

# FORMAR

REVISTA DOS FORMADORES

» MUDANÇA ORGANIZACIONAL  
E FORMAÇÃO





5h? A!!!

## Cursos de Aprendizagem

**A RITA FEZ FORMAÇÃO  
NUMA EMPRESA.  
JUNTOU A TEORIA  
À PRÁTICA E AGORA  
É TÉCNICA DE INFORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO TURÍSTICA.**

### OS CURSOS DE APRENDIZAGEM OFERECEM:

- > dupla certificação: profissional (Nível 3) e escolar (12.º ano)
- > 40% de formação realizada em empresa
- > uma bolsa e outros apoios
- > a possibilidade de te candidatares ao ensino superior

Se tens entre 15 e 24 anos e, no mínimo, o 9.º ano, informa-te já num Centro de Emprego ou de Formação Profissional do IEFP ou vai a [www.cursosdeaprendizagem.org](http://www.cursosdeaprendizagem.org)

**Formação Profissional de Jovens em Alternância.**  
Aprende a tua profissão numa empresa enquanto terminas o 12.º ano.  
[www.cursosdeaprendizagem.org](http://www.cursosdeaprendizagem.org)



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



NOVAS  
OPORTUNIDADES  
APRENDIZAGEM



POA  
PROGRAMA OPERACIONAL DE  
AQUISIÇÃO DE  
QUALIFICAÇÃO  
PROFISSIONAL  
FSE

QR  
QUADRO  
DE RESOLUÇÃO  
ESTRATÉGICA  
NACIONAL  
de 2013



# Editorial

É em momentos marcados pela incerteza que as organizações encontram os contextos mais favoráveis à reflexão sobre o seu desenvolvimento futuro.

Ao longo do nosso percurso profissional muitos de nós já estivemos envolvidos em processos de mudança organizacional, ou porque estes ocorreram nos nossos locais de trabalho, ou porque estamos directamente ligados à sua implementação.

Na minha opinião, o mais importante desafio que se coloca num contexto de mudança organizacional é a gestão eficaz de um plano de mudança que cumpra os objectivos que foram previamente estabelecidos e a gestão da incerteza e das reacções desfavoráveis ao nível dos recursos humanos da organização que, normalmente, estão associados a um processo de mudança e são compreensíveis, dado que as pessoas estão a passar de uma realidade que lhes é familiar para outra que não conhecem e cujos resultados não são totalmente perceptíveis...

Neste sentido, parece-me consensual afirmar que numa qualquer mudança organizacional o mais importante são as pessoas, ou seja, os trabalhadores têm, desde o início, de ser envolvidos no processo, têm de estar solidários com o mesmo, pelo que a informação e a formação são factores determinantes de sucesso.

A informação, porque é essencial que as pessoas percebam para onde se pretende caminhar, o que tem de ser feito e porquê e o que se pretende de cada um individualmente e de todos, em equipa. A formação, porque assume um papel estratégico no processo de mudança, seja em processos de reconversão, seja na preparação das pessoas para novos desempenhos.

Com os artigos desta revista pretendemos sensibilizar os leitores para esta problemática, uma vez que no actual contexto de incerteza, a mudança organizacional, seja por via de uma mudança de tecnologia, de negócio, da estrutura organizacional ou outra, será cada vez um cenário mais comum e necessário à própria sobrevivência da organização.

Esperamos contribuir para um debate que julgamos ser de toda a actualidade.

*Francisco Caneira Madelino*



Francisco Caneira Madelino  
Director da Revista,  
Presidente do Conselho Directivo do IEFP, I.P.



# FORMAR N.º 68

JULHO/AGOSTO/SETEMBRO DE 2009

## Ficha Técnica

Propriedade: Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

Director: Francisco Caneira Madelino

Responsável 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: Acácio Duarte, Alexandra Aníbal, Ana Margarida Graça, Ana Nogueira, Ana Rita Lopes, António Caetano, Arminda Neves, Bernardo Vieira, Carlos Barbosa de Oliveira, Catarina Gomes, César Teixeira, Fernando Gaspar, Florindo Ramos, Helena Figueiredo, Hugo Lourenço, João Amaral, José Alberto Leitão, Maria Fernanda Gonçalves, Maria Helena Monteiro, Marisa Teixeira, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Ruben Eiras, Rui Moura, Teresa Souto, Vanda Vieira

Apoio administrativo: Ana Maria Varela

Concepção gráfica: Scatti Design ([www.scattidesign.com](http://www.scattidesign.com))  
Capa: Paulo Buchinho

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: Julho de 2009

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 ou *e-mail* com nome, morada e função desempenhada. Toda a correspondência deverá ser endereçada para: Revista Formar, Rua de Xabregas, 52 – 1949-003 LISBOA, ou [formar@iefp.pt](mailto:formar@iefp.pt)

# Índice

## ▶ EDITORIAL

### ▶ DOSSIER ▶ 4

**A mudança organizacional e a cultura –  
encontros e desencontros...**

Maria Helena Monteiro ▶ 4

**Mudança organizacional: no plano e na prática**

Rui Moura ▶ 10

**CARRIS: reorganização da empresa investe  
na formação**

Carlos Barbosa de Oliveira ▶ 14

**Agarrar a oportunidade da mudança: o desafio**

Helena Figueiredo ▶ 18

**Estratégias de formação e mudança  
organizacional: desenvolver as equipas  
de trabalho**

Ana Margarida Graça, António Caetano ▶ 25

**Boa tarde... em que posso ser útil?**

Bernardo Vieira, Hugo Lourenço, Marisa Teixeira,  
Teresa Souto ▶ 28

**Desenvolvimento organizacional e certificação  
de qualidade das instituições de reabilitação**

Acácio Duarte ▶ 32

### ▶ ANÁLISE CRÍTICA ▶ 36

**Liderar em tempos de mudança: promover  
a autoliderança**

Catarina Gomes, António Caetano ▶ 36

**Processo de mudança organizacional na  
Administração Pública**

Arminda Neves ▶ 39

### ▶ ACTUAIS ▶ 42

**Facilitar o acesso à qualificação**

Alexandra Aníbal, César Teixeira, José Alberto Leitão ▶ 42

**RT ≈ CoP – a arte de aprender juntos**

Florindo Ramos ▶ 45

### ▶ CONHECER A EUROPA ▶ 48

**Suécia**

Ana Rita Lopes ▶ 48

**A política europeia de educação e formação  
profissional – Perguntas frequentes**

Ana Maria Nogueira ▶ 51

**Notícias:**

**Estados-Membros intensificam cooperação na  
área da educação e formação profissional**

Ana Maria Nogueira ▶ 54

### ▶ LEARNING MONITOR ▶ 56

Ruben Eiras, Vanda Vieira

**Tendências ▶ 56**

**Web y@ur learning ▶ 58**

**Biblioteca digital – papers e estudos ▶ 59**

### ▶ DEBAIXO D'OLHO ▶ 60

**Livros ▶ 60**

### ▶ DIVULGAÇÃO ▶ 62

**O IEFP na FIA Lisboa 2009 – Feira  
Internacional de Artesanato**

Fernando Gaspar ▶ 62

## › A mudança organizacional e a cultura – encontros e desencontros...

- › Mudança organizacional: no plano e na prática
- › CARRIS: reorganização da empresa investe na formação
- › Agarrar a oportunidade da mudança: o desafio
- › Estratégias de formação e mudança organizacional: desenvolver as equipas de trabalho
- › Boa tarde... em que posso ser útil?
- › Desenvolvimento organizacional e certificação de qualidade das instituições de reabilitação

## ▶ A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A CULTURA – ENCONTROS E DESENCONTROS...

Genericamente, mudança organizacional induz «fazer mudanças na organização», ou seja, «passar de uma determinada realidade que se vê, se conhece e que está em acção» para uma outra realidade que «se verá, se conhecerá e que veremos a actuar num futuro mais ou menos próximo»



› MARIA HELENA MONTEIRO  
helena.monteiro@iscsp.utl.pt

### 1. O QUE ENTENDEMOS POR MUDANÇA ORGANIZACIONAL?

#### 1.1. O QUE É A ORGANIZAÇÃO?

Começamos então por discutir o conceito de organização para depois passarmos às suas possibilidades de mudança...

No nosso dia-a-dia usamos variadíssimas vezes o termo «organização» mas é pos-

sível que nem todos saibam que a palavra «organização» vem do grego *organon*, cujo significado é «instrumento» ou «utensílio».

Todos nós costumamos usar esta palavra em dois contextos diferentes, a saber:

a) O primeiro é quando nos referimos a um ambiente ou pessoa que apresenta os seus

objectos e «coisas» arrumados de forma estruturada. Ou seja, sempre que esses objectos e «coisas» são necessários, sabe-se onde se encontram. Assim, a estrutura de arrumação que foi aplicada mostra ser eficaz quando é posta à prova... De facto, esta estrutura é tanto mais crítica quanto **maior for o número de objectos e coisas que pre-**

**çisamos de encontrar** e portanto de saber em que lugar cada qual se encontra. A falta desta eficácia faz o cidadão comum dizer: «Está organizado!» ou «Que desorganização!»

Por exemplo, um sistema documental *está organizado* quando qualquer documento ou conteúdo puder ser reencontrado, usando qualquer uma de diversas vias de acesso como: por autor, por data, por tema ou assunto, etc. O sistema documental apresenta assim uma estrutura de arrumação e acesso que é designada por organização.

b) O segundo é quando nos referimos, de uma forma genérica, a **um conjunto de pessoas actuando** (executando acções) **para uma intenção comum** (a missão do grupo), **com uma coordenação subjacente**, como por exemplo uma empresa privada, grupo de empresas privadas, uma entidade pública, grupo de entidades públicas, uma entidade de solidariedade social, um partido político ou uma associação, etc.

«Organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua tendo em vista a realização de objectivos.» (Bilhim, 2001, p. 21.)

«Toda a actividade humana organizada... dá lugar a duas exigências fundamentais e opostas: **a divisão do trabalho** nas várias tarefas a serem desempenhadas e **a coordenação** das mesmas a fim de realizar a actividade em questão.

**A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total de meios para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas.**» (Mintzberg, 2004, 3ª edição, p. 20.)

Apresenta-se normalmente a estrutura de uma organização através de um diagrama hierárquico, integrando várias unidades constituintes da estrutura global onde estão colocados os empregados e onde está visível quem os coordena de forma vertical.

### Três instrumentos para interpretar uma organização

Sendo uma organização um grupo de pessoas a trabalhar para um determinado fim, convém debruçarmo-nos um pouco sobre algumas das suas partes essenciais e assim anteciparmos quer as possíveis origens quer as problemáticas geradas pelas suas mudanças. Segundo Mintzberg – na sua *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, editado pela primeira vez em língua inglesa em 1979 e que continua a ser editado em todas as línguas como documento base para a compreensão das estruturas e dinâmicas das organizações – existem três conceitos básicos que nos permitem interpretar as organizações.

#### 1.º – Quais os mecanismos de coordenação de trabalho?

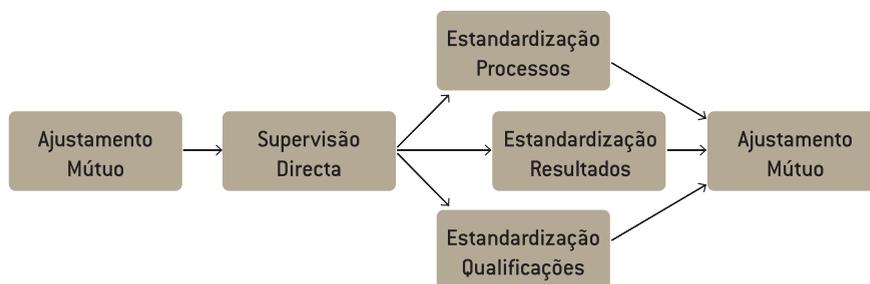
**Há cinco mecanismos diferentes de coordenação do trabalho**, que se aplicam mais ou menos de acordo com as diferenças de situações das organizações (momento do seu ciclo de vida, dimensão, tipo de produto ou serviço...). São eles:

- 1) «**o ajustamento mútuo**» – muito usado na coordenação de actividades em situações muito simples (como é o caso das pequenas empresas) e em situações muito complexas (como é o caso dos *conselhos de administração* das empresas ou de organizações que se dedicam a produtos ou serviços complexos, como por exemplo centros ou agências de investigação);
- 2) a «**supervisão directa**» – muito usado quando a dimensão de profissionais começa a crescer e é necessário incluir um novo profissional para coordenar o trabalho dos outros profissionais;

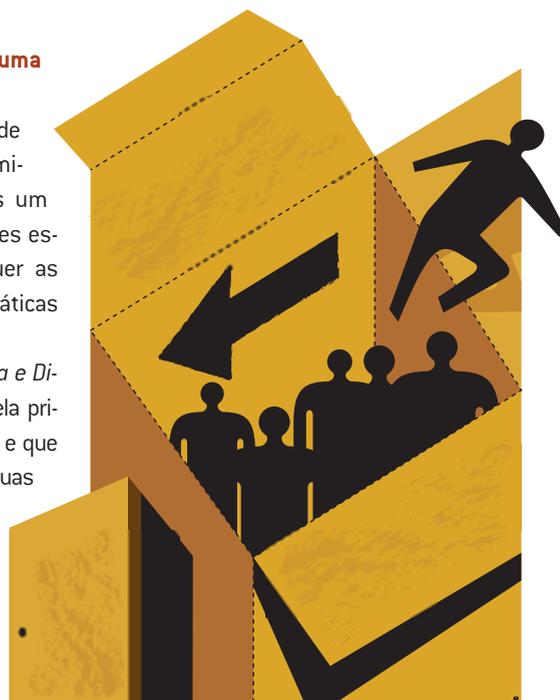
3) a «**estandardização dos processos de trabalho**» – muito usado em actividades que se repetem sistematicamente e de complexidade controlada, como por exemplo a produção de produtos ou serviços em série;

4) a «**estandardização dos resultados**» – muito usado em actividades onde os resultados finais estão regulamentados, como os sistemas de contabilidade, sistemas de reporte de dados para outras instituições (ex.: balanço social...);

5) a «**estandardização das qualificações**» é muito usada em actividades onde o conhecimento reside no profissional que foi preparado na escola para tal, como por exemplo os professores em sala de aula, os cirurgiões no bloco operatório, os enfermeiros nos serviços de urgência, os juristas nos departamentos jurídicos... (Mintzberg, 2004, 3.ª edição, pp. 19-34.)



(Mintzberg, 2004, 3.ª edição, p. 26)



**Podemos desde já perguntar:**

*Como reagirá um empregado se lhe **mudarem** os mecanismos de coordenação de trabalho (avisando-o previamente ou não)?*

*Como reagirá uma organização quando **for mudada** a maior parte dos mecanismos de coordenação do trabalho já estabelecidos (há vários anos ou recentemente)?*

**2.º – Quais as componentes básicas de uma organização?**

**Há cinco componentes básicas da organização**, que são reconhecidas em todas as organizações. Estas componentes podem assumir *representações* diferentes (maiores ou menores dimensões) dependendo de diversos factores como o contexto técnico e tecnológico, a idade da organização, a dimensão e a geografia onde se instala e actua a organização, a maior ou menor estabilidade, agressividade e complexidade do meio ambiente e ainda as configurações de poder que a organização quiser estabelecer. São elas:

1) **Centro Operacional** – onde se concentram todos os empregados que executam as actividades e tarefas de transformação dos processos primários da organi-

zação (Porter, 1985), ou seja, actividades como obter as matérias-primas para a produção, assegurar a produção propriamente dita dos produtos ou serviços, distribuir os produtos ou serviços, assegurar as actividades de *marketing* e as comerciais e ainda assegurar todas as actividades de pós-venda ou pós-disponibilização dos serviços.

2) **Vértice Estratégico** – onde se encontram todos os responsáveis de topo pelos resultados globais da organização; são seus deveres desenvolver a estratégia da organização, interagir com os *stakeholders*, desenvolver o planeamento da actividade e monitorar os resultados.

3) **Linha Hierárquica** – assume uma dimensão diferente nas organizações e é constituída pelas pessoas que praticam actividades de gestão e que ligam as partes operacionais (o centro operacional) à parte de gestão de topo (vértice estratégico) através de mecanismos de autoridade formal.

4) **Apoio Técnico (a tecno-estrutura)** – é constituída por profissionais com fortes características técnicas, que standardizam o trabalho dos outros e apreendem as características e movimentações do meio para apoiarem as decisões ao nível de gestão (topo ou intermédia) e as mudanças nas vertentes operacionais. Executam processos de suporte que contribuem para um melhor funcionamento da gestão e dos centros operacionais (por exemplo Formação, Planeamento e Contabilidade).

5) **Apoio Logístico** – é constituído por profissionais que executam alguns dos processos de suporte das organizações, como apoio de secretariado, recepção e correio, apoio jurídico, apoio nas relações laborais internas, processamento de vencimentos e apoio nas relações externas.

Tendo por base o esquema apresentado por Mintzberg (Mintzberg, 2004, 3.ª edição, p. 52), desenhamos o diagrama seguinte, onde vemos as cinco componentes básicas de uma organização.



Quando se analisam as estruturas das organizações – conjuntos hierarquizados de unidades autónomas com intenções, objectivos e responsabilidades específicas – verificamos que cada uma enquadra profissionais que se situam numa destas cinco componentes básicas.

**Podemos desde já perguntar:**

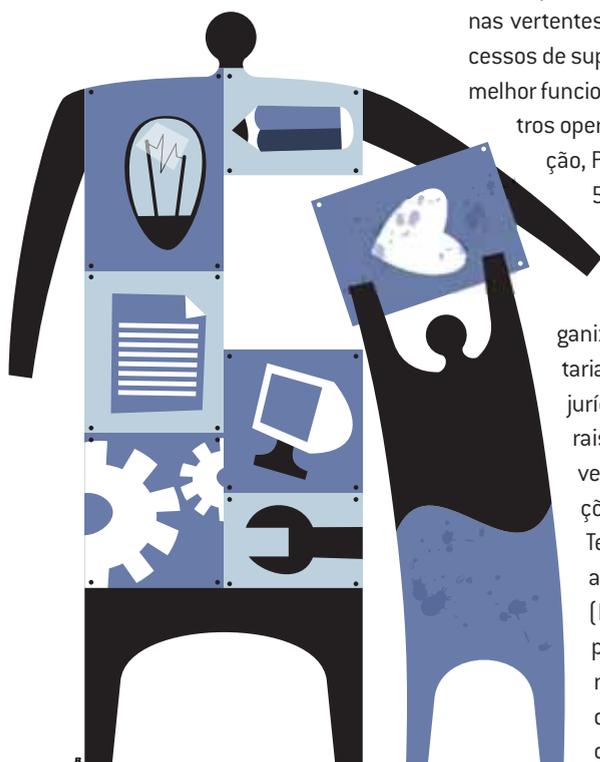
*Como reagirá um empregado se lhe **mudarem** a localização e/ou os objectivos do trabalho (dentro de cada uma das componentes ou entre componentes diferentes)?*

*Como reagirá uma organização quando **for mudada** a maior parte dos objectivos do trabalho dos profissionais e/ou a sua localização e/ou as suas chefias e/ou a forma de apoio previamente conhecida e/ou os procedimentos e regulamentos? Ou quando for mudada – mais ou menos drasticamente – a estrutura da organização?*

**3.º – Como interagem as diferentes partes de uma organização?**

Como se articulam as diversas partes de uma organização? Esta interacção é feita através de sistemas de fluxos de diversas naturezas como ordens, informações técnicas, regras, etc. Henry Mintzberg esquematizou cinco conjuntos de fluxos que coexistem na organização em camadas simultâneas. Recordando (Mintzberg, 2004, 3.ª edição, pp. 53-86) teremos:

1) **Sistema de fluxos de autoridade formal** – esta camada de «ordens» flui de acordo com a estrutura hierárquica apresentada no *diagrama de estrutura* ou *organigrama* que todas as organizações têm. Na maior parte das vezes, esta é a peça mais usada para se falar ou interpretar uma organização.



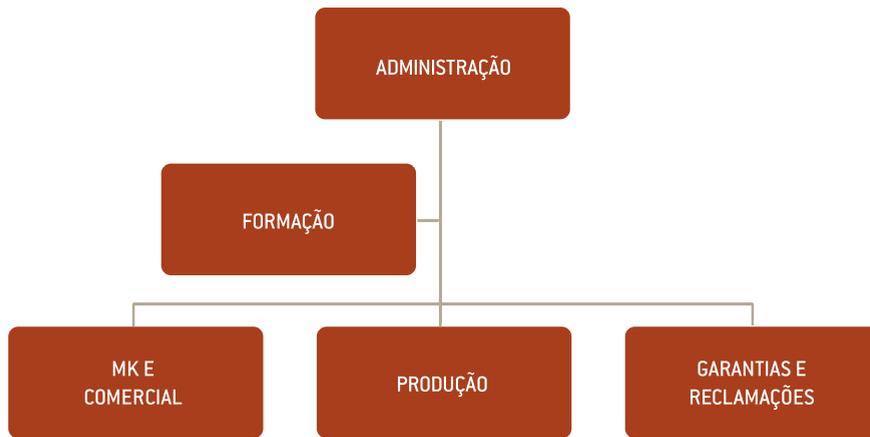


Diagrama de Estrutura da Organização

2) **Sistema de fluxos regulados** – esta camada manifesta-se nas funções; mais especificamente, diz respeito aos fluxos de informações que fluem na execução dos processos (fluxos de trabalho operacional) e das responsabilidades pelo controlo das funções (fluxos regulados de controlo), e ainda fluxos decorrentes das interações

mais inovadoras, por necessitarem de flexibilidade e fácil movimentação nos seus desenvolvimentos, dão muitas vezes origem a grupos de trabalho específicos. Esta abordagem é tanto mais comum nas organizações quanto mais elas estão sujeitas e abertas a inovações internas e/ou externas.



Processos e fluxos de informação previstos

derivadas de orientações dadas pelos gestores aos profissionais operacionais (fluxos regulados de informação funcional). Como podemos deduzir, quanto mais estandardizados estiverem os processos, mais estandardizados serão estes fluxos.

3) **Sistema de fluxos de comunicação informal** – esta camada manifesta-se na rede de informações informais dinamizada por centros de poder sem autoridade reconhecida na organização mas, de facto, com impactos visíveis (Pfiffner & Sherwood, 1960).

4) **Sistema de constelações de trabalho** – esta camada reflecte a criação de grupos de interesses internos que se deslocam sem limites formais para atenderem a áreas de interesse para a organização, mas onde não é conveniente colocar estruturas formais e fluxos regulados. As temáticas



Grupos de trabalho para responder à necessidade de avançar para mercados emergentes

5) **Sistemas de processos de decisão ad hoc** – As organizações executam processos de decisão. Também sabemos que as decisões são tomadas desde o nível mais operacional até ao nível mais estratégico

da organização e aplicam-se de acordo com as regras estabelecidas e já vistas nos pontos anteriores. Este ponto chama a atenção para as várias e possíveis situações onde os estímulos para as decisões são lançados em pontos diferentes daqueles de onde emanam posteriormente as decisões, que passam então a fluir pelos caminhos definidos.

#### Podemos desde já perguntar:

*Como reagirá um empregado se, depois de se ter habituado a funcionar com comunicações formais, **passar a estar inserido em grupos de trabalho com comunicações informais?***

*Como reagirá uma organização quando **for redesenhada a sua estrutura, para ser novamente redesenhada passados seis meses?***

*Como reagirá uma organização que sempre produziu quando passar a adquirir a produção a outra organização e passar a executar apenas os processos de Marketing e Comercial?*

**Pedimos agora a cada leitor que imagine a sua organização tendo por base três instrumentos de leitura: mecanismos de coordenação, componentes e fluxos...**

#### 1.2. E AGORA... O QUE É A MUDANÇA ORGANIZACIONAL?

A mudança organizacional é o processo de transformação que a organização vai sofrer para seguir uma nova estratégia (desde completamente nova e radical até à reformulação, de forma suave, de uma estratégia anterior) derivada de estímulos externos ou internos à organização.

#### O que pode ser modificado na organização?

- >> **A missão** (a fundamentação da sua existência).
- >> **A estratégia e a disponibilidade de recursos** (os novos alvos, o caminho a percorrer e os recursos previstos).
- >> **Os stakeholders** (todos os interessados na organização – dos accionistas aos parceiros, clientes, fornecedores, etc.).

- >> **As tecnologias, as regulamentações e os processos** (novos instrumentos e ferramentas, novas regulamentações e os processos devidamente reformulados).
- >> **As pessoas e as competências** (as mesmas ou novas pessoas, as mesmas ou novas competências, novos mecanismos de contratação...).
- >> **A estruturação das unidades de trabalho e a afectação de trabalho e responsabilidades aos profissionais** (funções operacionais, funções técnicas, funções de gestão...).

Claro está que, quando é estabelecida uma transformação, para se passar do momento actual para um novo instante da organização não é só uma das componentes acima apresentadas que se move, mas sim um **contexto articulado de componentes** que assegurem, no todo, que a nova configuração da organização está preparada para atingir os novos alvos e objectivos.

**E se tivermos presente que a organização é o conjunto dos seus profissionais, inseridos em estruturas, regras e processos, vemos, por um lado, a importância da atitude de um indivíduo neste movimento e, por ou-**



**tro, a importância/ impacto de uma atitude comum a todos os empregados da organização, na senda do movimento de transformação ou no sentido contrário.**

E é assim que chegamos à cultura organizacional...

## 2. O QUE ENTENDEMOS POR CULTURA ORGANIZACIONAL?

Todos reconhecemos padrões culturais diferentes, de organização para organização, como na década de 1980 a informalidade da Apple *versus* a formalidade dos vendedores da IBM; na década de 1990, a formalidade das instituições financeiras *versus* a informalidade das companhias de telecomunicações. Há uma parte dos comportamentos das organizações que se vê, como acabámos de referir, mas também há uma parte do seu comportamento colectivo que não se vê mas que é de extrema importância, pois causa um profundo impacto nos processos de transformação. Estamos a falar de resistência à mudança.

A cultura de uma organização (Kotter & Heskett, 1992, p. 5) é o conjunto de:

### Valores partilhados na organização

«**Shared Values** – Important concerns and goals that are shared by most of the people in a group, that tend to shape group behavior, and that often persist over time even with changes in group memberships.» Ou seja: «Preocupações e objectivos importantes que são partilhados pela maior parte das pessoas num grupo, que tendem a formatar um comportamento comum no grupo e que persistem muitas ve-

zes ao longo do tempo, mesmo quando há mudanças nos elementos do grupo.»

Temos exemplos como organizações viradas ao cliente (bancos de retalho surgidos no final de 1980 e início de 1990), organizações viradas ao processo produtivo (as companhias de comboios).



### Normas de comportamento em grupo

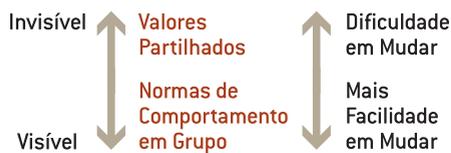
«**Group Behavior Norms:** Common or pervasive ways of acting that are found in a group and that persist because group members tend to behave in ways that teach these practices (as well as their shared values) to new members, rewarding those that fit in and sanctioning those that do not.» Ou seja: «Maneiras vulgares ou generalizadas de agir que se encontram num grupo e persistem porque os membros do grupo tendem a comportar-se de maneiras que ensinam

essas práticas (tal como os seus valores partilhados) aos novos membros, recompensando aqueles que se adaptam e sancionando os que não se adaptam.»

Temos exemplos como empregados que são muito rápidos a responder aos requisitos dos clientes, gestores que envolvem os níveis mais abaixo nas tomadas de decisão...

A cultura manifesta-se através dos comportamentos dos grupos e dos indivíduos.

Segundo Kotter e Heskett (Kotter & Heskett, 1992, p. 5), que estudaram as diferentes culturas organizacionais e as suas capacidades de desempenho, a cultura de uma organização pode ser associada a duas variáveis – a **Visibilidade** ou Não-Visibilidade da Cultura e o maior ou menor nível de **Resistência à Mudança**.



### 3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

Existem três tipos de culturas:

- >> As culturas mais presas – **Culturas Fortes** – onde a forma de actuar é dificilmente abalada, a forma de agir e proceder é a que sempre se usou e, mesmo quando entram novos gestores (inclusive ao nível da gestão de topo), a cultura tradicional dificilmente é abalada.
- >> Existem outras culturas, mais apropriadas, em cada período, às estratégias em marcha – que normalmente são ditas pela indústria a que pertencem. São as **Culturas ajustadas pela Estratégia**. Nestas organizações, a visão do caminho a seguir (estrutura, processos, tecnologias, qualificações...) é de tal forma universal que a sobrevivência da organização, observada por todos, está estreitamente ligada a mudanças que terá de fazer.
- >> E ainda há as culturas mais adaptáveis, onde as mudanças e as inovações fazem parte do dia-a-dia da organização. São as **Culturas Adaptativas**. As organizações que apresentam esta cultura têm estru-

turas ágeis e níveis de hierarquia curtos, e a articulação do trabalho é feita principalmente através de ajustamento mútuo e standardização de qualificações.

O processo de mudança organizacional só se verifica se actuar ao nível do comportamento dos indivíduos e daí para os grupos e para a organização no seu todo.

