num clima de grande vio-

lência, uma República Popular pró-soviética. A Bulgária torna-se um Estado submetido a Moscovo, chegando a ser discutida a sua integração na URSS em 1979. Após a queda do Muro de Berlim (1989) a Bulgária inicia o seu processo de democratização tendo, em 1991, sido ratificada uma Constituição Democrática.

A Bulgária integrou a NATO em 2004 e passou a fazer parte da União Europeia em Janeiro de 2007.

O Sistema de Educação e Formação Profissional

O Sistema de Educação e Formação Profissional é tutelado pelo Ministério da Educação e da Ciência.





- > 0s grupos integram cerca de 20 crianças.
- > No primeiro ano não existem reprovações, embora os alunos com maiores dificuldades tenham oportunidade de participar em pequenos cursos de Verão.
- > A avaliação é qualitativa desde o primeiro ao quarto ano.

Ensino Secundário

O ensino secundário na Bulgária integra o ensino pré-secundário, o ensino secundário geral e o ensino secundário especializado.

Ensino não Obrigatório

Educação Pré-Escolar

- > Idade: 3 aos 6 anos.
- > Grande parte das escolas integra a valência de berçário.
- > 0s grupos compreendem entre 12 a 20 crianças, definidos em função da idade.

Ensino Obrigatório

Ensino Básico

- > Ensino Primário
- > Idade: 6 aos 10 anos.
- > 4 anos escolares.





Ensino Pré-Secundário

- > Idade: 10 aos 13 anos.
- > 4 anos escolares.
- > O currículo integra, além das disciplinas de carácter geral e obrigatórias, disciplinas como língua estrangeira, desporto e artes com uma frequência de duas horas por semana.

▶ conhecer Europa 56



- > A obtenção com sucesso dos quatro anos escolares permite a emissão de um Certificado final do ensino secundário no qual deverá constar a área de estudo.
- > Após a conclusão do ensino secundário geral os alunos poderão ingressar em escolas de ensino pós-secundário (organizadas de acordo com áreas de interesse como artes, música, desporto, cultura, informática), em escolas de ensino superior ou no mercado de trabalho.

Ensino Secundário Especializado/Vocacional

- > Até 4 anos escolares.
- > Idade: 13/14 anos até 18/19 anos.
- > As escolas de ensino especializado/voca-

> Após a conclusão com aproveitamento dos quatro anos escolares, os alunos obtêm um certificado de conclusão, estando assim em condições de transitar para o ensino secundário geral.

Ensino não Obrigatório

Ensino Secundário Geral

- > Idade: 14 aos 17 anos.
- > 4 anos escolares.
- > Integra grupos entre 20 a 23 alunos.
- > Os alunos deverão escolher uma área de estudo em função da qual irão decorrer os anos seguintes.





- cional têm como objectivo permitir aos alunos a conclusão do ensino secundário através da via profissional, desenvolvendo currículos orientados para áreas de conhecimento específicas.
- > Os alunos poderão concluir, após o ensino básico, o ensino secundário nestas escolas, concluindo com aproveitamento os quatro anos escolares.



Ensino Superior

O acesso às instituições de ensino superior só é permitido através do Certificado de Conclusão do Ensino Secundário, bem como pela obtenção de uma classificação positiva no exame de acesso.

Educação para Adultos

- > Escolas de ensino geral que decorrem em horário nocturno.
- > Escolas e Centros de Formação Profissional/Vocacional que estão organizadas com currículos definidos de acordo com diferentes áreas profissionais. Estas escolas destinam-se, essencialmente, a integrar desempregados (em articulação com as

- > Após a conclusão com êxito do ensino secundário/especializado o aluno obtém um Certificado de Conclusão.
- > Os alunos que pretendam poderão ingressar nestas escolas após a conclusão do ensino secundário, integrando um percurso mais especializado orientado para uma área profissional.
- > Existem empresas que incluem na sua organização escolas de ensino especializado/vocacional cujo principal objectivo é preparar futuros trabalhadores.





políticas de emprego) dando-lhes, assim, conhecimento teórico e técnico com vista a uma nova integração no mercado de trabalho.

Fontes >

EURYDICE / CEDEFOP / ETF 2003/2004

«Structures of Education, Vocational Trainning and Adults System Education in Europe - Bulgarian»

Embaixada da Bulgária em Portugal

Sítios >

Ploteus: http://Europa.eu.int/ploteus
Portal da União Europeia: http://europa.eu/index.pt.htm
Enciclopédia Wikipédia: http://pt.wikipedia.org

Olhares com futuro



«Olhares com Futuro» é o título de uma exposição de fotografias resultante de uma recolha de imagens efectuada nos novos bairros de promoção municipal no concelho de Oeiras ao longo dos dois últimos anos. São olhares recolhidos de modo espontâneo que registam o dia-a-dia dos novos habitantes, especialmente crianças e jovens.

