

estamos  
**online**

visite-nos em:  
**www.iefp.pt**



ISSN: 0872-4989

N.º 71

ABR.MAIO.JUN. DE 2010

TRIMESTRAL, 2,50 €

# FORMAR

revista dos formadores

› FORMAR  
PARA EXPORTAR





INOVAR E QUALIFICAR  
NA ECONOMIA SOCIAL

# ESTÁGIOS PROFISSIONAIS PARA JOVENS QUALIFICADOS

Candidaturas apresentadas exclusivamente por instituições da economia social e entidades culturais sem fins lucrativos, até **30 de Abril de 2010** em [www.inovsocial.gov.pt](http://www.inovsocial.gov.pt)

**Destinatários:** Jovens desempregados até 35 anos, com qualificações de nível superior nas áreas de:

- **Economia**
- **Gestão**
- **Direito**
- **Ciências Sociais**
- **Engenharia**



# 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



**FRANCISCO CANEIRA MADELINO**

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



Porque é nossa convicção que com a globalização a internacionalização empresarial portuguesa deixou de ser uma opção para se tornar uma questão de sobrevivência, e porque todo este processo é muito complexo e suscita toda uma série de questões, resolvemos dedicar este número da *Formar* aos desafios da internacionalização para as empresas portuguesas.

Como sabemos, a internacionalização deixou de ser apenas a tradicional exportação para um mercado distante e mais ou menos desconhecido ou a abertura de uma filial num determinado país para beneficiar de vantagens comparativas e passou a assumir outras formas mais ou menos complexas, envolvendo parcerias, investimentos cruzados entre empresas de diversos países, acordos de cooperação industrial ou comercial em que participam empresas de diversas dimensões, instituições financeiras internacionais e outras entidades privadas e públicas. Neste sentido, seleccionámos para esta edição alguns artigos que se nos afiguram de interesse para os nossos leitores, que neles encontrarão informações e pistas de reflexão sobre os seguintes pontos:

- Os novos contextos da internacionalização empresarial: novas estratégias, novas mentalidades, novas práticas empresariais.
- O papel da AICEP e o conjunto de medidas disponíveis de apoio à internacionalização das empresas portuguesas.
- Como criar as condições de sucesso para um processo de internacionalização.
- Qual o contributo da formação e qualificação dos RH para o sucesso da internacionalização das empresas? Que competências são determinantes nesse processo?
- A negociação multicultural: fundamentos essenciais para uma negociação efectiva.
- A influência dos mercados nos métodos e nas áreas de formação.
- A evolução das práticas de formação para os próximos tempos: as tendências *High Tech* e *High Touch*.

Mas se no contexto empresarial a dinâmica da internacionalização conduziu à alteração de estratégias e de práticas empresariais, também ao nível individual se registaram mudanças relativamente às condições de acesso a uma carreira internacional; disso nos dá conta o autor do artigo «Carreira internacional num mundo global».

Porque se pretende que esta revista seja, além de um instrumento de trabalho, um meio de valorização pessoal de quem a lê, incluímos, entre outros, o artigo «Como criar uma galeria de fotos na Web com o Photoshop».

Por último, salientam-se as reportagens realizadas nas empresas Iberomoldes e BA, que investiram desde cedo no desafio da internacionalização, através das quais podemos conhecer os respectivos percursos empresariais, os princípios por que se pautam e como vêem o futuro.

*Francisco Caneira Madelino*

# FORMAR N.º 71

ABRIL/MAIO/JUNHO DE 2010

**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, 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:** Ana Maria Nogueira, Ana Rita Lopes, Basílio Horta, Carlos Barbosa de Oliveira, Fernando Ferreira, Filomena Faustino, Glória Rebelo, Isabel Lima, João Amaral, João Alberto Catalão, José Vicente Ferreira, Manuel R. Ortigão, Maria Fernanda Gonçalves, Mário Ceitil, Paulo Buchinho, Paulo Cintra, Ruben Eiras, Teresa R. Ortigão, 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:** Junho de 2010

**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)

**1 EDITORIAL**

**4 DOSSIER**

**4 Os desafios da internacionalização para as empresas portuguesas**

Basílio Horta

**8 Formação e qualificação nas empresas exportadoras**

Isabel Lima

**11 Grupo Iberomoldes: sucesso no mercado externo também se deve à formação**

Carlos Barbosa de Oliveira

**14 Empresas globais**

José Vicente Ferreira

**17 Humildade, ambição, rigor e transparência – o compromisso da BA**

Carlos Barbosa de Oliveira

**20 Carreira internacional num mundo global**

Manuel Ortigão e Teresa Ortigão

**23 Negociação multicultural**

João Alberto Catalão

**29 ACTUAIS**

**29 Trabalhar as competências de internacionalização das empresas nacionais**

Ruben Eiras e Vanda Vieira

**32 O desenvolvimento de competências de empregabilidade**

Filomena Faustino

**37 Marinha: adaptar a formação profissional à sociedade civil e às novas realidades**

Carlos Barbosa de Oliveira

**41 ANÁLISE CRÍTICA**

**41 Tendências de evolução da formação profissional**

Mário Ceitil

**43 Políticas de envelhecimento activo e formação para seniores**  
Glória Rebelo

**47 INSTRUMENTOS DE FORMAÇÃO**

**54 Como criar uma galeria de fotos na web com o Photoshop**

Fernando Ferreira

**50 CONHECER A EUROPA**

**50 Alemanha**

Ana Rita Lopes

**53 Mercado interno: SOLVIT e serviço de orientação dos cidadãos**

Ana Maria Nogueira

**55 ERASMUS para jovens empreendedores**

Ana Maria Nogueira

**57 LEARNING MONITOR**

**57 Tendências**

**59 Web y@ur learning**

**59 Biblioteca digital – papers e estudos**

Ruben Eiras e Vanda Vieira

**60 DEBAIXO D'OLHO**

**60 Livros**

**62 DIVULGAÇÃO**

**62 Artigos publicados em 2009**

**BASÍLIO HORTA**  
Presidente da AICEP

Ilustrações de:  
**PAULO BUCHINHO**

# OS DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO PARA AS EMPRESAS PORTUGUESAS

Nem é necessário deambular por um centro comercial moderno e cosmopolita, pois basta entrar numa pequena loja de província para se perceber que o mundo está lá presente e que a globalização é uma realidade. Do pequeno merceiro à grande central de compras, do consumidor mais contido ao comprador mais sofisticado, todos podem verificar que a internacionalização da economia faz parte do nosso dia-a-dia. Bens e serviços oriundos das mais diferentes longitudes e latitudes misturam-se e competem em todos os mercados: aqui e lá fora. Neste contexto – e agora mais do que nunca –, a internacionalização constituiu uma marca inelutável do mundo no nosso tempo

## ► OS NOVOS CONTEXTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

A internacionalização das economias e das empresas apresenta-se actualmente como uma questão essencial, originando profundas alterações no posicionamento dos países e das condições em que as empresas, grandes e pequenas, têm de exercer a sua actividade, num processo adaptativo que implica novas mentalidades e novas estratégias e práticas empresariais.

É neste quadro civilizacional exaustivamente demonstrado que as empresas têm que se situar. Mesmo quando operam no mercado interno, confrontam-se com este imperativo de competição internacional. A internacionalização empresarial, decorrente da globalização enquanto fenómeno mais amplo e abrangente, é uma razão para a existência da esmagadora

maioria das empresas, mesmo que queiram resignar-se a permanecer no mercado caseiro, pois mesmo aqui são forçadas a competir sob pena de desaparecerem como sujeitos económicos.



Esta dinâmica, decorrente da necessidade de se criarem vantagens competitivas no mercado interno face à concorrência internacional, acaba por funcionar como alavanca para o processo mais substantivo da internacionalização empresarial. Existem muitos casos notáveis de empresas de pequena e média dimensão que sobrevivem e prosperam por terem reagido convenientemente à pressão da concorrência internacional, ganhando assim dimensão e posição de destaque nos mercados internacionais. Acontece nos sec-

tores tecnológicos mais recentes, como as TIC ou as biomédicas, mas também nos sectores ditos tradicionais, como os têxteis e o calçado ou os agro-alimentares.

É que, embora seja determinante para a sua sobrevivência, não basta a uma empresa reunir factores competitivos para resistir à concorrência internacional no cenário restrito do mercado interno. O processo de internacionalização de uma empresa implica que esta expanda as suas actividades no exterior, quer através dos processos tradicionais de exportação, quer por meio de operações de *joint-ventures* com empresas sedeadas no país onde desenvolve a sua actividade ou investindo em unidades produtivas nos países de destino.

Na verdade, a internacionalização deixou de ser apenas a exportação tradicional para mercados mais ou menos distantes e passou a assumir outras modalidades mais ou menos complexas, envolvendo investimentos, parcerias, acordos de cooperação industrial ou comercial em que participam empresas de diversas dimensões, instituições financeiras internacionais e outras entidades privadas e públicas.

### ► PORTUGAL E A INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

Da posição competitiva e da vitalidade inovadora das empresas na economia moderna depende o êxito da economia nacional. Efectivamente, a procura do equilíbrio da balança comercial é um objectivo central da política económica do País.

É neste quadro que a AICEP [Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal] se posiciona como agência responsável pela promoção da imagem e da economia de Portugal nos mercados internacionais e na captação de investimento estrangeiro de qualidade que estimule o desenvolvimento económico do nosso País. Em última análise, trata-se de promover a nossa integração económica no mundo globalizado, apoiando as empresas nacionais no seu esforço de conquista de mercados internacionais.

Condicionado pela geografia e pelas características dominantes da sua economia e assumindo a sua vocação histórica, Portu-



gal tem de ser cada vez mais um país de exportadores. Para compensar as suas debilidades estruturais, que se manifestam num défice comercial histórico e sistemático, o País tem de criar uma dinâmica sustentada de internacionalização crescente da sua economia, nomeadamente aumentando as exportações. Num contexto de crescente abertura das economias nacionais, a internacionalização de uma indústria ou de uma empresa moderna deixou de ser uma questão de opção para se tornar uma questão de sobrevivência.

Felizmente, a tendência observada nos últimos anos – interrompida agora pela crise internacional – aponta no sentido da afirmação crescente de Portugal como um país exportador, competitivo e inovador, capaz de responder às exigências de mercados sofisticados e de se adaptar com êxito a novas realidades de mercado em diferentes espaços geográficos.

A dinâmica dos últimos anos, graças às apostas que as empresas têm feito na inovação, na gestão, no marketing, no conhecimento e na diferenciação de produtos e serviços, melhorou os factores de competitividade das nossas empresas e tem colocado Portugal entre os bons países exportadores com reconhecimento internacional, tendo permitido inverter uma tendência

fundamental: de país tecnologicamente deficitário, passámos a ter uma balança tecnológica positiva.

Seguindo uma estratégia de desenvolvimento baseada no conhecimento, na inovação tecnológica e na organização, Portugal acumulou capacidades importantes em sectores emble-

máticos como o das novas tecnologias de informação e comunicação, da biotecnologia, do automóvel, da aeronáutica, da defesa e das energias renováveis. Ao mesmo tempo, renovou os sectores ditos tradicionais – nomeadamente do calçado, do vestuário e do têxtil – para competir nos mercados internacionais onde reconquistou notoriedade e prestígio pela qualidade, inovação, *design* e marketing.

O espaço europeu – com a evolução da sua política económica pioneira que anulou fronteiras e estimulou a livre circulação de pessoas e bens – transformou-se num verdadeiro mercado interno alargado, numa plataforma indissociável da nossa economia.



Esta proximidade geográfica e as afinidades políticas determinaram que os parceiros europeus de Portugal sejam o principal grupo destinatário das nossas exportações. No entanto, a tendência tem vindo a ser alterada graças à adopção de uma estratégia determinada que tem apostado, com êxito crescente, numa diversificação de mercados de destino das exportações e no investimento das empresas portuguesas. Embora seja desejável que as exportações para o espaço europeu continuem a aumentar em volume e valor, impõe-se, no entanto, que continuemos o esforço de procura de novos

Angola – que é já um dos maiores parceiros comerciais de Portugal –, os países africanos do espaço mediterrânico, como Marrocos e Argélia, e os países do Leste europeu e da América Latina, apresentando-se como opções de forte expansão. Neste sentido, a AICEP tem reforçado a acção promocional nestes mercados, participando e organizando missões empresariais, ao mesmo tempo que agiliza a pesquisa, selecção e divulgação de oportunidades de negócios.

O progresso nas tecnologias de informação e das telecomunicações e as práticas económicas e financeiras de carácter internacional transformaram as relações económicas e alteraram substancialmente os cânones do protagonismo empresarial, criando ní-

veis de relacionamento entre as diferentes economias nacionais e empresariais e gerando novas dinâmicas de concorrência e de cooperação. Esta complexidade e a interdependência das trocas comerciais internacionais têm vindo a aumentar com o processo de globalização e com a crescente liberalização do comércio de bens e serviços.

A crise económica e financeira mundial tem vindo a reflectir-se negativamente na dinâmica das trocas comerciais à escala universal e têm-se ouvido apelos ao proteccionismo. Neste contexto, com os mercados tradicionais de destino das nossas exportações em crise, assiste-se a uma retracção nas compras a Portugal. Várias medidas foram adoptadas para enfrentar a situação difícil gerada pela anemia dos mercados internacionais. Uma das medidas mais importantes foi o reforço do apoio às empresas na exploração de mercados alternativos onde haja poder de compra. Ao mesmo tempo e dentro do possível, procurou-se reforçar as vantagens competitivas das nossas empresas e encontrar formas de diminuir o mais possível as perdas. Neste sentido, a AICEP tem adoptado um conjunto de medidas de apoio à internacionalização das empresas, quer reforçando a nossa estrutura em mercados prioritários, quer intensificando as acções de formação e de outros recursos na área do conhecimento que disponibilizamos às empresas.

Como parceiro das empresas no seu processo de internacionalização, proporcionamos condições para a criação de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a inserção internacional das empresas portuguesas, colocando ao seu serviço meios técnicos e delegações no exterior capazes de complementar a estrutura das empresas em fases iniciais de internacionalização, promover os seus bens e serviços e dotá-las do conhecimento necessário à internacionalização. Sentimos orgulho ao verificar que já é bastante elevado o número destas empresas que têm concretizado projectos de expansão internacional das suas actividades e negócios com o acompanhamento dos técnicos da Agência. Em acções descentralizadas, frequentemente em parce-

mercados.

Felizmente, à custa desta expansão para mercados extracomunitários, as exportações para o mercado europeu correspondem a uma percentagem menos elevada das nossas exportações totais. Ou seja, sem perder terreno na Europa, ganhámos posição mais expressiva em novos mercados.

### ► O PAPEL DA AICEP

Por apresentarem vantagens de natureza económica, políticas, históricas e culturais, há mercados e espaços geoeconómicos com grandes oportunidades de negócios que podem e devem ser encarados como opções estratégicas para as empresas portuguesas. Os países de economia emergente, os PALOP, com destaque para



ria com associações empresariais, desenvolvemos acções de carácter prático que visam desbloquear constrangimentos, vencer inércias para alargar a base exportadora nacional, procurando motivar novas empresas para a internacionalização. Numa conjuntura internacional desfavorável, temos que insistir no aumento da qualidade e inovação dos nossos produtos, no aperfeiçoamento das técnicas de gestão, no conhecimento e num esforço ainda maior no sentido do reforço da competitividade com uma aposta determinante na diversificação dos países de destino das nossas exportações.

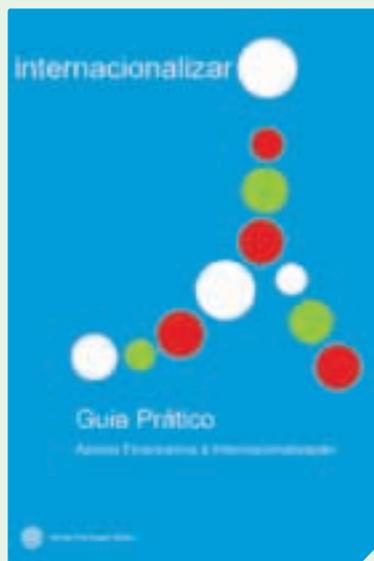
Como pequena economia aberta, Portugal é muito vulnerável mas também ágil e capaz de encontrar mecanismos de resposta criativamente reactivos à intensa crise internacional que está a condicionar o nosso crescimento económico. Estamos certos de que recuperaremos a dinâmica de internacionalização que estava a ser conseguida com sucesso, num contexto



de globalização da economia, competindo para garantir e reforçar a posição adquirida nos mercados de proximidade e pro-

curando conquistar novos mercados fora do espaço europeu onde existem oportunidades.

## ► AICEP PORTUGAL GLOBAL



A AICEP Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa.

Resultado da fusão, em 2007, entre a API (Agência Portuguesa para o Investimento) e o ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal), a AICEP tem como principais atribuições promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua actividade exportadora, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal com iniciativas criadoras de valor para o nosso País.

No seu *site* ([www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)) poderá encontrar informações relevantes e de aconselhamento sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, como identificar oportunidades de negócios internacionais e sobre os apoios disponíveis ao desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente PME. Ainda neste espaço, encontra-se disponível um vasto conjunto de respostas a perguntas que são colocadas com maior frequência. Interessam, sobretudo, a empresas que se encontram em processo de internacionalização ou a investidores no exterior ou em

Portugal (investimento estruturante). Para um acesso mais fácil essas respostas estão agrupadas de acordo com os seguintes temas: internacionalizar, incentivos financeiros, guia do investidor, PIN e PIN +

Salienta-se ainda o *Guia Prático de Apoios Financeiros à Internacionalização* disponibilizado para consulta no *site* da Agência, com actualização regular. Nesta publicação os interessados encontrarão toda a informação relativa aos sistemas de incentivos no âmbito do QREN, as linhas de crédito criadas para vários mercados, protocolos de colaboração com bancos, os benefícios fiscais à internacionalização e os apoios no âmbito do capital de risco. Este instrumento de consulta reveste-se da maior importância especialmente para as PME, que nele encontrarão uma visão panorâmica e actualizada com toda a informação sobre os apoios disponíveis, condições de acesso e elegibilidades.

# FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO NAS EMPRESAS EXPORTADORAS

ISABEL LIMA  
Directora de Recursos Humanos

Ilustrações de:  
JOÃO AMARAL

«Sem trabalho, não há predestinados nem sucesso possível! Só o talento não é suficiente! Urge mais transpirar do que acreditar que tudo se resolve por via de uma inspiração momentânea!»

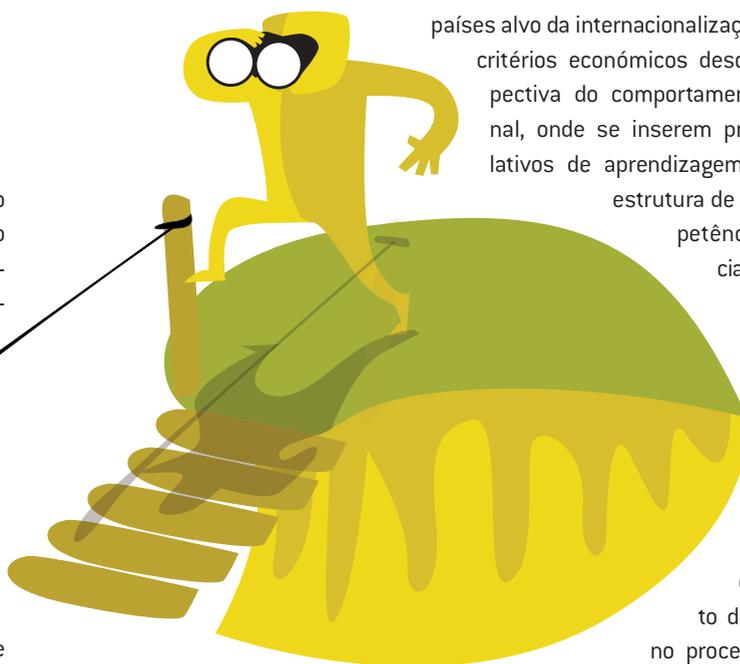
Jorge Araújo

## ► O CONTRIBUTO DA FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS PARA O SUCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A internacionalização das empresas como estratégia de sobrevivência e adaptação ao mercado global exige que se reflecta relativamente às condições e aos constrangimentos impostos por essa necessidade.

Uma estratégia eficiente de internacionalização deverá estar suportada numa análise/avaliação das condições subjacentes e absolutamente necessárias para o seu sucesso. Entendo crucial referir que uma internacionalização sem esta preparação comprometerá o resultado e poderá colocar em causa a sobrevivência da empresa que se pretendeu internacionalizar, tendo em conta que os custos do fracasso podem assumir consequências verdadeiramente desastrosas. Como refere Carlson (1975), «o processo de internacionalização assemelha-se a andar cautelosamente em terreno desconhecido» e, nessa perspectiva, uma cuidadosa preparação do caminho a percorrer reduzirá significativamente o risco do fracasso.

Regra geral, como referem Hemais e Hilal (2002), «as decisões relativamente aos



países alvo da internacionalização focam-se em critérios económicos descurando a perspectiva do comportamento organizacional, onde se inserem processos cumulativos de aprendizagem e a complexa estrutura de percursos, competências e influências». É neste contexto que esta reflexão se orienta. Então, qual a importância da formação profissional e do desenvolvimento de competências no processo de internacionalização das empresas?

Entenda-se que esta reflexão decorre por um lado da experiência vivida desde há alguns anos na Direcção de Recursos Humanos de empresas cuja orientação estratégica de médio-longo prazo é a internacionalização e que se situam na indústria da construção civil e obras públicas e, por outro lado, pela experiência também vivida, na primeira pessoa, como expatriada. Assim, ao debatermos sobre esta temática urge reflectir sobre os dois tipos de competências<sup>1</sup> necessárias a uma contribuição positiva e determinante nestes processos de internacionalização. A saber:

<sup>1</sup> Competências: «Conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e aptidões que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas actividades.»

## ► COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (HARD SKILLS)

Nos processos de internacionalização devemos ter sempre em conta que a dimensão das empresas nos países em presença são, regra geral, constituídas por estruturas mais diminutas do que na casa-mãe, quer nas áreas de suporte, quer nas próprias equipas operacionais. Assim sendo, é necessária uma maior polivalência de funções e um leque mais alargado de competências e conhecimentos de cada colaborador.

Por outro lado, a oferta na área da formação e desenvolvimento de competências é muito menor uma vez que em muitos dos países para onde enviamos estas equipas o acesso à formação em competências técnicas é escasso por causa da inexistência de oferta interna (outros técnicos que sejam detentores desses conhecimentos no país) e de oferta externa devido ao facto de os projectos que se encontram a desenvolver se localizarem fora dos grandes centros urbanos. Além disso, e mesmo quando existe oferta, é difícil ultrapassar a existência de barreiras linguísticas ou de insuficiente proficiência na língua do país, o que condiciona à partida o processo de aprendizagem.

## ► COMPETÊNCIAS DE COMPORTAMENTO (SOFT SKILLS)

É recorrente cometer-se o erro de expatriar colaboradores apenas pela sua competência técnica. Atrever-me-ia a dizer que o insucesso da expatriação de técnicos para outros países/mercados assenta/explica-se maioritariamente por se cometer este erro. Tradicionalmente ainda valorizamos como competências fundamentais o saber-fazer, até porque resulta de uma avaliação mais objectiva. Defendo, com maior certeza a cada dia que passa, que o que faz a diferença no sucesso de qualquer estratégia de internacionalização e mesmo de selecção é muito mais o «saber-ser» do que o «saber-fazer». Explico melhor sob pena de não ser entendida pelos leitores! Ao longo de quase 17 anos de experiência profissional e muitas horas de avaliação de profissionais de todas as áreas e níveis funcionais, concluo que quem tem um perfil comportamen-



tal ajustado a determinada função ou já demonstra maior capacidade técnica ou rapidamente a adquirir. Porque a aprendizagem é tanto melhor sucedida quando maior for o sentimento de necessidade desse conhecimento por parte do formando. Estes profissionais são aqueles que, mesmo não tendo todo o conhecimento técnico necessário, são pro-activos e vão no seu encaço, desenvolvendo inclusive estratégias de formação e de desenvolvimento para além daquelas que a empresa lhes proporciona!

## ► ASSIM, COMO PODEMOS CONTRIBUIR ENQUANTO PARCEIROS E PATROCINADORES DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NESTE DESAFIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO?

Preparar uma empresa para se internacionalizar ou estar alinhado com a estratégia já em desenvolvimento de internacionalização requer essencialmente que planeemos no médio-longo prazo e identifiquemos necessidades formativas projectivas (que serão necessárias num futuro próximo) e não apenas de resolução de *gaps* existentes, porque estamos apenas a olhar para o que falta e a internacionalização exige que nos direccionemos para o que será necessário! Portanto, torna-se

imperativo prever que dentro de X tempo necessitaremos de determinado número de profissionais, com um leque de competências para expatriar para o projecto Z, no país L, e devemos estar a desenvolver as competências necessárias a esses colaboradores. E este trabalho é sempre necessário uma vez que dificilmente e, por

mais que investamos em formação contínua, dificilmente teremos uma equipa completamente preparada para expatriar.

Contudo, na realidade, e por uma ordem variada de razões, este planeamento nem sempre é com a antecedência desejável, e por via dessa razão obrigamo-nos a trabalhar num

sentido mais amplo! Como já temos conhecimento de quais são as áreas e perfis de competências que habitualmente compõem essas equipas, trabalhamos essas competências transversalmente. O desenvolvimento da proficiência nas línguas mais utilizadas nos mercados onde nos posicionamos, designadamente em Francês e Inglês, para todos os quadros e para chefias intermédias, ao nível operacional, com potencial de expatriação. A formação em normas internacionais, em acordos fiscais existentes, por exemplo, para as áreas financeiras.

Contudo, genericamente ainda é descurada uma estratégia concertada de preparação para a expatriação de colaboradores, que passa por estarmos cientes das razões fundamentais do insucesso na expatriação e do contributo que podemos dar para a redução de custos com este insucesso por-

que, embora a maior parte das empresas ainda não consiga medir este custo, consegue claramente percebê-lo!