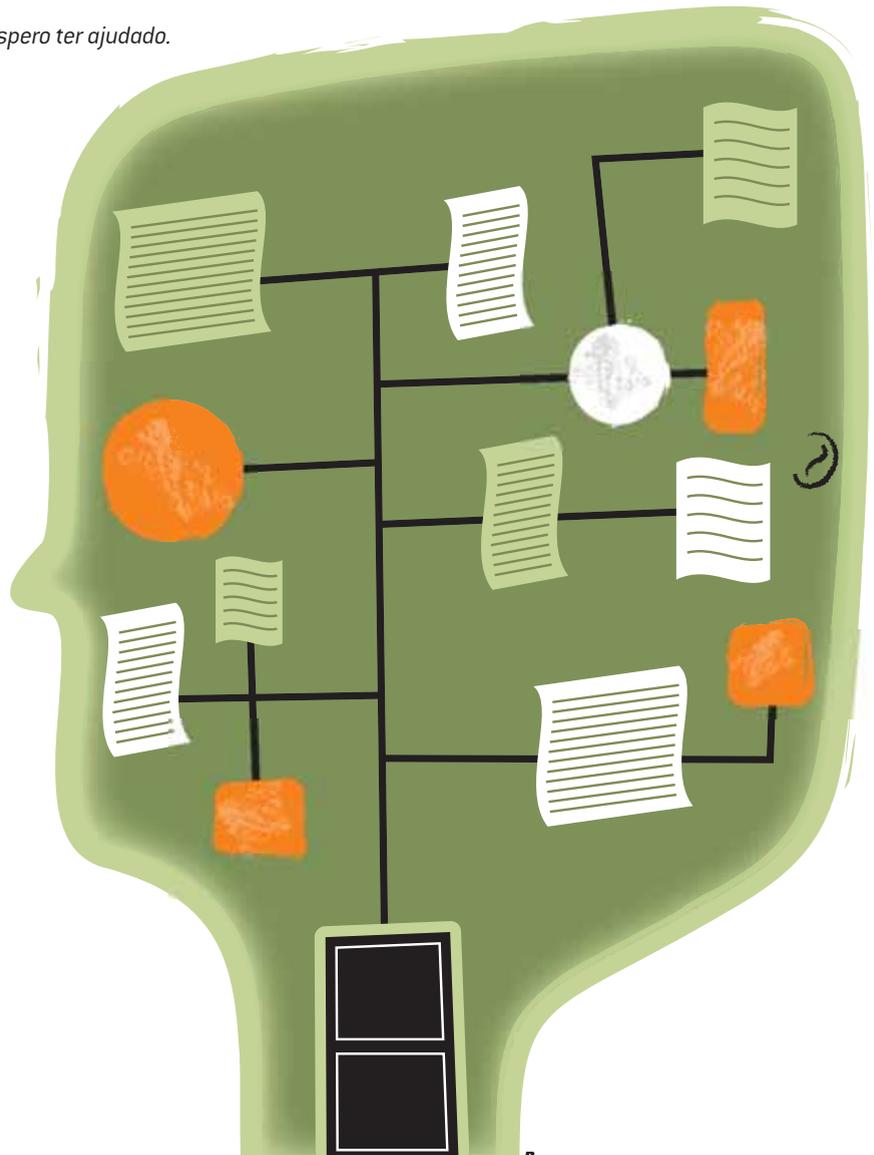
### 4. CONCLUSÃO

Como conclusão, resta-me aconselhar o leitor a ter muita atenção à cultura vigente da sua organização quando se dispuser a fazer mudanças organizacionais, pois o nível de risco de insucesso pode ser elevado... e hoje, com os conhecimentos e experiências existentes, já não há necessidade de correr riscos desnecessários...

Espero ter ajudado.

### REFERÊNCIAS

- Bilhim, J. A., *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas, 2001.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, Ontário, Canadá, The Free Press, 1992.
- Mintzberg, H., *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 3.ª ed., 2004.
- Pfiffner, J. M., & Sherwood, F., *Administrative Organization*, Prentice-Hall, 1960.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, Nova Iorque, Free Press, 1985.



- › A mudança organizacional e a cultura – encontros e desencontros...
- › **Mudança organizacional: no plano e na prática**
- › CARRIS: reorganização da empresa investe na formação
- › Agarrar a oportunidade da mudança: o desafio
- › Estratégias de formação e mudança organizacional: desenvolver as equipas de trabalho
- › Boa tarde... em que posso ser útil?
- › Desenvolvimento organizacional e certificação de qualidade das instituições de reabilitação

## ► MUDANÇA ORGANIZACIONAL: NO PLANO E NA PRÁTICA

As organizações carecem de processos de «destruição criadora» e a homeostasia organizacional não é mais do que a síntese de contrários, o que significa que em contextos de desorganização dos grandes espaços económicos mundiais, de aceleração tecnológica e de transformação dos padrões de gestão e métodos de trabalho, a mudança organizacional de estruturas, processos e sistemas assume prioridade



› RUI MOURA

Professor universitário;  
Investigador em ciências  
sociais e empresariais;  
Consultor internacional  
ruiduarmoura@gmail.com

### INTRODUÇÃO

O senso comum considera que todas as organizações procuram processos de equilíbrio ao longo da sua vida, mas o que caracteriza realmente o progresso e o desenvolvimento das organizações são os novos processos que desequilibram os antigos.

A noção de «destruição criadora», engendrada por Schumpeter, permanece válida, porquanto a criação que precede a ordem, o equilíbrio e a harmonia arrasta consigo a destruição daquilo que é antigo e cuja obsolescência tende a fazer estagnar e regredir as organizações. Em consequência, as organizações carecem de processos de «destruição criadora» e a homeostasia organizacional não é mais do que a síntese de contrários, o que significa que em contextos de desorganização dos grandes espaços económicos mundiais, de aceleração tecnológica e de transformação dos padrões de gestão e métodos de trabalho, a mudança organizacional de

estruturas, processos e sistemas assume prioridade.

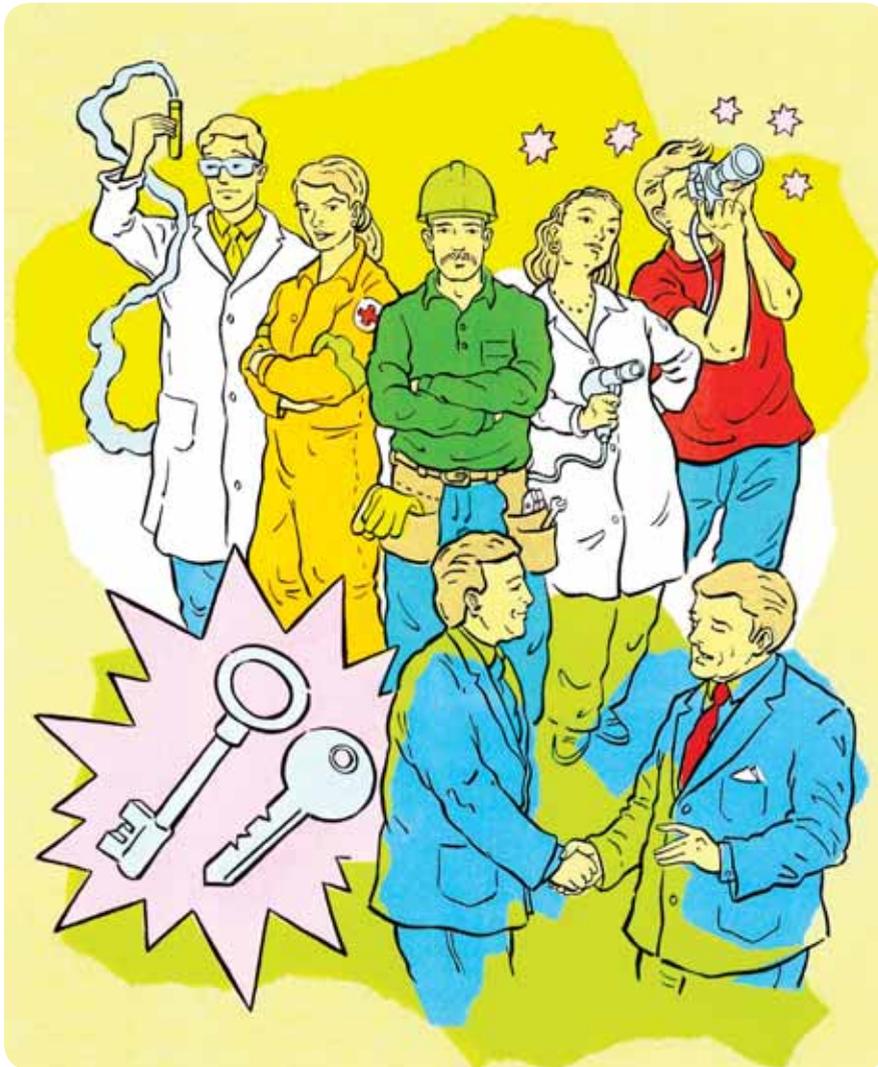
A mudança organizacional tem sido caracterizada de várias formas ao longo do tempo, não apenas porque os processos de mudança sempre foram difíceis de captar devido à sua complexidade e dificuldade de condução, mas também porque os paradigmas de análise têm mudado e nem sempre se pensa e discerne adequadamente sobre os processos de mudança.

Se, por um lado, é patente que se tem dado pouca atenção aos processos de «destruição criadora» e dedicado mais tempo à homeostasia organizacional e respectivos processos de equilíbrio, por outro lado a «mudança planeada», que consiste num processo preestabelecido de mudança, tem minimizado a importância da «mudança emergente», a qual assume formas imprevistas de resposta a problemas e especificidades organizacionais, reordenando o sentido das coisas e colocando em causa

as mudanças planeadas com enfoque exclusivo. Em consequência, os processos de mudança organizacional necessitam obviamente de um planeamento que responda à visão existente sobre o futuro de uma organização, mas não podem descurar a mudança emergente consubstanciada em soluções de improvisação que assumem um papel relevante na recriação organizacional. A complexidade da gestão da mudança deve considerar, então, os papéis a desempenhar pelos tipos de mudança referidos e identificar as potencialidades e as limitações de ambos à luz das oportunidades e ameaças que as organizações enfrentam em contextos de acelerada transformação.

### MUDANÇA E VISÃO ESTRATÉGICA

A orientação dos processos de mudança depende significativamente do modo como a gestão estratégica visiona uma organização. Atente-se a quatro tipos de atitude face a processos de mudança (Moura, 1997):



- >> **Atitude passiva:** a mudança parte da envolvente e sufoca a organização, extinguindo-a.
  - >> **Atitude reactiva:** a mudança parte da envolvente e a organização procura reagir e sobreviver.
  - >> **Atitude pré-activa:** a mudança parte do interior da organização face a uma análise prospectiva sobre a envolvente e a organização prepara-se adequadamente para as mudanças anunciadas.
  - >> **Atitude proactiva:** a mudança parte do interior da organização definindo normativos de forma voluntária e visa recriar uma nova envolvente mais favorável.
- |   |  |
|---|--|
|   | Mudança externa real =====> Atitude passiva =====> <b>Extinção</b> (da organização)  |
|   | Mudança externa real =====> Atitude reactiva =====> <b>Reorganização</b>   |
|   | Mudança externa prevista =====> Atitude pré-activa =====> <b>Renovação</b>   |
|   | Atitude proactiva =====> <b>Reinvenção</b> =====> Mudança externa provocada  |
| Se considerarmos a atitude de gestão dos líderes e cruzarmos com os processos de mudança da envolvente, obtemos o seguinte esquema: | >> A « <b>reorganização</b> », concretizável por «inovações sócio-incrementais», consiste em melhorias periféricas ao modelo organizacional, ao modelo de trabalho, etc. |

Se considerarmos a atitude de gestão dos líderes e cruzarmos com os processos de mudança da envolvente, obtemos o seguinte esquema:

- >> A «**renovação**», concretizável por «inovações sócio-radicaís», consiste em reestruturação de actividades, reconversão profissional, descontinuidades sobre o formato de trabalho, etc.
- >> A «**reinvenção**», concretizável por uma «revolução sociológica», consiste em múltiplas inovações sócio-radicaís que afectam a organização no seu todo e conduzem à aprendizagem organizacional contínua.

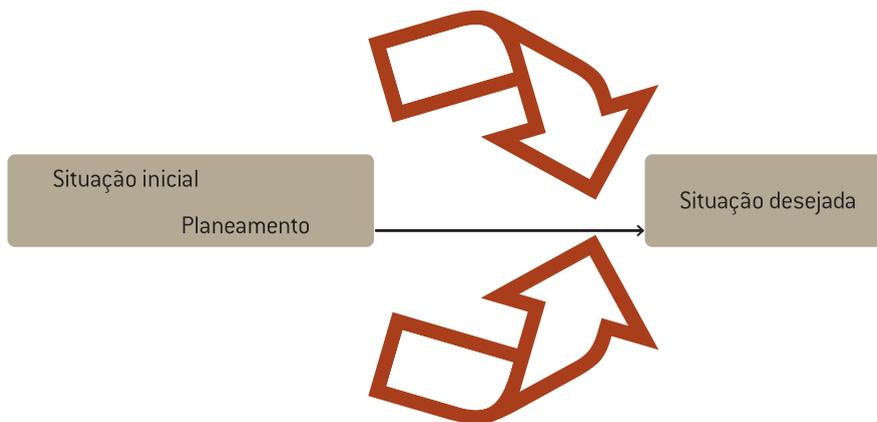
A reinvenção organizacional ou a «reinvenção da empresa» não é apenas «um imperativo económico dos mercados, mas um imperativo social de cidadania. As noções de “inovação incremental” e de “inovação radical” são insuficientes para reinventar; trata-se, agora, da noção de uma verdadeira “revolução sociológica” que afecta [...] todas as antigas perspectivas [...] e torna banal a aprendizagem contínua de novos modos de sentir, pensar, expressar e agir» (Moura, 2007).

Em consequência, a dinâmica de mudança depende da atitude estratégica da gestão e assenta cada vez mais na inovação e na invenção. Tais processos de mudança, especialmente os que configuram renovação e reinvenção, mostram que a mudança planeada é essencial mas sugerem que a mudança emergente é inevitável.

### A MUDANÇA PLANEADA

A mudança planeada corresponde a uma visão clássica dos estudos e das intervenções organizacionais, cuja responsabilidade é dos gestores de topo. A noção principal é a de «adaptabilidade», isto é, tornar a organização mais adaptável às características da envolvente, assegurando uma certa antecipação às mudanças e salvaguardando um espaço de ajustamentos face ao futuro. Pode-se tratar quer de reorganização quer de renovação, mas o primeiro processo geralmente é feito em circunstâncias mais difíceis e com custos sociais elevados decorrentes da inércia que a organização apresentava antes de ser compelida a mudar.

Em consequência, importa-nos tratar principalmente a mudança orientada para a «renovação organizacional», baseada numa visão discernente dos responsáveis da organização, a qual promove a mudança planeada.



Processo de intervenção organizacional planeado e sequencial – adaptabilidade  
Políticas, medidas, programas, acções...

Figura 1: Mudança organizacional planeada

Esta mudança consiste numa perspectiva baseada no poder e na influência dos gestores de topo, a qual exige uma forte componente de «acção política» que envolve a adesão dos actores de modo a que as resistências sejam politicamente contornadas. Esta estratégia de mudança, que conjuga elementos de pré-actividade com alguns elementos de reactividade face a eventuais mudanças já em curso na envolvente, foca-se principalmente nos objectivos a atingir e alinha facilmente a hierarquia. Por outro lado, a aparente racionalidade e a maior legitimidade daí resultante facilita a mudança, bem como a exploração das «boas práticas» e a possibilidade de escolha alternativa permitem reduzir a margem de insucesso.

Porém, o que se planeia nem sempre é implementado por razões contingenciais, a informação distribuída assimetricamente pode originar perspectivas diferentes, é mais adequado para responder a certas ameaças, reais (linha de «reactividade») ou latentes (linha da pré-actividade), a visão da mudança pode ser excessivamente elitista e a implementação de «boas práticas» pode falhar por inadaptação ao contexto. Em consequência, apesar das vantagens, pode suceder que a implementação a partir do topo e de práticas de outros contextos não privilegie os pormenores e as subtilidades que numa organização constituem a «naturalização das práticas», tor-

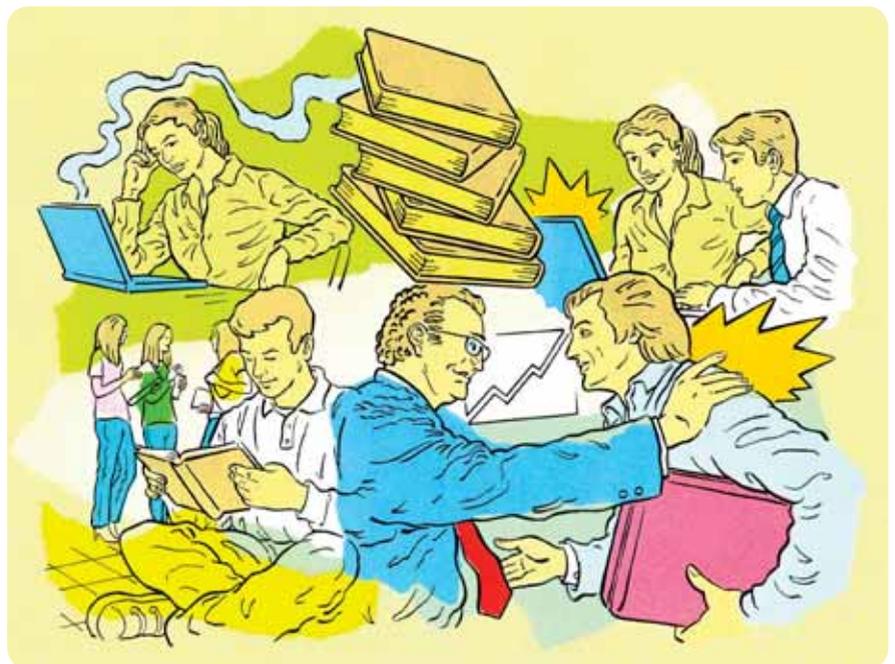
nando-as únicas e difíceis de imitar mediante «transformações naturalizadas».

### A MUDANÇA EMERGENTE

Ao contrário da mudança planeada, a mudança exclusivamente baseada em processos emergentes possui um enfoque nas interações sociais, facilita a disponibilidade dos actores e a sua adesão aos resultados positivos de mudanças planeadas, realça as especificidades contextuais, permite criar espaços de improvisação, redistribui a informação de imediato, aumenta a autonomia e

o protagonismo dos actores e desenvolve a «aprendibilidade». Porém, deve-se realçar que as melhores respostas referem-se à exploração de oportunidades e não à anulação das ameaças, que o processo é mais difuso e menos focalizado, que a visão é mais operacional do que estratégica, que a compreensão do todo pode escapar e que a cultura e a tecnologia tendem a não ser questionadas. Na medida em que consideramos que a mudança exclusivamente emergente é insuficiente para provocar alterações globais, sistemáticas e coerentes, tratamos as mudanças emergentes como capazes de desencadear um processo de mudança planeada ou associadas a um processo de mudança planeada já em curso.

Na nossa óptica, a conjugação dos dois tipos de mudança corresponde a uma visão holística, que surge a partir de novos padrões organizativos, quer por necessidade de adaptação a características da envolvente que não foram preestabelecidas, quer por voluntarismo organizacional para efectuar mudanças mais ousadas. A noção não é apenas de «adaptabilidade», mas também de «aprendibilidade», noção que apresentamos pela primeira vez. Trata-se não apenas de a organização se adaptar à envolvente, mas também modificá-la mediante processos holísticos de aprendizagem

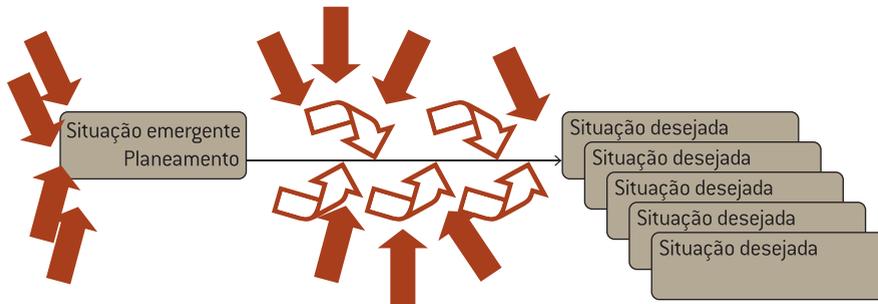


permanente face a alterações que ocorrem de forma continuada dentro e fora da organização, embora muitas vezes de forma imperceptível.

cesso de análise das decisões de topo. Nessas circunstâncias, a mudança constitui-se como um processo não apenas planeado, mas auto-organizativo e em permanente

processuais e para absorver as mudanças emergentes e recriar a organização.

A mudança planeada é fundamental no processo de «destruição criadora», mas a mudança permanente e imperceptível sobre os processos e os sistemas organizacionais mostra a urgência de uma focagem nas interações sociais do sistema organizacional e na introdução de um processo de «aprendibilidade» assente numa visão proactiva e de reinvenção organizacional. A robustez da mudança emergente e o impacto global e duradouro na organização depende da sua associação a mudanças planeadas, razão pela qual a complementaridade dos dois tipos de mudança constitui a fonte principal da vitalidade organizacional.



Processo de mudança organizacional planeado e emergente – aprendibilidade  
Políticas, medidas, programas, acções...

Figura 2: Mudança organizacional planeada e emergente

As setas lineares representam mudanças emergentes acumuladas na situação inicial e durante o processo.

Em consequência, esta visão permite introduzir práticas de mudança mais participativas e produtoras de «transformações naturalizadas». As mudanças a efectuar são voluntárias, sob a forma de aproveitamento dos imprevistos que surgem no decorrer dos processos, mas não são planeadas. A acumulação de mudanças emergentes resultantes das interações ocorridas pode conduzir a duas situações concretas:

- >> A necessidade de se refazer uma mudança planeada em curso a fim de se introduzirem mudanças emergentes, as quais podem mudar o curso da mudança prevista (setas lineares «emergentes» durante o processo).
- >> A necessidade de se configurar, a partir de diversas mudanças emergentes, uma mudança planeada que permita uma nova visão, que assegure o aproveitamento das oportunidades e dote os processos de maior coesão (setas lineares «emergentes» a montante do processo).

Em suma, trata-se de uma organização que parte da complexidade da interação social no sistema organizacional, razão pela qual acrescenta novos elementos ao mero pro-

«aprendibilidade», capaz de fazer a organização ganhar uma determinada autonomia face à envolvente e influir sobre ela. Trata-se de agregar aos processos planeados outros processos complexos emergentes, os quais são imprevisíveis e escapam ao controlo da gestão, mas geralmente são decisivos para diferenciar as organizações nas especificidades que as tornam únicas e inimitáveis.

### À GUIA DE CONCLUSÃO

O processo de «destruição criadora» inicialmente referido é fundamental para o aproveitamento positivo das instabilidades

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Moura, Rui, «A gestão do trabalho e do emprego nas empresas», in AA. VV., *O que Está a Mudar no Trabalho Humano*, JANUS 2008, n.º 11, Universidade Autónoma de Lisboa/Jornal Público, 2008, pp. 180-181.
- Moura, Rui, «Reinventar novas paisagens empresariais e laborais», in *Dirigir*, n.º 97, Lisboa, IEF, 2007, pp. 40-44.
- Moura, Rui, «Inovação e aprendizagem organizacional», in AA.VV., *Para Uma Política de Inovação em Portugal*, Lisboa, D. Quixote, 2003, pp. 321-339.
- Moura, Rui, «Projecto de empresa no limiar do século XXI», in *Dirigir*, n.º 51, Lisboa, IEF, 1997, pp. 27-33.
- Weick, K. E., «Emergent change as a universal in organizations», in Beer e Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*, Boston, Harvard Business School Press, 2000, pp. 223-241.



- › A mudança organizacional e a cultura – encontros e desencontros...
- › Mudança organizacional: no plano e na prática
- › **CARRIS: reorganização da empresa investe na formação**
- › Agarrar a oportunidade da mudança: o desafio
- › Estratégias de formação e mudança organizacional: desenvolver as equipas de trabalho
- › Boa tarde... em que posso ser útil?
- › Desenvolvimento organizacional e certificação de qualidade das instituições de reabilitação

## ► CARRIS: REORGANIZAÇÃO DA EMPRESA INVESTE NA FORMAÇÃO

Em 2003, a CARRIS iniciou um processo de reestruturação organizacional visando três vertentes: melhoria da qualidade do serviço, da qualidade ambiental e do atendimento ao utente. Para alcançar os objectivos traçados pelo Conselho de Administração procedeu ao rejuvenescimento dos seus quadros, o que implicou de imediato um aumento do nível médio de habilitações académicas. A nova estratégia de formação adoptada pela empresa desempenha, igualmente, um papel determinante na prossecução dos objectivos que pretende atingir.

A *Formar* falou com o director dos Recursos Humanos da CARRIS, Eng.º Martins Pereira, para conhecer os aspectos mais relevantes dessa estratégia e o modo como se insere no processo de reestruturação da empresa



› CARLOS BARBOSA  
DE OLIVEIRA  
Jornalista

**Formar:** *Em 2003 a CARRIS iniciou um processo de reestruturação organizacional. Como se insere a formação dentro desse processo?*

**Eng.º Martins Pereira:** O processo de reestruturação desencadeado fixou a ambição de se atingirem objectivos relevantes em diminuição do efectivo global da empresa a par de um significativo rejuvenescimento do mesmo, num quadro de necessidades de elevação do desempenho global, designadamente em termos produtividade, qualidade do serviço prestado, recurso às tecnologias de informação, postura comercial, institucional e ambiental, em termos de evolução/adaptação às novas tipologias de material circulante, cuja renovação decorre de uma forma expressiva, e ainda de Certificação da Empresa, das suas «Carreiras» e Ambiental.

Nestas condições, com uma redução de efectivo global captada de 30%, um rejuvenescimento de pessoal tripulante de 45% e demais resultados de grande notoriedade reconhecidamente atingidos, o saliente recurso à aquisição de formação tem sido um dos factores decisivos, quer no plano quantitativo quer no qualitativo, bem como a nível de formação inicial e contínua.

**F:** *Quais os objectivos que a empresa pretende atingir a curto prazo com o plano de formação dos seus colaboradores/trabalhadores?*

**M. P.:** Do lado da formação inicial de pessoal tripulante, que sempre será a maior preocupação da empresa, atingimos um patamar quantitativo de normalidade que nos permite reforçar a vertente da formação con-

tínua, em alinhamento com as obrigações legais e, desde já, as que a partir de Setembro emergem da obrigatoriedade de aquisição do Certificado de Aptidão para Motorista (CAM) pelas quase 1900 unidades que terão de ser certificadas em cada ciclo de 5 anos. É um tema que estamos já a desenvolver na fase de preparação e reformulação de conteúdos, que pretendemos ver aprovados em concordância não só com as exigências formais, mas também com os objectivos específicos da empresa.

Do lado da formação de outros colaboradores, iremos agir com o objectivo de, a curto prazo, satisfazer necessidades de formação em áreas específicas identificadas como prioritárias, de que destacamos a fiscalização, controlo de tráfego e chefias intermédias.

Os objectivos são claramente os de continuar a elevar o nível de desempenho dos colaboradores e da empresa, ampliando o mais possível as suas valências, relativamente ao que é ainda de referir a estimulação à valorização académica em que estamos empenhados com o nosso envolvimento nas «Novas Oportunidades».

**F: A reestruturação assentou em três vertentes: qualidade do serviço, qualidade ambiental e atendimento ao cliente. Cada uma destas vertentes implicou um plano de formação autónomo ou a formação é feita de forma integrada abrangendo as três vertentes?**

**M. P.:** É feita de forma integrada em referência às Boas Práticas em todos os domínios da função de tripulante, através de simulações, exercícios, jogos pedagógicos, estudo de casos, apresentações com debate e treino operacional.

**F: Em que medida é que a aposta na formação tem contribuído para uma melhoria da qualidade do serviço e uma nova relação da empresa com os clientes?**

**M. P.:** Vimos constatando evidências consistentes de prática generalizada de condução mais segura e confortável, melhor cumprimento de horários e melhoria significativa da imagem dos tripulantes que são o rosto da empresa, o que resultou em diminuição do nível de reclamações e em acréscimo no Índice de Satisfação do Cliente de 10 pontos percentuais.

**F: Em termos de formação profissional, qual tem sido o investimento e a aposta feita pela CARRIS (refiro-me à qualificação de profissionais, nomeadamente na área das oficinas e manutenção, condutores e guarda-freios)?**

**M. P.:** Em referência ao observado nos últimos anos, o investimento tem, em regra, ascendido o montante de 1 milhão de euros anuais em custos directos, não considerando custos de estrutura e de substituição dos formandos na actividade, o que representa mais de 2% da massa salarial. A aposta tem sido predominantemente dirigida ao pessoal de tráfego, motoristas, guarda-freios e respectivo enquadramento, os quais representam 75% do



Martins Pereira

efectivo e constituem o universo onde se verificou um enorme rejuvenescimento.