Transparece também nesta exposição a diversidade de culturas e origens das novas comunidades, o que a torna um exemplo de divulgação útil no Ano Europeu do Diálogo Intercultural

Nunca nos desenvencilharemos com palavras, enquanto houver a graça da fotografia.» Jean Clair

Construir

O concelho de Oeiras foi, na Área Metropolitana de Lisboa, pioneiro na eliminação das zonas degradadas, fazendo deste acto de justiça social uma das prioridades da sua política. No espaço de vinte anos foram realojadas mais de 5000 famílias em novos bairros sociais. Além da habitação, paralelamente foi construída uma rede completa de equipamentos nessas novas áreas residenciais:

creches, jardins de infância, ludotecas, salas de estudo, centros comunitários, ginásios, piscinas, polidesportivos, parques urbanos, etc.

Merece também referência a construção de fogos destinados a venda e a jovens casais,

pois desde cedo se entendeu que o esforço do município não deveria dirigir-se apenas para o realojamento de famílias dos «bairros de barracas». Deste modo, procurava-se criar novas comunidades com um maior equilíbrio social e geracional.

Raquel Almeida Técnica Superior de Serviço Social Albano Pereira Engenheiro Civil



Realojar

À medida que iam sendo concluídos os novos bairros, começaram os realojamentos com milhares de famílias a iniciarem uma nova fase da sua vida construindo comunidades onde coabitam diferentes culturas e etnias. Quando em 1993, no âmbito do Plano Especial de Realojamento, se procedeu a um inquérito exaustivo às 3165 famílias a viver em barracas e núcleos degradados, tomouse uma consciência mais profunda de uma realidade multicultural envolvendo diferentes gerações de migrantes provenientes das mais diversas regiões do país, das antigas co-

Como a vida é mais fácil... Quando sentimos o calor do outro lónias portuguesas e um pouco de todo o Mundo. Foi apurado que metade desta população era constituída por portugueses provenientes das mais variadas regiões do país. A outra metade era originária, na sua esmagadora maioria, dos países africanos de expressão oficial portuguesa, com especial relevo para os naturais de Cabo Verde (30%). Existiam ainda famílias, cerca de 4%, provenientes de Moçambique, Guiné-Bissau, Angola, São Tomé e Príncipe e Timor.

Perante esta diversidade cultural e étnica, a política social da Câmara Municipal de Oeiras, tanto nos realojamentos como na gestão social dos bairros, é uma política global para todos os grupos. Consequentemente, procurou-se dotar estes empreendimentos municipais de diversos equipamentos onde





lacktriangle um olhar sobre... lacktriangle

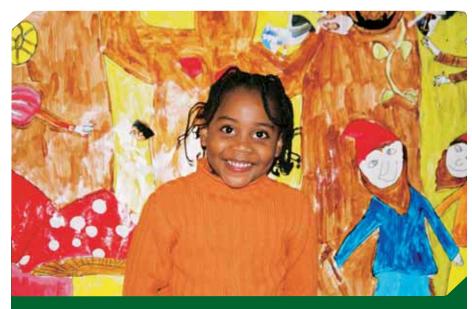
estas diversidades pudessem ser factor de enriquecimento e todos os moradores, desde as crianças aos adultos, se pudessem desenvolver no sentido de uma integração social responsável e dinâmica. Estas pessoas de diversas culturas e origens vivem juntas, misturando as suas diferenças num diálogo onde as histórias únicas e experiências se mesclam. É um crescer nesta diversidade que captámos no nosso trabalho. O Diálogo Intercultural constitui também um dos motivos desta exposição a decorrer no Ano Europeu do Diálogo Intercultural.

Transformar as diferenças em diversidade cerzindo um novo tecido cultural em que a interculturalidade seja encarada como uma riqueza é um desafio que a todos implica. Só assim se poderá construir um futuro de cidadania plena.

Os olhares

A ideia de realizar uma recolha de fotografias sobre aspectos da vida quotidiana nos novos bairros foi, talvez, resultante de três factores:



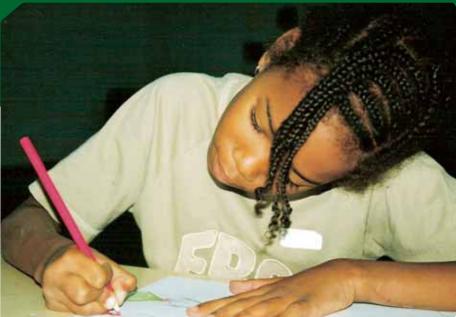


Desenhar a vida... Pintar o mundo

Quando entrámos no *atelier*, naquele fim de tarde, doze meninos com idades compreendidas entre os 5 e 10 anos, com muita aplicação, faziam os «exercícios» de desenho que o «professor» atento acompanhava com um ou outro comentário. Nesses desenhos percebiam-se histórias com outros meninos, de outras paragens...