Assim, explicaria sucintamente o que é absolutamente vital no que toca ao desenvolvimento de competências para o sucesso da internacionalização das empresas. Além das competências técnicas já referidas e da necessidade contínua de investirmos na formação técnica dos colaboradores, mesmo que as funções que desempenham actualmente não requeiram essas competências devemos concentrar-nos e apostar em duas áreas fundamentais.

### A PREPARAÇÃO PARA A EXPATRIAÇÃO E A FORMAÇÃO PARA A INTERCULTURALIDADE

É consensual que as causas de fracasso nos processos de expatriação de colaboradores são semelhantes na larga maioria das empresas multinacionais. São, nomeadamente:

- Dificuldades familiares: problemas conjugais e escolaridade dos filhos.
- Problemas de adaptação: nova posição social, língua, dificuldade de adaptação à nova cultura.

Portanto:

- a formação no domínio das diferenças culturais deve ser considerada uma necessidade e não um luxo. Os custos da formação são incomparavelmente mais baixos do que os custos da não formação traduzidos em concreto nos custos potenciais dos regressos antecipados ou nos negócios falhados por falta de competências e sensibilidade multicultural;
- os cursos devem assentar numa pedagogia activa, cognitiva e comportamental, fortemente participativa e usando métodos que apelem à vivência de situações utilizando jogos de papéis, simulando práticas e, ainda, transmitir ferramentas de análise que permitam uma abordagem das outras culturas de forma moral e culturalmente neutra;
- a expatriação ou missão internacional deve ser encarada como um assunto doméstico (ou seja, de família e entre a família discutido, analisado, ponderado e decidido) de forma a envolver

e a preparar o cônjuge e a família para os futuros problemas de adaptação e/ou separação prolongada.

Além destes aspectos, ao nível dos conteúdos e temáticas que devem ser transmitidos aos futuros expatriados (e à família) destacam-se:

- Orientação social do país hospedeiro (inclui factores legais, económicos, sociais, demográficos e políticos).



- Estilos cognitivos e aspectos psicossociológicos do novo país.
- Sistema de valores e crenças dominantes.
- Padrões de comunicação dominante, língua e dialectos, comunicação verbal e não verbal.
- Locus de controlo e de decisão nos negócios e na gestão.
- Atitudes face à Natureza, ao tempo, ao poder e à autoridade, às regras, ao trabalho, ao risco, aos conflitos e ao desconhecido.

Em suma, os processos de globalização exigem cada vez mais investimento nos processos formativos e de desenvolvimento de competências dos recursos humanos das empresas. Num mercado global conseguir-se-á afirmar quem for capaz de investir na preparação dos seus colaboradores

para perceberem a importância de pensarem num mercado de trabalho global e, por consequência, na adaptação dos quadros mentais para que o choque cultural seja «amortecido» aquando da expatriação.

Portanto, a formação e desenvolvimento de competências deve ser considerado, se bem definido, um investimento com alto índice de rentabilidade! Nos processos de internacionalização este investimento é absolutamente fundamental e descurar

esta preparação compromete, sem qualquer dúvida, o sucesso dessa internacionalização, quer no custo com regressos antecipados que, além de constituírem um prejuízo em si só devido aos gastos já efectuados com a logística da expatriação (vistos, viagens, etc.), quer pela ausência do profissional no posto de trabalho enquanto se prepara a sua substituição, quer nos custos associados a essa substituição; além disso e ainda mais crítico, causar prejuízos no exercício da função no país

dá origem a dificuldades de relacionamento com parceiros de negócio, com autoridades locais, podendo inclusive comprometer a permanência da empresa no país!

#### BIBLIOGRAFIA

- CARLSON, S., *How foreign is foreign trade: a problem in international business research*, Uppsala, Uppsala University Press, 1975.
- FINURAS, P., *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*, Lisboa, Edições Sílabo, 2007.
- HEMAIS, C. A., HILAL, A., «O processo de internacionalização da firma segundo a Escola nórdica», in ROCHA, A. da [Org.], *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*, Rio de Janeiro, Mauad, 2002.

CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
Jornalista

Fotos de:  
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA

# GRUPO IBEROMOLDES: SUCESSO NO MERCADO EXTERNO TAMBÉM SE DEVE À FORMAÇÃO

Desde a sua criação, em 1975, o Grupo Iberomoldes apostou no desafio da internacionalização. O elevado grau de exigência, que sempre pautou a sua conduta, granjeou-lhe reconhecimento internacional. O seu prestígio a nível nacional resulta, em boa parte, do sucesso além-fronteiras, sendo hoje em dia um dos mais importantes empregadores da região de Leiria cujo prestígio também se deve à aposta na formação qualificante

## ► O DESAFIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Em 1975, quando a maioria dos empresários evitava correr riscos com receio da situação política que se vivia em Portugal, dois ex-directores de uma fábrica pioneira na indústria dos moldes (Aníbal Abrantes, SA) criaram a fundação Iberomoldes, Lda que rapidamente se afirmaria no mercado como a maior empresa do sector. Em 1978 os fundadores iniciam uma nova filosofia na produção de moldes, criando uma cadeia de empresas especializadas e complementares entre si cujos nomes mais visíveis eram a Portumolde e a Iberonorma. Apostando desde o início nos mercados externos, a Iberomoldes cria, em 1981, uma empresa de moldes na Tunísia em associação com parceiros locais, cujo objectivo é satisfazer as necessidades do mercado dos países árabes. O negócio corre de feição e, em associação com o maior produtor mundial de brinquedos (a Hasbro), os fundadores da Iberomoldes adquirem a empresa de que haviam sido directores. Estávamos em 1986 e o Grupo Iberomoldes continuou a crescer até atingir a dimensão actual. Começando por

des protótipos, equipamentos especiais de apoio à industrialização, injeção, montagem e decoração de componentes para o sector automóvel, construção civil e aeronáutica, actualmente a Iberomoldes tem participação em 16 empresas das áreas de engenharia, prototipagem rápida e produção de moldes.

Assumindo desde o início uma vocação para os mercados externos, o Grupo Iberomoldes exporta mais de 90% do que produz. O segredo deste sucesso além-fronteiras consiste, na opinião de Arlindo Duarte, numa cultura de exigência que o trabalho com produtos de elevada complexidade – destinados a empresas líderes de mercado – requer. Não é difícil perceber o significado das palavras do gestor de recursos humanos da Iberomoldes quando verificamos que os principais mercados são países com um elevado grau de exigência como a Alemanha, Suécia, França, Holanda, Bélgica, Espanha, Israel ou Estados Unidos.



Fachada do edifício da Iberomoldes

São conhecidas as dificuldades de penetração das empresas portuguesas no mercado externo, pelo que era importante saber se essas dificuldades também tinham sido sentidas pela Iberomoldes. Sem rodeios, Arlindo Duarte admite que as principais dificuldades que a empresa foi obrigada a contornar no concernente aos moldes estavam relacionadas com «a ausência de experiência, de rigor técnico e de disciplina metodológica». Também a exigência perante a qualidade, o respeito pelos prazos de entrega ou a necessidade de ultrapassar dificuldades que permitissem a adopção de métodos e processos mais eficazes foram obstáculos que tiveram de ser torneados ao longo do tempo.



Arlindo Duarte

O facto de a Iberomoldes ter conseguido penetrar num mercado tão difícil como o chinês, onde abriu escritórios especialmente vocacionados para apoiar empresas multinacionais suas clientes com filiais naquele país, parece demonstrar o sucesso da empreitada.

### ➤ APOSTA NA INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Nos anos 80, a aposta na Inovação e Desenvolvimento (I&D) ainda não era matéria de preocupação para a maioria das empresas portuguesas. No entanto, o Grupo Iberomoldes sempre deu uma grande importância à investigação e desenvolvimento, tendo como objectivos a inovação e a

qualidade. Já em 1983, a Iberomoldes era pioneira em Portugal na utilização dos novos sistemas de CAD/CAM, aplicando-os à indústria de moldes. Como explica Arlindo Duarte, «era um sistema criado para o sector aeronáutico e foi o primeiro desse tipo instalado numa empresa portuguesa (e provavelmente europeia) de moldes com o objectivo de ganhar capacidade de resposta no projecto a 3 dimensões e na maquiagem de geometrias complexas e viabilizar a exploração do crescente parque de máquinas e ferramentas com controladores programáveis NC e a vários eixos».

No final dessa década (1989) a Iberomoldes passou a dispor de *softwares* CAE que permitiam simular e analisar o fluxo do material plástico no interior do molde ainda na fase de projecto, conferindo a possibilidade de definir com maior rigor os pontos de injeção, as linhas de união e a previsão de possíveis empenos da peça. Com a criação, nesse ano, da empresa SET – vocacionada para um modelo de negócio novo, voltado para o desenvolvimento de produtos em «engenharia simultânea» em cooperação com os clientes mais sofisticados, capaz de trabalhar cooperativamente com o cliente no desenvolvimento do produto e de produzir protótipos, ao mesmo tempo que tinha em consideração o projecto de moldes associado – a Iberomoldes pôde alargar a oferta de serviços para além da concepção e fabrico do molde, estendendo-a às fases iniciais da concepção do produto, o que lhe assegurou a subida na cadeia de valor. Iniciava-se assim, com a criação desta empresa, um novo percurso que permitia a exploração das áreas de Engenharia e Desenvolvimento de Produto, Prototipagem Rápida, fabrico de moldes protótipos e de equipamentos especiais de apoio à industrialização.

Hoje em dia, colabora com algumas das melhores empresas, universidades e centros tecnológicos (por exemplo, MIT, CENTIMFE, IST e Universidade do Minho, entre outros), o que lhe tem granjeado reconhecimento e uma posição de destaque no mercado.

### ➤ INVESTIMENTO NA FORMAÇÃO DOS COLABORADORES

O Grupo Iberomoldes tem, actualmente, mais de 1000 colaboradores e a aposta na

I&D não poderia alcançar o êxito desejado sem um forte investimento na componente formativa. Como salienta Arlindo Duarte, «a necessidade de investir na formação dos colaboradores remonta à década de 80 do século passado, altura em que começaram a surgir fortes constrangimentos na oferta de recursos humanos qualificados que tivessem os conhecimentos mínimos para poderem abraçar uma profissão na indústria caracterizada por um grande rigor».

Na região apenas existiam duas escolas no distrito de Leiria com os «antigos cursos profissionais de mecânica», o que era claramente insuficiente como fonte de recrutamento para o sector dos moldes. Assim, em 1985, «com uma visão extraordinária, porque quase todos os profissionais das empresas dos moldes passaram por aqui», é criado o IBEROMOLDES, ACE – Instituto de Tecnologia de Moldes, uma empresa sem fins lucrativos certificada pela DGERT, desde 85, com três objectivos:

- Admissão de jovens com perspectivas de melhorarem as habilitações.
- Melhorar as qualificações médias/competências dos colaboradores.
- Fazer face às necessidades formativas dos colaboradores do grupo.

Dotado de um corpo formativo constituído por formadores internos – a maioria dos quais formados no grupo e possuidores de um grande conhecimento técnico –, o grupo almejou desenvolver as competências dos seus colaboradores fazendo incidir a sua acção em duas tipologias de formação:



Laboratório

**Formação Qualificante Inicial** (Curso de formação básica de moldes para jovens que queriam agarrar uma profissão, tinham entre o 10.º e 12.º ano e não pretendiam seguir um curso superior).

Como não podiam integrar a empresa por lhes faltarem conhecimentos, a criação deste curso básico de moldes – no qual era incorporada uma forte componente de comportamento organizacional – tornou-se fundamental para assegurar o recrutamento de recursos humanos qualificados, capazes de responder às exigências de qualidade da empresa e do mercado em geral. Na opinião de Arlindo Duarte, a credibilidade da formação é facilmente comprovável pelo facto de hoje em dia, muitos anos volvidos, haver muitas pessoas que vêm pedir certificados da frequência e aproveitamento desses cursos, tendo como intuito frequentar o Programa Novas Oportunidades.

Os cursos tinham duração de um ano e em média eram frequentados por 10 formandos que, terminada a formação, eram ab-



Laboratório

Com a actual recessão foi diminuindo a necessidade de recrutar novos colaboradores, pelo que os cursos de Formação Qualificante Inicial foram suspensos. «Não fazia qualquer sentido estar a formar pessoas a quem não podemos garantir emprego», justifica Arlindo Duarte.

definidas vão desde as mais simples até às mais técnicas, sempre focadas nas verdadeiras necessidades dos colaboradores e da empresa e também centradas na preocupação de aumentar as qualificações académicas dos colaboradores.

Desde a sua criação, o Instituto de Tecnologia de Moldes – a funcionar junto às instalações da empresa, na Marinha Grande – já deu perto de 1 milhão de horas de formação, contribuindo de forma decisiva para o sucesso da empresa, nomeadamente no que concerne na resposta dada às exigências resultantes da vocação da empresa para a internacionalização. Porém, a formação dos colaboradores do grupo não se esgota com os cursos ministrados pelo Instituto. Sempre que necessário, recorrem a formadores externos para ministrar alguma formação específica ou mandam os colaboradores ao estrangeiro para receberem a formação adequada às exigências e necessidades do grupo.

A formação do pessoal dos escritórios no estrangeiro também merece atenção especial. No caso da China, por exemplo, temos um colaborador português a dirigir o escritório que, antes de ir para lá, teve uma formação específica sobre a forma de actuar nesse mercado. Os colaboradores – na sua esmagadora maioria – são chineses, pelo que se torna necessário enviar à China pessoas habilitadas para lhes ministrar formação técnica, que incide também numa vertente de cultura empresarial.



Laboratório

sorvidos pelas empresas do grupo. Com a experiência entretanto adquirida, em contexto laboral, alguns desses jovens tornaram-se empresários do ramo o que, para a Iberomoldes, constitui motivo de orgulho e não de lamentação por ver fugir quadros em cuja formação o grupo investiu. «Temos dado um contributo importantíssimo para o desenvolvimento desta actividade que tem um peso muito expressivo em toda a região e essa é uma razão para nos sentirmos orgulhosos», salienta Arlindo Duarte.

### **Formação Qualificante Contínua**

A formação qualificante contínua tem por base um estudo que foi feito a partir das profissões existentes nas empresas do grupo. Em cada uma delas foi definido um conjunto de acções que do ponto de vista do grupo são as fundamentais para que os colaboradores adquiram as competências necessárias para o correcto desempenho das suas funções ao longo da sua carreira. As profissões estudadas atravessam todos os sectores da empresa, e as acções

**JOSÉ VICENTE FERREIRA**  
Gestor e Docente Universitário

Ilustrações de:  
**PAULO CINTRA**

## EMPRESAS GLOBAIS

Pascal falava da «Paixão de Convencer» como a capacidade de liderança de uma empresa para envolver as pessoas nos diversos projectos coordenando esforços, recursos e iniciativas, visando a apresentação de resultados nos prazos adequados. Em matéria de mercados externos a única resposta é capacidade para aprender sempre

### ► DA COMPLEXIDADE À CRIAÇÃO DE VALOR

O mundo está cada vez mais complexo, imprevisível e perigoso. Como consequência, as empresas tornam-se também sistemas cada vez mais complexos sujeitos a **Pressões Competitivas** bem conhecidas, com impactos nas pessoas, nos processos, nas tecnologias e nas estruturas de negócios. Na realidade, assuntos como a Globalização, as Desregulamentações, as Privatizações, as Deslocalizações, as sucessivas Inovações Tecnológicas e as Novas Formas de Competição transportam para os ambientes nacionais e internacionais uma noção sempre acrescida de risco. As palavras-chave neste contexto passam a ser:

- » REDES/CADEIAS DE PROCURA
- » VANTAGENS COMPETITIVAS
- » MAXIMIZAÇÃO DO VALOR
- » INOVAÇÃO

Significa esta realidade que quando observamos uma organização temos que olhar com particular atenção um conjunto de «indicadores», nomeadamente ESTRATÉGIAS, ESTRUTURAS, PESSOAS, ACTIVIDADES, NORMAS, PROCESSOS, VALORES, COMPORTAMENTOS, ATITUDES, DECISÕES, RESULTADOS,



MERCADOS, INVESTIMENTOS e INOVAÇÃO, que coexistem de forma **multidimensional e imprevisível**.

### ► ESTRATÉGIA – O DNA DA GESTÃO

É neste contexto de **LIDERANÇA, VISÃO PARTILHADA E ESPÍRITO DE GRUPO**, sustentados por um **PROJECTO COMUM/PLANO DE NEGÓCIOS**, que o DNA/DESENVOLVIMENTO DE NOVAS ATITUDES vai criar as condições para o sucesso empresarial [ver quadros «Estratégia – o DNA da gestão» e «Gestão e Plano de Mudança»]. A realidade competitiva impõe que as organizações criem de forma dinâmica «Mecanismos e Atitudes de Gestão» que permitam compreender a «complexidade, a flexibilidade, a produtividade e a competitividade» num tempo que tem a sua janela de oportunidade.

Tudo nesta trama de ideias mais do que complicada é altamente complexo. De facto, nestes contextos abertos as organizações são sistemas muito informados com numerosas interligações, do qual não se conhecem todas as lógicas de funcionamento internas. Um tal sistema reage ao contexto e transforma-se constantemente, para bem ou para mal.



enrolar no garfo. **Existe incerteza, logo há complexidade.**

A complexidade das situações reais surge da multiplicidade e interdependência das variáveis envolvidas que dificultam os processos de decisão e acção. É, afinal, na forma como se «ataca» a complexidade que vamos encontrar a base de compreensão dos fenómenos organizacionais tendo presente os seguintes vectores de alinhamento:

- As pessoas acolhem melhor as ideias portadoras de mudança quando lhes explicam as causas e os efeitos.
- É importante que as pessoas compreendam as implicações da mudança a nível organizacional, pessoal e profissional.
- Colocar as pessoas perante «Golpes de Magia» de forma brusca e agressiva conduz ao alheamento e à rejeição de todos os fenómenos de mudança.
- Para lidar com organizações dinâmicas que procuram sempre a sobrevivência e o sucesso é necessário um conhecimento profundo dos seus **elementos** por forma a dotá-las de capacidade de resposta adequada às solicitações do meio envolvente, tendo sempre presente:
  - a globalização;
  - a mudança turbulenta;
  - a existência de concorrência;
  - a capacidade de escolha dos clientes;
  - a inovação.

Quando uma empresa pensa num **Plano de Desenvolvimento e Internacionalização**

O resultado de uma acção nunca é, na prática, o que estava previsto, e quando se alargam os horizontes e se internacionaliza, os mercados globais apresentam-se imprevisíveis e perigosos. Pode ser muito bom, mais fraco ou até o contrário do que se esperava. Os mercados, as organizações e as pessoas tornam-se, face às novas circunstâncias que permanentemente se desenvolvem, difíceis de entender e de prever. Os sinais dos tempos apontam para rupturas profundas nos mercados, nas estruturas empresariais, e para mudanças profundas no mundo do trabalho e na vida pessoas.

### ► O «MUNDO DO COMPLICADO» E O «MUNDO DO COMPLEXO»

Vale a pena aprofundar este tema com Hervé Sérieyx, que no seu livro *Le Big Bang de l'Entreprise* (1993) refere uma interessante comparação para distinguir a diferença entre o «mundo do complicado» e o «mundo do complexo». Um Boeing é complicado. Um prato de esparguete é complexo. Um Boing é complicado porque comporta milhares e milhares de

peças diferentes que, todavia, são redutíveis à análise, pois pode ser desmontado peça por peça e de seguida remontado. **Não existem factores de incerteza, logo não é complexo.** Um prato de esparguete com queijo e molho de tomate não é complicado. Mas, como os fios de esparguete estão entrelaçados, escorregam e retroagem uns nos outros e como a repartição do queijo e do molho de tomate é aleatória, não se pode prognosticar a quantidade de esparguete e condimentos que se vão



tem que estar preparada para a complexidade e para decidir tendo por referência:

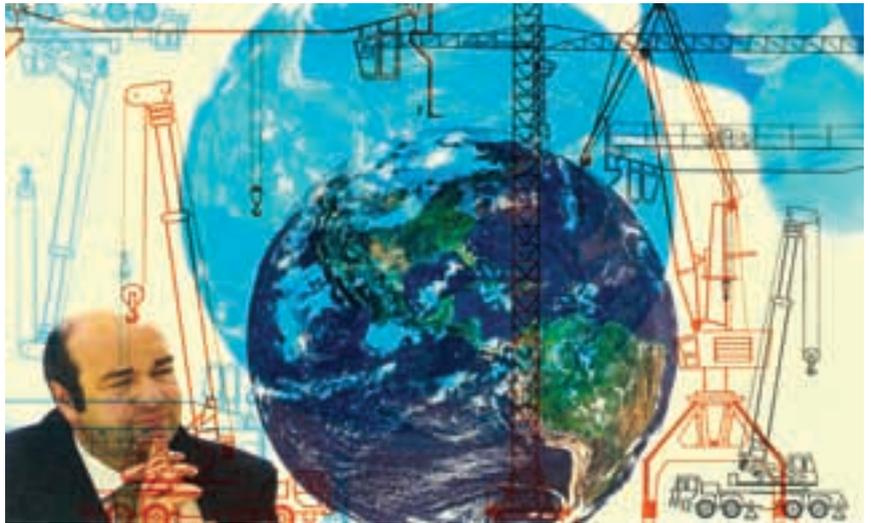
- uma Estratégia que saiba de «onde parte», «para onde quer ir», «como quer lá chegar» e «que riscos quer correr»;
- definição dos alinhamentos estruturais, tecnológicos e dos investimentos indispensáveis;
- saber fazer as escolhas dos parceiros e das formas como quer chegar aos mercados-alvo previamente escolhidos.

Em matéria de mercados externos, a única resposta é a capacidade para aprender sempre.

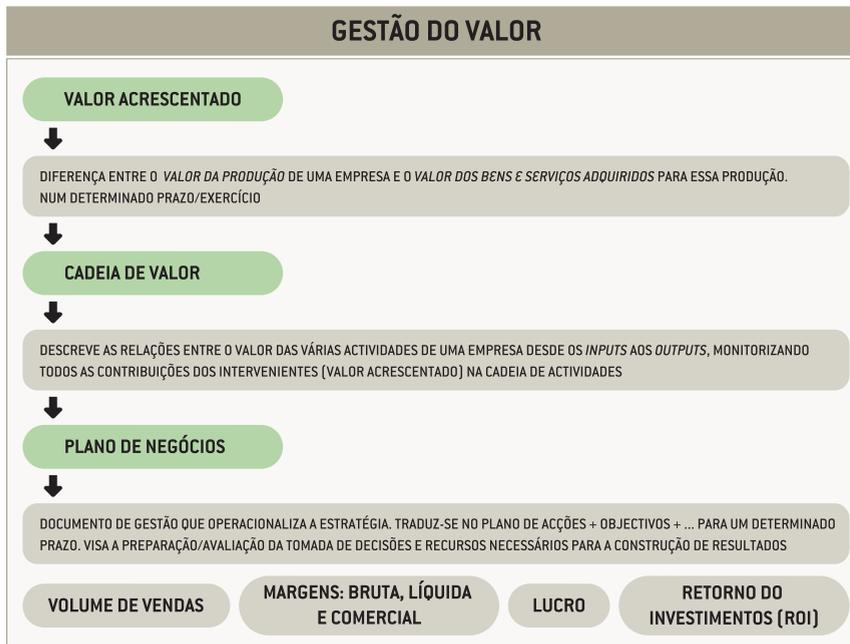
Koichiro Matsuura, director-geral da UNESCO, refere no prefácio do livro *As Chaves do Século XXI*: «Temos de aprender a distinguir, no tecido sonoro da evolução, os ruídos parasitas que vão desaparecer no esquecimento e a música das novas vagas que trazem consigo as verdadeiras sementes da mudança.» E termina esta sua reflexão convidando as pessoas a «aprender a decifrar concretamente os sinais do futuro e a traduzi-los em entendimentos partilhados e em projectos comuns».

O segredo está na **Óptica de Marketing, na Gestão do Valor** [ver quadro «Gestão do Valor»] e na **Forma de Envolvimento** dos colaboradores e dos clientes.

## GESTÃO E PLANO DE MUDANÇA/FUTURO...



## GESTÃO DO VALOR



Claro que a **liderança é sempre estratégica**, o que implica saber conduzir os projectos, as ideias, as pessoas, a inovação e os objectivos definidos para resultados em prazos certos, tudo isto fazendo **avaliar a performance** de forma sistemática, no tempo e no espaço, e sabendo convencer toda a comunidade empresarial com factos e indicadores.

Pascal falava da «Paixão de Convencer» como a capacidade de liderança de uma empresa para envolver as pessoas nos diversos projectos coordenando esforços, recursos e iniciativas, visando a apresentação de resultados nos prazos adequados. Nestas situações vale a pena recordar o poeta brasileiro quando refere: «Quem sabe faz a hora, não espera acontecer.»

CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
Jornalista

Fotos de:  
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
e cedidas  
PELO GRUPO BARBOSA & ALMEIDA

# HUMILDADE, AMBIÇÃO, RIGOR E TRANSPARÊNCIA – O COMPROMISSO DA BA

Humildade para desfrutar das oportunidades. Ambição na fixação de objectivos e metas. Rigor nas operações e tarefas. Transparência nas relações internas e externas. São estes os valores (temperados com alguma dose de emoção) que simbolizam o grupo Barbosa & Almeida, uma empresa voltada para a exportação que ocupa um lugar de destaque na produção de vidro de embalagem

## ► OS PILARES DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DA BA

Criada em 1912, a Barbosa & Almeida tem um rico historial, com sucessivas e importantes remodelações a nível de estruturas e equipamentos.



BARBOSA & ALMEIDA

Como fases mais relevantes do seu crescimento recente destaca-se a década de 90 do século passado, quando a empresa fez diversos investimentos tendo em vista concretizar a perspectiva de internacionalização e a procura de novos mercados,

objectivo que sempre esteve no seu horizonte desde a fundação. Assim, na perspectiva de solidificação deste objectivo, em 1993 a BA adquiriu a empresa vidreira CIVE, na Marinha Grande, em 1998 construiu um novo pólo industrial em Villafranca de los Barros (Espanha) e em 1999 comprou uma empresa vidreira instalada em Leon (Espanha). Já no século XXI, em 2008, adquiriu a Sotancro.