**F: Em que consiste o modelo de formação QUALIDADE +?**

**M. P.:** Já o referimos anteriormente como um modelo integrado dirigido aos objectivos mencionados. Os destinatários são o universo do tráfego, ocupando 40 horas (1 semana) cada formando. Quanto a conteúdos, está organizado em cinco módulos: Boas Práticas no acolhimento e na relação comercial com o Cliente – Certificação da Qualidade, Técnicas de Condução – Condução Defensiva, Interpretação de Mapas – Telemática – Vendas e carregamento de títulos de transporte, Segurança Pessoal do Tripulante e dos Clientes, Educação Postural nas vertentes Higiene Articular e Actividade Física.

**F: No âmbito do QREN, a CARRIS candidatou-se ao POPH (Programa Operacional Potencial Humano). Quais os objectivos da candidatura e qual a formação que irá ser ministrada?**

**M. P.:** A Empresa tem-se candidatado anualmente no âmbito deste programa de financiamento e as suas candidaturas têm sido reconhecidas para eleição. Consideramos que as acções que submetemos ao POPH, concretamente as relativas à Formação Inicial de Motoristas de Pesados de Passageiros e as de Qualidade +, que são essencialmente dirigidas ao pessoal tripulante, se inserem na Tipologia da Formação para a Inovação e Gestão e seus quesitos, em particular de coerência das acções propostas com a fundamentação da respectiva necessidade e oportunidade, desenvolvimento das competências profissionais no domínio das novas tecnologias e qualificação de públicos com menores níveis de qualificação.

**F: A CARRIS é líder do ranking EURO-NATURA, que mede a responsabilidade ambiental das empresas. Uma das razões que justifica essa posição tem a ver com a renovação da frota. No entanto, a alteração de comportamentos e mentalidades dos colaboradores/trabalhadores é também uma vertente de grande importância. Qual a formação que é ministrada a este nível?**



Membros do Conselho de Administração e novos tripulantes



Novos tripulantes

**M. P.:** A Carris está consciente da importância do alinhamento comportamental dos seus colaboradores perante os mais diversos domínios e regulamentos e faz os maiores esforços para influenciar positivamente o desempenho colhido. O tema da adesão às preocupações ambientais é sistematicamente incluído, não só em termos de formação, acção e monitorização, mas também no plano da comunicação interna e externa. É assim que em termos de formação inicial e contínua do pessoal tripulante se inclui um espaço relevante para a aquisição/refrescamento das Boas Práticas de condução económica, confortável e defensiva, assunto tão relevante para elevar o desempenho em termos ambientais, económicos, comerciais e cívicos.

**F.:** *Quando a empresa admite novos trabalhadores ministra-lhes uma formação prévia que facilite a sua inserção na cultura da empresa? Em que consiste essa formação?*

**M. P.:** Desde a fase de captação de candidatos para selecção – que alimenta o processo de recrutamento da empresa – que se inicia o processo de inserção ao colocar os candidatos pré-seleccionados perante a realidade e as expectativas, quer do lado da empresa, quer do lado do contexto sociolaboral e regulamentar, através de uma apresentação formal em que se pretende colocar os candidatos peran-

te a sua continuação no processo de selecção.

Após a admissão, a formação inicial decorre em instalações da empresa, ministrada por instrutores de elevada experiência e gabarito que promovem desde o início a assimilação dos comportamentos esperados, desde a apresentação pessoal em termos de fardamento a todos os restantes deveres e contrapartidas, o que é considerado para avaliação dos resultados da formação. No termo desta é sistematicamente organizado um acto de grande relevância e significado para os colaboradores que vão iniciar

a sua actividade, a que o próprio presidente do C.A. preside, relevando a importância do momento e explicitando o que a empresa espera dos novos colaboradores.

A entrega do novo colaborador na unidade operacional inclui um período de 2 dias para adaptação ao local, às hierarquias e aos percursos onde vai exercer a sua actividade, enquadrada por um inspector que em princípio não deixará de o visitar regular e frequentemente daí em diante, em especial nos primeiros meses da sua prestação.

**F.:** *A formação é assegurada pela própria empresa ou recorre ao outsourcing?*

**M. P.:** A formação é prestada por outras empresas, essencialmente por uma que é filha da CARRIS e herdeira dos meios e do *know-how* construídos no Departamento de Formação interno anteriormente existente.

**F.:** *Em média, quantas horas de formação são ministradas anualmente a cada trabalhador?*

**M. P.:** Os valores observados no triénio anterior são, em média, de 30 horas por trabalhador.

**F.:** *A CARRIS assinou um protocolo com a ANQ e o IEFP, I. P. no âmbito do Programa Novas Oportunidades. Como está a ser implantado?*



Sessão de formação

**M. P.:** A CARRIS tem como desiderato a valorização pessoal e profissional dos seus colaboradores, cujos níveis de escolaridade se apresentam ainda relativamente baixos. Na esteira de um processo de reestruturação que teve início em 2006, a empresa tem conseguido apostar fortemente na renovação do seu pessoal tripulante através da contratação de colaboradores mais jovens e mais qualificados. Assim sendo, importa elevar os níveis de escolaridade dos colaboradores com mais antiguidade, na tentativa de uniformizar o seu nível educacional e cultural, e por via deles podermos aspirar a maximizar o nosso potencial enquanto organização. Com este propósito, no passado dia 9 de Julho de 2008 foi assinado entre a CARRIS, a Agência Nacional de Qualificação e o Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P. um protocolo de cooperação no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades. Com esta colaboração a CARRIS compromete-se, em conjunto com as outras organizações, a coordenar o esforço de formação e de certificação do maior número possível de colaboradores da empresa num período de três anos.

Foram ainda desenvolvidos contactos e assinados mais dois protocolos de cooperação com Centros de Novas Oportunidades sediados perto das nossas estações, de forma a que possamos atingir o máximo de colaboradores interessados neste processo através do desenvolvimento de uma estratégia que pretende que os cursos sejam leccionados perto do local de trabalho. Para tanto, temos contado com o apoio incondicional da Administração da nossa empresa, que conferiu a possibilidade desta formação ser ministrada total ou parcialmente dentro do horário de trabalho, e das direcções e chefias intermédias, que têm permitido encontrar soluções construtivas ao nível operacional e logístico que não são despiciendas, apoio sem o qual esta iniciativa não teria sido possível.

Cumprir com o proposto na assinatura do protocolo implica um forte empenho por parte da CARRIS, dos seus colaboradores e do IEFP, I. P. Sendo este um projecto em curso a nível nacional, também a CARRIS envidará todos os esforços para que se concretize o planeado aumentando as qualificações dos colaboradores da



Encontro em Tomar

empresa, contribuindo assim para o aumento das qualificações da população portuguesa.

**F.: Quantos colaboradores já viram as suas competências certificadas? Quais as metas que traçaram neste âmbito para o biénio 2009/2010?**

**M. P.:** Até ao presente, 8 colaboradores foram certificados com o Ensino Básico através do processo de Referencial de Reconhecimento e Validação de Competências (RVCC) e 2 colaboradores com o Ensino Secundário através de uma acção de formação abrangida pelo Decreto-Lei 357/2007. Durante o ano de 2009 pretende-se, em conjunto com o IEFP, I. P., certificar com o Ensino Secundário mais de 20 colaboradores, através de cerca de 5 acções de formação ao abrigo do Decreto-Lei 357/2007. As acções de formação são ministradas nas instalações da CARRIS, designadamente na Estação de Miraflores, e este é um processo que tem sido bem aceite pelas pessoas envolvidas. Teve início em Abril do corrente ano e prevê-se terminar em 2010, formando cerca de 70 colaboradores.

Ainda este ano será formada uma turma com cerca de 12 colaboradores, no sentido destes obterem o Ensino Básico através do RVCC, assim como uma turma, igualmente com 12 colaboradores, no sentido de serem reconhecidas competências ao nível do Ensino Secundário.

**F.: Como tem decorrido a implantação do Plano de Acção para a Inclu-**

**são de Pessoas com Deficiência? Em que áreas têm recrutado/estabelecido contratos de prestação de serviços com pessoas deficientes?**

**M. P.:** Ainda não se proporcionaram oportunidades de concretização neste âmbito dado que a admissão de colaboradores se tem verificado exclusivamente na vertente de pessoal tripulante, onde não é possível incluir pessoas com deficiência. Já nos chegaram algumas candidaturas e estão em carteira para oportuna consideração. Na realidade, ainda estamos em ajustamento de efectivos nas restantes áreas da empresa e com dificuldade em reconverter excedentes, alguns com limitações, provenientes das avaliações periódicas a que legalmente estamos obrigados.

**F.: Nos últimos anos a CARRIS tem sido considerada uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Quais os aspectos que consideram decisivos para atingir esse resultado?**

**M. P.:** Claramente a determinação e o empenho do Conselho de Administração em envolver a técnico-estrutura, em fazer evidenciar os méritos justamente alcançados pela empresa, muito particularmente os ligados aos resultados da reestruturação, assim como as condições sociolaborais em prática. Também consideramos decisivo o critério de avaliação ter por base um inquérito sobre o grau de satisfação dos colaboradores e o levantamento das melhores práticas sobre a selecção, retenção e motivação das pessoas.

- › A mudança organizacional e a cultura – encontros e desencontros...
- › Mudança organizacional: no plano e na prática
- › CARRIS: reorganização da empresa investe na formação
  - › **Agarrar a oportunidade da mudança: o desafio**
- › Estratégias de formação e mudança organizacional: desenvolver as equipas de trabalho
- › Boa tarde... em que posso ser útil?
- › Desenvolvimento organizacional e certificação de qualidade das instituições de reabilitação

## ▶ AGARRAR A OPORTUNIDADE DA MUDANÇA: O DESAFIO

Com a divulgação deste projecto pretende-se demonstrar como uma mudança organizacional, que à partida poderia implicar uma redução de pessoal, pode ser uma oportunidade não de reduzir, mas de rentabilizar os recursos humanos disponíveis, e o papel fundamental que a formação desempenhou em todo este processo



› **HELENA FIGUEIREDO**  
Directora de Gestão  
de Negócio da Fernave

### O DESAFIO: DESENVOLVER NOVAS COMPETÊNCIAS?

O projecto apresentado neste artigo foi uma solução alternativa encontrada pela REFER para contornar a criação de um número substancial de excedente de pessoal na área do comando e controlo da circulação e responder, em simultâneo, a necessidades de reforço de equipas de trabalho na área da manutenção que se encontravam particularmente deficitárias na zona norte do país em diferentes especialidades ferroviárias.

Este projecto de reconversão de pessoal da área da circulação para a da manutenção é tanto mais significativo por não ter precedentes na «ferrovia», pelas diferenças e especificidades de cultura organizacional, responsabilidades, perfis de competência e conhecimentos que as caracterizam, assim como pelo volume de pessoas a reconverter num espaço de tempo relativamente reduzido.

### REFER: UMA EMPRESA EM MUDANÇA

Entre as actividades nucleares da REFER – Rede Ferroviária Nacional, constituída em 1997, encontram-se a construção, conservação e exploração da infra-estrutura, a gestão da capacidade e o controlo de tráfego.

Ao longo das últimas décadas a REFER tem encetado vários projectos estruturantes e inovadores, dos quais se destaca o Projecto do CCO (Centros de Comando Operacional) pelo forte e recente impacto na organização, nas equipas e nas pessoas.



Centro de Comando Operacional



Sessão de abertura do curso

Com a entrada em funcionamento dos CCO, e nomeadamente com o CCO do Porto, considerou a REFER estarem criadas as condições para potenciar a mobilidade interna entre as valências da Circulação e da Manutenção, apostando no desenvolvimento das competências e dos conhecimentos em áreas onde existe *deficit* de pessoal através de formação de reconversão profissional. Assim, é num contexto difícil de mudança que surge também um quadro de oportunidades com as direcções de Exploração da Infra-estrutura e de Recursos Humanos da REFER a lançarem a abertura de concursos internos para a categoria de Operador de Infra-estruturas, em cinco especialidades, tendentes a prover as necessidades existentes nas várias equipas de manutenção, absorvendo o excedente de pessoal da área de Circulação.

### O IMPACTO NAS PESSOAS: DA ÁREA DA CIRCULAÇÃO PARA A ÁREA DAS INFRA-ESTRUTURAS

A solução de mudança de categoria profissional atingiu nesta primeira fase 36 colaboradores da área de Circulação que, através de processos de mobilidade interna e de formação, passaram para a área de Infra-Estruturas, pela antevisão da extinção a prazo dos seus postos de trabalho face às mudanças ocorridas na empresa com a automatização centralizada que implicam uma organização diferente do trabalho. Na REFER, as duas áreas da carreira operacional Circulação e Infra-Estruturas têm subculturas muito próprias que radicam

em formas de organização do trabalho, actividades profissionais, valores, atitudes e comportamentos muito distintos.

### Área de Infra-Estruturas

Executar os trabalhos de construção e manutenção da infra-estrutura ferroviária e dos equipamentos, de acordo com os procedimentos instituídos, de forma a contribuir para o adequado estado de conservação da infra-estrutura e para a sua funcionalidade.

Especialidades existentes são Civil (Via, Geotecnia, Construção Civil) e Electrotecnia (Sinalização, Catenária, Energia de Tracção e Baixa Tensão).

### Área de Circulação

Realizar e assegurar a execução de todas as operações de comando, controlo e apoio da circulação e manobras na estação, de acordo com os procedimentos estabelecidos e regulamentação em vigor, de forma a contribuir para o desempenho da actividade segundo os padrões de qualidade, segurança e pontualidade definidos.

### A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NA EMPRESA EM ESTUDO

A formação e desenvolvimento profissional é, na REFER, uma das políticas de Gestão de Recursos Humanos mais privilegiada, sendo essencial para que os seus colaboradores possam corresponder aos desafios decorrentes das missões da empresa, dos seus objectivos de inovação e de modernização e ainda das orientações de gestão estabelecidas. Em termos de indicadores registamos que o número de horas de formação por trabalhador da REFER, em 2008, foi de 32.

A REFER e a Fernave detêm uma parceria especial em que a Fernave assegura na sua quase totalidade a operacionalização e cumprimento do Plano de Formação da REFER no que respeita à formação de natureza técnica, específica ao sector dos transportes, sobretudo ferroviária.

### A FERNAVE – A EMPRESA PARCEIRA NO PROJECTO FORMATIVO

É no âmbito desta parceria especial que surge o presente projecto. A Fernave, sendo uma empresa de prestação de serviços integrados de consultoria, formação e avaliação psicológica, tem como mercado de excelência o sector dos transportes, garantindo acções de formação em áreas de elevada especialização técnica ao nível do sector dos transportes sendo, em algumas situações, a única entidade formadora reconhecida no mercado para garantir as mesmas.

### A ESSÊNCIA METODOLÓGICA DO PROJECTO

Este projecto formativo de reconversão profissional corresponde a uma necessidade de preparar os colaboradores em termos de formação de base e na especialidade para efectuarem uma mudança de carreira profissional, da Circulação para a de Infra-Estruturas, onde se encontram em presença cinco especialidades diferentes, nomeadamente Catenária, Via e Geotecnia, Sinalização Eléctrica, Sinalização Mecânica e Baixa Tensão.

Esta formação de reconversão visou dotar os formandos das competências necessá-



Formação em posto de trabalho

rias para o desempenho de uma profissão diferente daquela para a qual foram inicialmente formados e que efectivamente vinham exercendo. Entre os objectivos da presente formação contam-se:

- 1) Contribuir para a manutenção do profissional na empresa, apesar de novas funções.
- 2) Complementar os conhecimentos adquiridos na formação relacionando-os com as exigências específicas do posto de trabalho, aprofundando e aperfeiçoando as competências em situação real de trabalho.
- 3) Planificar o trabalho e resolver problemas em contexto de trabalho.
- 4) Incutir uma atitude de empenho pessoal, de responsabilidade e participação activa no percurso formativo.
- 5) Dar visibilidade ao reconhecimento da importância, por parte da empresa, de novas formações, mobilizando competências profissionais e potenciando novas áreas de «criação» de emprego.

A metodologia em que assenta este projecto de reconversão é a «Formação-Acção», cujo grande objectivo é o de potenciar não só o envolvimento dos formandos como da organização, assentando em dois pilares:

no formando em si, enquanto condutor do seu próprio desenvolvimento, e na empresa. Trata-se de um processo de desenvolvimento integrado das pessoas e das organizações/empresas tendo em vista a inovação e a mudança. Visa mudar a organização através do desenvolvimento do potencial humano procurando ir ao encontro da resolução de problemas organizacionais e empresariais concretos.

A matriz metodológica do projecto encontra-se esquematizada no esquema seguinte:

te (Ciclo Formativo) e pressupõe diversos momentos, desde o diagnóstico das necessidades formativas à concepção dos conteúdos e alinhamento dos planos de sessão e dos formadores e tutores com a realidade dos formandos, à realização das acções, e sua avaliação, de diferentes tipos e em diversos momentos.



Esquema – Ciclo Formativo

O levantamento das competências necessárias aos formandos que vão mudar de carreira pressupõe a avaliação diagnóstica do *gap* de competências entre a função



Formação em posto de trabalho

que desempenhavam na área da circulação e a nova função, categoria de operador de infra-estruturas, nas diferentes especialidades (Via e Geotecnia, Catenária, Baixa Tensão...) que agora vão assumir, o que pressupõe a concepção do percurso formativo identificando os factores críticos ao desempenho de cada perfil de saída.

Conceber o percurso formativo baseado em competências implicou a concepção de um percurso formativo (biblioteca de módulos/competências) e de um conjunto de instrumentos de suporte referenciados (plano de formação, módulos, duração, instrumentos de avaliação, suportes pedagógicos e conteúdos como manuais, apresentações, exercícios, testes...).

A formação ministrada contou com uma parte teórica e uma parte prática, recorrendo sempre que possível a métodos activos, tendo sido realizadas algumas visitas de estudo e ao terreno, e finalizando com um período de formação em contexto de trabalho assegurado por tutores.

O percurso formativo das cinco acções foi concebido com base nas competências e especificidades do perfil de saída, nomeadamente Via e Geotecnia, Catenária, Baixa Tensão, Sinalização Eléctrica e Sinalização Mecânica, *i.e.*, das cinco especialidades em causa.



Sessão de encerramento – Mário Rodrigues, responsável da Unidade Operacional do Norte

e somente *a posteriori* foram repartidos de acordo com as suas especialidades. Os conteúdos relativos ao tronco comum correspondem às disciplinas de base e aos módulos mais comportamentais, permitindo criar envolvimento entre todos os participantes que não foram desde logo superados por especialidade.

O projecto formativo arrancou com o diagnóstico das necessidades de competências e concepção dos percursos formativos em Dezembro de 2008, tendo a formação

A formação na especialidade teve durações diferentes, tal como se apresenta no quadro abaixo, reflectindo a necessidade de desenvolvimento das competências técnicas consoante o perfil de saída.

Especialidade	Tronco Comum	FORMAÇÃO Especialidade	Contexto Trabalho
Via e Geotecnia	133h	217h	192h
Catenária	133h	357h	176h
Sinalização Eléctrica	133h	249h	200h
Sinalização Baixa Tensão	133h	182h	272h
Sinalização Mecânica	133h	259h	192h



Contudo, apesar da especificidade da formação em função da especialidade de saída, a formação assentou num tronco formativo comum para todos os candidatos

iniciado a 6 Janeiro de 2009 com três grupos de formandos na parte do tronco comum que decorreu até final de Janeiro (133 horas).

As diversas temáticas abordadas nos módulos formativos tiveram em conta as competências que a empresa considerou críticas para a função. E todos os participantes na acção foram avaliados nessas competências através de uma avaliação teórica, em vários momentos da acção, e prática, bem como através da Formação em Contexto de Trabalho (FCT).

Visando uma ligação entre a formação-acção e a realidade onde os formandos irão posteriormente desempenhar as suas funções, em equipas de trabalho real, foram identificados tutores que correspondem às hierarquias das suas futuras equipas de trabalho que possibilitaram, desde o início da

formação, o acompanhamento mais de perto dos formandos, sendo também estas figuras que acompanharam a formação em contexto de trabalho. Procurou-se, desta forma, estabelecer um compromisso com a aplicação *on job*, pressupondo uma assimilação ao longo do tempo, crescente e integrativa.

Este projecto terminou com os exames finais por especialidade em Maio de 2009, tendo a entrega de certificados sido efectuada numa sessão de encerramento destinada a dar visibilidade e reconhecimento a este projecto de formação com especial importância na empresa, equipas e pessoas.

A qualidade dos programas e dos formadores que garantiram a endogeneização dos saberes, bem como o acompanhamento do curso por parte da REFER e da Fernave e o

sistema de tutoria, constituíram factores decisivos para que este projecto-piloto tivesse corrido bem, dando origem a que outros grupos se lhe sigam.

### DIFICULDADES E SINERGIAS DE PARTIDA

Algumas das dificuldades subjacentes ao presente projecto:

- >> Conhecimentos de base insuficientes para o exercício da nova função.
- >> Subculturas distintas nas áreas da circulação e infra-estruturas, reflectidas em valores, atitudes e comportamentos específicos.
- >> Resistência à mudança, quer no plano individual quer organizacional.

Contudo, estas dificuldades foram sendo ultrapassadas através de posturas como:

- >> Agarrar a oportunidade.
- >> Envolvimento e motivação.
- >> Espírito de equipa.
- >> Aprender com os pares.
- >> Percurso formativo.
- >> Sinergias entre DGEI e RH da REFER e a Fernave.

Seguidamente apresentam-se, pela voz dos actores-chave deste projecto, as características e impacto do mesmo na empresa e nas pessoas.

## OS ACTORES-CHAVE (SPONSORS E PARTICIPANTES)



**Eduardo Frederico**  
Director-Geral de Exploração da Infra-Estrutura

### COMO ENQUADRA O PROJECTO NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA?

O projecto enquadra-se na estratégia que vem sendo desenvolvida com o apoio do Conselho de Administração, desde a criação da DGEI, para desenvolver o conhecimento interno ao nível das principais especialidades ferroviárias, permitindo a internalização de actividades fulcrais para a gestão da infra-estrutura e manter o *know-how* necessário à criação de competitividade com o mercado externo, contribuindo para a sustentabilidade do caminho-de-ferro, reduzindo custos sem perda de disponibilidade.

### QUE BALANÇO FAZ DO PROJECTO?

Tendo em consideração as circunstâncias especiais em que o mesmo foi lançado, pode considerar-se positivo o pri-

meiro balanço realizado, a confirmar futuramente pelo desempenho dos colaboradores envolvidos e a sua correcta integração na manutenção da infra-estrutura aliada à obtenção dos objectivos estratégicos de internalização das actividades da manutenção e à integração com a área da circulação. Pode desde já reconhecer-se o mérito de ter captado o interesse dos colaboradores da circulação para a outra componente fundamental da gestão da infra-estrutura.

### COMO VÊM O IMPACTO DESTA PROJECTO NA EMPRESA?

Em termos da empresa, o projecto terá certamente um impacto positivo não só pelo facto de ser motivador de novas perspectivas para os seus trabalhadores, mas também permitir mostrar o empenho da empresa na procura de soluções internas que garantam a manutenção dos postos de trabalho, criando assim condições para um melhor clima social. Por outro lado, permitirá ainda dar mais um passo significativo na estratégia de internalização das actividades de manutenção e um sinal

aos colaboradores de que as mudanças resultantes da introdução das novas tecnologias não se traduzem inevitavelmente na extinção de postos de trabalho mas abrem uma janela de oportunidade para quem pretenda enquadrar-se noutra área de actividade e de conhecimento.

### QUE RESULTADOS SE OBTIVERAM NA FUNÇÃO DAS PESSOAS?

Os primeiros indícios de integração nas novas funções podem considerar-se animadores, existindo felizmente já exemplos de boas práticas na execução de trabalhos com recurso aos recém-chegados à carreira da Infra-Estrutura, reconhecendo-se assim o interesse despertado e o empenho numa rápida integração nas novas funções. De referir também que o projecto irá ainda permitir dotar as equipas internas de colaboradores mais jovens, diminuindo por essa via a sua média etária, com as naturais vantagens resultantes para a execução das tarefas e aumento da sua capacidade de intervenção.

## OS ACTORES-CHAVE (SPONSORS E PARTICIPANTES)



**Miguel Faro Viana**  
Director de Recursos Humanos da REFER

### COMO ENQUADRA O PROJECTO NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA?

Este projecto é de uma importância crítica para o ajustamento racional do efectivo de pessoal da empresa, para o reforço da intervenção das equipas de conservação e manutenção no terreno e para assegurar uma gestão operacional mais integrada desta área de manutenção com a da circulação. O projecto permite racionalizar efectivos, requalificar pessoas e criar sinergias operacionais nos processos de trabalho.

### QUE BALANÇO FAZ DO PROJECTO?

Embora se trate de uma primeira experiência e que está neste momento em

fase de alargamento a outras áreas geográficas, o projecto foi um verdadeiro sucesso, quer ao nível da angariação de candidaturas, ao nível do processo de avaliação e selecção e, finalmente, ao nível da formação e preparação dos colaboradores para o exercício de uma actividade profissional completamente nova. Saliente-se ainda que o processo de preparação destes «novos profissionais» não é despiciente dadas as exigências de conhecimentos técnicos e os requisitos de segurança, qualidade e gestão ambiental que caracterizam esta actividade.

### COMO VÊM O IMPACTO DESTES PROJECTO NA EMPRESA?

É um choque cultural que quebra alguns tabus pelas implicações em termos de mobilidade funcional que apresenta. É uma solução óbvia mas nunca tentada que permite reforçar a capacidade de execução da empre-

sa na vertente de conservação e manutenção. Além disso, tratando-se de uma empresa do sector público, com uma presença forte de organizações representativas dos trabalhadores, permite estabelecer laços de parceria, de confiança e respeito mútuo entre a organização e essas entidades.

### QUE RESULTADOS SE OBTIVERAM NA FUNÇÃO DAS PESSOAS?

Como já referido anteriormente, a mobilidade interfuncional permitiu manter custos de pessoal, incrementar a capacidade de resposta das equipas de trabalho, reforçar indicadores de clima e satisfação profissional, requalificar e desenvolver recursos humanos. Por último, abre caminhos para a replicação deste tipo de projectos noutras estruturas ou geografias na empresa.

## AS VOZES DO PROJECTO



**Sérgio Miguel dos Santos Catarino**  
Concurso Operador Baixa Tensão

### COMO SENTIU ESTE PROJECTO NO SEU PERCURSO PROFISSIONAL?

Senti este projecto como mais uma mudança no meu percurso profissional à qual terei de me adaptar. Tinha planeado uma carreira diferente mas penso que esta poderá ser uma melhor aposta no meu futuro; será pelo menos uma nova experiência.

### QUE SUCESSOS E DIFICULDADES SENTIU AO LONGO DESTES PROJECTO?

Senti que aprendi mais do que esperava em pouco tempo, os formadores no geral foram muito bons e conseguiram transmitir muita informação de forma clara num tempo limitado. Contudo, senti alguma dificuldade em aplicar alguns conhecimentos na prática porque a teoria, com a importância que tem, é sempre diferente de quando estamos em contacto com as coisas.

### QUAL FOI A MAIOR APRENDIZAGEM DESTA EXPERIÊNCIA?

A maior aprendizagem desta experiência foi perceber como e porque funcio-

nam várias coisas que utilizamos no nosso dia-a-dia, como elevadores, um motor, um ar condicionado, etc.

### HÁ RELATOS CONCRETOS QUE QUEIRA EVIDENCIAR?

Ainda não sei se terei vantagens a nível profissional, mas já faço um balanço positivo deste projecto e desta formação pela experiência pessoal. Sinto que tenho vindo a aprender cada vez mais e passei a ficar mais atento a muitas coisas que me rodeiam que antes me passavam despercebidas, pois agora começo a entender como elas funcionam.

## AS VOZES DO PROJECTO



**Alfredo Matos**  
[UON – Unidade Operacional Norte – Centro de Manutenção de Aveiro] – Tutor das Especialidades de Sinalização e Baixa Tensão

**QUE BALANÇO FAZ DESTE PROJECTO?**

O balanço final do projecto formativo para reenquadramento profissional para Operadores de Infra-Estrutura que a REFER, em parceria com a Ferve, implementou é muito positivo, pois o empenho e dedicação que formando e formadores adoptaram nestes quatro meses permitiram uma elevada taxa de sucesso na aquisição de novos conhecimentos e integração nas respectivas equipas.

Temos consciência que o processo formativo não está concluído, nomeadamente nas especialidades estritamente ferroviárias, pois ainda há um longo caminho a percorrer. Mantendo a per-

severança e espírito de equipa já alcançados, pode-se antever um amplo sucesso deste projecto no fim desta caminhada.

Considero que os dois aspectos mais positivos deste projecto foram a resolução de uma perspectiva angustiante de fim de posto de trabalho para os colegas da área da Circulação e um efectivo reforço das equipas de Manutenção, que tão carenciada de recursos humanos se encontrava.

Foi motivante observar o sucesso e evolução técnica demonstrada por todos os participantes, que a meio do seu percurso profissional agarraram com afinco uma oportunidade diferente.

**SUCESSOS E DIFICULDADES?**

A principal dificuldade sentida foi efectivamente a falta de conhecimento técnico de base de todos, sendo a evolução neste domínio, com aquisição de novas competências e a integração nas novas equipas, a chave do sucesso deste projecto.

Gostaria de salientar três aspectos que considero muito positivos em todo este processo:

**1. Impacto na empresa:** esta oportunidade que a REFER proporcionou aos seus colaboradores é uma prova de responsabilidade social da empresa que servirá de motivação para todos os seus quadros.