A objectiva da máquina, que não os perturbou, registou esses «pequenos artistas». Estávamos a «invadir» o *atelier* de desenho da Ludoteca da Fundação Marquês de Pombal no Bairro da Encosta da Portela em Carnaxide. O *atelier*, denominado «Desenhar a Vida», é uma das muitas actividades da Ludoteca, além do *atelier* de pintura, «Pintar o Mundo», assim como oficinas de expressão corporal e musical.

A Ludoteca tem uma frequência diária de quarenta crianças, de diversas culturas de origem e de diversos bairros da zona com objectivos da aprendizagem de novas técnicas expressivas, a criação de novos centros de interesses, motivadores para o trabalho comunitário, proporcionando o livre desenvolvimento das diversas potencialidades das crianças.





- o facto de trabalharmos num serviço da autarquia Departamento de Habitação com importante intervenção nas várias fases dos processos de realojamento;
- > o gosto comum pela fotografia que nos tornou sensíveis aos olhares luminosos das crianças e jovens com quem nos cruzávamos no nosso trabalho quotidiano;
- > a tentativa de contrariar os estereótipos com que por vezes se pretende caracterizar os novos bairros generalizando-se situações pontuais negativas, atitude profundamente injusta para as boas gentes que nessas comunidades vivem e labutam construindo vidas dignas para si e para os seus filhos.

Consideramos também que para mostrar certo tipo de realidades, neste caso os primeiros passos de novas comunidades, «uma imagem é por vezes mais eficaz do que mil palavras...» E lá fomos, de modo mais ou menos espontâneo, disparando as nossas máquinas, descobrindo e registando olhares que davam pleno sentido ao nosso projecto. Deambulá-



Mente sã, corpo são...

Quando nos aproximávamos do ginásio já ouvíamos ao longe os clamores das expressões convencionais gritadas pelos jovens que praticavam karaté. Entrámos e ficámos perante uma das aulas em que o Mestre João Lima desenvolve um trabalho meritório com jovens dos bairros da Portela e Outurela. Eram cerca de vinte jovens de ambos os sexos, numa prática que aliava a determinação dos movimentos a um domínio perfeito do corpo. Ficaram desta «descoberta» várias fotografias onde nos olhares dos jovens praticantes se percebe a sua determinação.

Mas este caso não é o único que registámos com as nossas objectivas. Também fomos fotografar no ginásio do bairro de S. Marçal o trabalho de um antigo boxeur, António Ramalho, implicado na divulgação da prática do boxe entre os jovens dos dois sexos. Na Associação Assomada tivemos oportunidade de assistir a um treino das diversas equipas femininas de andebol. Um caso de sucesso a nível nacional onde pontifica o excelente trabalho da treinadora São Fernandes. Foram finais de dia intensos em que podíamos observar de perto o que de melhor se pode oferecer, apoio e ferramentas para que os jovens possam construir melhores futuros...



▶ um olhar sobre... 62

mos pelos diversos bairros ao encontro das suas gentes, especialmente as crianças e jovens, nos seus viveres quotidianos. Visitámos creches, jardins de infância, ludotecas, salas de estudo e outros equipamentos infanto-juvenis onde encontrámos um trabalho dedicado e exemplar por parte dos técnicos das várias instituições. Entrámos em ginásios, piscinas, polidesportivos, clubes de jovens e outros espaços onde descobrimos mestres que militantemente procuram ganhar os jovens para as salutares práticas desportivas num trabalho muitas vezes ignorado. Procurámos, nas suas novas casas, famílias de diversas origens e culturas... onde foi para nós gratificante verificar como, em muitos casos, permanecia uma ligação afectiva com os lugares e culturas de origem. O prazer e o orgulho com que iam aos armários buscar os trajes tradicionais com os quais faziam questão de aparecer nas fotografias tocou-nos muito.