Estes investimentos avultados – a par de uma forte aposta na inovação dos produtos e na qualificação dos colaboradores – desencadearam um gradual processo de evolução, o que tornou possível a solidificação da posição da empresa quer no mercado nacional, quer no internacional, assumindo-se actualmente como a segunda maior empresa produtora de vidro de embalagem no mercado ibérico. O mercado de vendas da BA é por excelência a Península Ibérica (54% para Espanha e 32% para Portugal no ano de 2009), tendo como mercado de exportação para fora da Península Ibérica cerca de 14%, sendo os principais países de destino a França, a Bélgica e a Itália.

Jorge Alexandre, CEO da BA, destaca igualmente o facto de, ao longo da sua existência, a empresa ter sido uma importante fonte empregadora, mantendo um esforço constante no sentido de acompanhar a evolução tecnológica mundial. Este acompanhamento faz parte da estratégia empresarial e implica não só um investimento em recursos técnicos mas também na formação dos recursos humanos, para que estes sejam capazes de ma-



Jorge Alexandre



Linha de produção

nusear correctamente os equipamentos existentes, rentabilizando o investimento realizado e otimizando a produtividade do trabalho. «A nossa visão estratégica é posicionarmo-nos como “O Melhor entre os Maiores”, assentando essa visão em três pilares: criação de valor para o accionista, satisfação e fidelização dos clientes, motivação e satisfação dos colaboradores. O cumprimento desta visão, bem como dos seus princípios de desenvolvimento sustentável, a criação de valor, a orientação para o cliente, a gestão do capital humano, a responsabilidade social, a protecção do ambiente e as boas práticas governativas são um compromisso da BA e o seu êxito só tem sido possível com o envolvimento de colaboradores qualificados, rigorosos e ambiciosos. É com base nestes princípios de gestão e respeitando os valores do grupo – a humildade, a ambição, o rigor e a transparência – que orientamos a nossa actuação dentro da empresa, tanto nas grandes decisões como nas pequenas atitudes do dia-a-dia.»

### ► INVESTIR NA INOVAÇÃO

Neste período particularmente delicado que está a afectar as economias mundiais, é natural que se coloquem algumas dificuldades à penetração no mercado externo. Jorge Alexandre não esconde essa dificuldade, quer no âmbito do processo de internacionalização, quer a nível interno: «No âmbito do mercado de exportação, a falta de competitividade de factores produtivos em Portugal, o desconhecimento do mercado local e a própria

competitividade com as empresas concorrentes são as principais dificuldades, mas não se pode escamotear que o processo de internacionalização tem sempre associadas importantes diferenças a nível fiscal, legal e económico, e neste sentido existem sempre riscos associados.»



Acção de formação contínua

A BA tem, no entanto, potencialidades para crescer mais no mercado externo, apresentando algumas mais-valias, como é o caso de uma aposta na proximidade com os clientes e consumidores de forma a poder antecipar a evolução das tendências de mercado. «As embalagens sempre assumiram um importante papel no posicionamento estratégico das marcas, ajudando os consumidores a construir a experiência do uso. É aqui que a BA quer jogar as suas competências distintivas: a aposta na inovação e a paixão pela cria-

ção de valor. É com este objectivo último que nos empenhamos na busca e prossecução da inovação de produtos, de processos e de serviços. A BA é parceira de negócio de algumas das maiores e mais conhecidas marcas internacionais, sendo igualmente parceira de pequenas e médias empresas em Portugal e Espanha», enfatiza o CEO da Barbosa & Almeida.

### ► FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A BA tem actualmente cerca de 1350 colaboradores, dos quais 70% trabalham em Portugal (Avintes, Marinha Grande e Amadora) e os restantes nas fábricas de Espanha (Léon e Villafranca de los Barros). Embora a escolaridade média seja de 10 anos, ultimamente a empresa tem procurado que todos os novos colaboradores contratados tenham pelo menos o 12.º ano. Tendo também presente a importância da formação no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores,

existe na BA uma preocupação constante em definir as correctas necessidades de formação de todos. Jorge Alexandre alerta, porém, que não é um processo fácil. «Estamos a falar de colaboradores com perfis completamente díspares, mas acreditamos que este é também um processo de motivação não só profissional, mas também pessoal. Por exemplo, actualmente temos desenvolvido parcerias com Centros de Novas Oportunidades que estão a dar apoio na BA no processo de RVCC. O processo aqui na BA teve início em 2009



BARBOSA & ALMEIDA

e só nesse ano foram certificadas cerca de 40 pessoas com o 9.º e 12.º ano de escolaridade. Actualmente, cerca de 30 pessoas estão em fase de conclusão do 12.º ano.»

Neste sector de actividade não é muito complicado encontrar, no mercado de trabalho, profissionais com os perfis adequados às necessidades da empresa. A excepção, por vezes, são as funções técnicas que, pelas suas características, requerem perfis mais exigentes e formação técnica e profissional mais específica. Por outro lado, o potencial criativo e a capacidade de inovação dos colaboradores são aspectos extremamente valorizados no recrutamento, especialmente nas áreas mais técnicas.

No desenvolvimento da sua estratégia, a BA não deixa de conferir especial atenção à formação profissional dos seus colaboradores de molde a responder às exigências resultantes das mudanças contínuas que a economia globalizada acelerou e se tornam ainda mais vinciadas numa área da indústria na qual a importância do saber-fazer e saber inovar para atrair são factores determinantes para o sucesso. No entanto, como salienta Jorge Alexandre, há ainda outro aspecto que merece especial atenção. «Devido às especificidades da indústria do vidro de embalagem, em que nos inserimos, a formação interna é fundamental para garantir que todos os colaboradores sejam capazes de dar resposta às exigências da evolução tecnológica. Só desta forma nos é possível ser uma em-

presa de referência no mercado do vidro da embalagem quer a nível nacional, quer no estrangeiro.»

Em todas as áreas de actividade do grupo existe, igualmente, uma necessidade de promover a formação contínua dos colaboradores. Alterações de processos, implementação de novas tecnologias e mudanças na legislação em vigor são alguns exemplos de mudança que implicam um acompanhamento profundo por parte dos colaboradores, o que é facilitado, precisamente, pela aposta em formação contínua. Estando acreditada como entidade formadora pela DGERT e contando com uma bolsa de formadores devidamente certificados nas mais diversas áreas de formação, a BA promoveu, só em 2009, a realização

de cerca de 34 000 horas de formação. «Cerca de 90% dessa formação foi realizada em áreas técnicas muito específicas da nossa indústria. No entanto, damos sempre destaque a formações na área da Qualidade, Ambiente e Segurança e trabalhamos também a área comportamental», sublinha Jorge Alexandre.

A necessidade de actualização dos colaboradores implica que, com alguma frequência, a BA aposte igualmente na formação de quadros superiores em instituições internacionais, assegurando a aquisição de *know how* dos colaboradores mais qualificados de modo a garantir à empresa a competitividade externa e a manter o lugar de empresa de referência no mercado do vidro da embalagem no panorama internacional.



Grupo de colaboradores da BA envolvidos no processo de RVCC



Grupo de colaboradores da BA envolvidos no processo de RVCC

**TERESA R. ORTIGÃO**  
Licenciada em Relações Internacionais

**MANUEL R. ORTIGÃO**  
Licenciado em Psicologia

Ilustrações de:  
**JOÃO AMARAL**

# CARREIRA INTERNACIONAL NUM MUNDO GLOBAL

O fenómeno da globalização que marca de forma tão intensa o mundo contemporâneo permite-nos hoje equacionar a perspectiva de uma carreira internacional com uma facilidade que não era possível há, por exemplo, 20 anos

A globalização veio facilitar as condições de acesso a uma carreira internacional à generalidade dos profissionais. Actualmente são diversos os canais através dos quais podemos explorar uma perspectiva de vir a trabalhar noutros países, e desde logo os programas Erasmus, Sócrates ou Inov Contacto vão deixando as sementes em muitos jovens universitários e recém-licenciados, que os levam depois a querer partir para outras paragens sem um regresso necessariamente definido.

Nós, que já partimos e regressámos várias vezes, só podemos realçar os benefícios que advêm de uma carreira internacional, tanto a nível puramente pessoal como a nível profissional. E, além do mais, Portugal é um país lindo e riquíssimo que também merece ser visto à distância. Distância essa que nos permite ter uma percepção diferente sobre a realidade nacional, com contornos e quadros de referência necessariamente mais alargados.

## ► AS POLÍTICAS DE EXPATRIAÇÃO

No passado não muito longínquo, no chamado «tempo das vacas gordas», as grandes organizações multinacionais usavam as suas políticas de expatriamento para incentivarem os colaboradores a deslocarem-se internacionalmente. Por regra, toda a grande corporação multinacional tem a sua própria «Política de Expatria-

mento», tipicamente um documento com dezenas de páginas que cobre exaustivamente os vários aspectos sobre a transferência de profissionais de um país para outro. Tratando-se de políticas de *patrocínio à mobilidade internacional*, estas contemplam as diferentes condições e incentivos para que um indivíduo se sinta apoiado e protegido no passo que vai dar. Uma transferência destas implica normalmente a manutenção do vínculo laboral com a entidade do país de origem, *home country*, e o estabelecimento de um vínculo temporário com a entidade do país receptor, *host country*. Com uma situação de *splitted salary*, i.e., uma remuneração dividida entre os dois países, a gestão deste estatuto reveste-se de alguma complexidade nos contactos com as entidades legais (Fisco e Segurança Social) no âmbito dos acordos bilaterais de dupla tributação existentes entre a maioria dos Estados do chamado mundo desenvolvido. As firmas de auditoria possuem serviços especializados de apoio à gestão destas situações.



A transferência dentro de uma corporação mediante a política de expatriação da mesma implica um custo elevado para a empresa pois, além do salário, sempre mais vantajoso, há custos adicionais com subsídios (de instalação e compensação de diferença de nível de vida, por exemplo), viagens, habitação, escolas internacionais para filhos, aulas de línguas para o próprio e cônjuge, etc. Um empregado com este estatuto fica extremamente dispendioso, estimando-se que o seu custo possa facilmente duplicar o valor inicial. Esta situação, de uma forma geral, é apreendida por todos dentro da empresa receptora e, como tal, não raro o «expatriado» torna-se alvo da inveja dos que o rodeiam. Considerado um privilegiado face aos restan-

tes, deve então produzir mais e melhor, erguendo-se a fasquia das expectativas de desempenho que lhe são colocadas.

Como tal, este caminho vai estando cada vez menos acessível pelos custos demasiado elevados para a entidade empregadora. Então, a alternativa que as organizações internacionais vão colocando é a de os seus colaboradores poderem ter acesso, a todo o momento, às oportunidades que existem nos vários pontos do Mundo candidatando-se às mesmas e, no caso de serem escolhidos, beneficiarem de uma transferência de um país para o outro apenas com a garantia da antiguidade já adquirida e de outros eventuais *vested interests* como os relacionados com planos de pensões ou programas de acções. O contrato de trabalho,

esse, passa a vigorar entre o colaborador e a entidade legal do país receptor, perdendo-se o vínculo ao país de origem. Nesta situação, as obrigações fiscais e de tributação social são transferidas para o *host country*, não havendo necessidade de recorrer aos acordos interestatais acima referidos. Neste sentido, é frequente existir uma política ou prática em organizações internacionais que implica que, inicialmente e por um período definido de por exemplo 15 dias, as oportunidades existentes sejam divulgadas a nível internacional apenas dentro daquela organização, período após o qual se abrem essas mesmas vagas ao exterior.

Os portais que as organizações internacionais possuem, exclusivamente em língua inglesa ou muitas vezes em diferentes línguas, funcionam como a verdadeira porta de acesso às oportunidades nos vários pontos do Mundo. Mas é também a Internet, através das centenas de motores de busca específicos disponíveis, os chamados *Job boards* ou *Job search engines*, que oferece a oportunidade a qualquer

um de pesquisar trabalho, virtualmente, em qualquer ponto do Mundo. Podemos falar de um *site* generalista e global como o *monster.com* com entradas específicas em mais de 50 países e 20 línguas diferentes, ou de muitos outros *sites* regionais ou nacionais e específicos por indústria, que estão naturalmente acessíveis a todos e em todo o lado.

### ➤ **COMPETÊNCIAS PARA O SUCESSO NUMA CARREIRA INTERNACIONAL**

Além das contrapartidas interessantes que uma carreira internacional sempre oferece, importa analisar os contornos da experiência propriamente dita e o que esta implica e pode significar para o próprio em termos do seu desenvolvimento profissional. Em termos de competências básicas necessárias para uma carreira internacional, desde logo se coloca o domínio de outras línguas como condição *sine qua non*. Se o Inglês é de longe a principal língua em que



se exige fluência, existem outros idiomas que poderão ser particularmente úteis em diferentes contextos, alguns mais acessíveis para nós como o Espanhol ou Francês, ou outros que por nos serem mais distantes implicarão um maior esforço e tempo de aprendizagem – pensamos, por exemplo, no Russo, Chinês ou Alemão.

A nível de competências comportamentais, trabalhar num outro país exige naturalmente um esforço de adaptação a uma cultura e circunstâncias novas e muitas vezes a uma forma de funcionar diferente com outros hábitos, métodos ou horários. O colaborador recém-chegado a um país novo cedo se apercebe das diferenças com a sua situação de origem, sendo inevitáveis as comparações. E se a sua missão até pode incluir a introdução de algumas mudanças na organização do país receptor, haverá com certeza outras variáveis a que ele terá que se habituar e com as quais deve aprender a viver. *A capacidade de adaptação à mudança e a flexibilidade comportamental* necessária para lidar com pessoas de origem e cultura diferentes são competências que o expatriado necessitará de desenvolver e pôr à prova. Por outro lado, *a aceitação da diferença e da diversidade* deverá ser uma atitude subjacente ao seu comportamento, não havendo lugar a quaisquer preconceitos neste domínio.

A comparação entre as duas realidades pode ser um processo enriquecedor, sobretudo se efectuada com uma mente aberta, visando encontrar pontos positivos e de melhoria em cada uma delas. O distanciamento que se ganha em relação à situação que se abandonou e o menor envolvimento com a nova realidade proporciona uma visão diferente dos factos, conferindo a possibilidade de ter uma *percepção global dos problemas*, em que se vê a floresta e não apenas as árvores. *A resistência à frustração e a resiliência* são outras competências que serão postas à prova num *assignment* internacional. Viver noutra local implica a perda de algumas das coisas agradáveis a que nos habituámos na terra de origem. Mas com uma atitude inteligente e aberta, outros motivos de encanto poderão ser descobertos no país de acolhimento.



### ► E OS RISCOS...

A nível dos riscos que uma carreira internacional pode acarretar é de referir, desde logo, aquele que se relaciona com o regresso ao país de origem. Regressar mais tarde à função que se ocupava antes de partir ou à organização onde se estava inserido, é na maior parte dos casos uma hipótese remota e de concretização difícil, porque essa função foi normalmente preenchida por outra pessoa e também porque a saída foi encarada como uma promoção e voltar ao ponto anterior seria uma despromoção. Assim, para regressar ao mesmo país e organização deverá existir uma oportunidade à medida das qualificações da pessoa em causa, agora mais enriquecidas por esta nova experiência internacional. E este é também um desafio que se coloca às empresas: como utilizar um colaborador com competências mais alargadas como é o caso daquele que cumpriu um *assignment* internacional.

O segundo risco que se coloca é a nível da estrutura familiar. A transferência para outro país pode ser feita com ou sem a família e, em qualquer dos casos, haverá dificuldades a enfrentar. Se o colaborador for

sozinho sentirá naturalmente os efeitos da distância e solidão com que se verá confrontado, mas se for acompanhado passará a ter uma preocupação adicional que é a integração da família no novo país. São múltiplos os casos em que o envolvimento com a adaptação da família é tal que a disponibilidade para o trabalho se torna diminuta, gerando-se os consequentes problemas de desempenho. Mas uma vez ultrapassada essa fase todos têm a ganhar com isso, nomeadamente os filhos.

### ► PARA QUANDO UM CONTRATO DE TRABALHO EUROPEU?

Nos últimos anos a transferência de trabalhadores dentro do espaço europeu ficou mais facilitada devido ao processo de construção da União Europeia. No entanto, existem várias etapas a percorrer relacionadas com a aproximação da carga fiscal e dos regimes de Segurança Social que deverá ocorrer entre os vários Estados-membros para permitir em última análise a celebração de um «Contrato de Trabalho Europeu» que substitua os diferentes contratos de trabalho locais.

**JOÃO ALBERTO CATALÃO**

Especialista em Negociação e Vendas  
Nacionais e Internacionais  
Formador em Negociação Multicultural  
Fundador do INV – Instituto de Negociação  
e Vendas e da SalesUp-Assessoria e  
Consultoria Comercial

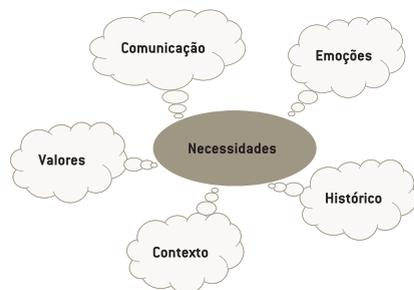
Ilustrações de:  
**PAULO BUCHINHO**

# NEGOCIAÇÃO MULTICULTURAL

A vida não é justa. Há uma tendência humana natural para comparar. Existe sempre hipótese de não se concordar com os pontos de vista dos outros. Reagimos de forma distinta às mesmas coisas. Somos naturalmente diferentes...

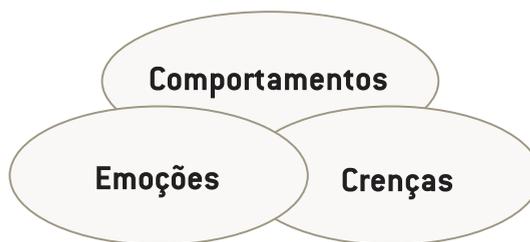
## ➤ A NEGOCIAÇÃO E AS DIFERENÇAS CULTURAIS

Devido às **diferenças culturais**, as negociações internacionais têm o potencial de se tornarem **mais** complexas, confusas e frustrantes do que as negociações intraculturais. A experiência prática mostra-me, também, que elas têm o dom de nos surpreender e, se nos envolvermos com entusiasmo, de aprender enormemente. No entanto, quando algo não está de acordo com as nossas expectativas, pode surgir o conflito. E isso pode acontecer com maior frequência numa negociação internacional.



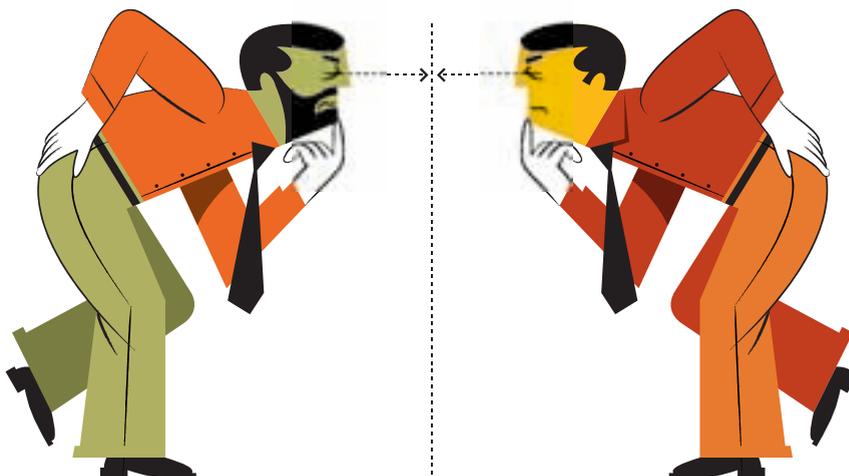
Quanto mais um negociador **conseguir aprender sobre os estilos de negociação e estrutura de crenças de outras culturas**, mais efectivas e eficientes serão as negociações com negociadores delas provenientes.

### Elementos que favorecem o conflito intercultural



**A negociação é um repertório de comportamentos** que inclui, nomeadamente: comunicação, vendas, marketing, psicologia, sociologia e gestão de conflitos. **A negociação é um processo de persuasão e, para tal, é preciso conhecer exactamente as necessidades e desejos da outra parte.**

As mudanças na economia mundial, ocorridas nas últimas décadas, a abertura comercial e o aumento do fluxo de capital estrangeiro exigem aos empresários portugueses estratégias diferenciadas e mais agressivas no tocante ao comércio exterior e à forma de actuação nesses mercados. Aos profissionais que actuam nessas áreas fortemente afectadas



pela globalização, o mercado exige maior sensibilidade, preparação e formação.

As **gafes culturais** nos negócios internacionais são, actualmente, pouco aceitáveis. **Ignorar os aspectos culturais numa interacção negocial sai muito caro**, seja a curto ou a longo prazo, podendo causar o fracasso das transacções comerciais e até o rompimento das relações, às vezes de forma irreversível.

Não nos podemos enclausurar culturalmente: o negociador actual deve ser cosmopolita, ou seja, além de conhecer a sua cultura e seus valores pessoais, deve co-

nhecer e respeitar a cultura e os valores pessoais do outro. **O bom negociador deve adquirir, além das tradicionais competências de gestão e liderança, sensibilidade e competência multicultural.**

Dentro desse contexto, o conhecimento dos aspectos culturais (por exemplo, crenças, valores, atitudes e comportamentos) pode não só viabilizar uma melhor compreensão do comportamento humano em negociações comerciais internacionais, mas também propiciar diferentes percepções acerca da realidade num mundo que procura a integração sob a forma de acordos, alianças e parcerias para vencer desafios futuros.

- Quais as características negociais dos diferentes negociadores?
- Quais as características culturais dos negociadores multiculturais?
- Quais os valores pessoais mais importantes para os negociadores multiculturais?
- Quais as características éticas dos negociadores multiculturais?

## ► O ESSENCIAL DA NEGOCIAÇÃO

**«Na vida comercial não se obtém o que se merece, mas sim o resultado da qualidade daquilo que sabemos negociar»**, João Alberto Catalão

No quotidiano, as pessoas relacionam-se, profissionalmente ou não, e **enfrentam diferenças de ideias, sentimentos, medos, atitudes, princípios e necessidades**. Lidar com essas diferenças não é fácil. Há pessoas que têm, naturalmente, maior habilidade para entender o outro e assim obterem melhores resultados nos seus relacionamentos. Tratar as diferenças entre os seres humanos requer, principalmente nos conflitos, uma aprendizagem especializada.

**A negociação é relacionamento e não um acto isolado.**

**É sempre algo que se faz em conjunto.** Em todos os relacionamentos estão sempre presentes dois factores: **emoção e comunicação**.

Não há relacionamento humano sem a presença destes dois componentes. A maneira como são considerados reflecte-se directamente no êxito ou no fracasso da negociação.

## SEIS FUNDAMENTOS ESSENCIAIS PARA UMA NEGOCIAÇÃO EFECTIVA

### 1. O seu estilo de negociação:

- Determine as suas preferências básicas de estilo negocial.
- Mobilize-se para se preparar para a negociação.
- Estabeleça expectativas elevadas.
- Estabeleça parâmetros de fecho da negociação.
- Tenha a paciência para ouvir.
- Prepare o seu «plano» de flexibilidade (Plano B).
- Assuma um compromisso com a integridade pessoal.

### 2. Metas e expectativas:

- Pense cuidadosamente sobre o que realmente deseja.

- Estabeleça metas optimistas – mas realistas.
- Seja específico.
- Escreva as suas metas num papel e comprometa-se com elas.
- Leve o registo das suas metas consigo para a negociação.

### 3. Padrões e normas dominantes:

- Pesquise os padrões e normas aplicáveis.
- Identifique aqueles que a outra parte considera legítimos.
- Prepare uma base de dados e argumentos.
- Preveja os argumentos que a outra parte poderá usar.
- Prepare um tema de posicionamento e preveja o do seu interlocutor.
- Considere, se necessário, a possibilidade de expor os seus argumentos perante aliados.

### 4. Relacionamento:

- Ganhe acesso e credibilidade através da sua rede de relações.
- Estabeleça relações de trabalho à mesa de negociação, com pequenas atitudes como presentes, favores, revelações ou concessões (ex: utilize táticas como «pé na porta» e «ficar a dever»).
- Evite as armadilhas da reciprocidade e de relacionamento, não devendo confiar com demasiada rapidez, não permitindo que os outros o manipulem pela culpa e não misturando grandes negócios com amizades pessoais.
- Siga sempre a Norma da Reciprocidade: seja confiável e íntegro.
- Seja justo e estimule os outros a serem justos consigo.

### 5. Os interesses da outra parte:

- Identifique quem tem poder de decisão.
- Descubra como é que os interesses da outra parte o podem ajudar a conquistar as suas metas.
- Analise o que pode levar a outra parte a dizer não.
- Identifique como é que opções de baixo custo podem eliminar as objecções da outra parte.



## 6. Poder de influência:

- Identifique qual das duas partes perderá mais caso o acordo não se concretize.
- Determine para quem o tempo é um factor muito importante.
- Questione-se sobre se pode aumentar as suas alternativas ou limitar as do seu interlocutor.
- Saiba se pode ter o controlo sobre algo que a outra parte deseja.
- Descubra como comprometer a outra parte com normas que favorecem o seu resultado.
- Decida se pode estabelecer uma aliança para elevar a sua posição.

### FONTES

Experiência Profissional em Negociações Multiculturais  
Publicações de Diversos Especialistas

## ▶ PLANEAR NEGOCIAÇÕES MULTICULTURAIS

### Lembre-se de que há quatro factores-base que afectam de forma determinante as negociações multiculturais:

1. **Uso do tempo:** o uso do tempo varia segundo as culturas. Algumas culturas são normalmente muito exigentes e exactas na administração do tempo. As vidas profissionais e pessoais costumam estar bem ajustadas. As funções da máquina, as interações e outras questões combinam-se para fazer do tempo um factor essencial.
2. **Individualismo e orientação colectiva:** o individualismo existe quando as pessoas se consideram, em primeiro plano, a si mesmas como indivíduos e, em segundo plano, como membros de um grupo. O colectivismo é exactamente o contrário.
3. **Estabilidade de funções e conformidade:** algumas culturas caracterizam-se pela forte necessidade de ter estabilidade e conformidade nas funções, ou seja, como as coisas são feitas tem uma importância fundamental. Conhecer a outra pessoa ajuda a estabilidade e a previsibilidade do processo de negociação.
4. **Padrões de comunicação:** o efeito das diferenças de comunicação entre o emissor e o receptor de uma mensagem é muito comum nas negociações internacionais e requer de ambos muita sensibilidade e esforço para assegurar clareza na comunicação.