**2. Impacto na função:** para a área da Manutenção em que o reforço das suas equipas operacionais é uma mais-valia que há muito reclamava para poder otimizar o rácio de cumprimento do seu planeamento e ainda melhor enquadrar eventuais novos desafios.

**3. Impacto nas pessoas:** considero que o empenho e dedicação dos colaboradores directamente envolvidos neste projecto, bem como o progresso já obtido, são a melhor prova do seu impacto nas pessoas.



Grupo de todos os participantes e responsáveis na formação

- › A mudança organizacional e a cultura – encontros e desencontros...
- › Mudança organizacional: no plano e na prática
- › CARRIS: reorganização da empresa investe na formação
- › Agarrar a oportunidade da mudança: o desafio
- › **Estratégias de formação e mudança organizacional: desenvolver as equipas de trabalho**
- › Boa tarde... em que posso ser útil?
- › Desenvolvimento organizacional e certificação de qualidade das instituições de reabilitação

## ▶ ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: DESENVOLVER AS EQUIPAS DE TRABALHO

Uma estratégia eficaz de formação é essencial para um processo de mudança organizacional ter êxito. Neste artigo salienta-se o papel estratégico da formação, assim como as razões a considerar na decisão sobre investir ou não na formação actualmente. Desafiamos os formadores e gestores a tomarem em atenção uma mudança na organização do trabalho: a emergência do trabalho em equipa. Dada a actual dinâmica e incerteza da envolvente, referimos alguns aspectos a ter em consideração para formar as equipas de trabalho de modo a melhorar o desempenho organizacional



› ANA MARGARIDA GRAÇA



› ANTÓNIO CAETANO  
(ISCTE- IUL \_ Instituto Universitário de Lisboa)

### O PAPEL DA FORMAÇÃO NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A pressão actual para se otimizar o desempenho organizacional e para colocar os resultados como prioridade central da gestão tem vindo a fazer emergir a necessidade de introduzir, alargar ou aprofundar múltiplas mudanças em quase todas as organizações. Na maioria dos casos, procura-se concretizar mudanças de carácter incremental em áreas de actividade menos eficazes ou mais vulneráveis, num esforço de ajustamento às contingências e incertezas dos mercados.

Neste contexto, a redução de efectivos e/ou a diminuição do investimento na sua formação surgem como algumas das me-

didadas mais frequentes adoptadas pelos gestores. Paradoxalmente, essas medidas exprimem, na maioria das vezes, oportunidades perdidas de responder aos desafios e aumentar a vantagem competitiva face aos concorrentes. De facto, numa altura em que têm de ser realizadas inúmeras mudanças nos dispositivos organizacionais e tecnológicos, nos sistemas de trabalho e nos processos de gestão, a formação dos recursos humanos deveria assumir um papel prioritário, no mínimo paralelo ao que é atribuído à obtenção de resultados organizacionais. Uma estratégia de formação compreende a concepção, o desenvolvimento, a concretização e a avaliação de um programa que se propõe atingir objectivos importantes para

a organização. A dimensão estratégica da formação decorre precisamente do seu alinhamento com as iniciativas de mudança determinadas pelos objectivos do desempenho organizacional. Esse papel estratégico da formação emerge de diversos factores, havendo a salientar três que deveriam ser considerados aquando da decisão sobre investir ou não investir em formação profissional em tempos de crise generalizada. Em primeiro lugar, essa formação e actualização de competências dos empregados constituem muitas vezes a principal garantia de que as outras mudanças a realizar na organização alcançarão o nível de eficácia pretendido como, por exemplo, quando se efectuam alterações estrutu-

rais, técnicas ou dos sistemas de trabalho. Em segundo lugar, a formação pode assegurar a realização de mudanças de maior alcance estratégico, preparando a organização não apenas para se ajustar às condições actuais dos mercados mas para antecipar e intervir activamente nas próximas dinâmicas desses mercados, pois será aí que realmente se determina a sua persistência enquanto organização. Em terceiro lugar, porque o desenvolvimento do capital humano da organização pode criar condições para se perspectivarem e concretizarem novas formas organizativas e de trabalho que potenciem o desempenho organizacional, colocando-o em novos patamares competitivos, e que contribuam para o bem-estar objectivo e subjectivo dos colaboradores da organização.

Dos inúmeros factores que contribuem para os níveis limitados de produtividade de grande parte das organizações no nosso País há quatro que certamente não deixam de figurar em qualquer análise aprofundada da situação: a estratégia, os sistemas organizativos, as competências dos empregados e a liderança e processos de gestão. Naturalmente, a formação pode e deve incidir sobre os diversos componentes destes factores, diferenciando níveis de aprofundamento consoante o projecto de mudança que estiver em causa.

No actual contexto socioeconómico, as mudanças nos sistemas organizativos constituem uma das alavancas mais importantes para a sustentabilidade das organizações através dos ganhos de eficiência e de produtividade que permitem alcançar. No quadro dessas mudanças, uma das áreas que requer um maior esforço de modernização organizacional diz respeito à concretização de equipas de trabalho e de verdadeiro trabalho de equipa. Desde há uns anos, muitas organizações têm vindo a alterar as suas estruturas e sistemas de trabalho tendo em vista potenciar o desempenho baseado em equipas. Todavia, frequentemente essas equipas são menos eficazes do que se esperava e o seu desempenho fica aquém dos investimentos efectuados. Embora várias organizações façam avultados investimentos em acções de formação de *team building*, geralmente observa-se um efeito reduzido dessas acções no seu desempenho organizacional. Perante esta evidência, importa questionar as práticas e estratégias que têm vindo a ser utilizadas na formação de equipas de trabalho. Uma

questão a que a investigação tem procurado responder diz respeito ao nível a que deve ser dada a formação de equipas: a indivíduos ou a equipas intactas?

Quando a formação é concebida para desenvolver competências relevantes para a tarefa específica será apropriado dirigi-la aos colaboradores individuais. Todavia, quando se pretende desenvolver competências necessárias para o funcionamento eficaz da equipa, é mais adequado conceber acções de formação dirigidas a equipas intactas, isto é, a todos os membros da equipa em conjunto, em vez de a colaboradores individualmente<sup>(1)</sup>. Dar formação a equipas intactas fornece oportunidades para os membros integrarem as suas competências de trabalho em equipa e juntos praticarem acções coordenadas complexas. Para uma concepção eficaz da formação, convém ter em consideração que as competências a desenvolver podem estar relacionadas com a tarefa ou com a equipa, e que podem ser específicas (*i.e.*, relacionadas contextualmente com a equipa ou com a sua tarefa) ou genéricas (*i.e.*, aplicáveis e transmissíveis através dos contextos da equipa e das tarefas).

### COMO AUMENTAR A EFICÁCIA DA FORMAÇÃO DE EQUIPAS?

Dado o reconhecimento da importância estratégica das equipas nas organizações do século XXI a investigação empírica tem procurado identificar alguns dos aspectos críticos que contribuem para a eficácia da formação de equipas, nomeadamente o *conteúdo* e o *timing* da formação.

No que se refere ao *conteúdo*, diversas competências de trabalho em equipa são consensualmente identificadas como necessárias para aumentar o seu desempenho e, por isso, consideram-se fulcrais no conteúdo de um programa de formação. Salientam-se as competências<sup>(5)</sup> de (a) adaptabilidade; (b) conhecimento partilhado da situação; (c) monitorização e *feedback* do desempenho; (d) gestão de equipas; (e) relações interpessoais; (f) coordenação; (g) comunicação; (h) tomada de decisão; (i) liderança, liderança relacional e autoliderança.

Muitos dos estudos que apontam para a sua relevância foram realizados em *equipas de*



acção, as quais colocam grandes exigências complexas e desafiantes nas competências de trabalho em equipa. Todavia, o conteúdo da formação relativo a estas competências pode ser aplicado a outros tipos de equipas que têm exigências menores em questões temporais e de coordenação, desde que devidamente ajustado. Isto significa que é fundamental diagnosticar o desempenho das equipas, identificar as competências-chave para esse tipo de equipas e conceber então um programa de formação que tenha um impacto real no desempenho da equipa, devidamente avaliado.

Importa ainda salientar que o construto «desempenho de equipa» varia de acordo com os tipos e as tarefas a realizar, as quais estão associadas a múltiplos factores e contingências relevantes para o funcionamento eficaz da equipa. Tendo em atenção o predomínio do tipo de trabalho envolvido, podem considerar-se<sup>(2)</sup> as equipas de *trabalho intelectual*, como (a) as executivas, de gestão, (b) de comando, (c) de negociação, (d) as comissões, (e) de concepção e (f) de consultoria; e equipas de *trabalho físico*, como as (a) de serviço, (b) de produção, (c) de actuação, (d) médicas, (e) de emergência, (f) militares, (g) de transporte e (h) desportivas. Deste modo, o tipo de tarefa predominante a realizar pela equipa pode condicionar a definição das competências-chave<sup>(4)</sup> para a sua formação: por um lado, define os requisitos mínimos para os conhecimentos, competências, habilidades e recursos dos membros para desenvolver a tarefa; por outro lado, determina o foco principal das actividades dos membros. Assim, o desempenho das equipas, bem como as competências a identificar para um programa de formação, devem ser devidamente enquadrados e ajustados ao tipo de tarefa das equipas.

No que diz respeito ao *timing*, é essencial ter em consideração a etapa de vida da equipa para que o programa de formação justifique o investimento a realizar. Em Portugal, a modalidade mais «popular» de formação de equipa aproxima-se do *team building*, nomeadamente através do investimento em acções de *outdoor*. Contudo, nem sempre esta técnica se aplica no tempo correcto, isto é, na etapa adequada



do desenvolvimento das equipas. De facto, embora o *team building* seja orientado para características de melhoria que emergem durante a socialização e o desenvolvimento da equipa, é frequentemente aplicado em equipas com alguma maturidade e que já desenvolveram estruturas informais e padrões normativos de comportamento. Sendo mais difícil mudar estas estruturas informais, depois de já terem sido consolidadas, verifica-se que os conteúdos e as técnicas específicas utilizadas na formação foram, muito frequentemente, concebidos para as fases de socialização e desenvolvimento da equipa e não para a fase em que esta se encontra.

Importa, pois, não confundir a formação de equipas com o *team building*<sup>(3)</sup>. A formação de equipas requer uma estratégia sistemática com objectivos específicos e competências concebidas para melhorar o trabalho em equipa. Em contraste, o *team building* é uma intervenção de processo que induz os membros da equipa a reflectirem no seu comportamento e nas relações interpessoais. Os resultados do *team building* fluem do próprio processo que pode ser variável e, nesse sentido, não é sistemático.

Em síntese, tendo presente que as organizações têm vindo a adoptar cada vez mais sistemas de trabalho baseados em equipas, é fundamental redefinir as estratégias de formação tendo em vista o seu alinhamento com essa nova realidade organizacional, pois

as equipas não são meros aglomerados de indivíduos, antes constituem um sistema complexo e dinâmico cuja eficácia não está garantida, por mais competente que seja cada um dos seus membros individualmente considerado. Importa, por conseguinte, actualizar as estratégias de formação e otimizar o respectivo investimento criando especificamente programas de formação efectiva das equipas de trabalho articulados com os objectivos do desempenho organizacional.

#### NOTAS

1. Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E., «Defining competencies and establishing team training requirements.», in R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, São Francisco, Jossey-Bass, 1995, pp. 333-381.
2. Devine, D. J., «A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations», in *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, n.º 6, 2002, pp. 291-310.
3. Klein, C., Salas, E., Burke, C. S., Goodwin, Halpin, Diaz Granados, e Badum, «Meta-analytic investigations of the relationships between team training and development strategies and team processes, outputs, and team member affective outcomes», manuscrito não publicado, 2005.
4. Kozlowski, S. W. J., e Ilgen, D. R., «Enhancing the effectiveness of work group and teams», in *Psychological Science in the Public Interest*, n.º 7, 2006, pp. 77-124.
5. Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. [2001]. «The science of team training: A decade of progress», in *Annual Review of Psychology*, n.º 52, 2001, pp. 471-499.

- › A mudança organizacional e a cultura – encontros e desencontros...
- › Mudança organizacional: no plano e na prática
- › CARRIS: reorganização da empresa investe na formação
- › Agarrar a oportunidade da mudança: o desafio
- › Estratégias de formação e mudança organizacional: desenvolver as equipas de trabalho
- › **Boa tarde... em que posso ser útil?**
- › Desenvolvimento organizacional e certificação de qualidade das instituições de reabilitação

## ▶ BOA TARDE... EM QUE POSSO SER ÚTIL?

É uma das frases que melhor ilustra os *Contact Centers*. Um mundo profissional relativamente recente e, cada vez mais, uma alternativa de emprego, sobretudo junto dos mais jovens. A importância que têm para as empresas justifica o constante crescimento desta actividade



› MARISA TEIXEIRA  
› BERNARDO VIEIRA  
› TERESA SOUTO  
› HUGO LOURENÇO



### FORMAÇÃO EM CONTACT CENTERS

Apoio ao cliente que traduza valor acrescentado é o princípio de funcionamento dos *Contact Centers*. Na última década assistiu-se à multiplicação destes serviços, ao aumento do número de pessoas que trabalham neste ramo e à conseqüente mudança que provocaram nas organizações. A proximidade aos clientes e a diligência na resolução de problemas transformaram estes serviços no braço direito de muitas empresas no que diz respeito à área de *customer care*. Há cerca de três anos, a PT Contact – uma das empresas a operar nesta área – implementou um novo modelo que definiu as matérias de tronco comum a constar nas formações dadas aos seus colaboradores. A «Sintonia da Formação» – nome atribuído a esta mudança de paradigma – tem como principais objectivos criar um sistema transversal a toda a organização que contribua, em primeiro lugar, para uma melhoria da formação através da agregação das melhores práticas existentes. «Tínhamos uns quantos modelos de formação que cada direcção, à medida de cada perfil, ajustava ao

nível dos conteúdos, da própria nomenclatura, da carga horária e da duração. A partir de 2006, o momento em que estabilizámos do ponto de vista de crescimento e atingimos a fase de maturidade, preocupámo-nos, de facto, com este projecto», afirma Luís Unhão, responsável pela área de Formação Operacional da empresa.

Este modelo tem ainda como propósitos assessorar a promoção, instalação e aquisição de novas metodologias de formação (*e-learning*, *blended learning*, *distance learning*), reconhecer carências de formação, efectuar o levantamento das ofertas do mercado neste âmbito, construir uma base de dados de gestão de potencial humano e apoiar os responsáveis pela área da formação das diferentes direcções de serviço da PT Contact. Francisco Cesário, director de contratação e parcerias, considera que a implementação deste modelo foi a melhor forma encontrada para promover a qualificação. «Tradicionalmente nos *Contact Centers* temos pessoas com o 12.º ano. E muitas das pessoas que recorrem a este tipo de trabalho, como não têm nenhuma qualificação profissional,



vêm-no como uma oportunidade de entrada no mercado de emprego ou então como uma fase temporária enquanto não surge uma outra oportunidade mais próxima das suas preferências profissionais.»

Como explica Luís Unhão, «as grandes mudanças deste sistema não tiveram apenas a ver com os conteúdos, mas também com a forma como damos formação. Desde logo ganhámos tempo com um modelo já definido. E não só, ganhámos também eficiência porque fazemos as coisas mais rapidamente, de forma mais certa e com melhores resultados».

### ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente, trabalham nos *Contact Centers* desta empresa cerca de sete mil colaboradores, um número que tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos. Gerir recursos humanos operacionais com esta dimensão, de for-



Luís Unhão

ma a garantir a satisfação de todos, não é uma tarefa fácil. Na PT Contact, através do processo «Sintonia da Formação», a empresa aposta na identificação do potencial dos colaboradores e na sua formação. De acordo com Francisco Cesário, sempre que há uma oportunidade de progressão na carreira a PT Contact divulga-o internamente e selecciona, entre os candidatos, os que apresentam melhores condições para desempenharem a função sem ter de recorrer ao exterior. Para este responsável, esta é também uma forma de as «empresas melhorarem a sua competitividade, o seu desenvolvimento e a sua sobrevivência».

Francisco Cesário lembra ainda que, actualmente, as empresas, quer nacionais quer no espaço europeu, estão, por um lado, a discutir novas formas de flexibilização do mercado e, por outro, a introduzir práticas que procuram maior *commitment* (o vestir a camisola) dos colaboradores. Uma ideia que leva o director de recursos humanos a perguntar: «Será que não há aqui uma aparente contradição?» O próprio responde que «na procura de maior flexibilidade, as empresas têm de assumir uma responsabilidade diferente perante as suas pessoas, melhorando os seus níveis de competências profissionais». E fazem-no através de um novo conceito de gestão de recursos humanos: «Responsabilidade Social Interna.»

Como melhorar o grau de empregabilidade das pessoas? «Apostando na qualificação dos colaboradores», afirma o responsável. Se as empresas decidirem investir em programas de desenvolvimento de competências, «o valor das pessoas aumenta» e cres-

ce também a sua empregabilidade interna. «Se não surgir uma oportunidade aqui, pelo menos a pessoa vai para o mercado de trabalho com uma qualificação profissional diferente daquela com que aqui chegou no primeiro dia», diz, acrescentando ainda que este modelo aumenta a probabilidade de encontrar um novo emprego. «Esta é a nossa filosofia aqui na PT Contact e achamos que estes programas de formação espelham um pouco este modelo», afirma.

### PROGRAMAS BASE DE FORMAÇÃO

O processo de recrutamento dos *Contact Centers* começa nas agências de trabalho temporário, empresas que são responsáveis por uma primeira filtragem dos candidatos a assistentes, profissionais que fazem o atendimento telefónico aos clientes. Testes individuais, «dinâmicas de grupo» e análise comportamental são algumas das técnicas de recursos humanos utilizadas pelos entrevistadores para garantir que cada pessoa seleccionada corresponde ao perfil solicitado pelos seus clientes. Depois, todos os candidatos passam por um período de formação em sala e *on-job*, que pode ter a duração de alguns dias, algumas semanas ou até cerca de um mês. Neste período são transmitidos os conhecimentos fundamentais para que cada pessoa esteja preparada a trabalhar num destes centros. No caso da PT Contact, nestas formações iniciais aprofundam-se áreas como o funcionamento das aplicações informáticas utilizadas durante o atendimento, técnicas de comunicação com clientes e assimilação, quer do universo em-



Francisco Cesário

### A PT CONTACT EM NÚMEROS

- >> 3 pessoas trabalham, em média, por dia, numa Posição de Atendimento (PA)\*
- >> 7 milhões de contactos mensais
- >> 23 *Contact Centers*
- >> 85 horas/ano de formação por colaborador
- >> 95% dos coordenadores foram supervisores
- >> 99,9% dos supervisores começaram como assistentes
- >> 531 concluíram um dos programas avançados de formação
- >> 4000 posições de atendimento
- >> 7000 colaboradores
- >> 2315 colaboradores frequentaram formações de Ambiente e SHST (Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho)
- >> 600 000 horas em volume de formação\*\*

\* É o posto de trabalho utilizado pelos assistentes (onde efectuam o atendimento ao cliente) ou pelos supervisores.

\*\* Estimativa para o ano de 2009

presarial da PT Contact quer de cada uma das suas empresas-clientes. Mas, antes de entrarem ao serviço, todos os saberes adquiridos pelos candidatos a assistentes são postos em prova através de testes de conhecimento e simulações. Já no *Contact Center*, ainda antes de começarem a desempenhar as suas funções, os novos assistentes são colocados *em formação on-job*. «Toda e qualquer pessoa que é sujeita a este processo inicial, passado um mês, depois de entrar num posto de trabalho, é alvo de uma avaliação, em contexto real, do ponto de vista da eficácia da formação», lembra Luís Unhão. Além da formação inicial dos assistentes, a PT Contact identifica, de forma sistemática, os pontos fortes e áreas de melhoria dos seus colaboradores. Na prática, este é um sistema que promove a formação contínua e que tem como objectivos transmitir novos conhecimentos ou relembrar/reciclar (*refresh*) outros anteriormente adquiridos.



Contact Center

Estas formações são planeadas e preparadas tendo ainda em conta os recursos técnico-pedagógicos existentes (meios logísticos e materiais de formação) e os recursos humanos disponíveis (formadores com *know-how* e experiência). Deste planeamento resultam uma definição da metodologia adaptada a cada acção de formação, objectivos e respectivos conteúdos programáticos. No final, formandos e formadores avaliam, quer a acção de formação quer a sua eficácia, respectivamente. Tendo em vista o desenvolvimento sustentável da empresa são ainda ministradas acções nas áreas da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST), qualidade e ambiente. Melhorar e mudar atitudes individuais e colectivas, que possam prevenir e diminuir situações de risco, são outros dos objectivos da integração destas temáticas nas áreas de desenvolvimento dos recursos humanos. Deste modo, para Luís Unhão «a empresa passou também a exigir uma outra responsabilidade na área

do ambiente e da SHST» aos seus colaboradores.

### PROGRAMAS AVANÇADOS

Não são só assistentes os profissionais que trabalham num *Contact Center*. Como em muitos outros serviços, há uma hie-

rarquia bem definida. No caso específico da PT Contact, cada assistente está integrado numa equipa, chefiada por um supervisor, que tem como responsabilidades definir objectivos, apoiar, treinar, desenvolver e avaliar. Cada supervisor e respectiva equipa faz parte de um serviço gerido por um coordenador que, por sua vez, reporta à equipa de gestores responsáveis pelo serviço disponibilizado a um determinado cliente. «Paralelamente, existe nas operações/serviços uma estrutura de apoio. Estes actuam na área da formação e no controlo da qualidade. Na formação, temos os coordenadores de formação, que através de um conjunto de técnicos formadores trabalham para a operação e são responsáveis por garantir a operacionalidade dos planos de formação, assegurar o acompanhamento e a formação dos colaboradores e implementar medidas de melhoria contínua que colmatem as necessidades detectadas na operação», complementa Luís Unhão. Todos estes profissionais, ou pelo menos a sua maioria, são recrutados internamente através de um processo de *assessment* de competências. Depois de passarem por um processo de pré-selecção, os candidatos escolhidos integram um novo programa de formação. Este responsável garante ainda que «na PT Contact há uma oportunidade de progressão efectiva», através da área «de recrutamento e gestão de carreiras que selecciona pessoas que começam na função de assis-

### AFINAL, QUAL É A DIFERENÇA ENTRE CONTACT E CALL CENTER?

O *Contact Center* é uma evolução do tradicional *Call Center*, que utilizava a linha telefónica como o principal canal de diálogo com os clientes. Uma transformação causada pelo desenvolvimento tecnológico que trouxe uma série de novos meios de comunicação, como o fax, o *e-mail* e o *webchat*. Estas constantes adaptações, além de diversificarem os canais de operação, alteraram o paradigma dos serviços de apoio ao cliente (*Customer Care*).

Actualmente, os *Contact Centers* estão divididos em três grandes áreas interligadas entre si: *Inbound*, *Outbound* e *backoffice*. Receber ou efectuar chamadas aos clientes, promover um produto com o objectivo de vender ou averiguar o seu grau de satisfação e efectuar todo o tratamento das solicitações diferenciam, respectivamente, cada uma destas actividades.

## PT CONTACT: EM CONSTANTE MUTAÇÃO

A empresa que deu origem à PT Contact – a Timesharing, S.A. – foi criada em 1970 com um propósito pioneiro em Portugal: prestar um serviço de aluguer de computadores. Um sistema de partilha destes equipamentos (que, naquela época, eram de grande dimensão) entre vários clientes, de diferentes sectores, que não dispunham nem de instalações adequadas nem de capital para os adquirir. Porém, ao longo do tempo esta não foi a única área de negócio da PT Contact. Até meados da década de 80, a empresa adicionou ao seu portefólio a área de *Service-bureau* (gestão de salários, contabilidade, facturação e *stock*), a ministração de cursos de informática e a comercialização de produtos de microinformática (Apple Macintosh, IBM, HP, MSDOS, Lotus, DBase, Wordstar, DisplayWrite). Em 1987 a PT Contact realizou uma *joint venture* para o desenvolvimento de formações nas áreas informática e comportamental em conjunto com dois grupos, um britânico (Business Information Systems) e outro suíço (Dynargie). Mais tarde, iniciou actividade no *telemarketing* com a Teleconsultants International, uma companhia norte-americana.

Com a integração no Grupo PT (na altura designado por TLP – Telefones de Lisboa e Porto S.A.), a sua actividade dedicou-se à gestão de Sistemas de Informação, desenvolvimento e manutenção aplicacional, infocentro, microinformática e apoio técnico a sistemas, redes e dados. Ainda neste seguimento, a empresa assumiu, em 1998, a gestão dos serviços respeitantes a *Call Centers* e *Contact Centers* (atendimento a clientes, comercial, informativo, pós-venda, *help-desk* e *telemarketing*). Paralelamente, desenvolve e implementa actividades de *BackOffice* para diversas entidades públicas.

A PT Contact – *Telemarketing* e Serviços de Informação, S.A. (*branding* escolhido em 2001), um dos maiores fornecedores de serviços a operar em Portugal, tem ampliado, ao longo dos últimos anos, a sua capacidade através da inauguração de novos centros de atendimento um pouco por todo o país e também no estrangeiro (Cabo Verde, na cidade da Praia), que resultam no aumento directo do número de posições de atendimento.

tente e que, baseado naquilo que é o seu talento, evoluem ao longo do tempo».

O *Supervision One*, programa específico para supervisores, com duração de cinco dias, consiste numa formação modular em áreas tão diferentes como «Supervisão eficaz», «Noções jurídico-laborais», «Sistema de Gestão Integrado», «Gerir os outros: trabalho em equipa, avaliação de desempenho e reuniões de *feedback*», e «Formar os outros – desenvolvimento e pedagogia do formador». No fim, os colaboradores são colocados em *on-job* aplicando os conhecimentos adquiridos e, passado algum tempo, são alvo de uma avaliação, quer superior quer dos assistentes da sua equipa. «Nós tínhamos grupos de pessoas que iam aprendendo a actividade da supervisão ao lado

dos mais antigos. O que é que isto alimentava? Primeiro, não tínhamos a oportunidade de desenvolver as pessoas, depois, se a metodologia utilizada não fosse a mais correcta, acarretava para o novo supervisor o desenvolvimento de métodos e práticas menos positivas. Por isso, desenhamos estes programas avançados», afirma Luís Unhão. O processo de formação para coordenadores de serviço – *Supervision Gold* – segue esta mesma lógica. No entanto, as temáticas de desenvolvimento são mais aprofundadas e a duração da formação adequada ao ritmo de cada candidato. «Enquadramento no programa formativo», «Noções jurídico-laborais» aprofundadas, «Sistema de Gestão Integrado» avançado, «Tecnologias e funcionalidades de um *Contact center*», «Controlo e

gestão de recursos», «Inteligência intrapessoal», «Liderança e gestão de equipas» são as temáticas. Entre cada uma destas, os futuros coordenadores desenvolvem sessões de *coaching*, que consistem no acompanhamento real da coordenação do serviço e na execução de um *action plan* pré-definido na sala de formação. No final de todo este processo realiza-se um *Training Day*: um dia de aplicação de conhecimentos em que o formando, mais uma vez, é acompanhado por colegas com mais experiência, que verificam a consolidação de conhecimentos e os avaliam.

Quer no *Supervision One* quer no *Supervision Gold* participam formadores internos, com competências e experiência para este efeito, e entidades externas, parceiras da PT Contact. No final, supervisores e coordenadores recebem um diploma de formação certificado. «O que nós fizemos foi, progressivamente, garantir que todos os colaboradores operacionais fossem alvo de um processo interno de credenciação no âmbito de actuação das suas funções. Ao nível das equipas de formadores a nossa preocupação é o acesso ao CAP – Certificado de Aptidão Pedagógica de Formador – e que lhes permite adquirir as competências para dar formação», explica Luís Unhão.

## CAMPUS PT: UMA PLATAFORMA DE FORMAÇÃO À DISTÂNCIA

A PT Contact tem apostado na realização de acções de formação via Web, através de uma plataforma de *e-learning* disponível para o grupo PT. As grandes vantagens desta metodologia têm-se reflectido, de forma quase imediata, em dois pontos: minimização dos custos associados à formação e na capacidade de resposta que se pretende cada vez mais rápida nos serviços de *Contact Center*. O número de utilizadores deste sistema tem vindo a crescer, especialmente ao longo dos últimos três anos.

- › A mudança organizacional e a cultura – encontros e desencontros...
- › Mudança organizacional: no plano e na prática
- › CARRIS: reorganização da empresa investe na formação
- › Agarrar a oportunidade da mudança: o desafio
- › Estratégias de formação e mudança organizacional: desenvolver as equipas de trabalho
- › Boa tarde... em que posso ser útil?
- › **Desenvolvimento organizacional e certificação de qualidade das instituições de reabilitação**

## ▶ DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE DAS INSTITUIÇÕES DE REABILITAÇÃO

A temática do desenvolvimento organizacional, da modernização e da certificação da qualidade é hoje em dia uma temática de grande importância não só para as empresas (sector privado), mas também certamente para os organismos do Estado (sector público), assim como, por idênticas razões, para as organizações sociais (sector social)



› ACÁCIO DUARTE  
Psicólogo, Consultor

### O PROGRAMA ARQUIMEDES

Um dos sinais mais evidentes da relevância política desta preocupação em Portugal, no que ao sector social diz respeito, é a criação e implementação do Programa Arquimedes (POPH, Eixo 6, tipologia de intervenção 6.4 b).