Tudo isto, quando regressávamos das sessões, nos fazia reflectir sobre muita coisa:



as vidas que se constroem longe dos locais de origem, as tradições e os cruzamentos das culturas; ... o construir futuros... a partir de certo momento, o material acumulado, mais de quinhentas fotografias, e a riqueza da experiência que íamos vivendo «empurrou-nos» para a importância de par-

tilhar «com mais olhares» estes olhares que tivemos o privilégio de captar. Foi aí que nasceu a ideia da exposição, até também como forma de agradecer a todos os moradores, crianças e jovens, elementos centrais desta exposição que nos deram o privilégio de captar o futuro nos seus olhares.



Neste cruzamento de olhares e peles, Nasce um novo mundo Que se quer melhor!

esp@ço internet



O Programa Operacional Potencial Humano

(POPH) concretiza a agenda temática para o potencial humano inscrita no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), documento programático que enquadra a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013.

Com uma dotação global aproximada de 8,8 mil milhões de euros, dos quais 6,1 mil milhões de comparticipação do Fundo Social Europeu, o POPH visa estimular o potencial de crescimento sustentado da economia portuguesa no quadro das seguintes prioridades:

> Superar o défice estrutural de qualificações da população portuguesa consagrando o nível secundário como referencial mínimo de qualificação para todos.

> Promover o conhecimento científico, a inovação e a modernização do tecido produtivo, alinhados com a prioridade de transformação do modelo produtivo português assente no reforço das actividades de maior valor acrescentado.

> Estimular a criação e a qualidade do emprego, destacando a promoção do empreendedorismo e os mecanismos de apoio à transição para a vida activa.

> Promover a igualdade de oportunidades através do desenvolvimento de estratégias integradas e de base territorial para a inserção social de pessoas vulneráveis a trajectórias de exclusão social. Esta prioridade integra a igualdade de género como factor de coesão social.

A actividade do POPH estrutura-se em torno de dez eixos prioritários:

Eixo Prioritário 1 > Qualificação Inicial Eixo Prioritário 2 > Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida

Eixo Prioritário 3 > Gestão e Aperfeiçoamento Profissional

Eixo Prioritário 4 > Formação Avançada
Eixo Prioritário 5 > Apoio ao Empreendedorismo e à Transição para a Vida Activa
Eixo Prioritário 6 > Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social

Eixo Prioritário 8 > Algarve
Eixo Prioritário 9 > Lisboa
Eixo Prioritário 10 > Assistência Técnica

revista FORMAR

número 63

Neste site, além de outras informações, encontra-se disponível uma brochura de apresentação do programa que explicita de forma sistematizada os seus objectivos e funcionamento. Assim, para cada eixo prioritário estão identificados os objectivos, tipologias de intervenção e beneficiários dos apoios. Encontra-se também identificado um número azul para atendimento e informações e aqui também poderá consultar o Manual do Utilizador e respectivos formulários de candidaturas.



Livros

O Segredo na Gestão de Pessoas

Este livro apresenta-se organizado em torno de tópicos-chave sobre as problemáticas do comportamento humano com que os gestores mais se deparam: contratação, motivação, liderança, comunicação, formação de equipas, gestão de conflitos, definição de funções, avaliações de desempenho e adaptação à mudança. Em cada área problemática o autor identificou um conjunto de tópicos que são relevantes para os gestores e sobre os quais existem dados de investigação suficientes para se poderem tirar conclusões. Em complemento, são dadas sugestões de aplicação da informação e de como melhorar a sua eficácia. No final é apresentada uma lista de referências em que os capítulos se baseiam.

Apesar de este ser um livro essencialmente direccionado para gestores de recursos humanos, a *Formar* resolveu divulgá-lo por considerar que os temas abordados se enquadram no âmbito do tema da revista, Formação nas Empresas. Por outro lado, os formadores

NA GESTÃO DE PESSOAS
Stephen P. Robbins
Auto de des reflero de gradas som mais de l'estables

«Cuidado com
as soluções
milagrosas.»

encontrarão aqui, certamente, matéria de reflexão para o desenvolvimento da sua actividade profissional.

Ficha Técnica

Título > O Segredo na Gestão de Pessoas

Autor > Stephen P. Robbins

Colecção > Desafios

Editor > Centro Atlântico

N.º de páginas > 237

Edição > Abril de 2008

Photoshop CS3 Curso Completo

O Adobe Photoshop CS3 continua a ser o padrão profissional em edição de imagens e líder no mercado de geração de imagens digitais, oferecendo agora mais recursos do que se pode imaginar: ferramentas criativas e inovadoras que ajudam o utilizador a obter resultados extraordinários, uma adaptabilidade sem precedentes que permite uma maior personalização, um manuseio, processamento e edição de imagens mais eficientes — o utilizador não perde o ritmo e pode realmente «dar asas à imaginação», seja na edição de texto e PDF, seja na edição de imagens, animações e vídeo.