Em negociações internacionais é fundamental ter em conta o ambiente e a cultura do país com o qual está a negociar. Isto pode significar não apenas uma adaptação de perspectiva às realidades diferentes, mas até mesmo uma adaptação completa às mesmas.

**Um dos maiores erros que se pode cometer em relação às variáveis culturais é confiar mais em estereótipos do que em dados extraídos directamente da fonte que a sua intuição lhe fornece** quando observa o seu interlocutor à mesa de negociação.

O importante é ter presente que negociar num outro país gera grande pressão sobre os objectivos, mesmo quando o negociador possui grande experiência. **Nada é imune ao choque cultural** e se isto não for gerido com eficácia, as negociações podem fracassar. Também se deve considerar que, além dos factores socioculturais, **é importante analisar as características pessoais dos executivos (sexo, idade, experiência profissional, cultura de referência, etc.)** para verificar a possível influência no processo de negociação comercial. Um país com uma estrutura familiar homogénea tende a ser culturalmente mais homogéneo do que um país com estruturas familiares múltiplas. **Por exemplo, o Japão é culturalmente mais homogéneo do que os Estados Unidos ou muitos países africanos, que têm inúmeros tipos de estrutura familiar.**

### TENHA AINDA EM ATENÇÃO O SEGUINTE...

- **O ambiente, o lugar:** a envolvente de uma negociação está determinada, em grande parte, pela decisão que os negociadores tomam sobre o lugar no qual se realizarão as conversações. As partes têm três opções: o lugar próprio, o lugar do outro ou um lugar neutro.
- **A cultura:** o risco de um fracasso está presente em qualquer negociação. Quando os negociadores vêm de diferentes culturas, os riscos de incompreensão aumentam. As diferenças culturais dividem as pessoas e constituem uma barreira a ser ultrapassada.
- **A burocracia de organizações estrangeiras:** as organizações relacionam-se através das transacções internacionais. Por detrás de qualquer negociação internacional estão empresas, escritórios governamentais e instituições do Estado cujos interesses se discutem na mesa de negociação. Os negociadores que participam representam-nas, mobilizando-se para que elas cheguem a um acordo. Um negociador tem que se preocupar não somente com as pessoas que se sentam à sua frente, mas também com as organizações e as burocracias.
- **As leis e os governos estrangeiros:** ao efectuar negociações internacionais, o negociador fica exposto às leis, nem sempre bem conhecidas, dos países com os quais está a negociar.

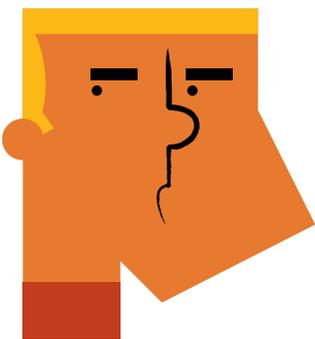
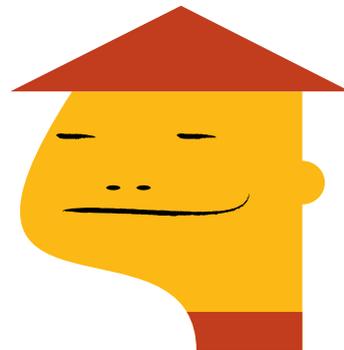
## ► DICAS PARA NEGOCIAR COM DIFERENTES CULTURAS

Sabe-se que a origem étnica, cultural e nacional do negociador tem influência no seu posicionamento psicológico em relação à negociação. Deixo-lhe algumas dicas para negociar com diferentes nacionalidades:

### CHINESES

Atribuem especial significado para a amizade e o *Quanxi*, precisão nas palavras. A chave do sucesso é a persistência no objectivo.

Amizade, confiança e ajuda estão acima de tudo. Amizade significa ajudar o amigo a crescer para se tornar independente e ter prosperidade. Significa revelar os segredos do negócio, ajudar com dinheiro e tecnologia para resolver os problemas inesperados e não orçamentados. A lei do *Quanxi* é sempre usada, ou seja, quando duas pessoas são amigas e surge um problema, o amigo mais bem situado ajudará sempre o mais fraco. Seguem o ensinamento de Confúcio que pregou a precisão nas palavras, isto é, quando as palavras não correspondem aos factos, é impossível atingir a perfeição das coisas. **O segredo do sucesso é a consistência no propósito.** Os seus argumentos são repetidos, palavra a palavra, durante longo tempo. Quando pedem algo, não aceitarão o «não» como resposta. **Irão insistir com persistência até conseguirem o que querem.**



### AMERICANOS

Têm dificuldades em manter-se em silêncio. Argumentam menos que outros povos. Sentem-se pouco confortáveis para fazerem uma oferta baixa quando estão para comprar algo. Não gostam do dar e tirar numa negociação. Não gostam de conversas extensivas e repetições que fazem parte do processo de argumentar.

Desenvolvem objectivos e posições para cada problema e gostam de os resolver um a um. Adiar ou anular uma negociação é considerado um trauma.

### BRASILEIROS

Os Brasileiros gostam de «pechinchas». Converse com eles sobre assuntos gerais antes de entrar no tema. Estabeleça uma relação pessoal. Faça acordos por escrito.

É fundamental obter ajuda de um brasileiro que conheça os meandros da burocracia governamental, já que existem diversificadas leis e impostos interestaduais.



### MÉDIO ORIENTE (IRÃO, IRAQUE, ETC.)

Costumam escrever um memorando de acordo para cada negociação.



### ÁRABES

Desfrutam da negociação discutindo e argumentando com intensidade, são corteses e educados com o oponente; chás, bebidas e doces são servidos em abundância. Trocam prendas nas reuniões preliminares. Procuram servir bem os seus convidados, fazendo-os sentirem-se como um convidado especial numa festa e não participando numa negociação. Não há pressa para negociar. As interrupções são normais durante a negociação, estão habituados ao *deadlock*. Relaxar para argumentar e desfrutar da negociação. Divertem-se negociando.



### JAPONÊSES

Quando a outra parte faz uma oferta, sendo aceitável ou não, não respondem imediatamente com um sim ou um não. Costumam ficar em silêncio e pensar sobre o assunto durante algum tempo. Por isso, deve-se considerar a resposta antes de expressá-la. Ainda melhor, escrever algo num papel e, se possível, fazer alguns cálculos, mas onde os outros não possam ver. Somente depois responder sim ou não, ou qualquer outra coisa que se queira dizer. Os Japoneses procuram a aprovação divina; procuram construir relações harmoniosas, longas e duradouras com aqueles que conhecem. Dão prioridade ao relacionamento de longo prazo.

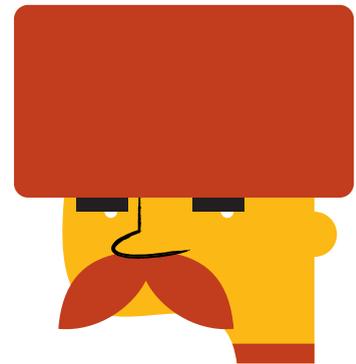
Preferem negociar com as pessoas com quem podem trabalhar em harmonia no futuro, inclusive se custar mais no presente. Tempo significa dinheiro; **dar tempo numa negociação significa ganhar mais benefícios e satisfação.**

São rápidos a planear e a colocarem-se de acordo com o nosso cronograma, porém resistem à pressão para terminar rapidamente uma negociação. São incrivelmente persistentes repetindo as suas necessidades e a lógica da sua posição; são pacientes para descobrir e testar as necessidades de seu interlocutor. **Acreditam que, quanto mais tempo investirem numa negociação, mais dinheiro ganharão.**

São especialistas em dizer um «não» polido, como: «sim, mas talvez...»; «isto vai necessitar de uma futura consideração...». Costumam trabalhar em conjunto com o seu interlocutor antes da negociação começar, de maneira a que quando a negociação realmente se inicia a mesma acontece de forma ordenada e funcional.

### RUSSOS

Não se intimidam em testar os seus oponentes repetindo os seus argumentos várias vezes. Sabem dizer «não», que também pode significar um «sim» ou um «talvez». O dizer «não» várias vezes deve reduzir a expectativa do oponente durante a negociação e pode aumentar a sua satisfação no final da negociação.

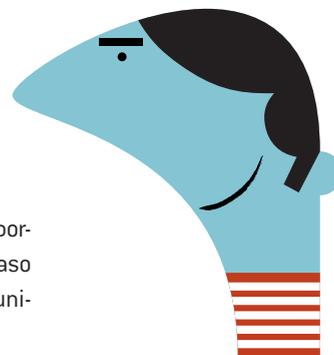


### ITALIANOS

São os campeões da argumentação e da gestão das emoções, acostumados a negociar desde o século xv com Árabes, Persas, Gregos, povos do Médio Oriente e da África do Norte. Muito preocupados com o seu estatuto e a sua imagem. Gostam de impressionar.

### FRANCESES

Preferem acertar os princípios básicos do negócio e só mais tarde definir seus pormenores. *Quid-pro-quo*, não faça concessões sem conseguir algo em troca, caso contrário poderão não se sentir agradecidos. Não costumam fazer concessões unilaterais dando algo por nada.



### EM CONCLUSÃO:

A experiência como negociador internacional e como docente de Negociação Multicultural em diversos MBA internacionais tem-me mostrado que existem sempre motivos numa negociação internacional capazes de nos surpreender. Por isso, só há uma solução: viajar com frequência, estar atento e estudar todos os sinais. Em suma: aprender continuamente!

## ▶ TESTEMUNHOS DE EMPRESÁRIOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO QUE ADOPTARAM TENDO EM VISTA A NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL NAS RESPECTIVAS EMPRESAS



**César Silva**  
Director  
de Operações  
Internacionais

### EUROSTAND – Projectando o Futuro

Na EUROSTAND, a exportação funcionou como alavanca para a internacionalização, tornando-se uma estratégia determinante na sua competitividade.



As primeiras relações em que participámos, com empresas do Brasil, Itália, Grã-Bretanha, Moçambique e Angola, foram de tal forma frutuosas que dinamizaram a empresa para um projecto de internacionalização. Estas parcerias complementaram a nossa contínua participação em eventos internacionais – Europa e África – com clientes portugueses (privados ou estatais), concedendo-nos *mais-valias* na nossa progressão. A focalização nestes mercados, a médio-longo prazo, terá de ser muito persistente nos investimentos. Potenciando e consolidando todos os factores positivos, preparamos o futuro criando novos projectos, envolvendo países tão díspares culturalmente como os do Magrebe ou os dos PALOP. E as diferenças culturais não se exprimem, apenas e só, pela diferença de língua. Num dos projectos que partilhámos com empresas brasileiras passou-se algo que, a um jovem funcionário da EUROSTAND, pareceu ser um *up-grade* nas relações interculturais Portugal-Brasil:

*Joana* [jovem quadro de empresa de marketing brasileira]

– Você tem *Durex*?

No Brasil *Durex* é fita-cola, mas para um jovem português é algo diferente...

Observamos que, mesmo falando a mesma língua, teremos de ter sempre atenção

a todos factores para que exista entendimento mútuo.

Para percorrer este caminho é *obrigatório* manter um elevado nível técnico e de qualidade, não só no produto final mas também no relacionamento pessoal com diferentes culturas, adoptando uma abordagem adequada a cada factor e sensibilidade.

Sentimos necessidade de nos mantermos actualizados e preparados para novos desafios. Este sentimento levou-nos a uma forte aposta na formação dos nossos quadros. Nos últimos anos, a aposta centrou-se nas áreas do *marketing* e da *distribuição* [MCIM – Master em Comércio Internacional e Marketing] e na área de Direcção Administrativa [MBA Executive].

Estas aulas, ministradas por docentes de origem espanhola, argentina, peruana e portuguesa, com experiência comprovada em relacionamento e comércio internacional, têm demonstrado ser uma grande *mais-valia* no dia-a-dia da nossa empresa.



**Paulo David**  
Director-Geral

### Provimar

Enquanto empresário e director tenho desde sempre apostado na minha formação. Iniciei a minha área de estudos académicos no Marketing [Instituto Politécnico, visto que procurava cursos que me dessem uma perspectiva mais prática e objectiva para o mundo dos negócios] e sempre pautei por me manter actualizado através de outros cursos que pudessem contribuir para o aumento dos meus conhecimentos teórico e práticos. Sempre que possível frequentei cursos em áreas diversas, como informática (óptica de utilizador) e outros com maior exigência técnica, um Master em Comércio Internacional e Marketing e um Master em Direcção Geral de Empresas, que tenciono terminar durante o presente ano.

Sem formação como se poderá acompanhar o ritmo elevado deste mundo louco em que vivemos?... Quer nacional como internacional, o mundo dos negócios corre a grande velocidade, sendo fundamental apostar na formação. Num mundo em que todos os dias sai para o mercado imensa informação, novos estudos e técnicas de actualização, se os empresários e directivos [além de todos os outros quadros] não apostarem na formação, muito rapidamente ficarão para trás

na corrida internacional por falta de informação e conhecimentos técnicos. Apostar na formação é apostar num futuro promissor para negociar em Portugal e com o estrangeiro.

Gostaria de contar uma história a alertar para os diversos perigos e cuidados a ter nas negociações internacionais: «Um dia, através de uns conhecimentos que tenho numa embaixada do continente africano, recebi no meu escritório a visita de uma ilustre individualidade desse país com a promessa de negócios de milhões e com um potencial de diversidade de negócios enorme. Assim, perante todo esse potencial negocial desloquei-me ao país em causa com o intuito de pôr em prática uma operação idêntica a outras já em funcionamento noutros países. A verdade é que fui recebido com quase todas as *honras de protocolo diplomático*. Tudo me era apresentado como não havendo quaisquer obstáculos ou dificuldades, tendo em conta que haveria sempre alguém que solucionaria os problemas (embora todos esses serviços tivessem custos consideravelmente elevados). Assim, tendo em conta a minha experiência negocial em países africanos iniciei um estudo de mercado em paralelo com o intuito de analisar custos e possibilidades de mercado, pelo que verifiquei que todos os custos apresentados eram mera intenção de extorquir dinheiro. A empresa minha interlocutora ainda não estava constituída e já havia interesse na abertura de uma conta bancária. Perante estes factos estava claro que os possíveis futuros parceiros não tinham interesse em manter uma postura de seriedade negocial. Como tal, e com o intuito de não criar inimigos [o que em certos países poderá ser um problema operacional para futuros negócios], fui preparando toda a operação administrativa com um outro parceiro, esperando que os parceiros que me tinham prometido «*O mundo*» dessem seguimento às suas responsabilidades. No entanto, nunca adiante as verbas absurdas por eles solicitadas (comentado sempre que uma vez que iríamos ser parceiros, eles que avançassem com as verbas e logo que a empresa estivesse a funcionar seriam acertados todos os valores pendentes, o que nunca veio a suceder visto que a empresa nunca foi constituída). Assim, acabei por montar a operação nesse país com muito sucesso, mas com outro parceiro e após ter feito um estudo de mercado credível.»

Tudo isto para dizer que: exportar sim, crescer para além das nossas fronteiras sim, mas fazê-lo com todo o cuidado, formação e atenção porque não se ganha mercado facilmente, mas sim com inteligência e trabalho.

**RUBEN EIRAS**

Investigador em capital intelectual e inovação no ISCSP-UTL

**VANDA VIEIRA**

Técnica de formação do CECOA, autora do blog [elearningportugal.wordpress.com](http://elearningportugal.wordpress.com)

Ilustrações de:

**JOÃO AMARAL**

# TRABALHAR AS COMPETÊNCIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS NACIONAIS

O desenvolvimento de competências para a internacionalização dos negócios das empresas portuguesas é o principal objectivo do Curso de Especialização Tecnológica (CET) em Comércio Internacional promovido pelo CECOA (Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins). A vantagem desta modalidade de formação é o «mix» de ensino profissional numa área do saber específica, com a prática profissional qualificada e a inserção dos formandos nas empresas

O comércio internacional esteve, desde sempre, presente na essência do progresso humano. E com o recente processo de globalização, a sua importância económica, social e política tornou-se determinante para a competitividade sustentável das nações.

Para que as empresas nacionais possam ser competitivas e abraçar os desafios e as oportunidades de sucesso, quer das importações, quer das exportações, é primordial aceder a todo um conjunto de conhecimentos que envolvem áreas estratégicas e operacionais. Com efeito, o portefólio de conhecimentos a dominar para conduzir um processo de internacionalização bem sucedido é vasto e diverso. Por exemplo, é necessário estar sempre actualizado sobre a evolução dos mercados mais importantes e conhecer os documentos a ter em conta nas trocas comerciais, em situação de importação ou exportação e as suas restrições (licenças, declarações, certificados, etc.). É preciso também possuir informação sobre as entidades competentes para emissão dos documentos mencionados, nomeadamente pela emissão de certificados de origem,

estar informado sobre os direitos aduaneiros dos diferentes países e outras taxas de importação de produtos.

Saber como exportar para mercados externos, dominar ao pormenor os aspectos a considerar na celebração de um contrato de compra e venda internacional e estar a par da informação sobre os meios de pagamento utilizados no comércio internacional são outros aspectos importantes do pacote de conhecimentos, aptidões e competências necessário para se conseguirem aproveitar os benefícios comerciais da globalização.

## ► O CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL DO CECOA

O curso de Comércio Internacional do CECOA tem como objectivo contribuir para aumentar as aptidões e as qualificações dos recursos humanos das empresas



## ▶ TESTEMUNHOS DE DUAS EMPRESAS PORTUGUESAS

Com o objectivo de explicar a importância que estes futuros profissionais podem assumir numa empresa, inquirimos os administradores de duas empresas que pretendem receber futuros formandos oriundos do CET de Comércio Internacional com o objectivo de perceber as motivações que acompanham esta decisão.



**José Bigio**  
Gerente Junaman

### JUNAMAN

O CECOA entrevistou José Bigio, sócio gerente da Junaman. Esta empresa é um agente de compras e trabalha os principais mercados de exportação como os EUA, a Austrália, o Reino Unido e a Alemanha. Na opinião de José Bigio, os principais desafios à exportação são os preços, cada vez mais competitivos, e os prazos de entrega.

#### **CECOA: Quais os objectivos de internacionalização do vosso negócio?**

**José Bigio:** Trabalhamos 100% para a exportação.

#### **C.: Quais as principais barreiras a vencer para o sucesso do vosso processo de internacionalização?**

**J. B.:** A nossa principal função consiste na prestação de apoio a empresas estrangeiras na compra de produtos (cerâmica decorativa e têxteis lar) fabricados em Portugal. As principais barreiras com que nos deparamos são:

- **Os preços** – a concorrência vinda da Europa de Leste e da Ásia com preços muito baixos.
- **Os prazos de entrega e o seu cumprimento** – os clientes querem cada vez menos produtos em *stock*, e portanto precisam de fábricas que aceitem quantidades pequenas e que ofereçam prazos de entrega muito curtos. Mais importante ainda é o cumprimento dos prazos dados.
- **As diferenças de mentalidade entre as diferentes culturas.** Há muitos exemplos que poderia dar mas vou cingir-me a um relacionado com os prazos de entrega: quando se diz a um cliente americano que se vai entregar no dia 15, ele conta com a entrega no dia 15 e não 16, 17, 18, etc., e

não há desculpas aceitáveis. Em Portugal sabemos isso, mas temos a tendência para achar que se houver uma boa desculpa o cliente tem de perceber e aceitar.

#### **C.: Em que medida a cooperação com o CECOA será benéfica com a alocação de um formando vocacionado para a internacionalização da vossa actividade?**

**J. B.:** Dispor de uma pessoa com formação em Comércio Internacional ajuda sempre na nossa batalha constante de pôr culturas diferentes a trabalharem bem em conjunto. Novas maneiras de ver as coisas e novas maneiras de lidar com essas diferenças, aumentando a compreensão mútua e a satisfação do cliente e fornecedor. Quanto melhor as partes envolvidas num negócio se compreenderem, melhor conseguem cumprir com as expectativas que cada uma tem do acordo. Num negócio, a existência de uma pessoa que tem sensibilidade às formas de ser de cada interveniente, que está atenta à forma de negociar com cada um e que compreenda as expectativas criadas pode ajudar a chegar a um bom acordo para ambas as partes, conseguindo que nenhuma fique posteriormente decepcionada. Isso ajuda não só com esse negócio, mas com a criação de condições que fomentem, em todos os envolvidos, o desejo de fazerem mais negócios em conjunto porque funcionou bem!

#### **C.: Que outras modalidades de cooperação para a formação de capital humano especializada em internacionalização acharia benéficas para o seu negócio?**

**J. B.:** A possibilidade de colocação de formandos nas empresas produtoras com as quais trabalhamos. Uma das maneiras mais importantes para as empresas portuguesas se manterem no mercado internacional é através da diferenciação, não só dos produtos mas do serviço ao cliente. Capacidade criativa, flexibilidade e satisfação do cliente. Quantos mais apoios as empresas tiverem nestas áreas e na gestão das expectativas dos clientes, mais sucesso terão.

nacionais que pretendam abraçar a internacionalização. Na génese da sua concepção esteve um projecto de cooperação entre o CECOA e mais seis países europeus, no âmbito do projecto Leonardo da Vinci – COMINTER/Implementação de um Perfil Europeu de Qualificação em Comércio Internacional, cuja informação o leitor pode consultar no seguinte endereço electrónico [www.cecoa.pt/projectos/transncio/Cominter.htm](http://www.cecoa.pt/projectos/transncio/Cominter.htm).

Foi neste contexto e a pensar nas empresas interessadas nos mercados internacionais, com necessidades específicas de expansão do negócio, que o CECOA desenvolveu e propôs a criação, a nível nacional, de um CET – Curso de Especialização Tecnológica em Comércio Internacional, proposta formativa pioneira em Portugal. Conferindo aos formandos um diploma de nível pós-secundário não superior, esta formação visa formar profissionais que, de forma autónoma ou integrado numa equipa, no domínio das normas e das técnicas adequadas, contribuam para o desenvolvimento internacional sustentável da empresa a que pertencem. E como? Através da pesquisa e monitorização dos mercados internacionais nos quais a empresa se movimenta, da prospecção e promoção, da negociação, da realização e acompanhamento das vendas dos seus produtos e serviços nos mercados estrangeiros e, finalmente, da optimização de processos de importação.

O/a técnico/a especialista em comércio internacional responde à necessidade das empresas de «import-export» através de quadros técnicos médios com conhecimentos, aptidões e competências específicos na área, treinados com rigor e que possam ajudar as empresas, sobretudo as PME, a vencerem os desafios do mercado global.

## ▶ FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO E MECANISMOS DE EQUIVALÊNCIA

Sendo um curso com uma componente de formação em contexto de trabalho/estágio (504 horas para um total de 1504 horas de duração total), esta componente é bastante valorizada pelas empresas como fonte de recrutamento de profissio-

nais com uma qualificação específica na área do Comércio Internacional.

Outro aspecto importante, do ponto de vista dos formandos, é a possibilidade que este curso lhes oferece de prosseguirem os estudos académicos. Na verdade, graças aos protocolos celebrados entre o CECOA e o Instituto Politécnico de Leiria, por um lado, e entre o CECOA e a Universidade Autónoma de Lisboa, por outro, os formandos que terminem com aproveitamento o CET de Co-

mércio Internacional no CECOA têm acesso a condições especiais fixadas por mecanismos de equivalência da formação.

O leitor pode acompanhar as novidades no site do CECOA [www.cecoa.pt](http://www.cecoa.pt). Se é empresário e estiver interessado em acolher um formando na sua empresa para o seu período de estágio, enviar *e-mail* para [ana.egidio@cecoa.pt](mailto:ana.egidio@cecoa.pt).

Esteja atento! O curso começa em Setembro de 2010.

## ▶ TESTEMUNHOS DE DUAS EMPRESAS PORTUGUESAS

Continuação...



**Ana Veiga**  
Administradora  
Arestel

### ARESTEL

O CECOA entrevistou Ana Veiga, Administradora da Arestel. A Arestel é uma empresa que em 2010 comemorou 22 anos de existência, comercializadora de componentes e equipamentos para o mercado das Telecomunicações, Áudio e Vídeo. Opera nos principais mercados de importação como Espanha, Alemanha e Suíça.

Segundo Ana Veiga, «o principal objectivo para 2010 será o de iniciarmos a produção de produtos para Telecomunicações, área que ao contrário do mercado em geral está em franco crescimento, em parte devido à Fibra Óptica até casa do cliente».

**CECOA: Em que medida a cooperação com o CECOA será benéfica com a alocação de**

### *um formando vocacionado para a internacionalização da vossa actividade?*

**Ana Veiga:** O CECOA é um centro de formação especializado para o sector do comércio, logo o formando virá munido de um capital técnico já mais avançado e certificado. Além de auxiliar no Departamento Comercial com as funções específicas destes cargos, o formando decerto trará uma abordagem nova a um trabalho que, por vezes, se torna rotineiro.

### *C.: Que outras modalidades de cooperação para a formação de capital humano especializada em internacionalização acharia benéficas para o seu negócio?*

**A. V.:** Além de um formando/estagiário que muito contribuiria para o desenvolvimento da empresa, promover formação aos empresários, fomentar encontros e debates, tanto com o CECOA como com outros parceiros e empresários nas mesmas situações, seriam iniciativas importantes e facilitadoras de um desenvolvimento sustentado.



Foto da empresa no 22.º aniversário da Arestel, comemorado em 25 Março de 2010.