Este programa, dirigido às organizações prestadoras de serviços à população com deficiência, visa apoiar um esforço consistente de transição do estágio actual de desenvolvimento das organizações para um estágio que corresponda aos requisitos de acesso à certificação de qualidade com a marca europeia EQUASS (European Quality in Social Services), assim como o reforço de uma dinâmica intrínseca e persistente de modernização e melhoria contínua.

### A CERTIFICAÇÃO EQUASS

A atribuição da marca EQUASS é processada pela European Platform for Rehabilitation (EPR), com a intervenção de um Comité de Certificação constituído por um notável conjunto de entidades europeias: European Disability Fórum (EDF), European Social Insurance Platform (ESIP), European Association for Service Providers for Persons with Disabilities (EASPD), Council of Europe (CoE), Employers' Fórum on Disability, European Trade Union Confederation (ETUC), Rehabilitation International (RI), European Network of Social Authorities (ENSA) e a já referida European Platform for Rehabilitation (EPR).

Para as organizações de reabilitação, este Programa não será apenas de grande importância, mas também de grande oportu-

nidade, tendo em conta a complexa conjuntura que estão atravessando.

### O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES DE REABILITAÇÃO

Uma conjuntura marcada, de facto, por vários factores de mudança, por vezes com lógicas contraditórias, como acontece nomeadamente com o quadro de fundo político-institucional:

- ›› por um lado, temos o novo paradigma do reconhecimento dos **direitos** das pessoas com deficiência, definidos por Convenção das Nações Unidas recentemente ratificada por Portugal, e as consequências que daí decorrem: a obrigação de proporcionar, a todos, todos os serviços de que necessitam; o previsível



aumento da «procura» de serviços, já que grande parte das pessoas com deficiência não tem ainda vindo a beneficiar de serviços de reabilitação; o indispensável aumento da «oferta» de serviços para fazer face ao esperado aumento da «procura»;

- >> por outro lado, temos um ambiente de **contenção da despesa pública** e de escassez de recursos para alocar aos serviços sociais (no caso, provável, de não lhes ser consignada a prioridade devida), tornando difícil manter os níveis de suporte financeiro dos últimos anos e mais difícil ainda acorrer à inevitável expansão dos serviços decorrente da obrigação de activar os direitos das pessoas com deficiência.

De modo particular, para um vasto conjunto de organizações sociais (nomeadamente Cooperativas/CERCI e Associações/APP) criadas na ambiência do pós-25 de Abril de 1974, o desafio actual é enfrentar alterações do contexto em que têm vindo a exercer a sua actividade tão profundas e extensas que

terão, muitas delas, de passar por uma espécie de renascimento, por uma espécie de re-fundação, para poderem prosseguir servindo aqueles que delas precisam.

Na verdade, estas organizações foram criadas numa lógica estrutural de suprimento da insuficiência de resposta da rede pública às necessidades das crianças e jovens com deficiência, foram-se consolidando, ao logo de mais de 30 anos, em torno das áreas da «educação especial» e da «reabilitação profissional» e acabaram por ir assumindo um formato técnico e organizativo bastante uniforme e estratificado na decorrência das pormenorizadas normas emitidas pelas respectivas tutelas e pelas normas requeridas pelo financiamento do Fundo Social Europeu. Ora, estas organizações têm agora de conseguir adaptar-se, de forma rápida e eficaz, a grandes alterações no seu campo de trabalho, como:

1. Alterações estruturais decorrentes da opção pública por modelos inclusivos (nomeadamente em matéria de Educação e de Formação Profissional e Emprego), decor-

rentes do Decreto-Lei 3/2008 e da Reforma da Formação Profissional e das suas incontornáveis consequências, como:

- >> a rarefacção da «procura» (ou até a sua completa anulação, em certos casos) nas áreas de serviços/valências «educação especial», «formação profissional», «apoios ao emprego» e «emprego protegido», em que ao longo de várias décadas se sustentara o posicionamento funcional destas organizações;
- >> a eventual oportunidade que lhe seja proporcionada (ou não) pelas respectivas tutelas e a correspondente necessidade de transformação dessas anteriores áreas de trabalho (serviços, metodologias, recursos materiais, recursos humanos, recursos financeiros...) em «Centros de Recursos» de apoio às actividades da educação inclusiva (Ministério da Educação) e da qualificação e emprego inclusivos (IEFP – Ministério do Trabalho);
- >> a eventual possibilidade e necessidade de (re)centragem do foco das suas acti-



vidades nos serviços tutelados pela Segurança Social (actividades ocupacionais, residências, apoio domiciliário...);

- >> e/ou a necessidade de busca de novos públicos e de criação de novos serviços.

2. Alterações no campo do financiamento das suas actividades, como: a diminuição dos montantes de alguns dos referenciais de financiamento público, a contracção dos recursos das famílias para um potencial reforço das suas participações, assim

como as disponibilidades de apoio por parte da comunidade que, conjugadas com a manutenção dos compromissos relativos aos níveis de qualidade dos serviços a prestar e aos encargos com o pessoal há muito vinculado à organização, tendem a colocar a operação dos Serviços/«Valências» numa situação estruturalmente deficitária.

Neste campo acresce ainda uma outra preocupação: que consequências advirão do progressivo alargamento das regiões que vão ficando fora do âmbito do co-financiamento do Fundo Social Europeu?

3. Alterações relativas ao cenário global de sustentação da continuidade das organizações: a cada vez maior evidência de que estamos num contexto em que o que não é (ou não está) sustentável fecha (seja empresa, serviço público ou organização social) com as consequentes perdas de serviço, por parte dos clientes, e de emprego, por parte dos trabalhadores.

Tal contexto torna clara a necessidade de as organizações se reposicionarem no merca-

do da prestação de serviços da sua zona de intervenção, identificando e conquistando novos públicos e concebendo e organizando novos serviços, numa lógica de «refundação» que poderá implicar até, nalguns casos, a reformulação do seu objecto social estatutário.

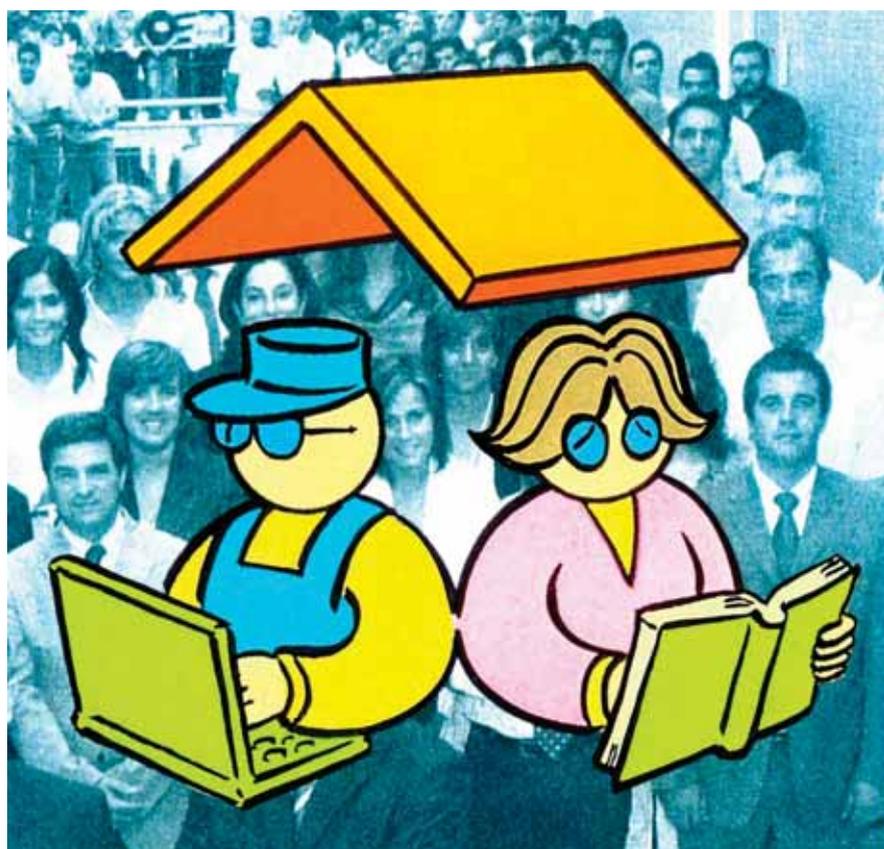
### O PROGRAMA ARQUIMEDES E A (RE)QUALIFICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE REABILITAÇÃO

Ora, o Programa Arquimedes, ao prever um razoavelmente longo processo de trabalho (22 meses) de *up-grade* da qualificação de cada organização, partindo do diagnóstico da sua situação actual e tendo como referência os requisitos do padrão de qualidade a que se vão candidatar (2 meses), vem proporcionar às organizações o estímulo e a oportunidade para reverem e re-situarem o seu posicionamento no mercado de prestação de serviços sociais no seu espaço geográfico de intervenção, assim como de se actualizarem em matéria de gestão, de gestão da qualidade e de operação técnica/prestação dos serviços.

Na verdade, o programa estrutura-se em dois eixos complementares estreitamente articulados: faz anteceder o eixo «certificação da qualidade» por um eixo de «Consultoria», através do qual se orienta e apoia o trabalho de *up-grade* da qualificação das organizações.

O programa de «Consultoria» (prestado por entidades consultoras com competência em matéria de gestão da qualidade e em matéria da prestação de serviços às pessoas com deficiência) desenvolve-se em quatro fases:

1. Começa pela mobilização e envolvimento das organizações a todos os níveis (sem o que o processo de mudança e o necessário desenvolvimento organizacional não ocorreria).
2. Passa a um conjunto de *workshops* temáticos, dirigido a pequenos grupos de organizações (4 ou 5), visando a apropriação dos referenciais conceptuais e metodológicos de suporte às actividades de *up-grade* da qualificação das organizações, no domínio da Gestão (modernização das organizações, planeamento estratégico, planeamento e controlo de gestão, gestão de recursos humanos, gestão de equipas, sistemas de informação, comunicação...), no domínio da Gestão da Qualidade (sistemas e política de gestão da qualidade, gestão por processos, monitorização e medição, melhoria contínua...) e no domínio das Técnicas de Intervenção (princípios, estratégias, serviços e recursos nas intervenções dirigidas às pessoas com deficiência, planos individuais de intervenção...).
3. Na sequência do trabalho de aplicação dos referenciais conceptuais e metodológicos à realidade de cada organização realizado já durante a fase 2, avança depois para a especificação do diagnóstico da situação em cada componente (o que já está suficientemente bem; o que precisa ser melhorado; o que precisa ser introduzido de novo) e para o correspondente plano de acção de desenvolvimento da qualidade que permita colocar a organização em condições de se candidatar à certificação EQUASS.



4. A fase seguinte é, obviamente, implementar, realizar o plano de trabalho, de modo a conseguir os resultados visados.

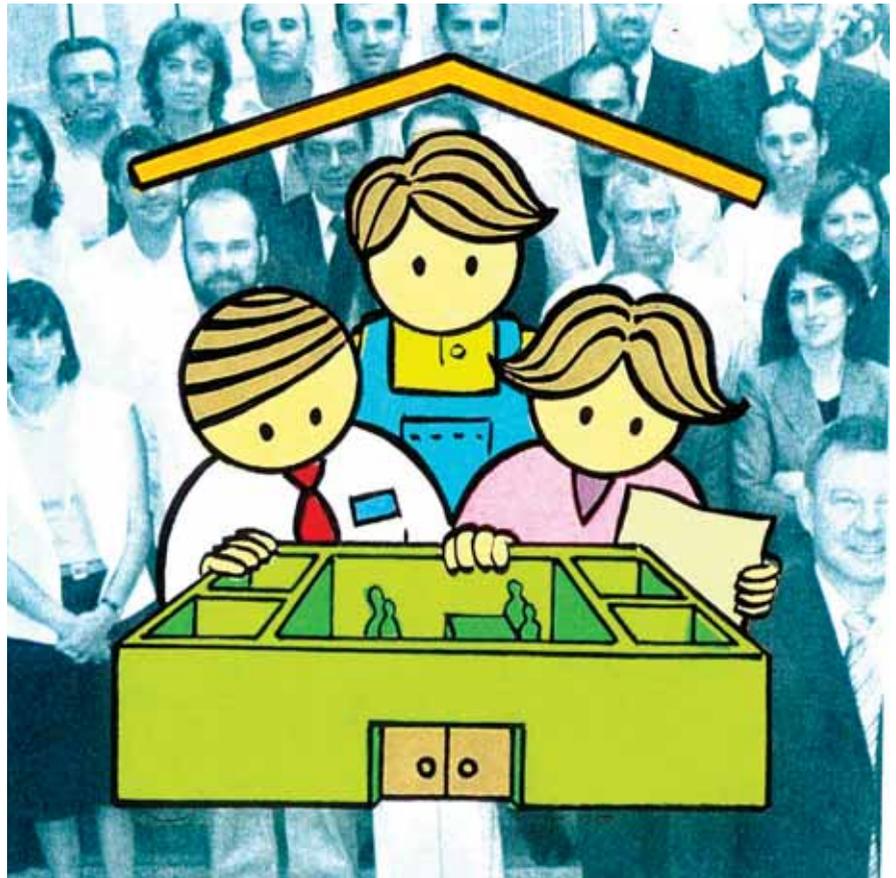
De acordo com a informação que obtivemos junto da Coordenação do Programa, foram já aprovadas 129 candidaturas ao Programa Arquimedes: 102 visando a certificação EQUASS – nível 1, 11 a certificação EQUASS – nível 2 e 16 a certificação ISO 9001:2000. Estão envolvidas organizações de todas as regiões do país, pelo que a resposta, a adesão desta parte do universo potencial, se afigura bastante significativa e promissora de uma vontade e uma dinâmica de modernização do sector assinaláveis.

### FILOSOFIA E METODOLOGIA DE TRABALHO

No que diz respeito à filosofia e metodologia de trabalho, a informação de que disponho refere-se apenas à aplicação do Programa Arquimedes a um conjunto de organizações (cerca de 30 cooperativas e associações) que escolheram o CRPG – Centro de Reabilitação Profissional de Gaia, na qualidade de entidade consultora, para as orientar e apoiar ao longo de todo o percurso.

Neste caso, o que a consultoria pretende fazer não é, basicamente, ir à organização e verificar, melhorar ou construir as «evidências documentais» requeridas pelos critérios e indicadores constituintes do padrão de qualidade a cuja certificação a organização se vai candidatar. Aqui o que se procura é apoiar a autocapacitação e a autoqualificação da organização de uma forma endogenamente sustentada; o que se procura não é sequer apenas uma operação de transferência de *know-how*, mas sim uma operação também de geração, de produção, de *know-how* próprio, interno.

Isto implica a opção por metodologias que a tal conduzam. Metodologias de mobilização e envolvimento de toda a organização e de todas as partes interessadas; metodologias de capacitação organizacional (diagnósticos organizacionais, planos de desenvolvimento, implementação dos planos de desenvolvimento, avaliação de resultados e impactos); metodologias de aprendiza-



gem reflexiva, ancorada na solução de problemas e realizada em ambiente cooperativo; metodologias de estímulo à adopção de atitudes e qualidades pessoais pertinentes (mentalidade aberta, sentido de responsabilidade, entusiasmo, abertura de espírito, empenho, dedicação, pertença).

### CERTIFICAÇÃO EQUASS

A certificação EQUASS – nível 1, requer a satisfação de um conjunto de requisitos de qualidade referenciados a 9 princípios (liderança, direitos, ética, parcerias, participação, orientação para o cliente, abrangência, orientação para resultados, melhoria contínua), 38 critérios e 100 indicadores. No final do processo de (re)qualificação acima referido, as organizações apresentam uma candidatura à certificação, com base num prévio processo de auto-avaliação em que considera responder positivamente a todos os requisitos. Segue-se uma auditoria independente a cargo de uma entidade externa, realizada por um auditor EQUASS. Verificados os requisitos, a candi-

datura é apreciada e sujeita à decisão do Comité Europeu de Certificação.

Sou dos que pensam que a qualidade do desempenho das organizações de cada um dos grandes sectores de actividade económica: sector privado (empresas), sector público (organismos do Estado) e sector social (organizações sociais), passa certamente por muitos aspectos e critérios comuns, mas também por muitos aspectos e critérios específicos. A sua complementaridade na sociedade, as suas mais-valias específicas, passam também pela afirmação e consolidação das suas diferenças e não por uma tentativa abusiva e ilógica de igualização, de colonização cultural de um sobre o outro.

Se assim é (se assim for), então fará todo o sentido que se desenvolvam e afirmem sistemas específicos de certificação da qualidade das respectivas organizações, como é o caso do sistema de certificação de qualidade EQUASS, quando de «Serviços Sociais» se trate. Também por isso, se deseja a continuação de grande sucesso para o Programa Arquimedes.

# ANÁLISE CRÍTICA

- › Liderar em tempos de mudança: promover a autoliderança
- › Processo de mudança organizacional na Administração Pública

## ► LIDERAR EM TEMPOS DE MUDANÇA: PROMOVER A AUTOLIDERANÇA

O crescente ritmo de mudança a que estão sujeitas as organizações hoje em dia, quando não é devidamente antecipado pode avançar para os gestores como um comboio fora de controlo. Este cenário alerta para a necessidade de construir novas estratégias de afirmação perante a mudança; estratégias que permitam às empresas inovarem para o futuro. É neste aspecto que se salienta a autoliderança como um processo facilitador de um desempenho organizacional mais eficaz



› CATARINA GOMES



› ANTÓNIO CAETANO  
(ISCTE- IUL \_ Instituto Universitário de Lisboa)

### INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ritmo e grau de mudança das organizações ganhou proporções desconhecidas até então. Com o contínuo crescimento e diversificação das mudanças que têm atravessado as organizações no século XXI, verifica-se também uma crescente incerteza em todas as dimensões da vida actual, desde as áreas financeiras e económicas às tecnológicas, às climáticas e aos valores e comportamentos sociais. Estas mudanças colocam novas exigências às organizações, aos grupos e aos indivíduos. Para respon-

der adequadamente aos novos desafios, o desenvolvimento da autoliderança em cada colaborador pode constituir um factor diferenciador das organizações de sucesso.

### O QUE É ENTÃO A AUTOLIDERANÇA?

A autoliderança diz respeito ao processo através do qual os indivíduos controlam o seu próprio comportamento, influenciando-se e liderando-se a si próprios através da utilização de estratégias comportamentais e cognitivas específicas<sup>[3,4]</sup>, que estabelecem a direcção e motivação necessárias

para um desempenho eficaz na organização<sup>[7]</sup>.

As estratégias utilizadas na autoliderança podem ser agrupadas em três categorias<sup>[8]</sup>:

- › Estratégias focalizadas no comportamento como, por exemplo, a auto-observação, formulação de objectivos individuais e a autocrítica.
- › Estratégias de recompensas naturais como, por exemplo, focalizar a atenção nos aspectos positivos da tarefa mini-

mizando os efeitos negativos desta.

- >> Estratégias de pensamento construtivo, nomeadamente avaliando crenças disfuncionais, confrontando-as com os aspectos que nos fazem interpretá-las como disfuncionais.

A concretização destas estratégias de autoliderança por parte dos colaboradores está geralmente associada a resultados positivos que podem actuar como mecanismos que potenciam o desempenho individual, do grupo e da organização. Algumas das consequências<sup>(8)</sup> da adopção da autoliderança compreendem:

- >> Maiores níveis de compromisso com a tarefa, com os objectivos, com a equipa e com a organização.
- >> Um maior sentimento de independência, controlo e autonomia.
- >> O aumento da criatividade e inovação.
- >> O aumento da confiança com os outros.
- >> O aumento de emoções positivas e de satisfação com o trabalho.
- >> O *empowerment* psicológico.
- >> A auto-eficácia.

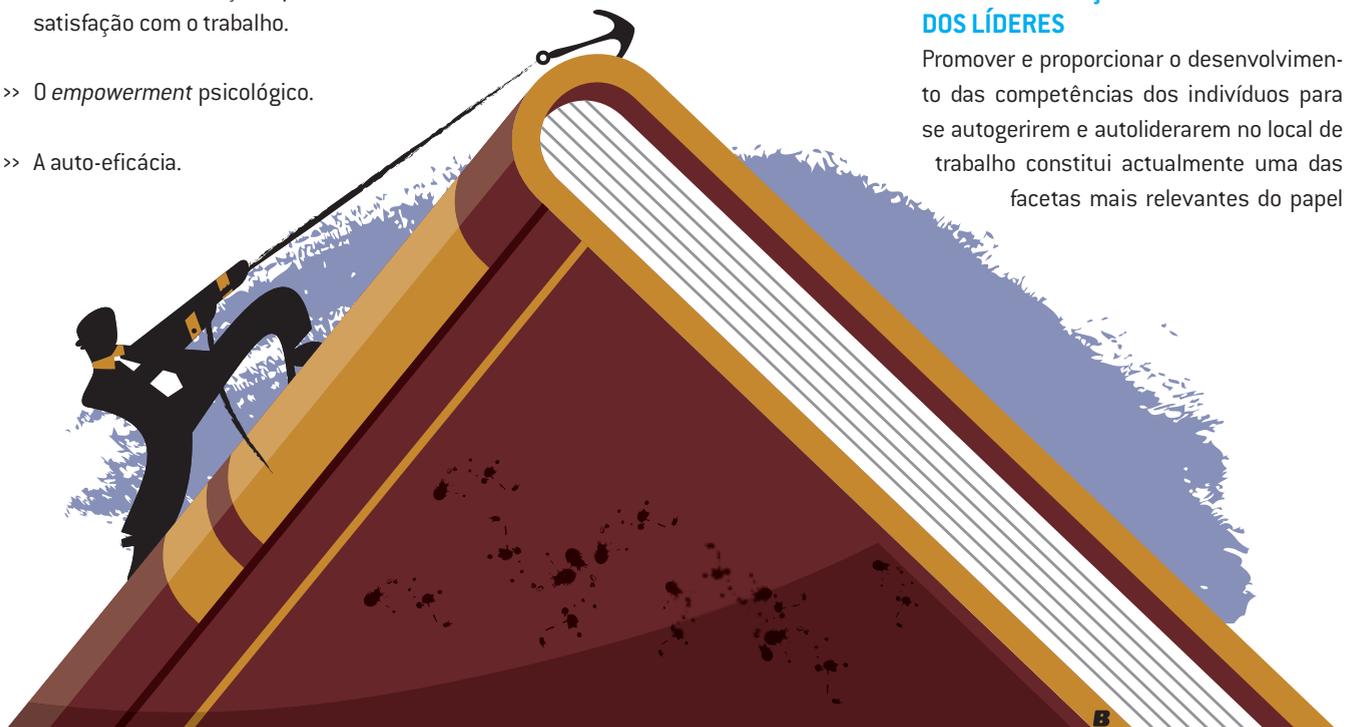
### DE ONDE SURGE A IDEIA PARA SE SER AUTOLÍDER?

A autoliderança é um conceito que deriva principalmente da conjugação de trabalhos em diversas áreas como a literatura sociocognitiva, o autocontrolo, a auto-regulação e a motivação intrínseca. No que se refere à área organizacional, inicialmente o principal enfoque incidia no processo geralmente referido como autogestão<sup>(5)</sup>. Embora se trate de conceitos que se referem a processos relacionados, a autogestão e a autoliderança são claramente distintas. O conceito de autogestão emergiu do esforço para se criarem substitutos para a liderança<sup>(2)</sup>, para identificar métodos específicos de autocontrolo. Estes métodos incluem a auto-observação, a definição de objectivos, o incentivo à mudança e o ensaio. A partir de uma perspectiva de controlo, a autogestão

preocupa-se principalmente com a regulação do comportamento do indivíduo, possibilitando a redução de discrepâncias às normas externas estabelecidas. Por seu turno, a autoliderança vem ultrapassar esta redução de discrepâncias e passa a considerar o indivíduo como a fonte das normas que regem o seu comportamento<sup>(3)</sup>. Desta forma, os indivíduos são vistos como capazes não só de monitorizarem as suas próprias acções, mas também de determinarem quais as acções a realizar e as suas consequências mais desejáveis<sup>(7)</sup>.

### A AUTOLIDERANÇA E O PAPEL DOS LÍDERES

Promover e proporcionar o desenvolvimento das competências dos indivíduos para se autogerirem e autoliderarem no local de trabalho constitui actualmente uma das facetas mais relevantes do papel



dos líderes nas organizações. Esta acção por parte dos líderes organizacionais, designada frequentemente por «superliderança», caracteriza-se por liderar os colaboradores de modo a que estes se liderem a si próprios<sup>[6]</sup>.

Como diariamente se evidencia em qualquer local de trabalho, mesmo que se opte por não o ver, existe um limite para o controlo por parte dos supervisores e chefias relativamente ao desempenho do colaborador. A parte do «controlo» que fica para além desse limite, ou a motivação para trabalhar, reside no próprio indivíduo.

Quando se formam os indivíduos e se lhes proporciona poder para actuarem como colaboradores auto-orientados, as chefias podem focalizar-se naquilo que é realmente importante para o desempenho organizacional. Assim, formar para autoliderar pode constituir uma poderosa ferramenta para maximizar o desempenho dos colaboradores.

De facto, as estratégias de autoliderança parecem ser promissoras para o aumento da capacidade organizacional para dar resposta aos desafios actuais<sup>[1]</sup>, uma vez que os indivíduos que utilizam estratégias de autoliderança têm maiores probabilidades de melhorar o seu desempenho individual e, por acréscimo, o desempenho da sua organização, do que os indivíduos que não utilizem estratégias deste tipo. Mais especificamente, a autoliderança deve ser vista como uma ferramenta organizacional importante para construir um clima social e psicológico que encoraje a resolução de problemas através da criatividade, potenciando a inovação.

Se nos dias que correm considerarmos que as inovações implicam mudanças, mas

## Autoliderança



que nem todas as mudanças podem ser inovadoras, é importante para as organizações terem em conta esta nova forma de liderar. Através da autoliderança, atribui-se ao indivíduo um maior sentido de participação e autonomia na gestão do seu próprio desempenho, no desempenho do grupo e no da organização. Formar para que cada colaborador se lidere a si mesmo é uma das principais estratégias que as orga-

nizações actuais podem pôr em prática para enfrentarem com êxito a incerteza e a complexidade crescentes que desafiam a sua sobrevivência.

A formação ocupa aqui um espaço imprescindível, uma vez que esta estratégia não emerge naturalmente das práticas de liderança instaladas na maior parte das culturas organizacionais. Isto significa que é necessário investir na formação dos próprios líderes, quer para serem autolíderes quer para aprenderem a proporcionar a autoliderança aos seus colaboradores. Mas, para desenvolver estas competências nos outros é necessário que os formadores as desenvolvam também em si próprios e sejam capazes de ser inovadores e criativos para lidar eficazmente com as mudanças organizacionais. Importa, pois, inovar nas temáticas; incorporar na formação as novas aquisições decorrentes do desenvolvimento científico e pôr em prática as estratégias de autoliderança no seu próprio desempenho como formadores.

### NOTAS

1. DiLiello, T. C. e Houghton, J. D., «Maximizing organizational leadership capacity for the future: toward a model of self-leadership, innovation and creativity», in *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, n.º 4, 2006, pp. 319-37.
2. Kerr, S. e Jermier, J. M., «Substitutes for leadership: their meaning and measurement», in *Organization Behavior and Human Performance*, vol. 22, 1978, pp. 375-403.
3. Manz, C. C., «Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations», in *Academy of Management Review*, vol. 11, 1986, pp. 585-600.
4. Manz, C. C. e Neck, C. P., *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3.ª ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice-Hall, 2004.
5. Manz, C. C. e Sims, H. P., «Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective», in *Academy of Management Review*, vol. 5, n.º 3, 1980, pp. 361-367.
6. Manz, C. C. e Sims, H. P., *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, São Francisco, CA, Berrett-Koehler, 2001.
7. Neck, C. P., «Thought self-leadership: a self-regulatory approach to overcoming resistance to organizational change», in *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 4, 1996, pp. 202-216.
8. Neck, C. P. e Houghton, J. D., «Two decades of self-leadership research: past developments, present trends, and future possibilities», in *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, n.º 4, 2006, pp. 270-295.

› Liderar em tempos de mudança: promover a autoliderança

› Processo de mudança organizacional na Administração Pública

## ▶ PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### O PAPEL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Qualquer mudança comporta, nos tempos actuais, e tanto mais quanto a sua natureza for mais estrutural, uma dimensão gestonária, tecnológica, comportamental e organizacional.

As pessoas fazem a diferença e a sua implicação nos processos de mudança é vital para o seu sucesso. Vital pelas suas competências, mas também pela sua motivação. Mas para tal é condição indispensável a compreensão da razão de ser da mudança, a informação sobre o caminho em curso, o sentimento de partilha do esforço e dos resultados, a disponibilização dos meios de resposta à insegurança e às novas necessidades de competências profissionais criadas pelas rupturas necessárias num processo de inovação



› ARMINDA NEVES

Professora Universitária  
Coordenadora-Adjunta da  
Estratégia de Lisboa  
e do Plano Tecnológico

### 1. MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A reforma e a modernização da Administração Pública têm constituído um desafio continuado e, mais recentemente, objecto de medidas concretas de carácter estrutural, como o Programa de Reforma da Administração Central do Estado (PRACE) e de medidas indutoras de fortes mudanças nos processos de trabalho de que é emblemático o Programa SIMPLEX.