Esta obra, substancialmente remodelada em relação às versões anteriores e com inúmeras ilustrações e exemplos, é de grande utilidade tanto para utilizadores iniciados como para os mais experientes, quer trabalhem em ambiente Windows ou Macintosh, nas áreas de produção multimédia, *design* gráfico, edição fotográfica e de vídeo.

Aborda, entre outros, os seguintes temas:

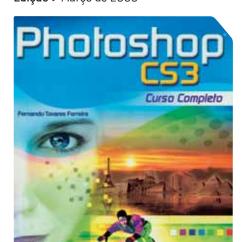
- > Gestão de ficheiros com o Adobe Bridge.
- > Exploração das ferramentas do *Photoshop.*
- Gestão e edição de cores, camadas, texto e canais.
- > Correcção e alteração de fotografias.
- > Aplicação de filtros e efeitos especiais.
- Criação e optimização de imagens para a Web.
- > Edição de vídeos e animações.
- > Automatização de tarefas.

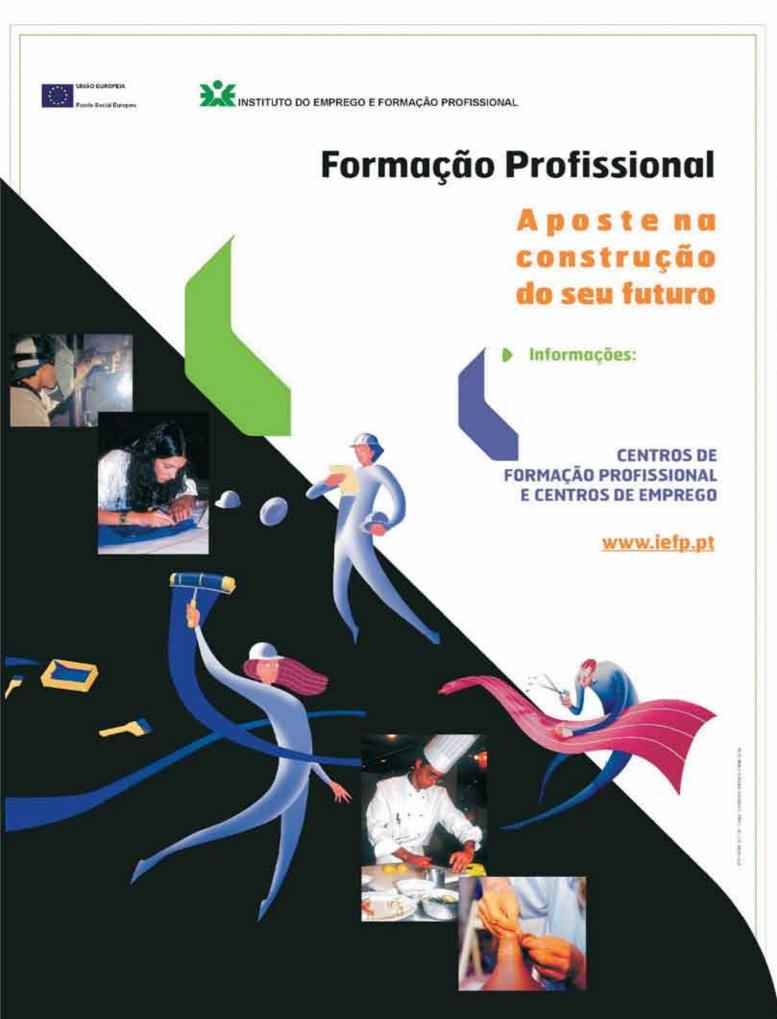
Com a leitura desta obra e a prática no computador pode tirar o máximo partido das ferramentas criativas e inovadoras do *Photoshop*, agora com uma melhor interligação com outros programas como o *Illustrador*, o *Indesign*, o *Acrobat*, o *Dreamweaver*, o *Flash* e o *MatLab*. Este livro cobre as versões Windows e Macintosh.

Ficha Técnica

Título > Photoshop CS3 Curso Completo
Autor > Fernando Tavares Ferreira
Colecção > FCA — Editora de Informática, Lda
N.º de páginas > 474

Edição > Março de 2008







Protecção ^{no} Desemprego

Novo regime em vigor a partir de 1 de Janeiro de 2007

Mais apoio na procura de emprego Mais rapidez e comodidade Mais rigor e justiça

Trate do seu processo num só local, o Centro de Emprego da sua área de residência

Informe-se

Nos serviços de atendimento da Segurança Social, nos Centros de Emprego ou consulte os seguintes endereços da INTERNET:

www.seg-social.pt www.iefp.pt