## ▶ MAIS INFORMAÇÃO SOBRE O CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL

Esta formação visa preparar profissionais capazes de realizarem as seguintes actividades:

### **Actividade 1: Estudos de mercado e monitorização comercial internacional:**

- 1.1 – Realizar uma monitorização comercial internacional permanente (pesquisa documental).
- 1.2 – Recolher dados e informações no estrangeiro (pesquisa no terreno).
- 1.3 – Preparar a tomada de decisão.

### **Actividade 2: Vendas em contexto internacional (exportação):**

- 2.1 – Prospectar para definir uma oferta comercial ajustada.
- 2.2 – Vender para mercados estrangeiros (exportar).
- 2.3 – Assegurar o acompanhamento das vendas.

### **Actividade 3: Compras em contexto internacional (importação):**

- 3.1 – Elaborar uma base de dados dos potenciais fornecedores.
- 3.2 – Participar no processo de negociação das compras.
- 3.3 – Assegurar o acompanhamento das compras.

### **Actividade 4: Coordenação dos serviços de apoio à importação e à exportação:**

- 4.1 – Montar as operações de *import-export*.
- 4.2 – Assegurar o acompanhamento administrativo, processual e documental das operações de *import-export*.
- 4.3 – Coordenar o controlo da qualidade e garantir a utilização de práticas leais e éticas.

### **Actividade 5: Gestão das relações em contexto multicultural:**

- 5.1 – Criar mensagens integrando elementos multiculturais.
- 5.2 – Constituir e dinamizar uma rede de contactos multicultural.

# O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE EMPREGABILIDADE

## UMA ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA PARA FORMADORES E AVALIADORES

**FILOMENA FAUSTINO**  
Consultora-Coordenadora  
da Quaternaire Portugal, S.A

Ilustrações de:  
**PAULO CINTRA**

Este artigo dirige-se aos indivíduos que trabalham com modelos de formação baseados em competências, mas também a todos os profissionais que se preocupam com o desenvolvimento de competências e, conseqüentemente, com a sua avaliação, em particular no que respeita a competências de empregabilidade

### ► O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE EMPREGABILIDADE – A SUA «DESCOBERTA» A PARTIR DOS REFERENCIAIS DE COMPETÊNCIAS

Este texto tem como referência o documento *Employability Skills – from framework to practice*, publicado pelo governo australiano, nomeadamente pelo Departamento de Educação Ciência e Formação (2006), que se consubstancia num guia dirigido a formadores e avaliadores que desenvolvem formação segundo o modelo de ensino-aprendizagem baseado em competências e aos profissionais que se dedicam à avaliação no sector de educação-formação vocacional.

Este documento traduz um entendimento inovador, pelo menos para Portugal, sobre as competências e o seu lugar no sector da educação-formação vocacional, em particular sobre as competências de empregabilidade no contexto dos referenciais de competências específicos de cada qualificação e sobre o seu desenvolvimento e avaliação, responsabilizando os formadores e os avaliadores na sua «desocultação» através de um processo metodológico particular. Este posicionamento inovador valoriza a aprendizagem das



competências de empregabilidade, transversais a qualquer sector e qualificação-profissão, no quadro dos processos de aprendizagem das competências específicas. Para o efeito é preciso, antes de mais, iniciar um processo de «descompactação» das competências de empregabilidade realizado a partir dos referenciais de competências específicas de cada qualificação. Em vez de se produzir um currículo autónomo apenas para o desenvolvimento deste tipo de competências, como vai acontecendo um pouco por todo lado, inclusive no ensino superior, estas sobressaem dos referenciais de compe-

tências já existentes. Deste modo, entidades formadoras e formadores, além de se centrarem no desenvolvimento de competências específicas deverão, transversalmente, também focar o desenvolvimento deste tipo de competências.

Presentemente é quase impossível ficar alienado do «movimento» das competências. Este atravessa transversalmente a educação, do pré-escolar ao superior, e a formação. Curiosamente, é no quadro dos sistemas educativos que esta dinâmica tem sido mais activa, contribuindo para a atenuação da barreira entre a educação e a formação do ponto de vista não só do perfil dos dinamizadores dos processos de aprendizagem (professores e formadores), com um perfil cada vez mais de facilitador de aprendizagem, mas também do perfil dos aprendentes (alunos e formandos), exigindo-se mais autonomia e responsabilização na condução dos seus processos de aprendizagem e ainda nas metodologias de ensino-aprendizagem, em que se valorizam as metodologias activas.

Apesar de haver quem olhe para as competências como uma «mania» (*fad*) e não como uma tendência (*trend*), as iniciativas não deixam de brotar um pouco por todo o lado. Refira-se, a título de exemplo, as orientações do Processo de Bolonha que aponta para um ensino orientado para o desenvolvimento de competências, a *21st-Century Skills*, uma iniciativa dos EUA e muitas outras na Europa, das quais destacamos a iniciativa *New skills for News Jobs*, com carácter político, desenvolvida com o objectivo de construir pontes entre o mundo da educação, da formação e do trabalho e com preocupações de antecipação das necessidades futuras de competências e capacidades através da melhoria, adaptação e alargamento do portefólio de competências para criar e preencher os empregos de amanhã. Estas iniciativas, a que se associam, entre outros, educadores, líderes empresariais e governantes, têm subjacente a ideia de que existem novas competências e capacidades que os alunos devem que possuir para poderem ter sucesso no mercado de emprego de hoje.

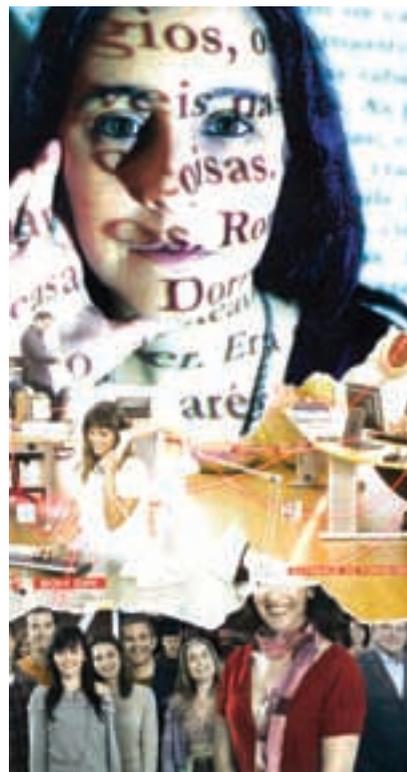
Apesar da multiplicidade de iniciativas e de um enfoque cada vez maior nas com-

petências, o que é novo não é a preocupação com o desenvolvimento de competências, mas o facto de que as competências e as capacidades não podem ser atribuídos apenas de alguns, tendo em vista uma maior competitividade da economia e uma maior equidade na educação e no emprego.

O desafio actual cabe às escolas e às entidades formadoras, em geral, e aos professores e formadores, em particular, que têm que ser mais consequentes no desenvolvimento de competências nos seus aprendentes, tendo para o efeito que mudar estratégias e metodologias de ensino-aprendizagem e de avaliação, bem como os papéis a desempenhar pelos principais intervenientes neste processo.

### ► COMPETÊNCIAS-CHAVE VERSUS COMPETÊNCIAS DE EMPREGABILIDADE

Competência de empregabilidade não é um conceito novo. Esta integra o conjunto de competências não técnicas que contribuem para uma participação eficaz no local de trabalho mas também em outros contextos que o indivíduo actua. O que é novo é a ênfase que lhe é dada. As competências de empregabilidade são já uma parte dos «pacotes de formação» e dos referenciais de competências específicos, embora estejam «ocultas».



O relatório *Employability Skills for the Future* (ACCI/BCA 2002) identifica oito competências de empregabilidade.

A passagem das competências-chave para as competências de empregabilidade deve-se ao facto, segundo os autores, de as primeiras serem demasiado genéricas e não reflectirem as necessidades das empresas e de outros empregadores actualmente. O referencial de compe-

►► COMPETÊNCIAS-CHAVE	►► COMPETÊNCIAS/CAPACIDADES DE EMPREGABILIDADE
Comunicar ideias e informação	Comunicação
Trabalhar com outros e em equipa	Trabalho em equipa
Resolver problemas	Resolução de problemas
Utilizar tecnologias	Tecnologia
Recolher, analisar e organizar informação	Planeamento e organização
–	Iniciativa e empreendedorismo
Planear e organizar actividades	Autogestão
–	Aprendizagem
Utilizar técnicas matemáticas e ideias	Estão contidas nas várias competências de empregabilidade

Fonte: *Employability Skills – From Framework to Practice – An Introductory Guide for Trainers and Assessors*



tências de empregabilidade apresentado, mais complexo do que se indica na tabela anterior, explicitando para cada «bloco» de competência de empregabilidade o que pormenorizadamente cada uma significa, foi identificado após uma extensa consulta às empresas da Austrália. Este explica como as competências de empregabilidade podem ser contextualizadas e especificadas para as necessidades de determinada empresa ou profissões.

A análise das competências de empregabilidade deverá ainda considerar a forma como estas se relacionam entre si e a forma como estas se sobrepõem (p.e., a utilização de tecnologias envolve capacidades de comunicação e a combinação e compreensão de conceitos matemáticos). A formalização deste novo referencial implicou um processo de revisão e actualização sistemática para incluir nos referenciais de formação as competências de empregabilidade.

#### ► OS PRESSUPOSTOS DE PARTIDA

Descompactar (ou desocultar), segundo a fonte, é um termo comumente usado na área da educação-formação vocacional para descrever o processo de se relacionar a informação descrita na(s) Unidade(s) de Competência(s) (UC) com um determinado contexto que se pretende analisar. Uma boa prática de descompactação permite uma descontextualização da informação contida nas UC:

- o tipo de competências/conhecimentos e a sua aplicação às actividades no local de trabalho;
- os indicadores mostram como os indivíduos desempenham correctamente essas actividades;
- as competências de trabalho exigidas por empregadores e trabalhadores;
- os critérios usados para a avaliação de competências.

A prática de descompactação das competências de empregabilidade implica partir do pressuposto que estas estão ocultas ou implícitas. Como é que as competências de empregabilidade estão ocultas ou implícitas nos referenciais de competências de uma profissão ou qualificação? Estas estão especificamente expressas no contexto dos resultados do trabalho

descrito nas UC, aparecendo nos elementos de competências (realizações profissionais), critérios de desempenho, evidências de desempenho, etc.

Para estruturar um processo de aprendizagem e de avaliação de competências de empregabilidade é preciso analisar cada UC. As competências de empregabilidade devem ser bem definidas e formalizadas nas UC para assegurar que elas podem ser desenvolvidas e avaliadas como uma componente das competências específicas. Contudo, para que o exercício de descompactação seja coerente com as necessidades de determinada qualificação é necessário, numa situação ideal, que exista um *Employability Skills Summary* (referencial de competências de empregabilidade) que descreva as exigências/requisitos gerais relativamente às competências de empregabilidade formalizados em termos de critérios de desempenho para cada qualifica-

referenciais foram incluídos nos referenciais de formação, descrevendo o contexto empresarial/industrial para a aplicação das competências de empregabilidade ao nível da qualificação. Assim, os formadores e os avaliadores devem usar os referenciais síntese para confirmar se as abordagens de aprendizagem e de avaliação integram e consideram o conjunto de competências ponderadas para a qualificação em causa.

Outro factor a ter em conta é «dimensões de competências». Estas são úteis para identificar que competências de empregabilidade devem ser desocultadas para desenvolver no processo de aprendizagem e de avaliação. O documento de referência identifica quatro dimensões.

Neste quadro procura-se evidenciar como as dimensões de competências se relacionam com as competências de empregabilidade, demonstrando como estas são par-

Por último, salienta-se que a descompactação envolve ainda a compreensão das inter-relações entre as competências de empregabilidade. Os autores do documento em referência consideram que existe uma forte inter-relação entre as oito competências de empregabilidade e, nesse sentido, compreender essa inter-relação é uma ajuda para o processo de descompactação. Para demonstrar essa relação, os autores sinalizam o seguinte exemplo: «**utilizar recursos de uma forma eficaz, eficiente e segura**», dependendo do contexto, pode ser analisado tendo por referência a competência de empregabilidade «resolução de problemas» ou «planeamento e organização». A estas competências poderão, todavia, associar-se outras competências de empregabilidade. Contudo, o que determina a análise das inter-relações é o contexto (da exigência da qualificação em análise).

### O processo de desocultação das competências de empregabilidade

Como podem as competências de empregabilidade ser identificadas/descompacta-

DIMENSÕES DE COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS DE EMPREGABILIDADE RELACIONADAS (EXEMPLOS)
<b>Task Skills</b> <i>(capacidade para desenvolver as tarefas requeridas)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação, que contribui para efectivar as relações entre colaboradores e clientes.</li> <li>Tecnologia, que contribui directamente para realizar as tarefas.</li> </ul>
<b>Task Management Skills</b> <i>(capacidade para gerir diferentes tarefas)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamento e organização, que reflecte uma habilidade individual para gerir tarefas e tempos para atingir objectivos pessoais e organizacionais.</li> </ul>
<b>Contingency Management Skills</b> <i>(capacidade para responder às irregularidades e quebras de rotina)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução de problemas, que contribui para os resultados de produtividade e encaminhamento de situações de contingência.</li> <li>Iniciativa e empreendedorismo, que está relacionada com a maneira «ideal» para resolver problemas e com a capacidade de adaptar-se a situações de mudança.</li> </ul>
<b>Job/role Environment Skills</b> <i>(capacidades para lidar com responsabilidades e expectativas do nosso ambiente de trabalho e de trabalho com os outros)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autogestão, relacionada com o desenvolvimento de estratégias e com a aprendizagem de novas capacidades para se adaptar às mudanças do local de trabalho e do ambiente.</li> <li>Comunicação, relacionada com a obtenção e ajustamento da informação para manter-se consciencializado sobre as condições de trabalho.</li> <li>Trabalho em equipa, que contribui para apoiar-se e apoiar outros na adaptação à mudança, estabelecendo responsabilidades.</li> <li>Aprendizagem, que contribui para a melhoria contínua em..., expansão da..., operações e resultados.</li> </ul>

Fonte: «Dimensions of competency in relation to Employability Skills» (Rumsey 2005), citado por *Employability Skills – From Framework to Practice – An Introductory Guide for Trainers and Assessors*

ção. Assim, o exercício de descompactação deve levar em linha de conta esse exercício para cada qualificação.

Na Austrália, para facilitar o trabalho dos formadores e dos avaliadores, aqueles

te integrante das competências. Uma boa compreensão da relação entre as dimensões de competência e as competências de empregabilidade favorece o resultado do processo de descompactação das UC.

► PROCEDIMENTO BASE PARA O PROCESSO DE «DESCOMPACTAÇÃO»

1. Seleccione uma Unidade de Competência (UC).
2. Leia o conteúdo da UC e destaque (usando diferentes cores para cada competência de empregabilidade) as ocorrências relacionadas com as competências de empregabilidade, tendo em atenção as suas diferentes facetas.
3. Se qualquer uma das competências de empregabilidade é identificada na UC, considere o seguinte:
  - as inter-relações entre as competências de empregabilidade identificadas e as ausentes, questionando o seguinte «Será que a(s) competência(s) não identificada(s) partilha(m) uma relação forte com as outras?»
  - Haverá algum contexto em que a(s) competência(s) não identificadas podem ser requeridas?
4. Considere as actividades de aprendizagem e de avaliação que são normalmente usadas na realização da UC e responda à seguinte questão:
  - Tenho considerado adequadamente as capacidades de comunicação nas minhas práticas formativa e de avaliação?

Fonte: *Employability Skills – From Framework to Practice – An Introductory Guide for Trainers and Assessors*

das tendo como ponto de partida referenciais de competências específicos?

O exemplo seguinte, pegando numa UC de um referencial específico, demonstra a forma como realizar o processo de descompactação através da formulação de um conjunto de questões básicas para contextualizar a competência de empregabilidade COMUNICAÇÃO.

Embora, como se verifica no exemplo em baixo, o processo de desocultação seja relativamente simples com vista à definição de estratégias e processos de processos de aprendizagem e de avaliação, é necessário assegurar que as competências de empregabilidade foram cobertas apropriadamente. Descompactadas as competências de empregabilidade directamente das UC de cada qualificação, tendo em conta, preferencialmente o referencial de competências de empregabilidade considerado, há que desenvolver no quadro da execução da formação as competências de empregabilidade descompactadas através de exercícios que favorecem a sua aprendizagem ou consolidação.

O guia dirigido a formadores e avaliadores faz referência a alguns princípios no quadro da formação de adultos que devem ser levados em linha de conta, nomeadamente:

- Uma **aprendizagem responsável** que encoraja os aprendentes a liderarem o seu processo de aprendizagem (auto-gestão, iniciativa e empreendedorismo nos processos de aprendizagem, p.e).
- Uma **aprendizagem através da experiência** que enfatiza o *learning to do* (aprender para fazer) e o *learning from doing* (aprender fazendo) (resolução de problemas e planeamento e organização, p.e).
- Uma **aprendizagem cooperativa** que encoraja os aprendentes a aprenderem uns com os outros através do desenvolvimento de tarefas e na interacção com um conjunto alargado de pessoas (trabalho em equipa e comunicação, p.e.).
- Uma **aprendizagem reflexiva** em que os aprendentes tomam consciência e avaliam sistematicamente as suas experiências de aprendizagem (resolução

de problemas, iniciativa e empreendedorismo e auto-aprendizagem).

Termino deixando o desafio, sobretudo às entidades formadoras e em particular aos formadores, a integrarem estes princípios estratégicos e metodológicos nas suas estratégias formativas.

#### BIBLIOGRAFIA

- Australian Government, Department of Education, Science and Training, 2006, **Employability Skills – From Framework to Practice – An Introductory Guide for Trainers and Assessors**, Canberra, Austrália.
- European Commission, **New Skills for New Jobs: Action Now – A report by the expert group on new skills for new jobs prepared for the European Commission**, Fevereiro de 2010.
- Cogan-Drew, **Making Student Achievement Public in the Digital Age**, 21<sup>st</sup> Century Skills, Fevereiro de 2010.

MNØGEN230A	Contribuir para os resultados de qualidade de um local (área, departamento, serviço...) específico
<b>Descritor da UC</b>	
Esta Unidade cobre o planeamento, preparação e aplicação do sistema de qualidade por um indivíduo no seu local de trabalho	
Elemento de competência	Critérios de desempenho/Realização
<b>1. Planear e preparar para os resultados de qualidade</b>	1.1. Aceder, interpretar e clarificar os procedimentos relevantes relativamente à qualidade.
	1.2. Identificar e acordar os indicadores de desempenho individuais com as respectivas pessoas.
	1.3. Preparar os planos de trabalho que facilitarão a realização dos padrões de qualidade.
<b>2.1. Aplicar sistemas de qualidade em actividades de trabalho individuais</b>	2.1. Realizar/executar os procedimentos de qualidade relevantes.
	2.2. Monitorizar a qualidade dos resultados ( <i>outputs</i> ) e reportar as não conformidades e/ou implementar se necessário alterações de acordo com os procedimentos.
	2.3. Ajustar e acordar os indicadores de desempenho/realização para atender às mudanças circunstanciais com o respectivo indivíduo.
	2.4. Monitorizar os procedimentos de trabalho, reportando incidentes e aplicando processos de controlo de riscos para minimizar não-conformidades.
	2.5. Comunicar e resolver sistemas de qualidade e procedimentos de melhoria com os respectivos interlocutores.
	2.6. Completar documentos de qualidade relevantes de acordo com os requisitos pré-definidos.

#### Considerações para formadores e avaliadores

Questões relevantes para formadores e assessores:

- Como são comunicados e acedidos os procedimentos?
- Como são comunicados e acordados os indicadores de desempenho?
- Que processos de comunicação contribuem para a preparação dos planos de trabalho?

#### Considerações para formadores e avaliadores

- Como são monitorizados e relatados os resultados e os processos?
- Que processos de comunicação são usados para chegar a acordo sobre os ajustamentos dos indicadores de desempenho?
- Que tipo de informação é requerida para completar a documentação do sistema de qualidade?

CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
Jornalista

Fotos de:  
CARLOS BARBOSA DE OLIVEIRA  
e cedidas  
PELA DIRECÇÃO DOS SERVIÇOS DE  
FORMAÇÃO DA MARINHA

# MARINHA: ADAPTAR A FORMAÇÃO PROFISSIONAL À SOCIEDADE CIVIL E ÀS NOVAS REALIDADES

A Marinha é, hoje em dia, uma profissão e uma oportunidade para os jovens que faculta uma valorização pessoal e profissional que noutros tempos não favorecia.

Essa formação é planeada na Direcção dos Serviços de Formação cujo director, Almirante Rocha Carrilho, explicou em entrevista à *Formar* como a Marinha se soube adaptar às novas realidades

A vertente de formação mais preponderante para quem entra na Marinha é, obviamente, a formação militar básica, que se estende ao longo de nove meses. No entanto, a formação profissional assume um papel cada vez mais relevante, abrangendo áreas tão variadas como a electromecânica, as comunicações, a electricidade ou a hotelaria.

Quando um indivíduo é incorporado faz de imediato uma escolha profissional, podendo optar por grandes áreas como as operações navais, o abastecimento, a logística ou a informática. A partir daí, e ao longo de toda a sua carreira, irá frequentar uma série de cursos que lhe permitirão aumentar os conhecimentos, actualizar a sua formação e progredir. No entanto, ao contrário do que aconteceu noutros tempos, os cursos de formação inicial já não são apenas centrados na vertente específica da marinharia.

Adaptando-se às novas realidades, a Marinha portuguesa tem vindo, desde 2004, a implantar um novo Sistema de Formação Profissional que engloba a formação inicial e contínua de sargentos e praças de molde a conferir-lhes uma adequada e sólida formação profissional, permanen-

temente actualizada nas componentes militar, sociocultural e técnica. Sendo o acesso à formação técnico-militar e profissional um direito dos militares que prestam serviço (fundamentalmente em regime de contrato), a Marinha tem vindo a desenvolver um trabalho profícuo com vista à certificação, homologação e reconhecimento dos cursos de formação inicial e contínua que ministra.

Como salienta o Almirante Rocha Carrilho, «a grande virtude do sistema de formação profissional da Marinha é a abordagem sistémica, que permite não só ir ao encontro das necessidades de formação da própria Marinha mas também proporcionar uma formação útil e adequada ao exercício de actividades profissionais na sociedade civil». Com efeito, ao consciencializar a sua inserção num sistema aberto e extremamente competitivo, a Marinha adaptou a formação de sargentos e praças a esse modelo. A principal consequência desta perspectiva foi uma nova concepção dos cursos ministrados de forma a assegurar aos cidadãos que assumiram a condição militar uma formação que lhes permita uma fácil integração no tecido económico e social se um dia optarem por sair da Marinha. Esta transformação do sistema de formação profissional contribuiu de forma significativa para melhor ajustar a formação ministrada aos incentivos inerentes ao regime de voluntariado e de contrato mas, como salienta Rocha Carrilho, «conferiu também mais qualidade, qualificação e eficiência aos recursos humanos e elevou os níveis de exigência».

temente actualizada nas componentes militar, sociocultural e técnica. Sendo o acesso à formação técnico-militar e profissional um direito dos militares que prestam serviço (fundamentalmente em regime de contrato), a Marinha tem vindo a desenvolver um trabalho profícuo com vista à certificação, homologação e reconhecimento dos cursos de formação inicial e contínua que ministra.

Como salienta o Almirante Rocha Carrilho, «a grande virtude do sistema de formação profissional da Marinha é a abordagem sistémica, que permite não só ir ao encontro das necessidades de formação da própria Marinha mas também proporcionar uma formação útil e adequada ao exercício de actividades profissionais na sociedade civil». Com efeito, ao consciencializar a sua inserção num sistema aberto e extremamente competitivo, a Marinha adaptou a formação de sargentos e praças a esse modelo. A principal consequência desta perspectiva foi uma nova concepção dos cursos ministrados de forma a assegurar aos cidadãos que assumiram a condição militar uma formação que lhes permita uma fácil integração no tecido económico e social se um dia optarem por sair da Marinha. Esta transformação do sistema de formação profissional contribuiu de forma significativa para melhor ajustar a formação ministrada aos incentivos inerentes ao regime de voluntariado e de contrato mas, como salienta Rocha Carrilho, «conferiu também mais qualidade, qualificação e eficiência aos recursos humanos e elevou os níveis de exigência».

## ➤ ÁREAS DE EXCELÊNCIA

À Direcção dos Serviços de Formação compete fazer todo o planeamento da formação. Para o efeito existe um Observatório da Qualidade da Formação que valida os cursos, fazendo uma avaliação constante e adaptando-os às novas necessidades. «Esta é uma



Almirante Rocha Carrilho



Acção de formação

«área onde a inovação é quase constante», frisa o director dos Serviços de Formação. «Se, por exemplo, um equipamento entra em obsolescência logística e há que substituí-lo por um novo, a Direcção Técnica toma conhecimento, informa a DSF e os utilizadores [os navios] informam-nos que o equipamento está descontinuado. Tornando-se necessário proceder à formação das pessoas que vão operar o equipamento que virá substituí-lo, ou as matérias são adaptadas ou é criado um novo curso, ou mesmo vários, de modo a tirar a melhor rentabilidade do novo equipamento. Por vezes essa formação é feita por um ou dois elementos junto do fabricante que, quando regressa, vai transmitir esses conhecimentos a todos os que vão trabalhar com esse equipamento. Com o apoio do Observatório de Qualidade da Formação, é então montado um curso “à medida” para aquele equipamento e para as pessoas que o vão utilizar.»