A reforma da Administração incorporou, além da reforma nas estruturas orgânicas, reformas ao nível da gestão, com particular enfoque na gestão de recursos humanos e de recursos comuns, com novas regras de vínculos e carreiras, reformulação do sistema de avaliação de desempenho (dos serviços e do pessoal) ou a criação de serviços partilhados para a gestão de recursos comuns. Paralelamente, o Programa SIMPLEX incentivou e tem levado à prática múltiplos pro-

jectos de modernização na prestação de serviços públicos, reformulando processos de trabalho e com forte introdução de inovação tecnológica.

Sem ser exaustivo, é importante ter presente algumas das principais medidas em curso:<sup>1</sup>

›› **Reformas nos métodos e regras de gestão**, incluindo o planeamento, controlo e avaliação da gestão dos organismos, reforçando a orientação para a gestão por objectivos, a interligação dos actuais mecanismos de avaliação de serviços (QUAR) e de avaliação de dirigentes e funcionários, e a capacidade dos sistemas de informação de gestão de modo a fornecerem informação atempada, relevante e fidedigna que permita a

tomada de melhores decisões por parte de dirigentes e funcionários.

›› **Implementação de serviços partilhados nos domínios da gestão contabilística e financeira e de recursos humanos, de forma a** proporcionar uma mudança na forma como os organismos da Administração Pública desenvolvem os seus processos administrativos (*back-office*) e tecnológicos, no sentido da uniformização de regras e procedimentos, da racionalização de estruturas, equipamentos e recursos.

›› **Desenvolvimento de uma gestão de recursos humanos** mais produtiva, motivadora de dirigentes e funcionários e que, portanto, promova a excelência na prestação de serviços públicos aos cidadãos e empresas, consolidando a avaliação do desempenho na Administração Pública, bem como as capacidades de planeamento e de mobilidade

<sup>1</sup> Ver Plano Nacional de Reformas – Portugal 2008-2010, Cap. 1.2, [www.estrategiadelisboa.pt](http://www.estrategiadelisboa.pt)



dos recursos humanos e apostando no aumento das qualificações e da formação profissional dos trabalhadores em funções públicas.

- >> **Simplificação e melhoria do atendimento a cidadãos e empresas**, dando continuidade aos programas **Simplex**, facilitando a vida de cidadãos e empresas, consolidando a estratégia que associa simplificação e administração electrónica como um dos factores-chave para modernizar e inovar na concepção e distribuição de serviços públicos. Será privilegiada a criação de **novos canais inteligentes** de acesso aos serviços públicos, prosseguindo a estratégia de implementação de serviços de proximidade, ampliando o leque de serviços públicos disponíveis no sistema de *one stop shop* físico e, sempre que possível, virtual, em articulação com planos tecnológicos sectoriais, promovendo uma maior integração dos serviços orientados para «acontecimentos de vida» dos cidadãos e das empresas, reorganizando o atendimento para que seja suficiente um único contacto ou interacção para o interessado praticar os actos ou obter todos os documentos e informações que pretende.
- >> **Redução dos encargos para as empresas**. Na sequência da aprovação no Conselho Europeu de Março de 2007 do Programa de Acção para a Redução dos

Encargos Administrativos na União Europeia, o Governo aprovou em 2008 o Compromisso Nacional de Redução de Encargos Administrativos para as Empresas visando replicar, no plano nacional, o objectivo definido na UE. Em 2009 prosseguirá o processo de avaliação da redução de encargos administrativos para as empresas resultante da aplicação de medidas de simplificação já implementadas.

- >> **Simplex autárquico**, iniciado em 2008 e envolvendo colaboração entre municípios ou entre estes e a administração central, sendo de relevar o **Portal autárquico** de desmaterialização do relacionamento entre os municípios e as entidades da administração central que se pronunciam sobre as operações urbanísticas requeridas pelos particulares.

Alguns sectores ganham particular relevância na inovação organizacional, a nível de modelos organizativos e de modernização de processos, sendo de salientar o sector da educação, o sector da saúde e o sector da justiça. Só a nível de exemplos, é de recordar no caso do sistema educativo as medidas de reestruturação da rede escolar, de alargamento do horário escolar e de enriquecimento curricular e o plano tecnológico da educação, visando dotar as escolas de instrumentos actualizados de trabalho e permitir aos alunos o uso efectivo do computador e o acesso à Internet. Também no caso da saúde, e como exemplos, a reforma do sistema de cuidados primários, o reforço da qualidade de gestão dos hospitais, a criação de infra-estruturas de rede capazes de suportar funções de atendimento e médicas mais sofisticadas e à distância. No caso da justiça, no âmbito dos programas sectoriais de modernização com potenciação do uso das TIC, estão em curso alterações significativas em três domínios: registo predial, promovendo a possibilidade do uso da via electrónica para a generalidade dos actos de registo predial; registo civil, com alargamento progressivo da prática dos actos de registo civil *on-line*; desmaterialização dos processos judiciais, pelo de-

envolvimento do programa CITIUS de informatização dos tribunais.

Podemos, pois, afirmar que a Administração Pública tem sido objecto de profundas mudanças cuja avaliação, nos seus impactos, se pode começar a fazer.

## 2. CONDIÇÕES DE SUCESSO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Todas as mudanças são objecto de adesões e resistências e, para serem efectivas, requerem diversas abordagens complementares: alterações frequentes na legislação e nas tecnologias, mas sobretudo inovação nos métodos de gestão e nos comportamentos. É relativamente fácil alterar as regras e a tecnologia. É muito mais difícil alterar os comportamentos dos diferentes intervenientes, pois pressupõe confiança, adesão, adequação de competências. Daí que seja condição assumida para o sucesso dos processos de mudança a visão clara dos problemas a resolver e dos desafios para preparar as condições de resposta; lideranças efectivas e com suficiente estabilidade; persistência, o que pressupõe continuidade; participação e desenvolvimento das competências necessárias na nova situação; adequada gestão dos processos de mudança/inovação.

Qualquer mudança comporta, nos tempos actuais e tanto mais quanto a sua natureza for mais estrutural, uma dimensão gestionaária, tecnológica, comportamental e organizacional.

As pessoas fazem a diferença e a sua implicação nos processos de mudança é vital para o seu sucesso. Vital pelas suas competências, mas também pela sua motivação. Mas para tal é condição indispensável a compreensão da razão de ser da mudança, a informação sobre o caminho em curso, o sentimento de partilha do esforço e dos resultados, a disponibilização dos meios de resposta à insegurança e às novas necessidades de competências profissionais criadas pelas rupturas necessárias num processo de inovação.

A forma de gestão dos processos de reforma e modernização é factor crítico do seu sucesso e pressupõe capacidade de lideranças e uso das formas de envolvimento

dos colaboradores e de reforço das suas motivações e adequação das suas competências. Nestes processos a formação pode e deve desempenhar um papel central. Formação não entendida apenas como acções de formação em sentido restrito, mas englobando as diversas modalidades formativas, da formação no posto de trabalho e nos projectos, à aprendizagem por apoio directo de colegas e dirigentes, à autoformação por acesso ao conhecimento técnico e à informação de contexto, beneficiando de ambientes «inteligentes» estimulantes da aprendizagem comum e da participação em redes de saber ou profissionais.

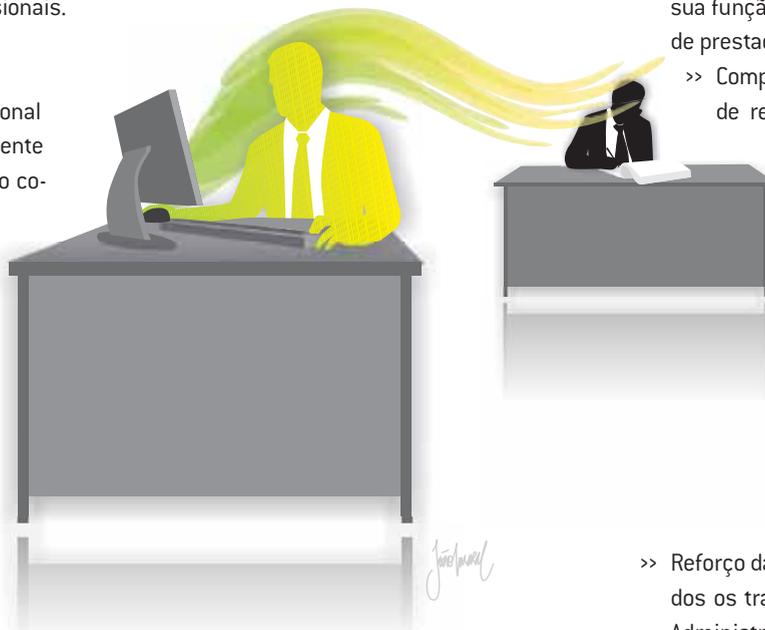
### 3. PAPEL DA FORMAÇÃO

O desenvolvimento profissional constitui um desafio permanente nos tempos actuais porque o conhecimento e a tecnologia evoluem muito rapidamente, porque o saber e as competências se tornam facilmente obsoletos, porque as mudanças organizacionais se multiplicam, porque os novos desafios são imensos.

O conceito de desenvolvimento profissional entrou no léxico comum como algo mais amplo do que a formação profissional, embora sendo esta uma condição de partida e também de percurso. A gestão de carreira é cada vez mais um percurso individual e menos um percurso de profissão, pois a mobilidade, nas suas diversas formas, tem-se reforçado e veio para ficar. Resta aos indivíduos e aos sistemas, nomeadamente de ensino e formação, adaptarem-se para a usar de uma forma positiva.

Se tal é verdade, em geral, é-o de forma mais forte em contexto de mudança organizacional como o que se tem vivido na Administração Pública. O aumento das qualificações e da formação de dirigentes e trabalhadores é considerado um dos factores críticos de sucesso para a modernização da Administração Pública. Prevê-se assim «o reforço

das qualificações de dirigentes e funcionários através da avaliação prospectiva e elaboração de directórios de competências e desenvolvimento de programas de capacitação à medida, da capacitação dos dirigentes e quadros superiores, da implementação das políticas de mobilidade através do desenvolvimento de programas de reconversão profissional, do desenvolvimento do *e-Learning* e de comunidades de prática, da descentralização da formação através de parcerias entre o INA e instituições locais e do alinhamento com a Iniciativa Novas Oportunidades»<sup>2</sup>.



Todos os processos de reforma e modernização atrás mencionados requereram e requerem um denso apoio na formação, quer no objectivo de adequação de competências, quer de envolvimento e motivação, orientada para dirigentes e trabalhadores. A formação constitui um instrumento importante, embora entre outros, para ganhar a adesão e o desenvolvimento dos comportamentos adequados às novas circunstâncias. Salientaria alguns domínios em que a formação é fundamental, e tem vindo a ser desenvolvida, no contexto das mudanças na Administração Pública:

- >> Formação para dirigentes, reforçando a capacidade gestonária nas suas dimensões estratégicas e comportamentais e tendo em conta a especificidade da gestão pública.
- >> Reforço das lideranças, quer a nível organizacional, quer de programas e projectos, tendo nomeadamente em conta a natureza transversal de muitas das actuais políticas públicas.
- >> Competências técnicas específicas em função da focalização dos organismos na sua missão, quer no que respeita ao seu sistema objecto quer à natureza da sua função – reguladora, de fomento ou de prestação de serviços.
- >> Competências em matéria de gestão de recursos humanos numa perspectiva menos administrativa e mais estratégica e tendo em conta a evolução do enquadramento jurídico e gestonário.
- >> Formação centrada em processos concretos de trabalho, ligada à implementação de projectos específicos de modernização administrativa.
- >> Reforço das qualificações de base de todos os trabalhadores e funcionários da Administração Pública.
- >> Reforço das competências em matéria de regulação.

Em termos gerais, é ainda de salientar o reforço da qualificação do trabalho na Administração, requerendo um aumento geral da qualificação dos seus trabalhadores, o que não passa apenas pelas exigências em novos recrutamentos mas muito pelo aproveitamento das Novas Oportunidades proporcionadas pelo programa com esta designação e que tem merecido forte adesão por parte dos serviços públicos.

O aumento e actualização sistemática do saber e das competências constituem, hoje, factores estruturais de adaptação da Administração Pública aos desafios constantes que as novas solicitações da sociedade e as novas políticas públicas requerem.

<sup>2</sup> Ver Plano Nacional de Reformas – Portugal Novo Ciclo 2008-2010, pp. 29 e 30, [www.estrategiadelisboa.pt](http://www.estrategiadelisboa.pt)

- › Facilitar o acesso à qualificação
- › RT ≈ CoP - a arte de aprender juntos

## ▶ FACILITAR O ACESSO À QUALIFICAÇÃO

Através do Projecto Espera Activa pretende-se reduzir os tempos de espera dos candidatos aos Centros Novas Oportunidades (CNO), tornando-os tempos úteis e produtivos de trabalho autónomo e de organização/sistematização prévias de informação que será posteriormente utilizada nas fases de diagnóstico e de reconhecimento e validação de competências (RVCC)



### › ALEXANDRA ANÍBAL

Socióloga a exercer funções no IEFP, I. P. – DFP/Direcção de Serviços de Organização da Formação

### › CÉSAR TEIXEIRA

Técnico Superior do IEFP, I.P. – DFP/Núcleo de Apoio Técnico

### › JOSÉ ALBERTO LEITÃO

Director do Departamento de Formação Profissional

### A UTILIZAÇÃO DE UMA PLATAFORMA E-LEARNING NA REDE DE CENTROS DO IEFP

O processo, em curso, de reforma do modelo de organização e gestão dos Centros de Formação Profissional (CT/FP) valoriza a relação directa com os públicos que procuram uma qualificação, pelo que o acesso destes à formação e ao reconhecimento e validação de competências implicou a operacionalização do conceito de *Front Office* enquanto nova abordagem que valoriza a melhoria das condições de atendimento ao assegurar, de forma integrada, as actividades de recepção e de primeiro diagnóstico de jovens e adultos. Com esta nova organi-

zação consolida-se, também, a integração do Centro Novas Oportunidades no funcionamento do Centro de Formação, criando condições físicas, técnicas e de mobilização dos recursos humanos facilitadoras da passagem da lógica da oferta para a lógica da procura, uma vez que responde, privilegiadamente, às necessidades identificadas por cada adulto, ou grupo de adultos, promovendo respostas mais adequadas à certificação escolar e/ou profissional.

Para que esta nova abordagem corresponda, também, a uma melhoria das formas de comunicação entre o Centro e os diferentes candidatos, resolvendo-se obstáculos relacionados com os tempos de es-

pera, sobretudo no acesso ao diagnóstico e ao processo de reconhecimento e validação de competências, está em instalação, de forma faseada, em toda a rede de centros de gestão directa e participada do IEFP, I. P. uma plataforma de *e-Learning* que oferece um conjunto de funcionalidades que respondem a diferentes necessidades: (i) para os que procuram uma qualificação; (ii) para os formadores e outros profissionais que intervêm no Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) e procuram um espaço de informação, de troca de experiências e de boas práticas.

Pretende-se, assim, estimular o uso do *e-Learning* como facilitador do acesso a mais

qualificação, no pressuposto que as novas tecnologias promovem a igualdade de oportunidades e a sua utilização, de forma autónoma, favorece a consolidação da relação família, profissão e acesso à aprendizagem ao longo da vida.

### PROJECTO ESPERA ACTIVA

O Projecto Espera Activa tem, na sua génese, a intenção de reduzir os tempos de espera dos candidatos aos Centros Novas Oportunidades (CNO), tornando-os tempos úteis e produtivos de trabalho autónomo e de organização/sistematização prévias de informação que possa ser utilizada nas fases de diagnóstico e de reconhecimento e validação de competências. Neste contexto, entende-se por Espera Activa o tempo em que o candidato, entre as várias intervenções dos técnicos que o acompanham no seu percurso no Centro de Formação, se encontra empenhado em desenvolver actividades e a preparar documentos necessários à construção do seu Portefólio Reflexivo de Aprendizagens, instrumento central do processo de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC).

### PÚBLICO-ALVO

A aplicação desta metodologia requer que os candidatos evidenciem graus suficientes de iniciativa, autonomia e capacidade de autogestão, bem como o domínio das TIC, sendo particularmente adequada a candidatos ao Processo RVCC de nível secundário (nas vertentes escolar e/ou profissional).

### TRÊS OBJECTIVOS

Com o desenvolvimento do projecto, ao primeiro objectivo de «tornar úteis» os tempos de espera (objectivo que se mantém prioritário) juntaram-se outros, não menos importantes. Assim, são actualmente três os objectivos deste projecto, concretizados através de diferentes estratégias de intervenção:

#### 1.º OBJECTIVO: REDUÇÃO DOS TEMPOS DE ESPERA – 1.ª ETAPA DA ESPERA ACTIVA

Embora actualmente mais reduzidas relativamente à fase de arranque da Iniciativa

Novas Oportunidades, as listas de espera mantêm-se ainda em muitos CNO, sobretudo ao nível dos processos RVCC de nível secundário. Se esses tempos forem longos, tendem a produzir efeitos perversos em quem se encontra a aguardar uma resposta, como a perda de motivação e o descrédito da instituição e dos serviços que esta disponibiliza. Como referido, a rentabilização do tempo de espera do candidato (após a inscrição, mas antes de iniciar o processo RVCC) permite a recolha e sistematização de um conjunto de informações que apoiarão e agilizarão a análise do seu perfil por parte do Técnico de Diagnóstico e Encaminhamento. Assim, tornar-se-á também mais célere o diagnóstico e o encaminhamento do adulto em causa para ofertas formativas adequadas ou para o reconhecimento e validação de competências, neste último caso facilitando o início da construção do seu Portefólio Reflexivo de Aprendizagens (PRA).

#### 2.º OBJECTIVO: REALIZAÇÃO DO PROCESSO RVCC NUM SISTEMA DE B-LEARNING – 2.ª ETAPA DA ESPERA ACTIVA

A 2.ª etapa da Espera Activa comporta uma dimensão presencial importante, a par da dimensão *a distância*. Corresponde à etapa de reconhecimento (balanço de competências e construção do Portefólio Reflexivo de Aprendizagens).

Os instrumentos desta 2.ª etapa pretendem recolher informação específica sobre a história de vida de cada candidato, tendo como referência as diferentes áreas de competência do nível secundário, potenciando a auto-organização do seu Portefólio.

Ao iniciar esta etapa, o adulto estará integrado num grupo, será acompanhado por um profissional RVC e pelos formadores das áreas de competência-chave. Serão efectuadas sessões individuais e colectivas, presenciais e a distância, com recurso à plataforma *e-Learning* do IEFP. I. P. O adulto tem, assim, acesso ao espaço do respectivo grupo na plataforma, pode comunicar e enviar ficheiros ao profissional RVC e formadores afectos ao grupo, receber *feedback* e orientações destes, trocar impressões com os colegas do seu grupo, acedendo também a documentos e funcionalidades várias que o apoiarão na construção do seu Portefólio Reflexivo de Aprendizagens.

A alternância de momentos presenciais e de momentos *a distância* é fundamental para a aferição do trabalho que vai sendo realizado por cada adulto, minimizando simultaneamente as deslocações deste ao Centro, situação que se revela muito vantajosa no caso dos activos empregados, de pessoas com dificuldades de mobilidade e/ou nos casos em que as distâncias entre local de residência e o Centro são muito grandes (como acontece, por exemplo, no Alentejo).

#### 3.º OBJECTIVO: AS COMUNIDADES DE PRÁTICAS – TRABALHO COOPERATIVO ENTRE OS DIFERENTES INTERVENIENTES

Para o Departamento de Formação Profissional, as Comunidades de Práticas são um dos veículos fundamentais para assegurar a qualidade dos processos RVCC. As comunidades de práticas são definidas em função do perfil profissional; neste momento estão já a funcionar as comunidades dos

<b>RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências</b>	
	<p>Espera Activa - Área de acesso à informação e aos instrumentos para preparação do Diagnóstico e do processo de Reconhecimento e Validação de Competências.</p>
<input type="button" value="Entrar"/>	

Coordenadores, Técnicos Superiores de Diagnóstico e Encaminhamento, Técnicos Superiores de Reconhecimento e Validação, Formadores e Tutores/Avaliadores do RVCC profissional.

As comunidades destinam-se ao desenvolvimento de diferentes actividades, como: partilha de informação através dos fóruns, partilha de documentos e resultados, produção de conhecimento específico gerado pela própria comunidade e troca de boas práticas. As comunidades disponibilizam, também, um conjunto de documentação significativa agrupada por temáticas, que vão desde os Referenciais

## FUNCIONALIDADES DA PLATAFORMA

A Plataforma de Formação *e-Learning* permite a colocação de conteúdos e a comunicação em tempo real ou de forma diferida entre os diversos utilizadores inscritos. Uma das ferramentas essenciais ao desenvolvimento de processos suportados na Plataforma é o Fórum.

Os Fóruns permitem não só a comunicação escrita como a colocação de imagens, sons e vídeos, bem como anexar documentos. Uma das opções mais importantes dos fóruns é a notificação através de *e-mail* sempre que há alterações de conteúdos. Esta ferramenta, indepen-

das alterações e correcções necessárias. Sempre que é realizada uma submissão o destinatário é também notificado por *e-mail*.

A comunicação pode, assim, ser realizada através do envio de mensagens individuais entre formandos ou, no caso dos formadores, para os elementos que seleccionar; esta é uma forma célere de comunicar uma vez que as mensagens enviadas também despoletam o envio de *e-mails* para os destinatários.

**Em conclusão**, podemos afirmar que estamos perante um processo sustentado de mudança das formas de acesso à qualificação. O uso de uma diversidade de estratégias de acesso e sucesso, presencial e a distância, permite a agilização da conclusão de uma qualificação, articulando percursos que integram validação e certificação de aprendizagens adquiridas, em diferentes contextos, com formações modulares, (re)motivando os adultos para a aprendizagem ao longo da vida. A disponibilização e a utilização, por formandos e profissionais, de uma plataforma *e-Learning* favorece o trabalho cooperativo e melhora os níveis de sucesso e de qualidade dos desempenhos profissionais ao facilitar o trabalho em rede, introduzindo, também, uma dimensão de modernidade que é potenciadora do envolvimento empenhado dos que procuram a qualificação e, também, dos profissionais que têm como função garantir a qualidade dos resultados alcançados pelo sistema.

## 1 Documentos RVCC

Documentos essenciais sobre o processo RVCC.

-  [Acolhimento, Diagnóstico e Encaminhamento](#)
-  [Documentos Internacionais](#)
-  [Educação e Formação](#)
-  [Histórias de Vida e Abordagem Biográfica](#)
-  [Legislação e Circulares Normativas do IEFP](#)
-  [Referenciais e Guias de Operacionalização](#)
-  [Documentos do Processo Espera Activa](#)

e Guias de Operacionalização até à documentação europeia sobre a validação das aprendizagens não-formais e informais produzida no âmbito do *cluster* que funciona junto da Comissão Europeia e a informação sobre os sistemas de validação existentes em diferentes países europeus.

Estas comunidades poderão tornar-se um elemento essencial para a evolução do próprio sistema através da partilha de documentos e experiências concretas, das discussões dos fóruns, que conduzirão a processos de autoformação assistida que podem melhorar a qualidade do serviço prestado, e do desempenho dos seus diferentes participantes. O significado do valor acrescentado de um grupo organizado face ao trabalho feito individualmente é relevante e assegurará o envolvimento de todos neste processo de mudança de paradigma da educação e formação profissional.

dentemente de haver acesso ou não a um determinado curso, assegura que os formandos recebem as mensagens no seu *e-mail*.

A actividade Entrega de Ficheiros Avançada permite a submissão de um mesmo trabalho por diversas vezes, entre formadores e o formando, com comentários sobre

Tópico	Iniciado por	Respostas	Última mensagem
<a href="#">Tópico de introdução ao processo RVCC</a>	 João Figueira	0	<a href="#">João Figueira</a> Qui, 3 Jun 2010, 11:02
<a href="#">Atas RVCC</a>	 Adriano César Teixeira	0	<a href="#">Adriano César Teixeira</a> Ter, 2 Jun 2010, 11:30
<a href="#">Formação e Formação</a>	 Adriano César Teixeira	0	<a href="#">Adriano César Teixeira</a> Ter, 2 Jun 2010, 11:21
<a href="#">Recursos formativos</a>	 Adriano César Teixeira	0	<a href="#">Adriano César Teixeira</a> Sex, 1 Jun 2010, 16:30
<a href="#">Avaliação do processo</a>	 João Figueira	0	<a href="#">João Figueira</a> Ter, 11 Jun 2010, 18:17
<a href="#">Atas com o processo para Formadores</a>	 João Paulo	0	<a href="#">João Paulo</a> Sex, 11 Jun 2010, 09:00
<a href="#">Atas do IEFP e do IEFP 2010</a>	 Adriano César Teixeira	0	<a href="#">Adriano César Teixeira</a> Sex, 8 Jun 2010, 11:06
<a href="#">Avaliação do processo de formação de Formadores</a>	 Adriano César Teixeira	0	<a href="#">Adriano César Teixeira</a> Sex, 8 Jun 2010, 11:03
<a href="#">Formação</a>	 Adriano César Teixeira	10	<a href="#">Adriano César Teixeira</a> Qui, 7 Jun 2010, 11:30
<a href="#">Avaliação do processo de formação de Formadores</a>	 Formadores António Botas	0	<a href="#">Formadores António Botas</a> Sex, 8 Jun 2010, 11:09
<a href="#">Formação</a>	 Adriano César Teixeira	0	<a href="#">Adriano César Teixeira</a> Qui, 20 Jun 2010, 11:02
<a href="#">Formação</a>	 João Figueira	1	<a href="#">João Figueira</a> Qui, 20 Jun 2010, 11:00
<a href="#">Formação de Formadores</a>	 Adriano César Teixeira	0	<a href="#">Adriano César Teixeira</a> Sex, 20 Jun 2010, 11:00

› Facilitar o acesso à qualificação

› RT ≈ CoP – a arte de aprender juntos

## ▶ RT ≈ COP – A ARTE DE APRENDER JUNTOS

O convite da Revista *Formar* para escrever um artigo sobre Inovação Organizacional surgiu num tempo de encerramento do Programa de Iniciativa Comunitária Equal. Tendo em conta o meu forte envolvimento no Programa, foi fácil identificar a temática a que deveria dedicar o artigo. Trata-se mais de um testemunho e de um modesto contributo para que o património (de grande valor) gerado por aquele Programa na Europa em geral, e muito especialmente em Portugal, possa ser valorizado conforme merece.

O conteúdo do artigo centra-se na prática das redes temáticas que o Gabinete de Gestão do Equal dinamizou em Portugal, estabelecendo um paralelo com o Modelo das Comunidades de Prática (CoP), tal como tem vindo a ser popularizado pelo seu criador e mentor: Étienne Wenger



› FLORINDO RAMOS  
Equal Practitioner

### O QUE SE ADVOGA?

Este artigo procura responder à seguinte questão: **Que evidências existem do funcionamento das redes temáticas enquanto CoP?**

Em termos matemáticos, a nossa intenção consiste em demonstrar que existem evidências suficientes para considerar correcta a seguinte equação:

$$RT \approx CoP [E1]$$

No artigo, esperamos também:

- a) Demonstrar que as redes temáticas do Equal (RT) foram um caso de sucesso de aplicação do modelo de CoP de E. Wenger.
- b) Evidenciar que as RT são espaços de aprendizagem por excelência.
- c) Afirmar a figura de «Equal practitioner».

### COP DESDE O INÍCIO

Os animadores das RT receberam orientações metodológicas claras quanto ao

modelo de animação destas redes. As referências ao modelo de E. Wenger foram explícitas e claras. A mensagem do gabinete de gestão foi, também, sempre clara e coerente quanto à importância a atribuir ao modelo de E. Wenger na animação das RT, tratando-se de uma referência metodológica inequívoca a combinar de forma harmoniosa com as finalidades das RT no âmbito da gestão



do Equal. Estas finalidades centravam-se no domínio do Princípio Equal «**Disseminação**». Assim, as RT confrontaram-se com a necessidade de adoptar dinâmicas de funcionamento próximas das «preconizadas» pelo modelo das CoP de E. Wenger.

No caso das duas redes temáticas que tive oportunidade de animar, esta preocupação esteve presente logo desde o arranque do funcionamento da rede, uma vez que era nossa opinião que **a estruturação das primeiras dinâmicas entre os membros da RT/CoP seria crucial para que os pressupostos do modelo de E. Wenger fossem compreendidos por todos os «pares» e, posteriormente, levados à prática.**

Foi nos primeiros momentos presenciais de funcionamento das redes que os seus membros puderam discutir a melhor forma de incorporar e combinar as duas referências que deveríamos seguir até conclusão dos trabalhos:



– O modelo das CoP de E. Wenger.  
– Os resultados esperados do funcionamento das RT definidos pelo gabinete de gestão.

De acordo com E. Wenger, uma CoP corresponde a «... um grupo de *practitioners* que partilham desafios semelhantes, interagem regularmente, aprendem de e com cada um, melhoram a sua capacidade de enfrentar os desafios» [E. Wenger, Lisboa, Maio de 2007]. Traduzindo para «equilês»: «... um grupo de "equal *practitioners*" que partilham desafios semelhantes, interagem regularmente, aprendem de e com cada um, melhoram a sua capacidade de enfrentar os desafios». Em que: *equal practitioner* = qualquer profissional de uma das entidades constituintes da parceria de desenvolvimento (PD) envolvido na execução de um Projecto Equal.