Não dependentes da Direcção de Serviços de Formação existem várias escolas e centros de formação, sendo a Escola de Tecnologias Navais [considerada a maior escola de formação profissional do país], a Escola de Fuzileiros e a Escola de Mergulhadores as entidades nucleares do actual Sistema de Formação Profissional da Marinha. Entre a panóplia de cursos ministrados destacam-se, «pelo reconhecimento exterior e pelo valor acrescentado que acarretam», quatro áreas de excelência na formação da Marinha:

### LIMITAÇÃO DE AVARIAS

O Departamento de Limitação de Avarias, inserido na escola de Tecnologias Navais [ETNA], faz a formação técnica e de treino dos oficiais, sargentos e praças no âmbito da limitação de avarias e na defesa, ministrando formação complementar em Higie-

rança e Higiene do Trabalho, reforçando a credibilidade desta formação junto de entidades exteriores à Marinha e as vantagens mútuas desta cooperação institucional», salienta o Almirante Rocha Carrilho. Neste Departamento de Limitação de Avarias da ETNA existe – além de um Parque de Incêndios e uma área florestal destinada a treinos específicos – um Parque de Treinos de Assistência Humanitária e Medicina de Catástrofe, que é uma referência por ser único em todo o país. Constituído por um conjunto de infra-estruturas e simuladores, onde foi «criada» uma pequena vila assolada por uma catástrofe, é feita aqui a formação prática e o treino adequado às guarnições de navios para que, sempre que necessário, possam prestar assistência humanitária a populações vítimas de uma calamidade.

### EMERGÊNCIA MÉDICA

O Centro de Simulação Médica da Marinha [CSMM] – único centro de simulação médica das Forças Armadas Portuguesas –



Simulador Action Speed Tactical Training – Treino de decisão táctica

ne e Segurança no Trabalho, Socorrismo Elementar, Salvamento e Sobrevivência no Mar e Protecção Ambiental.

«Esta formação tem vindo a ser alargada aos militares dos outros ramos das Forças Armadas Portuguesas, Marinhas dos PALOP, organismos e entidades civis, nomeadamente à Marinha Mercante e empresas das áreas dos transportes marítimos e fluviais, às indústrias química, petrolífera e mineira, corporações de bombeiros, alunos de pós-graduação de Segu-

foi inaugurado em 2009 com o objectivo de treinar médicos, enfermeiros e socorristas e elevar os níveis de desempenho da Marinha na área da emergência médica.

O Centro é formado por uma sala de aula e duas de simulação, com seis manequins para Suporte Básico de Vida e três simuladores de alta tecnologia para Suporte Avançado de Vida, o que permite a prática de inúmeras técnicas de trauma e suporte de vida e lhe confere um lugar de grande destaque na área da emergência médica,

com competências reforçadas para prestar apoio às guarnições médicas dos navios em caso de qualquer emergência na área da saúde.

### FORMAÇÃO EM LIDERANÇA

Ministrada pela Escola de Fuzileiros, a formação em liderança tem por objectivo potenciar as capacidades de liderança dos formandos e mudar as suas atitudes e comportamentos ao nível do grupo. Com uma vertente prática muito acentuada, onde a animação desportiva, a criatividade pessoal e a capacidade de motivação e coordenação de um grupo têm grande peso, estes cursos destinam-se essencialmente a quadros da Marinha mas são também frequentados por quadros médios e superiores da Administração Pública e dirigentes de organizações do sector privado e associativo.



Formação em abandono de aeronave em imersão

### FORMAÇÃO DE FORMADORES

Ao longo da entrevista o Almirante Rocha Carrilho destacou como um dos grandes sucessos da formação profissional na Ma-

rinha o facto de os formandos «poderem tornar-se executores, aprendendo tecnologias de formação, adaptando os seus conhecimentos à actualização de novos cursos e exercendo um efeito multiplicador da formação».

Este aspecto é especialmente relevante nas áreas em que, não havendo oferta formativa no mercado nacional, a formação é feita no estrangeiro, seja junto do fabricante de um equipamento, seja em instituições congéneres de países amigos ou mesmo em universidades. Quando regressam a Portugal, os formandos normalmente vão transmitir os seus conhecimentos, tornando-se formadores que não só fazem formação como também organizam ou actualizam cursos nas suas áreas em estreita colaboração com o Observatório de Qualidade dos Serviços de Formação. As competências pedagógicas dos formadores que exercem a sua actividade profissional nas entidades formadoras afectas ao Serviço de Formação Profissional revestem-se assim de grande importância, constituindo uma preocupação constante da Marinha o seu reconhecimento junto do IEFP.

A formação de formadores é feita pelo Departamento de Formação em Tecnologias de Educação da ETNA, que desenvolve também cursos no âmbito da gestão da formação.

### ▶ NOVAS TECNOLOGIAS : UM EXEMPLO PRÁTICO

Toda a formação de sargentos e praças é feita na ETNA, tal como a formação contínua dos oficiais.



Formação de formadores em língua inglesa



Acção de formação pedagógica de formadores



Acção de formação em novas tecnologias

Sendo a tecnologia e a inovação quase constantes na Marinha, é dada uma grande importância à formação nesta área.

A formação na área das novas tecnologias de informação e comunicação (ex: operação de equipamentos e de sistemas de comunicação e informação, sistemas tácticos de comunicações ou gestão e operação de sistemas de informação e comunicação automatizados) é desenvolvida no Departamento de Comunicações e Sistemas de Informação da Escola de Tecnologias Navais.

No âmbito dos Cursos de Formação de Sargentos das classes de Electrotécnicos e de Maquinistas Navais, os formandos têm de desenvolver um projecto final transdisciplinar. Trata-se de uma prova de Aptidão Profissional na qual são integrados todos os conhecimentos e capacidades adquiridos ao longo dos cursos, mantendo uma estreita relação com os contextos de trabalho. Finalizado esse curso, os formandos obtêm a qualificação profissional de nível 3 e a equivalência ao 12.º ano.

No decorrer de uma dessas provas, um grupo de formandos do curso de formação de Sargentos Maquinistas Navais projectou e construiu uma bancada hidráulica móvel para responder a uma necessidade da esquadilha de helicópteros. O objectivo era testar todos os circuitos hidráulicos existentes no helicóptero *Lynx MK95* sem que seja necessário colocar os seus motores em funcionamento.

## ▶ NAVIO ESCOLA SAGRES

Comandante do Navio Escola Sagres entre 2001 e 2005, Rocha Carrilho falou-nos um pouco do papel formativo desempenhado por esta unidade emblemática da Marinha.

A formação ministrada a bordo é complementar à da Escola Naval. Nela embarcam, todos os anos, os cadetes (futuros oficiais) que vão pôr em prática os conhecimentos adquiridos enquanto estiveram na Escola.

As viagens têm objectivos muito bem definidos, sendo ministrada formação específica ao nível da vela, da marinharia prática e da manobra específica de um navio com características peculiares. «Não há melhor do que um navio à vela para as pessoas sentirem os elementos e se familiarizarem com eles. Como costumo dizer, o mar não perdoa e não tem memória», enfatiza o Almirante Rocha Carrilho que desmistifica a ideia, muito corrente

no seio da sociedade civil, de que o grande sonho de qualquer pessoa que está na Marinha é fazer parte da guarnição da Sagres, afirmando: «Todas as pessoas têm, sobretudo, uma grande vontade de andar no mar. O navio em que estamos é sempre o melhor.»

Não sendo requerida qualquer formação específica para entrar para a Sagres («não há uma escola de navios à vela»), qualquer oficial, sargento ou praça pode integrar a sua guarnição. De qualquer modo, todos os futuros oficiais passam por lá pelo menos uma vez na vida como cadetes, numa espécie de viagem de fim de curso que funciona, especialmente, como aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na Escola Naval. «É a sua primeira grande viagem em que vão estar vários meses sem ver terra, o que ajuda a fortalecer a destreza e o espírito de camaradagem.»



Navio Escola Sagres

MÁRIO CEITIL

Director Associado da Cegoc/  
FranklinCovey  
Professor Auxiliar Convidado e Director  
da Licenciatura de GRH da Universidade  
Lusófona  
Docente Convidado da FCEE da  
Universidade Católica

Ilustrações:  
PAULO BUCHINHO

# TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O grande desafio que se coloca à gestão dos processos formativos e, por extensão, à Gestão do Capital Humano, é o de fazer prevalecer a ideia de que sem aposta nas pessoas, nas suas competências e nos seus talentos a «crise» é, no mínimo... muito mais difícil de superar com sucesso

## ► TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DA FORMAÇÃO NA EUROPA

Contrariamente a algumas perspectivas muito pessimistas sobre a evolução do mercado da formação no biénio 2009-2010, um *survey* realizado pelo grupo Cegos, na Europa, demonstra que a maior parte das organizações pretende manter e/ou incrementar os seus investimentos em desenvolvimento de competências, justamente como forma de combater a recessão económica generalizada e as consequentes quedas dos mercados.

Com base numa amostra de 254 profissionais seniores em Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos (F&D), o estudo revela que 44% dos inquiridos assinalam que os seus orçamentos anuais de F&D se vão manter nos próximos 12 meses, 24% esperam mesmo um ligeiro aumento e só 17% afirmam ter orientações no sentido de cortar os orçamentos.

Segundo a opinião veiculada por alguns dos responsáveis inquiridos, as duras condições de mercado que as empresas vão (estão) enfrentar forçam-nas a rever os investimentos que querem fazer em formação e desenvolvimento. É interessante observar que, apesar dos cortes orçamentais poderem constituir, aparentemente, uma solução lógica para a redução de custos, muitas empresas consideram ainda

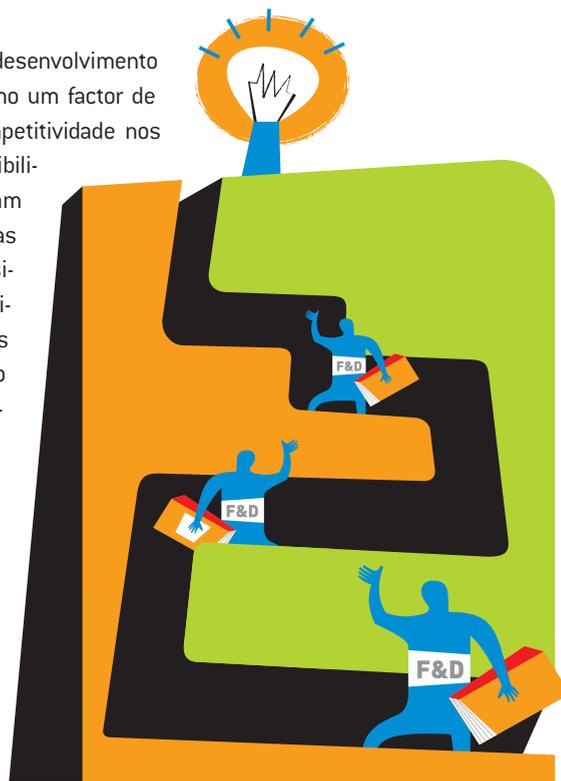
mais importante promover o desenvolvimento dos talentos das pessoas como um factor de alavancagem para a sua competitividade nos actuais cenários de imprevisibilidade. Neste sentido, consideram os inquiridos que as empresas que, nestes tempos de transição, investirem no desenvolvimento de competências críticas para os seus negócios, como «Liderar a Mudança», «Proactividade», «Centrar-se em Prioridades» e «Vendas e Negociação», estarão claramente em vantagem quando a economia entrar em retoma.

A maior parte das organizações da amostra afirma que os seus planos de formação para 2009/2010 vão dar prioridade ao desenvolvimento de competências

profissionais para os quadros intermédios. Assim, 44% dos respondentes revelam que parte significativa do seu orçamento vai ser mobilizada para programas de Desenvolvimento da Eficácia Pessoal e Profissional dos Quadros Intermédios, enquanto 33% afirmam que a formação dos quadros técnicos e das equipas vai constituir também uma área importante nos seus planos de formação.

## ► A INFLUÊNCIA DOS MERCADOS NOS MÉTODOS E ÁREAS DE FORMAÇÃO

Um outro aspecto importante do estudo realizado diz respeito aos métodos e às áreas de formação que vão ser mais directamente influenciados pelas alterações das condições dos mercados.



Relativamente a este aspecto, o *survey* revela que a área de maior crescimento em 2009/2010 será o *e-Learning*, com cerca de três quartos (73%) das organizações a referirem que planeiam usar o *e-Learning* para o desenvolvimento profissional em 2010 e 36% a assinalarem que planeiam incrementar este tipo de práticas de formação.

As dificuldades económicas acentuarão a tendência para uma maior selectividade na procura de formação, levando as empresas a exigirem cada vez mais e melhores resultados dos seus investimentos em formação. Para responder a estas preocupações, as soluções de Formação e Desenvolvimento deverão ser cada vez mais focalizadas no alcance dos resultados efectivamente pretendidos pelos seus clientes e deverão igualmente apresentar uma melhor relação custo-benefício, além de possibilitarem uma melhor optimização na relação tempo/aprendizagem.

As soluções *e-Learning*, de aplicação crescente, tornar-se-ão cada vez mais apelativas para as empresas na medida em que possibilitam alcançar padrões de maior produtividade pedagógica com menos tempo dispendido fora do local de trabalho. Neste sentido, o *e-Learning* responde a uma das linhas de desenvolvimento inequívocas da formação profissional: a linha de evolução **High Tech**.

Relativamente às formações presenciais, as empresas vão exigir que o tempo gasto pelos seus quadros seja «bem aproveitado», ou seja, que possibilitem aprendizagens efectivamente transferíveis para o seu contexto profissional e, por outro lado, que sejam «marcantes» pelo efeito surpresa e pelo «encantamento» que possam gerar nos participantes. Nesta linha, as formações presenciais, de pendor predominantemente técnico, deverão apostar cada vez mais no rigor e numa pedagogia adequada, onde o papel do formador será, naturalmente, de grande relevância para criar no formando a percepção do efeito diferenciador.



A maior inovação é, todavia, exigida para os tipos de formação presencial genericamente designados por «formação comportamental», onde os objectivos de obter maior eficácia dos processos formativos devem passar por se garantir uma acentuada componente experiencial que seja susceptível de gerar, nos participantes, um «choque de paradigmas» suficientemente incentivador de um efectivo reequacionamento de práticas, de hábitos e de atitudes.

A procura de dispositivos pedagógicos que visem a produção de um efeito de vivência experiencial intensa, por um lado, e a utilização de métodos de acompanhamento mais personalizados dos forman-



dos, por outro, através, por exemplo, da aplicação de metodologias do *coaching*, configuram a segunda das linhas dominantes de evolução das práticas de formação para os próximos tempos: a linha de evolução **High Touch**.

Por último, as tendências **High Tech** e **High Touch** aqui referidas fazem sentido e encontram o seu significado e a sua substância última nas necessidades que as empresas sentem de se dotarem de processos, cada vez mais fiáveis, para garantir o efectivo retorno dos investimentos que vierem a realizar em Formação e Desenvolvimento: ou seja, investirem em processos formativos que tragam, cada vez mais, **High Value**.

As competências das pessoas, mobilizadas para acções orientadas por um claro sentido de propósito e caldeadas no plasma emocional de paixões investidas em finalidades organizacionalmente produtivas, constituem o factor decisivo que vai diferenciar as empresas e organizações ganhadoras daquelas que se vão deixar arrastar no esteio inelutável das lamentações inconsequentes. Por isso, o grande desafio que se coloca à gestão dos processos formativos e, por extensão, à Gestão do Capital Humano, é o de fazer prevalecer a ideia de que, sem aposta nas pessoas, nas suas competências e nos seus talentos, a «crise» é, no mínimo...

muito mais difícil de superar com sucesso. Se, todavia, soubermos e tivermos a coragem de nos focalizarmos nas oportunidades e não nas ameaças e se tivermos a imaginação suficiente para reinventarmos novas e mais ousadas formas de libertar o potencial das pessoas, conseguiremos transformar uma «coisa má» numa «coisa boa» e reforçaremos a crença positiva de que está nas nossas mãos a criação do futuro.

**GLÓRIA REBELO**

Jurista, Professora Universitária (ULHT)  
e Investigadora (Dinâmia/ISCTE).  
Licenciada e Mestre pela FDL e Doutora  
pelo ISEG/UTL

Ilustrações:  
**JOÃO AMARAL**

# POLÍTICAS DE ENVELHECIMENTO ACTIVO E FORMAÇÃO PARA SENIORES

A temática do envelhecimento activo é uma realidade social para a qual urge encontrar respostas eficazes e é preciso que a sociedade, em geral, seja sensibilizada para este problema e desafio

## ► 1. PROBLEMAS DE UMA SOCIEDADE ENVELHECIDA

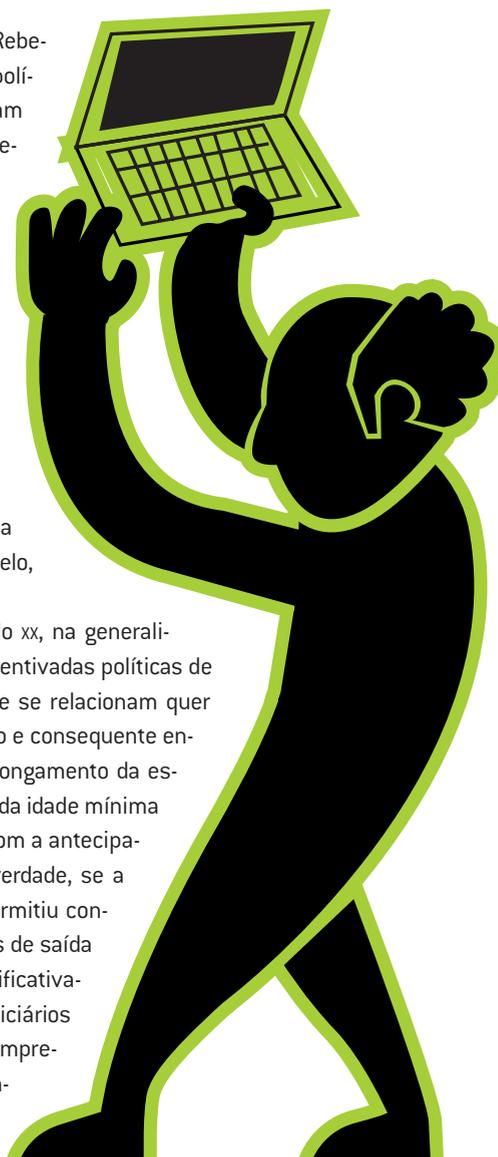
Como tem sido reconhecido nos países europeus, a acentuada diminuição da taxa de natalidade e o aumento da esperança média de vida têm reconfigurado a evolução demográfica da generalidade das sociedades.

Segundo estudos da Comissão Europeia [designadamente o *Confronting demographic change: a new solidarity between the generations*, apresentado em Março de 2005], a taxa de natalidade média nos países da União Europeia está a decrescer, situando-se abaixo do valor mínimo para a renovação da população – cerca de 2,1 filhos por casal, nomeadamente em Portugal (European Commission, 2005). Além do mais, e ainda segundo as estimativas da Comissão Europeia, mesmo considerando os fluxos migratórios, «na Europa a população em idade laboral deverá reduzir-se em cerca de 20,8 milhões de pessoas em 2030», sendo expectável que a partir de 2050 países como Portugal registem as percentagens mais elevadas da União Europeia de pessoas com mais de 65 anos e as mais baixas de trabalhadores com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos (European Commission, 2005).

Perante este cenário, torna-se premente – como vimos defendendo (Rebello,

2001; Rebello, 2002; Rebello, 2006; Rebello, 2006b; Rebello, 2006c) – definir políticas públicas de emprego que tenham em consideração estas mutações demográficas, em especial o envelhecimento da população. De facto, ao nível do mercado de trabalho, quer a evolução demográfica das sociedades europeias quer a orientação imprimida a algumas políticas de emprego, nomeadamente as que permitam flexibilizar a idade de reforma, antecipando-a, têm contribuído para o desequilíbrio financeiro dos sistemas públicos de segurança social (Rebello, 2002a e, ainda, Rebello, 2005b).

Nas últimas duas décadas do século xx, na generalidade dos países europeus foram incentivadas políticas de redução da procura de emprego que se relacionam quer com o retardar do acesso ao trabalho e consequente entrada na vida activa – através do alongamento da escolaridade obrigatória e da elevação da idade mínima legal de acesso ao trabalho – quer com a antecipação da idade de reforma. Mas, na verdade, se a antecipação da idade de reforma permitiu controlar o desemprego jovem, os fluxos de saída na «meia-idade» aumentaram significativamente, elevando o número de beneficiários de reformas ou de subsídios de desemprego e comprometendo financeiramente os sistemas públicos de Segurança Social.



De facto, o paradoxo surge quando a cessação da actividade se torna, em si, cada vez mais precoce ao mesmo tempo que a esperança de vida aumenta (Rebelo, 2001).

Ora, desde o dealbar deste século que – confrontados com o envelhecimento da

sua população e gerindo com dificuldade crescente o financiamento das prestações sociais, em especial das cada vez mais numerosas pensões de velhice – alguns países europeus anunciaram a revisão dos seus sistemas públicos de protecção social. Do Reino Unido, passando pela Alemanha – país que, em 2004, tinha 18,6% da população total com 65 ou mais anos e onde, a essa data, somente 39% das pessoas com idades entre os 55 e os 64 anos ainda trabalhavam, sobrecarregando o sistema público e terminando na vizinha Espanha – onde se prevê que, até 2040, o número de reformados aumente 66% –, as propostas de revisão dos sistemas de protecção social e de emprego sucederam-se.

## ► 2. ENVELHECIMENTO ACTIVO E FORMAÇÃO

Perante o evidente envelhecimento da sociedade portuguesa parece-nos imprescindível que – observando as regras de respeito e salvaguarda dos princípios e valores específicos constitucionalmente consagrados – também as ofertas de formação profissional se adaptem às evoluções do mercado de trabalho, induzidas por mudanças demográficas, respondendo assim a importantes desafios socioeconómicos da actualidade e possibilitando um essencial aumento da capacidade de adaptação da sociedade. De facto, e se os também designados «trabalhadores senio-



res» registam paradoxalmente, porque em contexto de envelhecimento da população, uma tendência para o abandono precoce da vida activa, o impacto será certamente negativo para a sociedade e para o sistema de Segurança Social (vide Quadro 1). Procurando responder às questões prementes da sustentabilidade do sistema

público de Segurança Social, desde 2005 que se vem adoptando um conjunto de medidas essenciais ao equilíbrio financeiro da Segurança Social e à promoção do envelhecimento activo. Assim – e a par das medidas já adoptadas no âmbito da legislação sobre Segurança Social e da Legislação laboral, adaptando as políticas de emprego relativamente a certos grupos de trabalhadores (como, por exemplo, para trabalhadores com 55 ou mais anos, isentando até 3 anos as contribuições do empregador para a Segurança Social na contratação sem termo daqueles que estejam há mais de 6 meses desempregados ou sem registo de remunerações e reduzir em 50% as contribuições durante igual período na contratação a termo) – importa que seja repensada a oferta formativa dirigida a este grupo da população. Com efeito, se muitos dos trabalhadores nas faixas etárias dos 50 ou mais anos pretendem continuar a trabalhar, será importante contrariar uma «cultura de saída precoce» do mercado de trabalho. Estes, além de possuírem uma enorme experiência adquirida ao longo de anos de actividade, podem adquirir muitos outros conhecimentos além desses e, se as empresas se dispuserem a facultar-lhes acções de formações e/ou reciclagem profissional, certamente que estarão em condições de se manter ou regressar ao mercado de trabalho para realizar qualquer tipo de actividade.

A ideia é a de permitir a cada trabalhador sénior a oportunidade de investir numa formação que lhe permita assegurar uma inserção ou reinserção no mercado de trabalho. Ora, para isso é preciso conhecer e avaliar, especificamente, as dificuldades de inserção deste grupo de trabalhadores,

### QUADRO 1 – SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL TRABALHADORES SENIORES

#### Principais problemas de segmentação

Em contexto de envelhecimento da população registam, paradoxalmente, uma tendência para o abandono precoce da vida activa.

Este facto tem-se traduzido em dificuldades de crescimento ou mesmo sustentabilidade da taxa de emprego junto dos trabalhadores entre os 55 e os 64 anos, que se tem fixado nos últimos anos em torno dos 50% [50,9% em 2007].