Os mais cépticos poderão argumentar que a figura do «Equal *Practitioner*» não tem autonomia nem consistência suficientes

para sustentar as hipóteses que este documento tenta demonstrar. De facto, essa argumentação é bastante fácil e directa, como o demonstram os seguintes exemplos:

**a) Muitos dos profissionais envolvidos nos projectos Equal não o fizeram a tempo inteiro, desempenhando nas respectivas organizações outras funções e participando noutros projectos semelhantes ao Equal: programas como o Leonardo da Vinci, Sócrates, Interreg, etc. Nada, aparentemente, distingue um «Equal *practitioner*» de (por exemplo) um «Sócrates *practitioner*».**

**b) Muitas das actividades desenvolvidas nos projectos Equal não diferem grandemente das que muitos desses profissionais já organizam, coordenam ou em que participam. Não parece, pois, existir propriamente um campo de «*practice Equal*» autónomo e diferenciador em termos de conteúdo profissional.**

**c) Os princípios Equal não passam de critérios de análise de candidaturas que depois, na prática, são esquecidos, não desempenhando qualquer função relevante na execução da maioria dos projectos.**

Para todos os equal *practitioners*, estamos certos que a contra-argumentação a estes aspectos é óbvia e provocará até alguns sorrisos de cumplicidade, pois todos nós (nos primeiros contactos com a «cultura equal») teremos pensado em conformidade com aquelas premissas.

Para um leitor neutro mas conhecedor do «Equal Portugal» (como seguramente é o caso dos leitores da *Formar*), importa sublinhar o seguinte:

**a) Onde estão os Equal *Practitioners*?**

Desde o início da concretização do Equal que o gabinete tentou sensibilizar para a necessidade das PD afectarem aos projectos os seus recursos humanos mais qualificados tendo em conta o grau de exigência da análise de candidaturas, dos princípios Equal e das características complexas da maioria das actividades a desenvolver. Ora, é fácil observar que esta mensagem obteve muito maior eco junto da maioria das PD na segunda fase do Equal. Assim sendo, quase poderíamos basear unicamente a contra-argumentação no seguinte raciocínio: «**Se as PD afectaram os seus recursos humanos mais qualificados aos projectos Equal e se não há diferenças entre um "Equal *practitioner*" e um "qualquer outro(s) programa(s) *practitioner*", então como explicar as grandes dificuldades que a maioria das PD e dos seus profissionais apresentaram, por exemplo, na compreensão, concepção e desenvolvimento de "Produtos Equal"?**»

As dificuldades inerentes aos «Produtos Equal» podem ser confirmadas de forma muito simples pelo «Alerta Produtos» decretado em todas as RT da segunda fase do Equal.

**b) Actividades semelhantes?**

Este argumento pode ser facilmente rebatido com base, simultaneamente, nas actividades específicas que cada PD tinha de desenvolver durante a execução dos projectos Equal. Basta que consideremos o princípio da «**inovação**» para rebater de

forma quase absoluta a inexistência de um campo de prática «Equal». Todas as PD foram responsáveis pela experimentação de soluções inovadoras para a resolução de problemas concretos relacionados com todas as formas de discriminação no mercado de trabalho e emprego. Para contrapor ao eventual argumento segundo o qual outros programas também estimulam a inovação, basta acrescentar os restantes princípios Equal para sustentar de forma sólida a «prática Equal».



Para tornar o edifício da prática Equal totalmente imune ao cepticismo dogmático, algumas actividades impostas pelo Gabinete de Gestão em Portugal assumem-se como alicerces robustos do campo profissional partilhado por todos os *Equal practitioners*. São disso exemplo a **Auto-avaliação** e o **Balço de Competências** (BC). O próprio conceito de utilização do BC no âmbito da gestão de projectos Equal é extremamente arrojado e inovador. Ainda mais se tivermos em consideração a dimensão «organizacional» do BC que introduz uma dimensão extra de complexidade na sua realização, mas também de grande coerência com os princípios Equal, sobretudo no que diz respeito ao «trabalho em parceria». Este aspecto é o mais relevante para o âmbito técnico deste artigo (inovação organizacional). Voltaremos a ele mais adiante.

### c) Princípios Equal não regulam a execução dos projectos Equal?

A actividade das RT constituiu um exemplo vivo de como os princípios Equal estavam bem presentes no dia-a-dia das PD.

### SENÃO APRENDIZAGEM, ENTÃO O QUÊ?

Argumentar em favor do carácter «aprendente» das RT é um exercício absolutamente redundante, tal a evidência de que a aprendizagem constitui o que poderíamos designar por ADN da própria rede. Vejam-se os resultados do exercício de auto-avaliação da participação realizado na rede que animei na segunda fase do Equal:

Progressos observados nos domínios em que se espera que a RT produza resultados	
Domínios	Grau de Progresso (*)
Recomendações aos projectos participantes	3.40
Enriquecimento da carteira de competências dos participantes	3.09
Práticas e produtos validados	2.55
Propostas de medidas de política e para as organizações do <i>mainstream</i>	2.25
Produtos da própria rede ou produtos síntese dos projectos participantes	2.22
Estabelecimento de novas parcerias	1.88
Realização de encontros temáticos ( <i>workshops</i> formativos, <i>workshops</i> de disseminação, etc.)	1.71
Propostas ao Gabinete de Gestão EQUAL, quanto a processos de disseminação	1.63
Publicações de artigos e de documentos-síntese de divulgação dos resultados	1.50

(\*) Escala de 1 (insuficiente) a 4 (muito bom); atribuir 0 (zero) no caso dos domínios em que ainda não se verificaram desenvolvimentos.

Fonte: Relatório de Auto-Avaliação RT? (Fevereiro de 2007)

Os resultados em termos de aprendizagem são óbvios, surgindo logo em segundo lugar nos domínios de progresso registado desde o início de funcionamento da rede.

É também muito importante registar que o primeiro domínio de progresso assinalado, «Recomendações aos projectos», reforça o conceito de *field of practice* dos *Equal practitioners* que integram a RT?, uma vez que estas recomendações incidem sobre as actividades dos projectos e seus produtos.

### UMA COP PARA QUÊ?

Segundo E. Wenger, os *practitioners* precisam de uma comunidade para:

- a) To help each other solve problems.
- b) To hear each other's stories and avoid local blindness.
- c) To keep up with change.
- d) To reflect on their practice and improve it.
- e) To push the boundaries of their domain.
- f) To find a voice and gain influence. [E. Wenger, Lisboa, Maio de 2007]

O paralelismo com as dinâmicas das redes temáticas é gritante.

### EQUAL PRACTITIONER: AGENTE DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL?

É nossa convicção que uma das heranças mais significativas do Equal é a de ter «formado» milhares de profissionais de acordo com princípios e práticas que apresentam «nobreza» e consistência suficientes para a delimitação de um *field of practice* específico. Sublinhamos que não se trata de advogar a criação de um novo perfil profissional. Somos, aliás, daqueles que acreditam que as profissões estão em vias de extinção, sendo ainda uma manifestação remanescente da era industrial. O que defendemos é que os *Equal Practitioners* existem e detêm um património de competências e de experiência de grande valor pessoal e organizacional. Estes profissionais podem assumir-se como agentes de inovação organizacional, contribuindo para a modernização dos sistemas e das práticas de gestão, quer no sector privado quer nas entidades públicas. Este talvez seja o último desafio do Programa Equal: garantir que o seu precioso legado seja disseminado através destes *Equal Practitioners*. No que me diz respeito, sinto grande satisfação em afirmar-me como *Equal Practitioner* e considero ter sido um privilégio ter tido acesso a uma fonte tão rica de aprendizagem.

# CONHECER A EUROPA

## › SUÉCIA

- › A política europeia de educação e formação profissional
- › Notícias



### › ANA RITA LOPES

Coordenadora do Núcleo de Planeamento do CFP de Alverca – IEF, I.P.

## ▶ SUÉCIA

- › **NOME OFICIAL**  
Suécia
- › **SISTEMA POLÍTICO**  
Monarquia Constitucional
- › **ENTRADA NA UNIÃO EUROPEIA**  
1995
- › **LÍNGUA OFICIAL**  
Sueco
- › **SITUAÇÃO GEOGRÁFICA**  
Europa Central
- › **SUPERFÍCIE TOTAL**  
449 694 km<sup>2</sup>
- › **POPULAÇÃO**  
9.2 milhões de habitantes
- › **DENSIDADE POPULACIONAL**  
20 hab./km<sup>2</sup>
- › **CAPITAL**  
Estocolmo
- › **FRONTEIRAS**  
Noruega, Finlândia
- › **CLIMA**  
Temperado
- › **MOEDA**  
Coroa sueca

## HISTÓRIA

Entre 1397 e 1520, a Suécia, a Noruega e a Dinamarca estiveram sob uma união dinástica liderada pela coroa dinamarquesa. Contudo, entre o final do século xv e início do xvi, os Suecos e os Dinamarqueses disputaram o controlo da união e em 1523 Gustavo Vasa subiu ao trono da Suécia.

Gustavo Vasa pretendia uma Suécia independente e, assim, desencadeou uma série de lutas, alargando o domínio sueco a grande parte da costa do mar Báltico. Também se associou aos protestantes alemães nos seus combates contra a Igreja Católica, e a

religião luterana acabou por se tornar a religião oficial.

No reinado de Carlos XII (filho de Gustavo Vasa), o estatuto de nação poderosa começou a decair e em 1709 a Suécia foi derrotada pela Rússia na Batalha de Poltava e obrigada a ceder aos Russos grande parte dos territórios da Noruega, Dinamarca e Finlândia.

Entre 1771 e 1792, Gustavo III restaurou a monarquia absolutista e manteve-se no trono até ser assassinado, em 1792. Sob a liderança de Gustavo IV, a Suécia entrou nas guerras napoleónicas como aliada dos Britânicos. No entanto, perdeu a Finlândia

para a Rússia em 1808. Em 1809 este soberano foi deposto e o Parlamento nomeou para lhe suceder o marechal francês Jean-Baptiste Bernadotte. Em 1814, através do Tratado de Kiel, Bernadotte tornou-se rei da Noruega, mantendo-se a união dos reinos da Suécia e da Noruega até 1905.

Em 1905, no reinado de Óscar II, a união das coroas da Suécia e da Noruega foi dissolvida. Na Primeira Guerra Mundial a Suécia declarou-se neutra e no período do pós-guerra alcançou alguma prosperidade. Durante a Segunda Guerra Mundial a Suécia também se manteve neutra.



Vista panorâmica da Stadshuset sobre Riddarholmen e Gamla Stan

A forma de governo da Suécia é uma monarquia constitucional em que o chefe de Estado é o rei e o chefe do governo é o primeiro-ministro.

Apesar de ter defendido sempre uma política de neutralidade, mesmo em relação à entrada na NATO, em 1995 a Suécia tornou-se um Estado membro da União Europeia.

### O SISTEMA DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O Sistema de Educação é tutelado pelo Ministério da Educação e Ciência, sendo da responsabilidade da administração local a gestão das escolas até ao ensino secundário.

### ENSINO NÃO OBRIGATÓRIO EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

O sector público de apoio à infância prevê o apoio a todas as crianças antes de entrarem no ensino obrigatório e cujos pais sejam trabalhadores e/ou estudantes, através do pagamento de uma propina e também é financiado pelo orçamento das autarquias. Caso as crianças estejam integradas no ano pré-escolar (6 anos), a frequência deverá ser gratuita.

>> Os serviços de apoio à infância são os **centros de dia e a pré-escola aberta** (idade pré-escolar), que podem ser frequenta-

dos por crianças entre os 0 e os 6 anos, a tempo integral ou parcial.

### ENSINO OBRIGATÓRIO ENSINO PRIMÁRIO

- >> Idade: 7 aos 16 anos.
- >> As crianças com 6 anos podem integrar o ensino primário caso os pais o solicitem.
- >> 9 anos escolares.
- >> O ensino é ministrado apenas por um professor nos primeiros 6 anos, sendo

as áreas específicas como a música, artes, inglês e educação física leccionadas por outros professores.

- >> Entre o sexto e o nono ano, o ensino é ministrado por um conjunto de professores que leccionam diferentes matérias.
- >> Na maior parte das escolas, a aprendizagem da língua inglesa é obrigatória a partir do terceiro ano de escolaridade.
- >> Os alunos podem ainda escolher outra língua estrangeira, como o francês, alemão e até espanhol. Normalmente, a segunda língua faz parte do currículo no sexto ano.
- >> A avaliação por disciplina é qualitativa, cuja escala define o tipo de aproveitamento: aprovação, aprovação com distinção, aprovação com distinção excepcional.
- >> Para aceder ao ensino secundário é obrigatório o aproveitamento às disciplinas de Língua Materna, Inglês e Matemática.
- >> No final dos 9 anos escolares os alunos obtêm um Certificado de conclusão do ensino obrigatório, o que permite o acesso ao ensino secundário.

### ENSINO SECUNDÁRIO ESCOLA SECUNDÁRIA SUPERIOR

- >> Idade: 17 aos 19 anos.
- >> 3 anos escolares.



Gamla Stan vista de Skeppsholmen

- >> O ensino secundário está organizado em dezassete programas de estudos diferentes, desde programas de matérias transversais (ciências sociais e humanas e ciências), a programas de orientação profissional/vocacional (artes, comércio e administração, desporto, cuidados saúde, hotelaria e restauração, entre outros).
- >> Alguns dos programas estão vocacionados para a continuação dos estudos no ensino superior e outros para a integração no mercado de trabalho.
- >> Os alunos, após concluírem com êxito o ensino superior secundário, obtêm um Certificado de Conclusão.

### ENSINO SUPERIOR

Na Suécia, o ensino superior é da responsabilidade do Ministério da Educação e Ciência, sendo a intervenção dos municípios apenas dirigida aos anteriores níveis de escolaridade.

- >> O acesso às instituições de ensino superior só é possível aos alunos que tenham obtido o Certificado de Conclusão do ensino secundário pela via do ensino geral ou profissional/vocacional.



Stadshuset, Câmara Municipal  
vista de Riddarholmen

- >> O ensino superior é ministrado em universidades ou colégios universitários.
- >> Para se ter acesso ao ensino superior é fundamental o domínio da língua inglesa.

### EDUCAÇÃO PARA ADULTOS

Na Suécia, a Educação de Adultos é gerida pelos municípios, sendo desenvolvida em

programas semelhantes e correspondentes aos graus de ensino descritos. Contudo, a forma mais tradicional de ensino de adultos é através da educação popular, organizada em liceus populares (*Folk Schools*). Estas escolas são geridas pelas autarquias ou mesmo por entidades privadas, que desenvolvem currículos em áreas transversais e de carácter geral cujo principal objetivo é promover a democracia, a igualdade, igualdade de género e desenvolvimento cultural, económico e social. Também oferecem programas de curta e longa duração, que podem qualificar os alunos para o acesso ao ensino superior.

#### FONTES

European Commission  
«Eurybase – Structures of Education, Vocational Training and Adult Education System in Europe – Sweden 2007/08»

#### SÍTIOS

Ploteus: <http://Europa.eu.int/ploteus>  
Portal da União Europeia: [http://europa.eu/index\\_pt.htm](http://europa.eu/index_pt.htm)  
Enciclopédia Wikipédia: <http://pt.wikipedia.org>



Riddarholmen vista da Stadshuset ao anoitecer

› Suécia

› A política europeia de educação e formação profissional

› Notícias



› ANA MARIA NOGUEIRA  
Técnica Superior  
do IIEFP, I.P.  
Destacada  
no Parlamento Europeu/  
Bruxelas  
ana.nogueira@europarl.  
europa.eu

## 1. Em termos de políticas de ensino e formação profissional, como se comporta a União Europeia (EU) relativamente a países terceiros?

Existe na Europa uma estreita associação entre as taxas de diplomados (graduados) nas vias de ensino secundário profissional e as baixas taxas de abandono escolar precoce em muitos países. A participação em cursos de EFP é mais elevada do que na maioria dos outros países concorrentes (com a Europa), sendo isto um factor importante para se atingir a meta, estabelecida no Conselho Europeu de Março de 2003, de manter 85% dos jovens entre os 18 e 22 anos no ensino secundário até 2010.

<sup>1</sup> VET – Vocational Education and Training – Ensino e Formação Profissional – Ensino e formação que tem como objectivo dotar as pessoas de conhecimentos, capacidades e/ou competências requeridas por profissões específicas ou pelo mercado de trabalho.

<sup>2</sup> Traduzido do memorando da Comissão Europeia – MEMO/08/736 (em Inglês) [Introduzidas algumas especificidades para Portugal] (<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/08/736&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>)

# ▶ A POLÍTICA EUROPEIA DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL<sup>1</sup>

## PERGUNTAS FREQUENTES<sup>2</sup>

Iniciámos na última edição da *Formar* um conjunto de perguntas e respostas, formuladas de forma muito simples e sucinta, com o objectivo de informar os nossos leitores dos principais factos da Política Europeia de Educação e Formação Profissional que ocorreram desde 2002 até ao presente. Neste artigo damos continuidade a essa informação

No entanto, a progressão para o ensino superior nem sempre é fácil, factor que contribui para que a percentagem de alunos matriculados em cursos de EFP de nível superior (em Portugal «Cursos de Especialização Tecnológica – CET»)<sup>3</sup> na Europa seja mais baixa do que a dos países concorrentes da América do Norte e Ásia. Ou seja, muitos dos alunos (com a «orientação» das famílias) preferem frequentar os cursos de «educação regular» (mais «teóricos», como nos antigos liceus) e não os profissionalizantes, por pensarem que o acesso ao ensino superior será assim mais fácil, não sendo igualmente de ignorar a pouca consideração que ainda se tem pelo ensino de via profissionalizante<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Ver «Orientações para a reforma de ensino superior em Portugal» [http://www.mctes.pt/archive/doc/MCTES\\_CNE13Fev07.pdf](http://www.mctes.pt/archive/doc/MCTES_CNE13Fev07.pdf)

<sup>4</sup> Recorde-se, a propósito, que a OCDE, depois de um estudo da política educativa portuguesa (1982-1983), considerou a formação profissional e técnica negligenciada em Portugal, pelo que «aconselhou» o Governo português a introduzir esta componente no ensino secundário. Fonte: *Tendências da Política Escolar e a Escola para Todos*, Prof. Rogério Fernandes.

Apesar dos esforços desenvolvidos nos últimos anos, a elevada proporção de cidadãos com baixas qualificações na UE confirma que há ainda muito por fazer para que a UE se torne líder mundial do capital humano de alta qualidade. A proporção de cidadãos com baixas, ou mesmo sem quaisquer qualificações na EU é consideravelmente mais alta do que a registada em países concorrentes, como o Canadá, Japão, Coreia do Sul e EUA. Nestes países, bem como na Austrália, o número de adultos a frequentar os diversos graus de ensino é mais elevado, especialmente no ensino superior. Até agora, a formação profissional contínua não tem tido grande expressão em muitos sistemas da UE e a taxa de participação é preocupantemente baixa.

Na maioria dos países europeus, o total da despesa pública *per capita* está a par com os da Austrália, Canadá, Coreia do Sul e EUA e é mais alto do que no Japão. No entanto, o total da despesa privada, incluindo a das famílias, é muito mais baixo na Europa, com excepção da Alemanha e do Reino Unido.

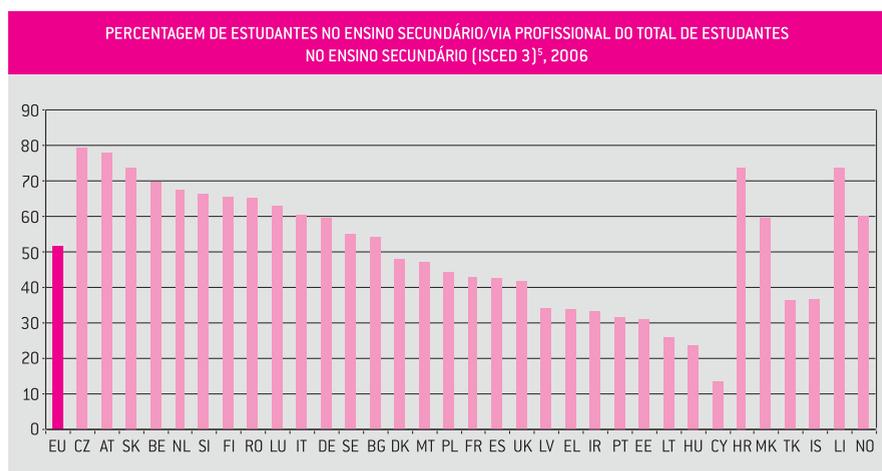
## 2. Quão atractivo é o sistema de formação profissional para os jovens europeus no ensino secundário?

Em muitos países, o EFP inicial tem uma longa tradição, datando já da Idade Média ou, pelo menos, da Revolução Industrial. No entanto, o estatuto social atribuído à formação profissional varia muito de país para país. A natureza, o papel e o *status* do EFP dependem do contexto socioeconómico de um país, e frequentemente do das suas regiões, bem como das características do mercado de trabalho. No entanto, esta situação tem vindo a alterar-se, sendo que recentemente o EFP tem registado inúmer

ras reformas estruturais em toda a Europa, tornando-se, progressivamente, um sistema de qualificações mais atractivo e mais transparente.

Presentemente, cerca de metade dos estudantes matriculados no ensino secundário participa em programas de formação. No entanto, a média Europeia disfarça diferenças significativas, atingindo taxas de participação que vão desde quase os 80% nalguns países a menos de 15% noutros.

Com base na percentagem de jovens participantes no ensino secundário/EFP na Europa, obtemos a seguinte informação:



Fonte: EUROSTAT (WOE), 2006

Gráfico 1

DIMENSÃO DO SECTOR DE EFP/ENSINO SECUNDÁRIO NA EUROPA COM BASE NAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO			
ACIMA DA MÉDIA EUROPEIA		ABAIXO DA MÉDIA EUROPEIA	
<b>Sector de EFP de grande dimensão</b> (taxa de participação + 65%)	<b>Sector de EFP maior do que a média europeia</b> (taxa de participação abaixo dos 65%)	<b>Sector de EFP menor do que a média europeia</b> (taxa de participação menor do que 35%)	<b>Sector de EFP de pequena dimensão</b> (taxa de participação menos do que 35%)
República Checa Áustria Eslováquia Bélgica Países Baixos Eslovénia Finlândia Liechtenstein Croácia	Roménia Luxemburgo Itália Alemanha Suécia Bulgária Noruega FYROM	Dinamarca Malta Polónia França Espanha Reino Unido Letónia Grécia Turquia Islândia	Irlanda Portugal Estónia Lituânia Hungria Chipre

Quadro 1

Saliante-se que, entre 2000 e 2006, a participação em cursos de EFP registou um aumento em 11 países. Destes, Itália, Portugal e Malta – todos com sectores de EFP abaixo da média europeia em 2000 – registaram a subida mais significativa (mais de 20 pontos percentuais). No entanto, nalguns países com baixa participação em EFP a nível do ensino secundário, como a Hungria, o EFP inicial é adiado para o nível pós-secundário. Verifica-se que, apesar de todos os esforços desenvolvidos e das reformas efectuadas, o ensino e a formação profissional registaram um decréscimo em quase todos os países que aderiram à União Europeia em 2004 ou 2007, muito embora se preveja, para os próximos anos, uma procura significativa de mão-de-obra com o tipo de qualificações oferecidas por esta via de ensino, uma vez que, e de acordo com uma recente previsão do CEDEFOP<sup>6</sup>, se espera que, até 2020, 54,7% das 105 milhões de futuras ofertas de emprego (a soma do aumento e procura para reposição de postos de trabalho) exijam um nível médio de qualificações. Refira-se que é mais do que se espera para os níveis de altas qualificações (40,9%). Para candidatos com baixos níveis ou mesmo sem qualificações, a projecção é de menos de 10% de ofertas de emprego.

<sup>5</sup> A Classificação Internacional Normalizada da Educação, mais conhecida pela sua sigla em língua Inglesa ISCED (*International Standard Classification of Education*), é uma classificação dos níveis educativos destinada a permitir a comparação de estatísticas e de políticas educativas entre sistemas educativos diferentes. A classificação foi desenvolvida pela UNESCO na década de 70, tendo então como objectivo expresso ser um instrumento capaz de permitir a recolha, compilação e tratamento de estatísticas da educação a nível nacional e internacional. A ISCED foi aprovada pela Conferência Internacional de Educação, que reuniu em Genebra em 1975, e foi posteriormente adoptada pela Conferência Geral da UNESCO.

<sup>6</sup> *Skills for Europe's future: anticipating occupational skill needs* – [http://www.cedefop.europa.eu/etv/Information\\_resources/Bookshop/publication\\_details.asp?pub\\_id=538](http://www.cedefop.europa.eu/etv/Information_resources/Bookshop/publication_details.asp?pub_id=538)

**Ver também:**  
*Conclusões do Conselho da UE para o Emprego, Política Social, Saúde e Consumo* de 9 de Março 2009 [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_Data/docs/pressdata/en/lsa/106549.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/en/lsa/106549.pdf)  
*New skills for new jobs*, publicação da DG Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades, Abril 2009 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en&furtherPubs=yes>



### 3. Apoio para a mobilidade na formação profissional: o Programa Leonardo da Vinci

Juntamente com o Comenius (programa para as escolas), Erasmus (ensino superior) e Grundtvig (educação de adultos), o Programa Leonardo da Vinci (LdV) é uma componente integral do **Programa Aprendizagem ao Longo da Vida 2007-2013**, tendo como prioridade reforçar o contributo da educação e formação para se atingir os objectivos de Lisboa, nomeadamente tornar a União Europeia uma economia mais competitiva e baseada no conhecimento, com um desenvolvimento económico sustentável, promovendo mais e melhores empregos e maior coesão social.

O programa LdV representa a maior fonte exclusiva de financiamento para a mobilidade na área da formação profissional, especificamente no ensino e formação profissional iniciais. Outras fontes de financiamento existem a nível nacional, binacional ou multinacional, não sendo, no entanto, possível estabelecer estatísticas fiáveis sobre a sua actividade. O mesmo pode ser dito acerca das acções financiadas por empresas.

Cerca de 60% do financiamento atribuído através do programa LdV é usado para financiar a mobilidade e, mais especificamente, a rubrica «jovens em formação profissional inicial». No entanto, mesmo com 51 000 jovens em formação profissional inicial financiados em 2007, a cobertura do programa mantém-se baixa comparada com o número total de pessoas em formação profissional inicial (em média, 1%). Deve, no entanto, ser assinalado que o número de participantes em acções de formação profissional e simultaneamente em mobilidade no âmbito do programa LdV tem vindo a crescer de modo constante desde 2000, principalmente devido ao aumento das verbas destinadas ao programa.

O relatório do Grupo de Peritos em Mobilidade, sancionado pelas Conclusões do Conselho sobre a Mobilidade na Juventude, apoia um aumento significativo da mobilidade aprendente na Europa. Este objectivo necessitará do apoio de todos os envolvidos: a Comissão Europeia, autoridades nacionais, comunidades regionais ou locais e outros agentes, sendo que a mobilidade no ensino e formação profissional assume aqui um papel muito importante.

NÚMERO DE PARTICIPANTES NO PROGRAMA DE MOBILIDADE DO LDV POR GRUPO-ALVO											
GRUPO-ALVO		LDV II						ALV	TOTAL	% 00-07	
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006			2007
Pessoas em formação profissional inicial (FPI)	Colocações em formação	17.988	17.352	19.141	21.851	26.614	31.979	40.012	51.713	226.650	59%
Pessoas no mercado de trabalho (PMT)		6.184	6.943	6.853	7.692	9.156	12.147	13.996	20.370	83.341	22%
Profissionais em formação profissional (PROEFP)		Troca de experiências	5.371	5.096	5.444	6.354	8.956	11.705	13.153	17.271	73.350
TOTAL		29.543	29.391	31.438	35.897	44.726	55.831	67.161	89.354	383.341	100%

Quadro 2

### 4. Por que são necessárias actividades específicas para a mobilidade dos formandos?

Presentemente, dependendo do país, entre 0,5% e 1,5% de jovens em acções de formação profissional inicial tiveram uma experiência de mobilidade durante os seus cursos. O objectivo geral é aumentar significativamente esta percentagem e conseguir que **um período de mobilidade no ensino e formação profissional se torne a norma e não a excepção**.

Um modelo específico de formação no quadro da formação inicial é o Programa Aprendizagem e refere-se a um plano de aprendizagem estruturado, que se divide entre formação no posto de trabalho e ensino numa escola profissional ou centro de formação. É, igualmente, comum chamar-se a este modelo «formação em contexto de trabalho» ou «formação em alternância», dado que a formação alterna entre a escola e o posto de trabalho. Uma outra característica da Aprendizagem é a existência de um relação contratual entre o posto de trabalho, *i.e.* a empresa, e o indivíduo, ou seja, o formando. Este modelo de formação em contexto de trabalho tem a vantagem de estabelecer uma ligação próxima com o mercado de trabalho mas implica, frequentemente, uma maior dificuldade em organizar acções de mobilidade. Com o objectivo de ultrapassar essas dificuldades, a eurodeputada Catherine Guy-Quint

(2005) tomou a iniciativa de promover a criação de uma linha orçamental específica para este fim e tem vindo a desenvolver trabalho no sentido de identificar os obstáculos à mobilidade registados no programa Aprendizagem, procurando soluções passíveis de reduzir esses mesmos obstáculos. A Conferência que teve lugar em Bordéus a 27 de Novembro 2008, sob o título «**Aprendizes: Percursos para Uma Mobilidade Europeia**», analisou os resultados dos trabalhos desenvolvidos e debateu formas de concretizar as propostas apresentadas. O debate colocou a tónica na viabilidade de se criarem estruturas de apoio sustentáveis e de qualidade para organizar o reconhecimento dos períodos de mobilidade, aumentar a visibilidade do Programa Leonardo da Vinci, bem como na hipótese de financiamento complementar de outras fontes como o Fundo Social Europeu, ou outros fundos nacionais ou regionais.