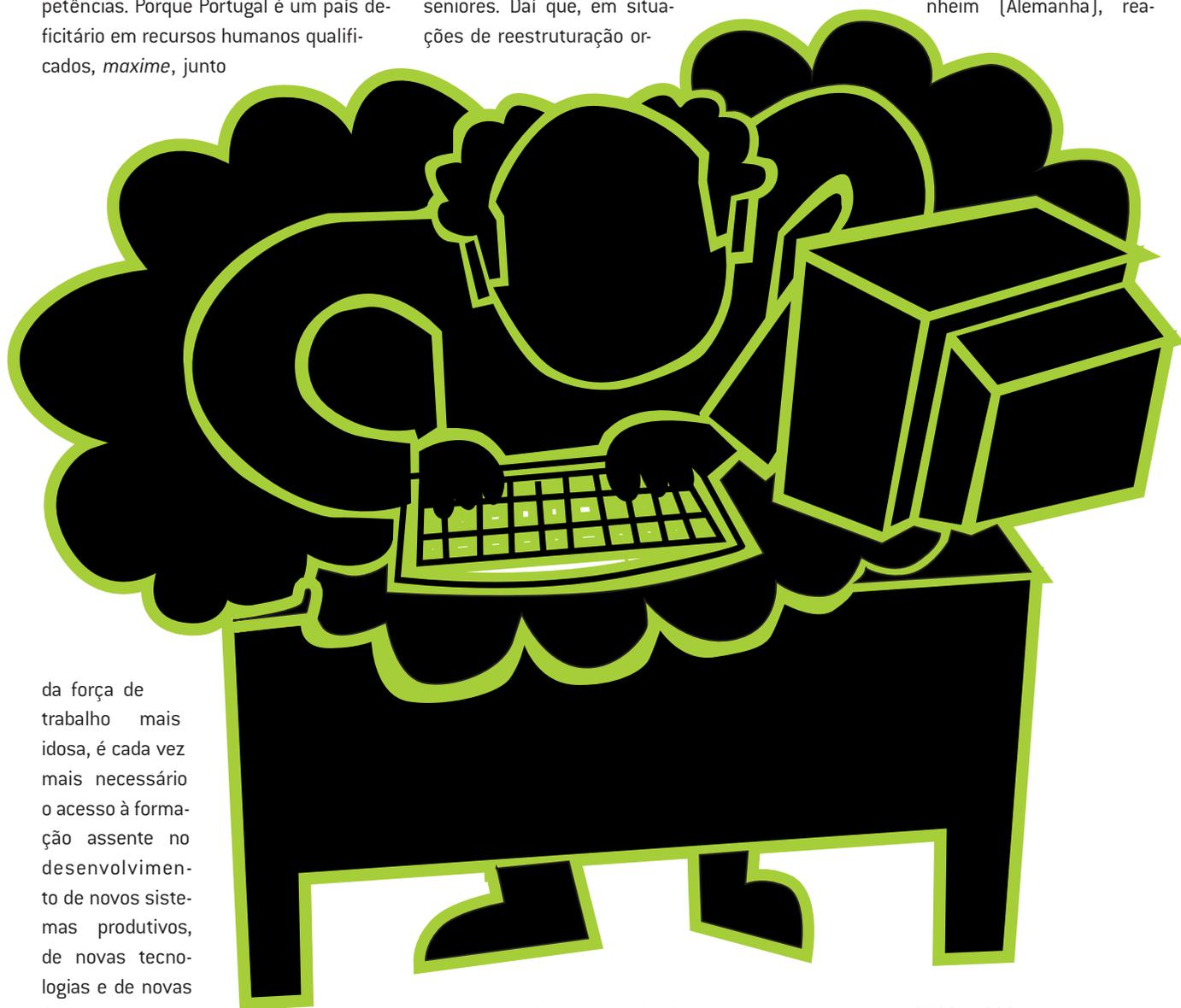
Quadro 1 >> Fonte: MTSS (2008), Reforma das Relações Laborais, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

oriundos de diversas formações ao nível nacional. Assim, o papel da aprendizagem passará, necessariamente, por compreender, além da qualificação já detida por cada trabalhador, que tipo de formação influirá sobre a inserção profissional. Em particular, a formação profissional ministrada a estes trabalhadores deve procurar estar adaptada à sua situação de «seniores», pois o retorno ao ensino pode não ser fácil e implicar acções específicas tomando em conta essa situação e, ainda, exigirá que seja adaptada ao seu perfil de competências. Porque Portugal é um país deficitário em recursos humanos qualificados, *maxime*, junto

Dada a situação actual do emprego, muitas empresas tenderão a optar pela solução de fazer partir os seniores. Por isso, hoje são, mais do nunca, necessárias medidas que permitam manter o emprego dos seniores nas empresas. E considerando o aumento do desemprego existe, em nosso entender, uma solução: a formação. De facto, as empresas empregam de preferência os desempregados que detêm um bom nível de qualificação preterindo os menos qualificados, o que pode traduzir uma vantagem para os trabalhadores seniores. Daí que, em situações de reestruturação or-

reduzida pois as empresas não necessitam de pessoas mais novas, mas sim de colaboradores mais competentes (Rebello, 2005b).

Paralelamente, não deixará de ser importante reflectir sobre as condições de trabalho e a satisfação global que os trabalhadores seniores sentem no trabalho. Por exemplo, segundo um estudo sobre a Saúde, o Envelhecimento e as Reformas na Europa – coordenado pelo Instituto de Investigação em Economia do Envelhecimento da Universidade de Mannheim (Alemanha), rea-



da força de trabalho mais idosa, é cada vez mais necessário o acesso à formação assente no desenvolvimento de novos sistemas produtivos, de novas tecnologias e de novas formas de organização de trabalho, ultrapassando assim certos estereótipos sobre os trabalhadores mais idosos (que estarão «desmotivados», «pouco eficientes» ou «ultrapassados pela evolução tecnológica»).

ganizacional, seja fundamental que o critério «detenção de competências» seja considerado o critério central e não o mero factor «idade». A atitude de indiferença face ao papel potencial das competências dos trabalhadores seniores na criação de riqueza revela-se retrógrada e

lizado entre 2002 e 2004 – a proporção de pessoas que expressam o desejo de se reformarem a partir dos 50 anos está a crescer do Norte ao Sul da Europa (Blanchet, *et al.*, 2005). Dos cerca de 22 000 inquiridos, trabalhadores por conta de outrem com 50 ou mais anos, são os medi-

terrânicos (embora Portugal não tenha sido incluído neste estudo) os que mais desejam a reforma antecipada: 67% dos espanhóis, 60% dos italianos, 57% dos franceses e dos gregos contra, por exemplo, apenas 33% dos suíços ou 31% dos holandeses (*idem*).

A explicação para esta visão diferenciada por parte dos trabalhadores seniores europeus poderá ser ainda mais complexa mas, na realidade, o estudo faz presumir que esteja relacionada com as diferentes condições de trabalho em cada país. O inquérito que serve de base ao estudo contempla uma série de questões relacionadas com o trabalho, e o principal motivo avançado pelos inquiridos que expressam «desejar» uma reforma antecipada é a insatisfação global que sentem no trabalho. Assim, a adopção de um conjunto de políticas públicas que permitam responder aos problemas de envelhecimento da população exige, paralelamente, que se sensibilize os empregadores para o exercício da actividade laboral em boas e atractivas condições de trabalho. Em contexto de globalização, enveredar por modelos de gestão de recursos humanos assentes na procura de produtividade exige um concomitante recurso à qualificação e a recursos humanos junto dos quais se promova a detenção do saber, a capacidade de inovar e de criar bens materiais e imateriais. Em suma, a recursos humanos bem remunerados e estáveis, motivados a permanecer activos.

### ► 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A actual situação de envelhecimento da população portuguesa – e da tendencial diminuição da população activa – é de tal forma premente que convoca a sociedade portuguesa a uma saber adaptar-se ao envelhecimento da sua população para poder beneficiar de um crescimento sustentável nos próximos anos. Assim, e uma vez que um grandes factores a tomar em conta a médio prazo é o envelhecimento da população e a forma como pesará sobre o crescimento económico e a repartição dos rendimentos entre população activa e população inactiva, é urgente que, aproveitando as oportunidades tecnológicas, se aposte num dos factores de cresci-

mento essenciais a longo prazo: a formação profissional.

A maioria das pessoas com 55 anos de idade ou mais permanecem vitais e, se pretenderem continuar a trabalhar, é preciso que os empregadores olhem de forma positiva, e sem preconceitos, a sua manutenção e/ou o seu regresso à vida activa. Por tudo isto, o desenvolvimento de uma política de formação profissional especialmente dirigida a este grupo da população portuguesa, designadamente através da criação de medidas para os seniores – *maxime* pouco qualificados e/ou desempregados – que permitam identificar um portefólio de competências que possam ser adquiridas na formação

inicial, entre as quais a capacidade para trabalhar em equipa ou o domínio de aplicações informáticas, será fundamental para a prossecução de uma política social sustentável e capaz de promover uma efectiva transferência de saberes qualificados.

A verdade é que as empresas e organizações não necessitam de «pessoas jovens» mas sim de «pessoas competentes», pelo que devem estar cientes de que, quando confrontadas com a escolha do recurso humano, pode ser vantajoso valorizar a experiência e as competências dos trabalhadores seniores, devendo proporcionar-lhes boas condições de trabalho que viabilizem a sua permanência.

#### BIBLIOGRAFIA

- Blanchet, D., et al., *Share Survey 2004 – Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*, final report, n.º 1615, Mannheim, Universidade de Mannheim, 2005.
- CEDEFOP, *Citizens' views on lifelong learning in the 10 new member States, Report based on the special Eurobarometer 231*, Cedefop Panorama series, 150, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo, 2008.
- CLBRL, *Livro Branco das Relações Laborais*, Comissão do Livro Branco das Relações Laboral, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2007.
- Esping-Andersen, G., «Um Estado-Providência para o Século XXI», in Boyer, R., et al., *Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento*, Deiras, Celta, 2000.
- Eurofound, *Emprego Precário e Condições de Trabalho na UE*, Dublin, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 1997.
- European Commission, *Confronting demographic change: a new solidarity between the generations*, Bruxelas, European Commission Green Paper, 2005.
- Eurostat, *Population and social conditions*, Luxemburgo, European Communities, 2005.
- Eurostat, «Labour Market Latest Trends 2007», in *Eurostat – Data in focus 14/2008*, Luxemburgo, European Communities, 2008.
- Felstead, A. e Jewson, N., *Global trends in flexible labour*, Macmillan, Basingstoke, 1999.
- MTSS, *Reforma das Relações Laborais*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2008.
- Rebelo, G., «As qualificações dos mais idosos no mercado de trabalho», in *Sociedade e Trabalho*, n.º 14/15, pp. 69-78, 2001.
- Rebelo, G., «Segurança Social: o difícil equilíbrio financeiro», in *Economia Pura*, n.º 53, pp. 82-86, 2002.
- Rebelo, G., *Emprego e Formas de Precariedade da Actividade Laboral – o Caso de Portugal no Contexto da UE*, Tese de Doutoramento, ISEG/Universidade Técnica de Lisboa, 2002.
- Rebelo, G., «Emprego e Segurança Social: actualidade e tendências», in *Sociedade e Trabalho*, n.º 26, pp. 81-92, 2005.
- Rebelo, G., «Pré-reformas, reformas antecipadas e Segurança Social», in *Pessoal*, n.º 35, pp. 26-27, 2005b.
- Rebelo, G., «O indispensável envelhecimento activo», in *Jornal de Negócios*, 23 de Outubro de 2006.
- Rebelo, G., «Desafios para uma revisão do Código do Trabalho», in *Jornal de Negócios*, 4 de Dezembro de 2006b.
- Rebelo, G., «Por um envelhecimento activo», in *Jornal de Negócios*, 9 de Janeiro de 2006.
- Spyropoulos, G., «Le droit du travail à la recherche de nouveaux objectifs», in *Droit Social*, n.º 4, pp. 391-403, 2002.
- Supiot, A. [org.], *Au-delà de l'Emploi. Transformations du Travail et Devenir du Droit du Travail en Europe*, Paris, Flammarion, 1999.

FERNANDO FERREIRA

Engº Informático

Autor do livro *Photoshop CS4 – curso completo* (FCA/LIDEL)  
ftfern@gmail.com

# COMO CRIAR UMA GALERIA DE FOTOS NA WEB COM O PHOTOSHOP

O Photoshop continua a ser o padrão profissional para edição de imagens digitais, permitindo obter excelentes resultados com as dezenas de ferramentas disponíveis. As ferramentas da Web no Photoshop CS4 podem ajudar o utilizador a desenhar e otimizar imagens da Web individuais, *layouts* de página completos e galerias de fotos (álbuns digitais)

## ► INTRODUÇÃO

As ferramentas da Web do Photoshop facilitam a criação de componentes para páginas da Web ou a produção de páginas da Web completas em formatos predefinidos ou personalizados. É possível usar o Adobe Bridge para criar uma galeria de fotos na Web para transformar rapidamente um conjunto de imagens num *site* interativo, usando uma variedade de modelos com aparência profissional.

## ► CRIAR UMA GALERIA DE FOTOS NA WEB

Para criar galerias na Web mais eficientes pode usar o Adobe Output Module do Adobe Bridge.

Uma galeria de fotos na Web é um *site* da Web (que pode ser visualizado *on-line*, num determinado *web site*, ou *off-line*, por exemplo num DVD) que apresenta uma página inicial com imagens em miniatura e páginas de galeria com imagens em tamanho normal. Cada página contém *links* que permitem aos visitantes navegar pelo *site*. Por exemplo, quando o visitante faz clique numa imagem em miniatura na página inicial, a imagem em tamanho normal associada é carregada numa página da ga-

leria. Depois, basta usar o comando Web Gallery (Galeria de Fotos na Web) para gerar automaticamente uma galeria de fotos na Web a partir desse conjunto de imagens.

O Photoshop fornece vários estilos para criar uma galeria, que podem ser seleccionados com o comando Web Gallery. Se for um utilizador avançado que conhece a linguagem HTML, poderá mesmo criar um novo estilo ou personalizar um estilo editando um conjunto de ficheiros de modelo HTML.

Cada modelo de estilos de galeria tem diferentes opções. Se estiver a usar um estilo predefinido, algumas opções podem estar desactivadas ou indisponíveis nesse estilo.

## ► PASSOS A SEGUIR

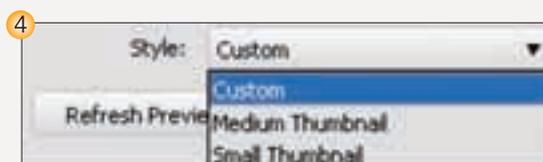
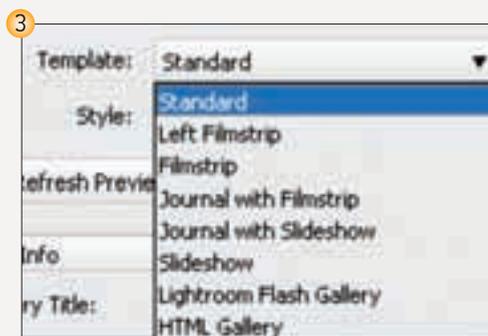
Para criar uma galeria de fotos na Web deve seguir os seguintes passos:

1. Seleccionar os ficheiros ou a pasta que deseja usar no Adobe Bridge. As imagens serão apresentadas na galeria na ordem por que são exibidas no Bridge. Se preferir usar uma ordem diferente, mude a ordem das imagens no Bridge.
2. No Adobe Bridge, fazer clique no botão Output. Depois, na opção Web Gallery:



3. Escolher um modelo (em Template) e um estilo (em Style).

4. Fazer clique em Refresh Preview, de forma a visualizar o aspecto da galeria.



### ➤ PERSONALIZAR A GALERIA

Para personalizar a galeria, ou seja, a forma de apresentação das fotografias e o tipo de navegação, poderá:

5. Inserir, no separador Site Info, algumas informações sobre a galeria, como endereço de *e-mail*, nome, resumo.

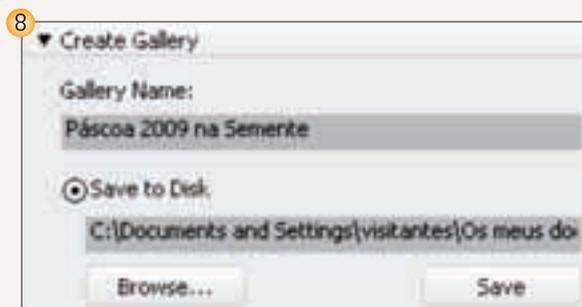
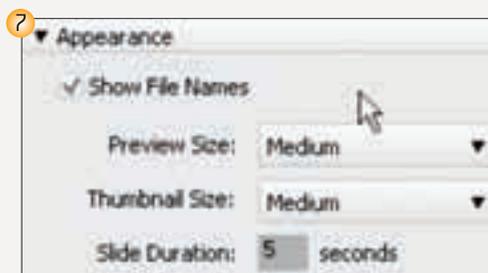
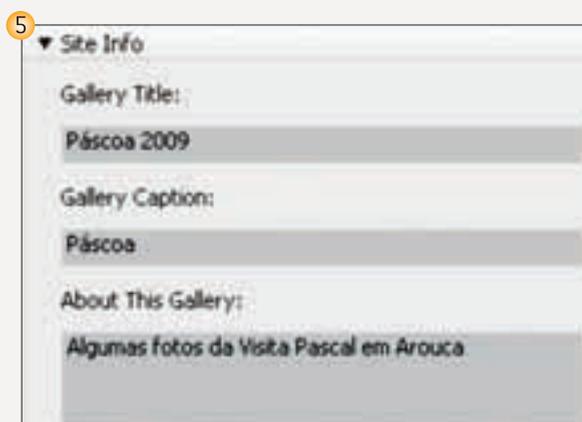
6. Definir cores para a galeria, no separador Color Palette, para as várias secções, como o fundo (*background*), os menus (*menu*), etc.

7. Personalizar a aparência da galeria no separador Appearance.

8. Definir o local de gravação no separador Create Gallery.

9. Fazer clique no botão Save. Os seguintes ficheiros HTML e JPEG serão inseridos na pasta de destino:

- Uma página inicial para a galeria chamada index.htm (ou index.html, dependendo das opções no campo Extensão). Bastará abrir esse ficheiro em qualquer navegador da Web (*browser*) para visualizar a galeria.
- Imagens JPEG dentro de uma subpasta de imagens.
- Páginas HTML dentro de uma subpasta de páginas.
- Imagens JPEG em miniatura dentro de uma subpasta de miniaturas.



## ➤ EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

10. Segue-se um exemplo de aplicação com modelo Filmstrip e estilo Darkroom, aplicado a três imagens:
11. Segue-se um outro exemplo, com aplicação do modelo Left Filmstrip (miniaturas à esquerda), aplicado a duas imagens:

## ➤ CRIAR UM ÁLBUM ON-LINE

Neste momento, seguindo os passos anteriores, já possui um álbum digital, o qual pode visualizar em modo *off-line*. Se desejar disponibilizar esse álbum na Internet, tornando-o *on-line*, existem diversas possibilidades. Uma delas é disponibilizar esses ficheiros numa página Web.

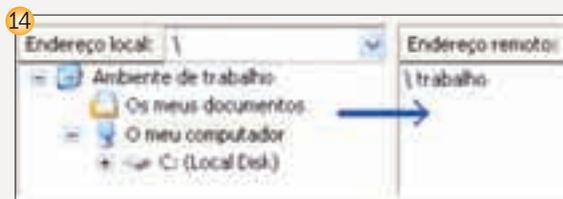
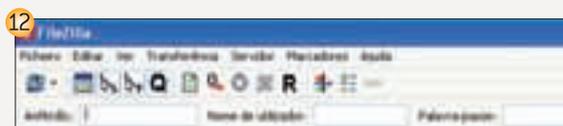
Suponha que possui uma página Web e que pretende aí inserir este álbum digital, ou seja, fazer *upload* dos ficheiros criados no Photoshop. Os passos a seguir são:

12. Recorrer a um *software* de FTP, por exemplo o FileZilla (pode fazer o *download* deste programa na Internet).
13. Digitar a identificação do servidor (anfitrião), o nome de utilizador e a palavra-passe, para assim ter acesso ao servidor.
14. Transferir os ficheiros do computador para o servidor web (chamado de *upload*). Para isso basta seleccionar os ficheiros a transferir, usando o rato, e arrastar essa selecção, da esquerda para a direita.

E pronto! Se aceder à Internet, ao seu *web site*, já terá acesso ao novo álbum digital *on-line*.

## ➤ FINAL

A utilização do Photoshop para criação de galerias de fotografias é uma das formas mais rápidas e com várias hipóteses de personalização do tipo de apresentação. Pode, após descarregar as suas fotografias da sua câmara digital, criar, com alguns passos, um elegante álbum digital, o qual pode ser visualizado *off-line* ou mesmo *on-line*, acessível assim ao ciberespaço!



## GLOSSÁRIO

**FTP:** Significa File Transfer Protocol (Protocolo de Transferência de Ficheiros), uma forma bastante rápida e versátil de transferir ficheiros, ou seja, permite copiar ficheiros do computador para a rede ou vice-versa.

**On-line:** Ou *online*, significa em linha, ligado, conectado, em rede.

**Off-line:** Ou *offline*, significa que o computador não está conectado à Internet.

**Servidor:** É um sistema de computação que fornece serviços a uma rede de computadores, que podem ser de natureza diversa, por exemplo, ficheiros e correio electrónico.

## LINKS

[www.baixaki.com.br](http://www.baixaki.com.br) • [www.filezilla-project.org](http://www.filezilla-project.org) • <http://pt.wikipedia.org> • [www.fca.pt](http://www.fca.pt)

## ► CONHECER A EUROPA

**ANA RITA LOPES**

Coordenadora do Núcleo de Planeamento  
do CT/FP de Alverca – IIEFP, I.P.



# ALEMANHA

### ► NOME OFICIAL

Alemanha

### ► SISTEMA POLÍTICO

República Federal da Alemanha  
(16 Estados)

### ► ENTRADA NA UNIÃO EUROPEIA

Membro fundador  
25 de Março de 1957

### ► LÍNGUA OFICIAL

Alemão

### ► SITUAÇÃO GEOGRÁFICA

Norte da Europa

### ► SUPERFÍCIE TOTAL

356 854 km<sup>2</sup>

### ► POPULAÇÃO

82 milhões de habitantes

### ► DENSIDADE POPULACIONAL

230,9 hab./km<sup>2</sup>

### ► CAPITAL

Berlim

### ► FRONTEIRAS

França, Bélgica, Luxemburgo,  
Países Baixos, Dinamarca,  
Polónia, República Checa,  
Áustria e Suíça

### ► MOEDA

Euro

### ► HISTÓRIA

O Império Alemão, definido geograficamente pelo actual território da Alemanha, foi governado pela Casa von Hohenzollern (uma importante família nobre do Norte da Europa, responsável pela governação da Prússia e do Império Alemão até ao final da Primeira Guerra Mundial), desde a sua consolidação como Estado-nação, em 1871, até 1918 com o fim da Primeira Guerra Mundial e a abdicação de *kaiser* Guilherme II após a derrota alemã.

Em 1879 a Alemanha, aliada da Áustria-Hungria, também declarou guerra à Sérvia. Em Julho de 1914 o herdeiro do trono austríaco, Francisco Fernando, foi assassinado em Sarajevo. O Império Alemão continuou a apoiar o seu aliado e a Sérvia obteve apoio da Rússia e da França. Na sequência da decisão russa, o Império Alemão declarou guerra à Rússia e à França em 1914, tendo assim início a Primeira

Guerra Mundial (1914-1918). Em 1917 os Estados Unidos entram na guerra ao lado dos Aliados, o que acelerou a derrota da Alemanha em 1918 e levou à abdicação do *kaiser* Guilherme II.



Porta de Brandemburgo >> Berlim

Em 1919 foi assinado um tratado de Paz – o Tratado de Versalhes – que pôs termo à Primeira Guerra Mundial e obrigou a Alemanha a reconhecer a responsabilidade nos conflitos e a ceder territórios à França, Bélgica e Polónia (tanto na Europa como em África).

Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Esta guerra opôs os Aliados (Grã-Bretanha, França, União Soviética, Estados Unidos e China, entre outros) às potências do Eixo (Alemanha, Itália e Japão). O conflito terminou em 1945 com a der-

regimes democráticos aos da esfera soviética, o território alemão foi dividido ao meio, nascendo duas Alemanhas: a República Federal da Alemanha, a ocidente, e a República Democrática Alemã, a leste. Desta cisão acabaria por resultar a construção do Muro de Berlim que dividiu a antiga capital ao meio.

Na RFA estabeleceu-se uma República Federal Parlamentar e o país prosperou a nível económico e social, tendo sido admitido na NATO em 1955 e, dois anos mais tarde, foi membro fundador da Comunidade Económica Europeia, actual União Europeia.

A RDA ficou sob a esfera da União Soviética, tanto a nível político como militar. O crescimento económico e a satisfação social eram diminutos, pelo que muitos cidadãos tentaram fugir para o Ocidente mesmo correndo perigo de vida ao atravessarem o Muro de Berlim.

Na sequência do desmoronamento do bloco soviético e da *perestroika* de Gorbachev a agitação civil também alastrou à RDA, de tal forma que a 9 de Novem-



Rua da cidade de Rothenburg ob der Tauber, no estado da Baviera

Logo após o final da Primeira Guerra Mundial foi instaurada a República de Weimar, que estabeleceu um sistema de governo parlamentar e democrático. No entanto, o descontentamento político e social da década de 1920, agravado pela recessão económica mundial de 1929, fomentou uma agitação social e política que levou a alta burguesia alemã, muitos empresários e o clero a apoiarem os nacionalistas radicais, nomeadamente o Partido Nacional Socialista dos Trabalhadores Alemães liderado por Adolf Hitler. Este venceu as eleições em 1932 e, no ano seguinte, foi nomeado chanceler do Reich, governando a Alemanha nazi até 1945.

Entre 1933 e 1939 a Alemanha reforçou-se como potência europeia, com uma economia sólida e estável. Era um país em franca expansão mas as fronteiras continuavam a ser as definidas pelo Tratado de Versalhes de 1919. Para Hitler, o Reich teria que se expandir e recuperar os territórios perdidos. Assim, em 1939, na sequência da invasão da Polónia pela Alemanha e da declaração de guerra à Grã-Bretanha e à França, tem início a



Cidade de Heidelberg, situada no vale do rio Neckar, no noroeste do Baden-Württemberg

rota das potências do Eixo e a vitória dos Aliados.

Na sequência da Segunda Guerra Mundial e do novo mapa geopolítico internacional, a Alemanha foi ocupada pelas principais potências aliadas: Grã-Bretanha, França, Estados Unidos e União Soviética. Em Maio de 1949, devido à Guerra Fria que opôs os

bro de 1989 o governo de Erich Honecker autorizou os cidadãos de Leste a visitarem a RFA. Deste modo, a queda do Muro deu origem à reunificação do país, formalmente consagrada a 3 de Outubro de 1990.

A Alemanha reunificada continua a integrar a NATO e a União Europeia.

## ► O SISTEMA DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O Sistema de Educação é tutelado pelo Ministério da Educação, embora haja diferenças de Estado para Estado. De acordo com o art.º 7 da Lei Fundamental (*Grundgesetz*), a organização e parte da estrutura do sistema de ensino é regulada pelos Estados.

## ► ENSINO NÃO OBRIGATÓRIO

### Educação Pré-Escolar

- Idade: 3 aos 5 anos
- Todas as crianças podem frequentar creches ou jardins-de-infância até à entrada na escola obrigatória.

## ► ENSINO OBRIGATÓRIO

### Ensino Primário

- Idade: 6 aos 10 anos
- 4 anos escolares
- Formação geral de aprendizagem que permite aos alunos a passagem para o ensino secundário.
- Após a conclusão do ensino primário os alunos realizam um pequeno diagnóstico por forma a direccioná-los para o tipo de escola mais adequado ao seu perfil de estudante.

### Ensino Secundário

O ensino secundário inclui quatro tipos de escolas: *Gymnasium*, *Realschule*, *Hauptschule* e *Gesamtschule*.

#### *Gymnasium*

- Idade: 10 aos 18 anos
- 9 anos escolares
- O currículo inclui disciplinas de carácter geral: língua materna, matemática, física, química, biologia, artes, música, educação física, religião e ciências sociais.
- É obrigatória a aprendizagem a duas línguas estrangeiras, sendo o inglês obrigatório e o francês, russo, espanhol ou latim opcional.
- O 12.º e 13.º ano visam a preparação do aluno para o exame obrigatório de acesso ao ensino superior – *Abitur*.