#### MAIS INFORMAÇÃO EM:

- European Commission: Vocational education and training:  
[http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc60\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc60_en.htm)
- [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc82\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc82_en.htm)
- Cedefop – European Centre for the Development of Vocational Training:  
<http://www.cedefop.europa.eu/>
- The European Training Foundation:  
<http://www.etf.europa.eu/>

- > Suécia
- > A política europeia de educação e formação profissional
- > **Notícias**



## ▶ ESTADOS-MEMBROS INTENSIFICAM COOPERAÇÃO NA ÁREA DA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



> **ANA MARIA NOGUEIRA**  
 Técnica Superior  
 do IEFPI, I.P.  
 Destacada  
 no Parlamento Europeu/  
 Bruxelas  
 ana.nogueira@europarl.  
 europa.eu

### A COMISSÃO EUROPEIA CONGRATULA-SE COM O ACORDO ENTRE ESTADOS-MEMBROS NO SENTIDO DE SE INTENSIFICAR A COOPERAÇÃO NO DOMÍNIO DA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

O Conselho da União Europeia para a Educação, Juventude e Cultura adoptou, a 12 de Maio do corrente ano, um novo quadro estratégico para a cooperação entre os Estados-Membros (EM) que pretendam reformar os seus sistemas de educação e formação profissional. Esta iniciativa deixa transparecer uma mensagem importante: nestes tempos de crise económica, para enfrentar desafios comuns como a falta de qualificações, envelhecimento das populações e uma dura competição mundial, os EM precisam de respostas conjuntas e coordenadas e de aprender uns com os outros. Nas Conclusões da reunião<sup>1</sup>, o Conselho identifica as prioridades imediatas para 2009-2011 e os desafios a longo prazo para a década seguinte:

- 1) Tornar a aprendizagem ao longo da vida e a mobilidade uma realidade.
- 2) Melhorar a qualidade e a eficiência da educação e formação.
- 3) Promover a equidade, a coesão social e a cidadania activa.
- 4) Fomentar a criatividade e a inovação, incluindo o espírito empreendedor, em



<sup>1</sup> [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/educ/107622.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/107622.pdf)



todos os níveis da educação e formação.

Os instrumentos a utilizar para alcançar estes objectivos incluem novos *benchmarks* (pontos de referência) para a educação e formação que permitirão monitorizar os progressos alcançados.

O Comissário Europeu para a Educação, Formação, Cultura e Juventude, Ján Figel, congratulou-se com a decisão: «Estou muito feliz por termos chegado a acordo sobre o novo quadro estratégico para a cooperação, o qual orientará o nosso trabalho conjunto nos próximos anos. As prioridades acordadas sublinham o papel importante que a educação e a formação representam num debate mais alargado sobre as reformas económicas e sociais. Acentuam igualmente a contribuição essencial da aprendizagem ao longo da vida para uma rápida e sustentável saída da actual crise, no sentido de enfrentar os desafios a longo prazo da sociedade do conhecimento.»

### **A COOPERAÇÃO APOIARÁ A REFORMA DOS SISTEMAS EUROPEUS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

As reformas dos sistemas europeus de educação e formação profissional são ne-

cessárias para melhor servir e preparar as pessoas para a entrada ou permanência no mercado de trabalho, ajudar as empresas a encontrar mão-de-obra qualificada para garantir o sucesso e promover a inovação face à competição global. A qualidade e a eficiência dos sistemas de educação e formação profissional têm um papel-chave no apoio à inclusão social e na promoção de uma cidadania responsável e abertura a outras culturas. Consequentemente, a educação e a aprendizagem ao longo da vida devem tornar-se uma realidade na Europa, a fim de que os cidadãos adquiram competências-chave o mais cedo possível e as actualizem ao longo da vida.

Embora a educação e a formação profissional sejam da responsabilidade de cada Estado-membro, estes são confrontados com desafios e dificuldades comuns: todos os EM necessitam de uma mão-de-obra com as qualificações necessárias para os empregos do futuro, todos os EM se confrontam com uma sociedade envelhecida e uma mais intensa competição global.

Alguns objectivos, como o apoio à mobilidade dos estudantes e aprendizes, não podem ser alcançados através de acções

individuais, mas sim através de acções concertadas entre vários EM. Outros serão mais facilmente atingidos se os países aprenderem uns com os outros, partilhando experiências e desenvolvendo instrumentos comuns que possam ser adaptados às necessidades específicas de cada país. Neste sentido, os Estados-membros da União Europeia e a Comissão reforçarão a sua cooperação com vista ao apoio das futuras reformas nacionais.

### **MONITORIZAÇÃO DOS PROGRESSOS – REVISÃO DOS BENCHMARKS (PONTOS DE REFERÊNCIA)**

O Conselho acordou, igualmente, numa série actualizada de *benchmarks* para medir o progresso alcançado pelos sistemas de educação e formação profissional na Europa. Esses *benchmarks* abrangem a aprendizagem ao longo da vida numa perspectiva de conjunto, isto é, desde a participação na educação pré-escolar, competências base no grupo etário dos 15 anos e abandono escolar precoce, até ao ensino superior e à participação dos adultos na aprendizagem ao longo da vida. Os trabalhos decorrem em áreas decisivas como a mobilidade dos estudantes, a empregabilidade e as competências linguísticas.

# LEARNING MONITOR

## › Tendências

- › Web y@ur Learning
- › Biblioteca digital – *papers* e estudos



### › RUBEN EIRAS

Investigador universitário em Capital Intelectual e Eco-Inovação no Centro de Administração e Políticas Públicas, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

### › VANDA VIEIRA

Técnica de Formação, Inovação e Desenvolvimento, CECOA



## TENDÊNCIA 1

### Ferramentas *low cost* para criar cursos de *e-Learning*

Em tempos de crise umas das primeiras vítimas são os orçamentos de formação. E quando se trata de *e-Learning*, esse impacto ainda é maior, dado que a inovação na formação via electrónica requer um constante investimento no *design* e desenvolvimento de novas soluções. Mas já não é necessariamente assim. Com efeito, começaram a surgir alternativas muito com-

## ► TENDÊNCIAS

petentes no compromisso custo-qualidade de produção do conteúdo para aprendizagem *on-line*.

Por exemplo, o *SmartBuilder* é uma ferramenta que permite criar sistemas de *e-Learning* sem necessidade de recorrer a peritos de *design*, multimédia ou aos «craques» do Flash. O *Unison* é outra ferramenta colaborativa a explorar num contexto de limitados recursos e em alternativa ao elevado valor a pagar pelas licenças de utilização dos sistemas de gestão de conteúdos. Esta ferramenta permite aumentar a produtividade das equipas de *e-Learning* e fomentar o desenvolvimento de conteúdos interactivos. O *Flypaper* é outra ferramenta que permite a rápida criação de conteúdos para as comunidades *on-line*. É uma ferramenta *low cost*, que integra elementos de *instructional design* criados no próprio programa.

### Para saber mais:

Navegue até [www.clomedia.com/take-five/brandon-hall/2009/May/2636/index.php](http://www.clomedia.com/take-five/brandon-hall/2009/May/2636/index.php)

## TENDÊNCIA 2

### Aprender via digital na era sénior

O *e-Learning* tem uma aplicação transversal e transgeracional. Face ao crescente envelhecimento da população europeia, são várias as iniciativas que visam formar e desenvolver as competências dos cidadãos seniores.

Uma das iniciativas a destacar é o projecto europeu SeniorLearning, financiado pela Comissão Europeia através do Programa de Formação ao Longo da Vida Subprograma GRUNDTVIG e promovido pelo CRIC – Centre de Recerca i Investigació de Catalunya (Espanha). Este tem como objectivo dese-

nhar um sistema de *e-Learning* para pessoas com mais de 55 anos, com o propósito de oferecer cursos *on-line* para aumentar as suas competências informáticas, nomeadamente fomentar o uso da Internet e dos seus serviços. Este projecto irá desenvolver um conjunto de produtos adaptados às necessidades dos cidadãos seniores e às exigências da sociedade de informação. Uma das vertentes é a apresentação de boas práticas de *e-Learning* específicas com base em ferramentas de auto-aprendizagem.

**Para saber mais:**

Sobre este projecto aceda ao link <http://www.seniorlearning.eu/>. Para conhecer os *standards* para o desenvolvimento de cursos de *e-Learning* dirigido à população sénior «Senior E-learning Developer (SCORM and Flash)» consulte <http://seantheleguy.com/blog/2007/05/21/senior-e-learning-developer-scorm-and-flash-needed-asap>



**TENDÊNCIA 3**

***E-Learning* contra o desemprego**

Num contexto de promoção das políticas empresariais e de empregabilidade dirigidas aos jovens, e de forma a evitar a exclusão dos desempregados de longa duração das medidas de acesso ao emprego, foi criada uma plataforma de *e-Learning* *Mature@eu*. O objectivo é agilizar os processos de recrutamento de diversos perfis e fomentar políticas e práticas de incentivo ao emprego por parte dos empregadores e dos técnicos de aconselhamento.

Esta plataforma de *e-Learning*, desenvolvida no âmbito do projecto Europeu *Mature@eu* and *Silver – Supporting Employers Recruiting and Selecting Mature Aged Persons*, é financiada pelo Programa Leonardo da Vinci e promovida pelo Centre for Social Innovation de Viena (Áustria).

A parceria desenvolveu pacotes de (in)formação dirigidos a líderes empresariais, a gestores de recursos humanos, aos sindicatos e às associações empresariais, bem como às entidades europeias que promovam uma política de igualdade de oportunidades no acesso ao emprego e à formação. Trata-se de uma plataforma criada num ambiente de *e-Learning* de *open source* e reúne um conjunto de materiais inovadores para formação.

**Para saber mais:**

Surfe até <http://en.elearning.mature-project.eu/>

› Tendências

› **Web y@ur Learning**

› Biblioteca digital – *papers* e estudos



### UNU OPENCOURSEWARE

<http://ocw.unu.edu/>

Interessante plataforma de *e-Learning* da Universidade das Nações Unidas. Esta Universidade integrou formalmente o Consórcio OpenCourseWare (OCW) a 24 de Maio de 2006 e tornou-se membro do Consórcio Japan OCW a 26 de Março de 2008.

Esta Universidade disponibiliza programas de formação de acesso gratuito através da sua plataforma *on-line*. As iniciativas formativas integram acções do International Institute for Software Technology, do International Network on Water, Environment and Health e do Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology. Destaque para o curso sobre inovação e desenvolvimento desta última instituição universitária.

### WORKPLACE LEARNING TODAY

[www.brandon-hall.com/workplacelearningtoday](http://www.brandon-hall.com/workplacelearningtoday) e [www.brandon-hall.com](http://www.brandon-hall.com)

Blogue e *web site* de um dos mais conhecidos peritos internacionais na área do *e-Learning*. Brandon Hall apresenta um leque de informação imprescindível para quem pretende manter-se actualizado so-

## ▶ WEB Y@UR LEARNING

bre produtos, serviços, prémios e redes na área do *e-Learning*.

### E-LEARNING MADE IN EUROPE

[www.know-2.org](http://www.know-2.org)

Um *web site* europeu dirigido aos profissionais da área do *e-Learning*, com acesso a diversos conteúdos *on-line*, comunidades de projectos e notícias sobre o desenvolvimento do *e-Learning* na Europa. Este *web site* registou, desde 2004, cerca de 900 membros utilizadores da plataforma para trocar conhecimento e informação sobre novas ferramentas de *e-Learning*. No Virtual Exhibition Centre é ainda possível a divulgação de projectos e a organização de eventos que pretendem maximizar o espaço de *networking*.

### LEARNING AND TRAINING INNOVATIONS ARTICLES

<http://www.highbeam.com/Learning+and+Training+Innovations/publications.aspx>

Um *web site* onde se encontram cerca de 58 artigos *on-line* que integram uma revista especializada em educação e da formação profissional na Europa.

### E-LEARNING COMMUNITY 2.0

[www.elearningcommunity.com](http://www.elearningcommunity.com)

Trata-se de um portal para partilha de conhecimento e enriquecimento sobre a aprendizagem *on-line*, promovendo a socialização entre os diferentes membros e permitindo criar «novos amigos», sem

fronteiras. Concebido segundo o paradigma da web 2.0, tem a funcionalidade «produtores de conhecimento» a qual permite a criação, arquivo e gestão de informação sobre um tema de aprendizagem num único ambiente, simples e amigável do utilizador.

### WIKIJUNIOR

<http://en.wikibooks.org/wiki/Wikijunior>

A Wikijunior disponibiliza mais de 1000 exemplares de textos e livros *on-line* dirigidos a crianças. Alguns recursos encontram-se em formato PDF e outros em formato de impressão, são materiais «kid friendly», colaborativos, interessantes e abertos, ou seja, é possível escrever, editar e reescrever os artigos e os livros disponíveis. Uma óptima ferramenta educacional para transmitir competências de colaboração na web desde pequenino.

- › Tendências
- › Web y@ur Learning
- › Biblioteca digital – *papers* e estudos



**LIVRO:**  
**AFFECTIVE AND EMOTIONAL ASPECTS OF HUMAN-COMPUTER INTERACTION GAME-BASED AND INNOVATIVE LEARNING APPROACHES, VOLUME I – FUTURE OF LEARNING**

O processo de aprendizagem é uma experiência emocional e pessoal que motiva os aprendentes para o desempenho de um comportamento proactivo. Novos métodos de pesquisa estão relacionados com as novas perspectivas de interacção entre aprendentes e computadores.

Maja Pivec, doutorada em *e-Learning* pela universidade austríaca de Graz, editou o primeiro volume *Future of Learning* da série «Os aspectos afectivos e emocionais da interacção homem-computador» e apresenta perspectivas inovadoras de aprendizagem baseada em jogos e a interacção entre o jogo e os aprendentes, explorando a premissa de que o estado emocional do jovem tem um impacto positivo na melhoria das suas competências cognitivas e no aumento da capacidade de aprender em situações multitarefa.

Na segunda parte é analisada a relação entre a motivação e a aprendizagem e a forma como a comunicação entre aprendentes e tutor influencia o processo de aprendizagem e a satisfação com a formação. Os re-

## ► BIBLIOTECA DIGITAL – PAPERS E ESTUDOS

sultados permitem concluir que em determinadas circunstâncias a informação pictórica é mais importante que a informação áudio.

Finalmente, na terceira parte, explica-se como a criação de ambientes de aprendizagem contribui para aumentar a auto-estima dos aprendentes, bem como a importância da estrutura das narrativas na aprendizagem.

**Ver livro em:**

<http://www.booksonline.iospress.com/Content/View.aspx?piid=16>

**LIVRO:**

**BEST PRACTICES FOR LEARNING & TALENT DEVELOPMENT**

Nick van Dam da Deloitte publicou o livro *25 Boas Práticas para a Aprendizagem e o Desenvolvimento de Talentos*. O autor apresenta os requisitos necessários à transição das salas de aula tradicionais para as salas de aula baseadas na construção de ambientes de aprendizagem organizacional.

O livro reúne boas práticas implementadas em empresas e escolas de negócios, em todo o mundo, e inclui um capítulo sobre o impacto da aprendizagem na gestão do desempenho, a perspectiva multicultural da aprendizagem, a aprendizagem e a gestão de talentos e o futuro da aprendizagem.

Os lucros do livro revertem a favor da fundação sem fins lucrativos *e-Learning For Kids*, acessível através do *site* [www.e-learningforkids.org](http://www.e-learningforkids.org).

**Ver livro em:**

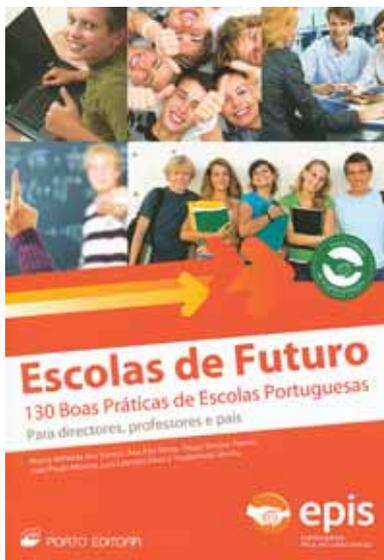
<http://www.lulu.com/content/676309>



# DEBAIXO D'OLHO

› Livros

## ▶ ESCOLAS DE FUTURO – 130 BOAS PRÁTICAS DE ESCOLAS PORTUGUESAS



Este livro é uma obra conjunta dos professores Álvaro Almeida dos Santos, João Paulo Mineiro, Luís Leandro Dinis e Teodolinda Silveira. Ana Rita Bessa e Diogo Simões Pereira, colaboradora e director da EPIS, respectivamente, completam a lista de autores.

Esta obra procura concretizar o desafio de sistematizar boas práticas de gestão escolar nas suas diferentes áreas: organização e processos de gestão estratégica, gestão da actividade pedagógica e gestão de áreas e actividades de suporte. Essas práticas são explicadas através de exemplos de 29 escolas de todo o país, bem como através de alguns casos de estudo internacionais comprovados.

O projecto teve início com um primeiro estudo, feito em parceria com o Ministério da Educação e com a empresa consultora McKinsey & Company, que levou à realização de um inquérito de campo a cerca de 500 escolas e permitiu associar boas práticas de gestão a estabelecimentos de ensino com resultados superiores. Seguiu-se um trabalho de fundo feito pela Associação EPIS – Empresários pela Inclusão Social, em colaboração com a McKinsey, a Direcção-Geral de Recursos Humanos da Educa-

ção e o Conselho das Escolas, que consistiu na realização de entrevistas aos presidentes dos conselhos executivos das escolas envolvidas neste estudo. Adicionalmente, em três desses estabelecimentos foi levado a cabo um processo de «imersão» para uma melhor compreensão da escola e respectivas práticas.

Poder-se-á, pois, destacar como grande objectivo deste manual a identificação de boas práticas de gestão escolar e a sua partilha entre escolas; pretende-se que seja um instrumento de apoio à contribuição responsável e construtiva da comunidade na gestão da escola.

### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Escolas de Futuro – 130 Boas Práticas de Escolas Portuguesas*

**Autores:** Álvaro Almeida dos Santos, Ana Rita Bessa, Diogo Simões Pereira, João Paulo Mineiro, Luís Leandro Dinis e Teodolinda Silveira.

**Editora:** Porto Editora, Lda

**Edição:** 2009

**N.º de páginas:** 160



# DIVULGAÇÃO

› O IEFP na FIA Lisboa 2009 – Feira Internacional de Artesanato

## ▶ O IEFP NA FIA LISBOA 2009 – FEIRA INTERNACIONAL DE ARTESANATO

> FERNANDO GASPAR

Coordenador da Estrutura de Projecto para a Promoção dos Ofícios e das Microempresas Artesanais (EPART/PPART)  
[www.ppart.gov.pt](http://www.ppart.gov.pt)

### TÊXTIL ARTESANAL PORTUGUÊS DÁ O MOTE A EXPOSIÇÃO E AO PRÉMIO NACIONAL DE ARTESANATO 2009

Decorreu de 27 de Junho a 5 de Julho, na FIL Parque das Nações, a 21.ª edição da Feira Internacional de Artesanato – FIA 2009, certame que conta, desde a primeira edição, com o patrocínio do IEFP, I. P., traduzido na aquisição de 120 módulos destinados à participação de artesãos nacionais e, também, na representação institucional do Instituto através de uma exposição central que dá, justamente, o mote à própria feira.

Começando por referir-nos à mostra de artesanato português apoiada pelo IEFP, I. P., os mais de 100 000 visitantes puderam contactar de perto com as produções genuínas de mais de 120 artesãos (alguns stands eram participações conjuntas, normalmente via associações de artesãos), todos eles profissionais da área e portadores da res-

pectiva «Carta de Artesão», título que resulta de um processo de reconhecimento regulado por legislação própria e, actualmente, da competência do IEFP, I. P. no quadro do PPART – Promoção dos Ofícios e das Microempresas Artesanais.

Provenientes de norte a sul do país, artefactos tradicionais com grande força simbólica e capacidade de significação estiveram lado a lado com propostas mais irreverentes e contemporâneas, numa combinação perfeita entre tradição e modernidade, mostrando que o artesanato português, infelizmente não imune à crise de consumo que se vive, está vivo e recomenda-se.

### EXPOSIÇÃO «FIOS. FORMAS E MEMÓRIAS DOS BORDADOS RENDAS E TECIDOS»

Este ano a temática escolhida para a exposição organizada pelo Instituto na FIA foi o





têxtil artesanal português, incluindo Açores e Madeira, um fantástico e plurifacetado mundo de padrões, texturas e autênticas obras de arte, manufacturadas, maioritariamente, por artífices no feminino.

Foi este sector da tecelagem, da tapeçaria, dos bordados, das rendas, das malhas, dos feltros, que mereceu destaque na interessantíssima exposição «Fios. Formas e memórias dos bordados rendas e tecidos» e no catálogo homónimo publicado pelo IEFP, I. P. e lançado na ocasião, com o objectivo de perpetuar uma iniciativa que não se poderia esgotar no curto período de nove dias de duração da feira.

Nas palavras de Ana Pires, no texto de introdução do catálogo de que foi coordenadora técnico-científica, «... as produções têxteis

artesanais significam, entre todos os sectores de actividade artesanal, o mais alargado número de artífices e, porventura, o mais ignorado. Trata-se na sua larga maioria de mulheres que por esse país além fiam, tecem, bordam e fazem renda, como antes o fizeram muitas vezes suas mães e avós e as mães de suas avós, com os mesmos gestos cuidados no urdir da teia, no passar a lançadeira, no trocar as voltas dos bilros, no puxar a linha evitando os nós. Algumas só há pouco tempo se deixaram seduzir pelo trabalho da agulha, no combinar de tecidos em efeitos de uma caleidoscopia domesticamente contida, outras arrojaram nos estampados criativos ou na aposta de novos usos e estéticas obtidos a partir de antigos saberes. [...] Sendo Portugal um país

de paisagens plurais, as suas tradições têxteis acompanham todos esses contrastes, sublinhando e reforçando a multiplicidade dessas imagens, declinadas em matérias como a lã, o linho, o algodão e a seda, ou ainda fios sintéticos de natureza variada ou mesmo pelo reaproveitamentos de velhos e novos tecidos. [...] De um modo subtil, nem por isso menos evidente, o mundo do têxtil artesanal revela as oposições que se podem encontrar entre um Norte montanhoso e agreste e um Sul de suaves planuras, entre um litoral fervilhante de gente e um interior sufocado em injusto abandono, entre a beira de uma velha Jangada de Pedra e as Ilhas Atlânticas, moldadas na juventude da sua matriz vulcânica».

E, como que para ilustrar estas palavras, a exposição evidenciava as principais produções têxteis tradicionais do nosso país, aquelas que remetem para os territórios da sua ocorrência, que se identificam com eles e, simultaneamente, os identificam também. No fundo, as produções já objecto de processos de certificação ou perfeitamente certificáveis. Tais são os casos mais conhecidos dos Lenços de Namorados do Minho, ou dos Bordados da Madeira, de Viana do Castelo, da Terra de Sousa, de Tibaldinho, de Castelo Branco, de Nisa ou de Arraiolos, dos cobertores da Serra da Estrela ou da tecelagem de Almalaguês, de Reguengos, de Mértola ou dos Açores, mas também o Pardo e Surrobeco de Trás-os-Montes, as rendas de bilros de Peniche ou de Vila do Conde, o filé de Felgueiras, as rendas do Pico e do Faial.



Mas nem só de tradições vive o têxtil, e as produções mais contemporâneas que estiveram patentes na exposição são bem a prova disso. Voltando a citar Ana Pires, desta vez acerca destas novas propostas, «... há a constatar a existência de produções fortemente personalizadas, correspondendo a percursos de gente inquieta e criativa. Gente quase sempre com elevada formação escolar e que faz das matérias e técnicas têxteis os seus instrumentos privilegiados de realização artística e pessoal». Nomes como Guida Fonseca, Helena Loermans, Maria Paula Fernandes, Babara Faber, Nádía Vieira ou Stefanie Kohne, entre outros também representados na exposição, são exemplos desses mesmos percursos individuais. Mas também projectos colectivos como as Capuchinhas do Montemuro ou o Grupo de Artesãs de Arões (Serra da Freita), ambos ilustrativos do que é possível fazer quando se recuperam as tradições numa perspectiva de inovação. E depois Helena Cardoso, a estilista percursora de todo esse trabalho de criações de moda verdadeiramente portuguesa, que há quase 25 anos trabalha com artesãs das zonas montanhosas do Norte e Centro do país. Uma última palavra para o catálogo da exposição, que além de ser uma publicação graficamente bem conseguida e que tira partido das excelentes fotos que integra, é uma obra plena de informação em que é justo realçar a qualidade e rigor dos textos, com mérito dos seus variados autores.

Verdadeiramente, esta exposição, cuja produção teve a colaboração do CRAT – Centro Regional de Artes Tradicionais, vai ficar na memória de todos quantos tiveram o privilégio de a visitar ou de a percorrer nas páginas do catálogo, como uma referência para o conhecimento das artes e ofícios ligadas ao têxtil português.

**PRÉMIO NACIONAL DE ARTESANATO/2009 «FIOS, TEIAS E TECIDOS»**

Em ano ímpar é assim. Há 22 anos que a temática da FIA e da exposição do IIEFP, I. P. se repercute no Prémio Nacional de Artesanato (PNA). Instituído pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, através do Instituto do Emprego e da Formação Pro-

fissional, I. P., o PNA é uma iniciativa bial que tem como primeiro objectivo distinguir os artesãos portugueses, privilegiando as suas competências e capacidades.

Em 2009 o Prémio Nacional de Artesanato foi dedicado ao vasto domínio que se acolhe sob a designação de «Fios, Teias e Tecidos», entendido na dupla perspectiva de produções têxteis tradicionais e de produções têxteis contemporâneas.

Os artesãos que concorreram em todo o país, incluindo regiões autónomas, todos possuidores da «Carta de Artesão», apresentaram peças em que foram utilizadas técnicas têxteis como é o caso dos tecidos, das rendas e dos bordados. No caso da confecção, aceitaram-se a concurso somente as peças que resultaram de tecidos produzidos artesanalmente ou que, ainda que executadas em tecidos industriais, incorporam técnicas artesanais, como bordado, rendas ou outras.

Na modalidade de artesanato moderno valorizaram-se a inovação do *design* dos produtos e dos materiais utilizados, desde que respeitado o cunho artesanal da sua manufactura.

E o *stand* do Prémio na FIA era, exactamente, o espelho da diversidade e qualidade das propostas dos artesãos têxteis. Em exposição encontravam-se as peças seleccionadas pelos 7 júris regionais (no máximo 8 por região e por modalidade – tradicional ou moderno), as quais foram no decorrer da FIA apreciadas pelo júri nacional, tendo sido atribuídos os seguintes prémios:



	ARTESANATO TRADICIONAL			ARTESANATO MODERNO		
	1.º prémio	2.º prémio	3.º prémio	1.º prémio	2.º prémio	3.º prémio
PEÇA	CAPA DE HONRAS	TOALHA DE MESA DE TIBALDINHO	TOALHA DE MESA EM CRIVO BORDADO	LIVROS	CORAÇÃO PORTUGUÊS	CASACO DE MALHA
AUTOR	Elisabete Inácia Peres Falcão	Maria Fernanda Ferreira	Maria da Glória Faria Jesus Ferreira	Isabel Alexandra Oliveira Diogo Delgado	Mariela Gaspar Dias	Ana Maria de Almeida Tavares

Com esta iniciativa, o IIEFP, I. P. não só dá um sinal inequívoco do apreço que lhe merece o conjunto das actividades artesanais mas, premiando os melhores, incentiva todos os demais ao mesmo nível de excelência, constituindo-se assim o Prémio Nacional de Artesanato como um factor de valorização social e profissional

de todos quantos se dedicam às Artes e Ofícios.

Resta agora aguardar pela FIA2010, cuja exposição já está em preparação e vai ser dedicada aos saberes e técnicas da construção tradicional portuguesa e sua aplicação à arquitectura contemporânea.

Até lá!



# NETBOLSA DE FORMADORES



- PONTO DE ENCONTRO DOS FORMADORES E DAS ENTIDADES FORMADORAS •
- DISPONIBILIZAÇÃO DO CURRÍCULO PROFISSIONAL DOS FORMADORES CERTIFICADOS •
- PESQUISA DOS CURSOS DE FORMAÇÃO PEDAGÓGICA, EM TODO O PAÍS •

Consulte em:

[http://netbolsaformador.iefp.pt/IEFP\\_bf/](http://netbolsaformador.iefp.pt/IEFP_bf/)

Aumente as suas possibilidades de recrutamento e selecção

estamos  
**online**



visite-nos em:

**[www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)**