#### *Realschule*

- Idade: 10 aos 17 anos
- 6 anos escolares



Ilha dos Museus >> Museu Bode >> Berlim

- O currículo inclui disciplinas de âmbito geral
- Após conclusão com aproveitamento, os alunos obtêm um certificado de conclusão do ensino secundário e poderão integrar o mercado de trabalho ou ingressar no ensino superior.

#### *Hauptschule*

- Idade: 10 aos 15 anos
- 4 ou 5 anos escolares
- Designada por escola elementar, tem como objectivo preparar os alunos para percursos de âmbito mais prático/profissional.
- A estrutura curricular integra um percurso escolar e profissional, o chamado sistema *Duale Ausbildung*.

A preparação dos alunos realiza-se em alternância entre a escola e uma empresa.

- Após a conclusão com aproveitamento, os alunos são encaminhados para a Escola Técnica – *Berufsschule* –, onde aprendem uma profissão e são integrados no mercado de trabalho.

#### *Gesamtschule*

- Idade: 10 aos 18 anos
- Escola integrada que compreende os três percursos escolares definidos anteriormente.

## ► EDUCAÇÃO PARA ADULTOS

Na Alemanha, os adultos têm acesso ao ensino tanto nas escolas cujo currículo é

de âmbito geral, como nas escolas profissionais.

## ► ENSINO SUPERIOR

O ensino superior também é tutelado pelo Ministério da Educação. Além do ensino nas faculdades e universidades, existem escolas superiores de belas-arts e música e institutos técnicos especializados em Engenharia, Economia, Ciências Sociais, Pedagogia, Informática, Administração, Agricultura, etc. Também existem institutos de formação pedagógica com o objectivo de formar educadores e professores.

### FONTES

*European Commission*

#### SÍTIOS:

Portal da União Europeia:  
[http://europa.eu/index\\_pt.htm](http://europa.eu/index_pt.htm)

Enciclopédia Wikipédia:  
<http://pt.wikipedia.org>  
[www.universia.com.br](http://www.universia.com.br)  
[www.germanculture.com.ua/library/facts/bl\\_vocational\\_education.htm](http://www.germanculture.com.ua/library/facts/bl_vocational_education.htm)  
[www.euroeducation.net/prof/germanco.htm](http://www.euroeducation.net/prof/germanco.htm)  
[www.inwent.org/portal/eine\\_welt/index.php.de](http://www.inwent.org/portal/eine_welt/index.php.de)

[www.kmk.org/information-in-english.html](http://www.kmk.org/information-in-english.html)

Embaixada da Alemanha em Portugal

# MERCADO INTERNO: SOLVIT E SERVIÇO DE ORIENTAÇÃO AJUDAM UM NÚMERO CRESCENTE DE EUROPEUS A VIVEREM, TRABALHAREM E A FAZEREM NEGÓCIOS ALÉM-FRONTEIRAS

**ANA MARIA NOGUEIRA**

Técnica Superior do IEFP destacada no  
Parlamento Europeu  
ana.nogueira@europarl.europa.eu



## ► SOLVIT

O **mercado interno** oferece muitas oportunidades aos **cidadãos** e às **empresas**. Uma pessoa pode desejar mudar-se para outro país da União Europeia para estudar, trabalhar, juntar-se a um(a) companheiro(a) ou gozar a reforma. Poderá também querer constituir uma empresa ou vender os seus produtos ou serviços noutro Estado-membro da UE.

Embora o mercado interno funcione geralmente bem, é quase inevitável que, por vezes, se cometam erros ou ocorram problemas de interpretação dos direitos dos cidadãos ou das empresas. Por exemplo, podem levantar-se questões relativamente à obtenção de uma autorização de residência, à recusa de reconhecimento de um diploma ou de qualificações profis-

Continua a crescer número de europeus que recorrem aos serviços de aconselhamento e assistência da União Europeia (UE) para obterem respostas concretas e soluções expeditas para questões e problemas com que se deparam no mercado interno. É esta a conclusão comum dos relatórios anuais divulgados no passado 1 de Março do corrente ano pela Comissão Europeia sobre o SOLVIT e o Serviço de Orientação, dois serviços de assistência disponibilizados gratuitamente aos cidadãos e empresas da UE para os ajudar a usufruir ao máximo os seus direitos no âmbito do mercado interno.

Segundo Michel Barnier, Comissário do Mercado Interno e dos Serviços: «O Mercado Interno não é uma construção burocrática. Destina-se a facilitar o quotidiano dos cidadãos e a ajudar as empresas nas suas actividades em toda a Europa. Todavia, para verdadeiramente aproveitarem o mercado interno, os cidadãos e as empresas devem conseguir exercer os seus direitos na prática. O SOLVIT e o Serviço de Orientação são dois instrumentos indispensáveis para que os Europeus possam compreender, usufruir e defender mais eficazmente os seus direitos na UE.»

sionais, a problemas com a troca da matrícula de um veículo, aos direitos em matéria de emprego, Segurança Social, imposto sobre o rendimento ou direito de voto. Uma empresa pode enfrentar obstáculos administrativos, exigências nacionais adicionais relativas a produtos que já são comercializados noutro Estado-membro da UE ou problemas

com o reembolso do IVA. Às vezes, trata-se simplesmente de falta de informação acerca dos direitos existentes na EU e dos procedimentos a adoptar nos vários Estados-membros. Foi com este pano de fundo que, em Julho de 2002, foi criada a Rede SOLVIT. Há um centro SOLVIT em todos os Estados-membros (bem como na Noruega, na Islândia e no Liechtenstein). Trata-se de um serviço gratuito e de fácil utilização. As queixas ou questões devem ser apresentadas através de um formulário em linha, em qualquer uma das línguas oficiais da União Europeia.

A Comissão Europeia faz a gestão da base de dados e, sempre que necessário, presta assistência para acelerar a resolução dos problemas.

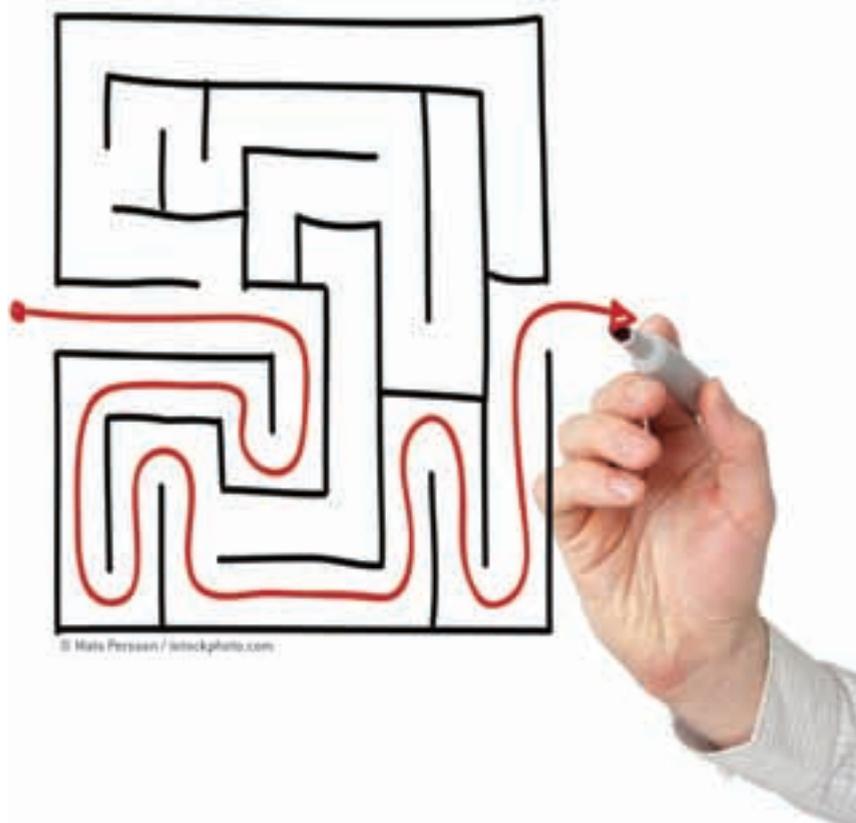
Os curtos prazos com que o SOLVIT trabalha e a sua elevada taxa de sucesso tornam este serviço um mecanismo alternativo para a resolução informal de litígios. Funciona muito mais depressa do que a apresentação de uma queixa formal, o que é evidentemente uma boa notícia para **cidadãos** e **empresas** que necessitem de uma resolução rápida dos seus problemas. Contudo, se um problema não for resolvido ou se considerar inaceitável a so-



lução proposta, pode sempre recorrer à justiça através de um tribunal nacional ou apresentar uma queixa formal à Comissão Europeia.

#### PARA SABER MAIS VISITE:

[http://ec.europa.eu/solvit/site/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/solvit/site/index_pt.htm) e o portal **A vossa Europa**: <http://ec.europa.eu/youreurope/index.htm>



**O Serviço de Orientação dos Cidadãos** é um **serviço de aconselhamento** destinado ao **público**. É actualmente prestado por juristas do European Citizen Action Service (ECAS) com o qual a Comissão Europeia celebrou um contrato.

Este serviço presta aconselhamento gratuito e personalizado aos cidadãos da UE sobre questões e problemas que enfrentem aquando do exercício dos seus direitos noutros Estados-membros – como a obtenção de autorizações de residência, a inscrição nos regimes de Segurança Social ou o reconhecimento de qualificações. O cidadão pode fazer as perguntas na sua própria língua. No prazo de três dias úteis, recebe de um perito em questões jurídicas uma resposta na mesma língua e uma «orientação» para ajuda suplementar.

#### PARA SABER MAIS VISITE:

Serviço de Orientação:  
[http://ec.europa.eu/citizensrights/frontend/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/citizensrights/frontend/index_pt.htm)

**ANA MARIA NOGUEIRA**

Técnica Superior do IEFP destacada no Parlamento Europeu  
ana.nogueira@europarl.europa.eu



## ► ERASMUS PARA JOVENS EMPREENDEDORES

**As pequenas e médias empresas (PME)** são o pilar da economia europeia. A sua prosperidade é um elemento fundamental no reforço do crescimento e da criação de mais e melhores empregos na União Europeia (UE). No entanto, estudos revelam que a Europa não tem aproveitado ao máximo o seu potencial «empreendedorismo» e que precisa de encorajar mais pessoas a tornarem-se empreendedores e a criarem o seu próprio negócio.

O possível balanço desfavorável entre o risco e o sucesso é a razão pela qual muitos cidadãos europeus não se aventuram na abertura da sua própria empresa. Aqueles que o fazem têm tendência a operar exclusivamente no mercado nacional em vez de explorarem oportunidades de negócio algures na UE ou mesmo fora dela. Para ter êxito, a Europa precisa de uma estratégia que nos ajude a sair fortalecidos da crise e que a transforme numa economia **inteligente, sustentável e inclusiva**, que proporcione níveis elevados de emprego, de produtividade e de coesão social.

# ERASMUS PARA JOVENS EMPREENDEDORES

A iniciativa ERASMUS para jovens empreendedores é uma resposta inovadora ao duplo desafio de simultaneamente estimular o espírito empreendedor e encorajar a cooperação económica entre fronteiras na Europa

51% dos jovens europeus estão interessados em seguir a vida de empresário, mas muito poucos põem em prática essa ambição.

O nível de internacionalização das PME europeias é insuficiente, com somente 8% a exportar os seus bens e serviços na UE.

A estratégia **Europa 2020**, sucessora da Estratégia de Lisboa, visa marcar um novo recomeço para a UE com um desejo antigo: criar mais empregos e criar melhores condições de vida. As PME são fundamentais na realização desse desejo, daí que o seu fomento seja um dos temas prioritários da nova estratégia: «**Uma política industrial para a globalização**» para melhorar o ambiente empresarial, especialmente para as PME, e para apoiar o desenvolvimento de uma base industrial forte e sustentável, suscetível de enfrentar a concorrência mundial.

Dos vários instrumentos para ajudar na concretização deste objectivo, salientamos a iniciativa **ERASMUS para jovens empreendedores**, lançada em Fevereiro de 2009, destinada a jovens que queiram criar a sua própria empresa ou que já sejam empresários e que permite a no-





petências e perspectivas indispensáveis à fase inicial de criação da sua própria empresa, além de ampliarem as possibilidades de internacionalizar o seu novo negócio, aumentando assim as possibilidades de sucesso.

ERASMUS para jovens empreendedores é uma **relação de negócio para negócio**. Os novos empreendedores estão em processo de aprendizagem «no posto de trabalho» com um empreendedor experiente noutro país da UE entre 1 a 6 meses. O processo de juntar as duas partes é desenvolvido com a ajuda de organizações intermediárias activas em 22 países europeus.

A garantia de qualidade do processo é assegurada através do desenvolvimento e assinatura de um acordo sobre as condições para a estadia no estrangeiro – plano de trabalho, tarefas, responsabilidades,

vos empreendedores trabalhem por um período máximo de 6 meses junto de um empreendedor experiente, inseridos na sua PME, noutro país da UE.

Principais objectivos da iniciativa:

- **oferecer** aos novos empreendedores a oportunidade de adquirirem conhecimentos junto de um empreendedor experiente, que seja responsável por uma pequena ou média empresa noutro país da UE;
- **possibilitar** a troca de experiências entre novos empreendedores e empreendedores experientes;
- **facilitar** o acesso a novos mercados e a procura de potenciais parceiros económicos;
- **promover** a criação de redes entre empresários e PME;
- **permitir** a empreendedores experientes desenvolverem novas relações comerciais e conhecerem melhor as oportunidades oferecidas pelos outros países da UE.

Podem participar tanto novos empreendedores como empreendedores experientes. Entende-se por «novos empreendedores» os que planeiam efectivamente criar a sua própria empresa ou que já iniciaram a sua actividade nos últimos três anos.



Os empreendedores experientes devem ser proprietários ou gerir uma PME na UE. Esta iniciativa europeia é uma resposta inovadora ao duplo desafio de simultaneamente estimular o espírito empreendedor e encorajar a cooperação económica entre fronteiras na Europa. Através da presença junto de um empreendedor já com experiência e do processo de formação «no posto de trabalho» noutro país da UE, os jovens empreendedores adquirem com-

resultados, condições financeiras, implicações legais, etc.

**PARA MAIS INFORMAÇÃO, VISITE:**

[www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=pt](http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=pt)

**SOBRE A ESTRATÉGIA EUROPA 2020, VISITE:**

[http://ec.europa.eu/portugal/comissao/destaques/20100303\\_europa\\_2020\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/portugal/comissao/destaques/20100303_europa_2020_pt.htm)

## ► LEARNING MONITOR

RUBEN EIRAS

Investigador em capital intelectual e inovação, autor do blogue [capitalintelectual.tv](http://capitalintelectual.tv)

VANDA VIEIRA

Técnica de formação do CECOA, autora do blogue [elearningportugal.wordpress.com/](http://elearningportugal.wordpress.com/)

Ilustrações de:  
PAULO BUCHINHO



# AS ÚLTIMAS TENDÊNCIAS EM TECNOLOGIAS, MODELOS DE NEGÓCIO E METODOLOGIAS DE FORMAÇÃO/E-LEARNING

## ► TENDÊNCIAS

### ► TENDÊNCIA 1 SMARTPHONES, NETBOOKS E LAPTOPS

O sétimo Relatório da Horizon, *What Learners Look to Us to Learn*, publicado em colaboração com o Consórcio New Media e com a Iniciativa EDUCAUSE Learning, apresenta um conjunto de ferramentas tecnológicas «susceptíveis de terem um grande impacto no ensino, na aprendizagem ou na construção de inquéritos criativos dinamizados pela academia, faculdades e universidades nos próximos cinco anos». A computação móvel e as tecnologias de conteúdo aberto estão entre as tecnologias mais prováveis e lançam o desafio de conceber informação tão aberta e acessível quanto possível, além de descrever o impacto da rápida evolução da computação móvel – os *smartphones*, os *netbooks*, os *laptops* e uma vasta gama de outros dispositivos (como o recente iPad) – que fornecem acesso à Internet usando os telemóveis baseados em *hotspots* móveis e portáteis, placas de banda larga que permitem abrir conteúdo como



«uma alternativa rentável para os livros didáticos e outros materiais».

Os livros electrónicos e os mecanismos que permitem aceder a realidades aumentadas simples surgem num horizonte de dois ou três anos e a computação baseada em gestos e na análise de dados visuais parece estar pronta para uso difundido dentro de quatro ou cinco anos, segundo os autores deste relatório Horizon.

**LINK:** No endereço [www.learningsolutionsmag.com/articles/431/](http://www.learningsolutionsmag.com/articles/431/) encontra um resumo do documento.

## ► TENDÊNCIA 2 IPAD LEARNING LAB

Elliot Masie, um dos gurus do *e-Learning*, já criou o laboratório de aprendizagem do iPad, desenvolvendo um conjunto de experiências com o objectivo de adaptar e aplicar esta tecnologia à aprendizagem. As linhas de investigação são as seguintes:

- O mercado emergente das *Learning Apps*: qual o potencial das *Apps* (aplicações) como experiências de aprendizagem (*Learning App*)?
- *Media Shifts*: como desenvolver um módulo de aprendizagem que utilize a abordagem *multi-touch*?
- As expectativas dos formandos: como é que estes dispositivos podem contribuir para integrar as expectativas dos formandos no que concerne aos conteúdos e à interacção?

- Disrupções no Mercado: qual é o equivalente ao modelo de negócio do iTunes (0,99€ por cada música) no mercado da formação?
- Lacunas: como explorar e integrar a videoconferência, os ficheiros em formato flash e outros elementos actualmente ausentes no iPad?

Caso pretenda participar nos testes realizados e contribuir com a sua perspectiva e experiência, inscreva-se no MASIE Center LAB através do endereço: [www.ipadlearninglab.com](http://www.ipadlearninglab.com)

## ► TENDÊNCIA 3 UMA DESMONSTRAÇÃO DO TWITTER NA SALA DE FORMAÇÃO, EXPERIMENTE!

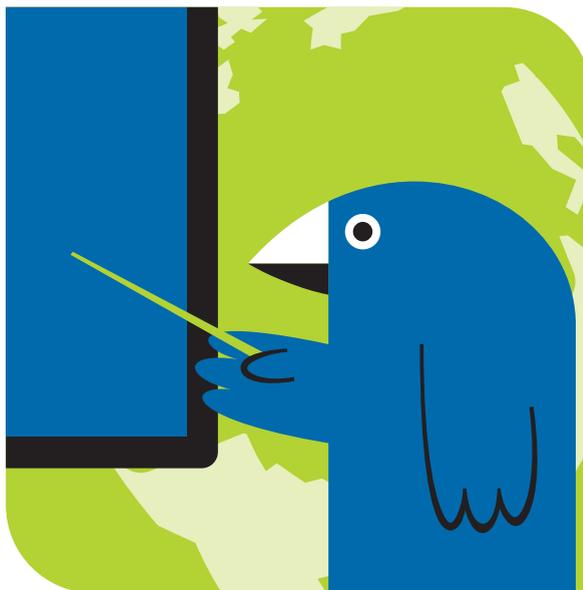
É possível a utilização do Twitter com propósitos pedagógicos em contexto de sala de formação. Siga o processo sugerido por Back Channel que obedece à seguinte sequência:

- Escolha um Tag # para promover a sua iniciativa. Por exemplo, o L2009 #. Peça aos participantes que têm acesso ao Twitter, na sala de formação ou na sala de conferências, para usarem



também esse Tag em todas as suas mensagens.

- Utilize uma aplicação baseada na Web chamada SPY para exibir a visualização, em tempo real destas Tweets, com sistema áudio e num grande ecrã, por exemplo um plasma ou um LCD [ <http://spy.appspot.com>].



- A partir desse momento, acaba de adicionar um termo de pesquisa, por exemplo, L2009 #. O SPY irá exibir, no modo de tela completa e com uma monitorização em tempo real, as mensagens relacionadas.
- O impacto é muito diferente para oradores e participantes: aos oradores é permitido visualizarem o visor (na frente de todos) e usarem este recurso para orientar questões ou comentários que foram colocadas pelos participantes; para o público permite receber as notícias, através de um cabo de alimentação, e assistir às apresentações.
- Para os facilitadores da aprendizagem, esta experiência permite conduzir a discussão a partir de novas perspectivas.
- Para fazer esta experiência é necessário um *laptop* perto do formador/orador – com opção para exibir mensagens ao longo do tempo.

Muitas destas experiências permitem, ainda, tirar o melhor partido de um canal de resposta em eventos dinamizados em tempo real. Estas experiências podem ser usadas em paralelo durante *webinars* que muitas vezes constituem um fluxo enriquecido de contexto para as pessoas que assistem a um seminário a partir de vários pontos do globo e inclusive permitem «traduzir» calão e termos regionais ou termos técnicos.



## ► WEB Y@UR LEARNING

### ► INSEAD ELAB STUDY: E-COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO PARA A EUROPA

Este estudo apresenta os conceitos base de competências electrónicas aplicadas à área da Inovação na Europa e oferece, ainda, orientações úteis para melhorar a qualidade, a relevância e a atractividade do ensino e da formação em TIC.

A primeira grande conclusão deste estudo é que a Europa já deu passos importantes no sentido de reforçar a oferta de formação junto dos líderes e dos gestores reforçando, desta forma, a sua plataforma de inovação. A segunda grande conclusão é que os líderes podem trabalhar juntos para reforçarem as competências fundamentais para a inovação, como por exemplo as e-competências, a comunicação e as competências de colaboração.

**LINK:** o documento pode ser acedido através do portal [www.elearningeuropa.info/main/index.php?page=home](http://www.elearningeuropa.info/main/index.php?page=home) ou [www.elearningeuropa.info/out/?doc\\_id=21986&rsr\\_id=22184](http://www.elearningeuropa.info/out/?doc_id=21986&rsr_id=22184)

### ► RELATÓRIO

**Os resultados da aprendizagem no local de trabalho: evidências para a eficiência do empregador e os benefícios comerciais tangíveis**

Este relatório ilustra as possibilidades oferecidas pelas tecnologias no apoio à

aprendizagem no local de trabalho e à melhoria contínua e eficiência das empresas. Disponibiliza-se um conjunto diverso de estudos de caso comparados numa matriz de 8 temas:

- O tempo disponível para aprender.
- Os ganhos de produtividade.
- Os benefícios para os trabalhadores.
- O impacto nas vendas.
- As melhorias tangíveis da aprendizagem de cariz qualitativo.
- O impacto social da aprendizagem; os temas «verdes» e a redução de custos.

**LINK:** <http://feandskills.becta.org.uk/display.cfm?resID=41788>



## ► BIBLIOTECA DIGITAL

### ► CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS EUROPEIAS – PRÁTICAS SELECIONADAS A PARTIR DO CATÁLOGO STELLA

Este eBook apresenta uma selecção de boas práticas recolhidas no âmbito do Programa Europeu da Aprendizagem ao Longo da Vida, mais concretamente no Projecto STELLA (Ensino de Ciências segundo a abordagem da Aprendizagem ao Longo da Vida), a fim de apoiar as autoridades competentes em matéria de educação e formação, os dirigentes e os professores/formadores de ciências, bem

como os formadores na promoção e na adopção de práticas inovadoras no ensino das ciências.

O STELLA é um portal multilingue destinado a todos os envolvidos no processo de ensino da Ciência e que pretendem partilhar experiências, ideias, reflexões e metodologias de ensino. Trata-se de uma excelente oportunidade para divulgar projectos e consultar o catálogo europeu de iniciativas criado directamente pelos professores/formadores através do preenchimento de um questionário *on-line*. É, ainda, um excelente meio para conhecer e reflectir sobre as políticas europeias e os projectos existentes quer para o ensino das Ciências quer para a igualdade de oportunidades na Ciência.

**LINK:**

[www.stella-science.eu/pool\\_good\\_practices.php](http://www.stella-science.eu/pool_good_practices.php)  
e também em  
[www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=home&dt=12](http://www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=home&dt=12)

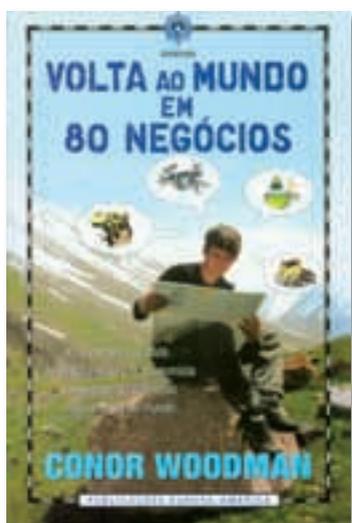
### ► LEARNING WITH DIGITAL GAMES: A PRACTICAL GUIDE TO ENGAGING STUDENTS IN HIGHER EDUCATION

Aprender com os Jogos Digitais: Um Guia Prático para envolver os alunos do Ensino Superior – este livro foi escrito para o ensino superior e para os profissionais da educação e da formação. Aprender com os Jogos Digitais oferece uma introdução acessível e directa para o campo da aprendizagem baseada nos jogos de computador. Com as actuais tendências e com a evolução das necessidades de aprendizagem dos alunos, este texto oferece uma orientação amigável e é único em seu foco na educação pós-escolar e na sua visão pragmática do uso de jogos de computador com adultos.

**SAIBA MAIS EM:**

[www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=home&dt=12](http://www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=home&dt=12)  
e em  
[www.routledgeeducation.com/books/Learning-with-Digital-Games-isbn9780415997751](http://www.routledgeeducation.com/books/Learning-with-Digital-Games-isbn9780415997751)

## LIVROS



### ► VOLTA AO MUNDO EM 80 NEGÓCIOS

Era uma vez... um economista que decidiu pôr à prova as suas capacidades de negociação, charme e olho para o negócio perante as mais antigas culturas de comércio do Mundo. Vendeu a casa para financiar a viagem, mas se o seu palpite estiver correcto – e conseguir trocar camelos sudaneses por café zambiano, o café por vinho sul-africano e depois pegar nos lucros e ir à China comprar jade – ele acredita que regressará com muito dinheiro, alguns amigos e muitas peripécias para contar. Quer seja a negociar madeira ou chá, pranchas de *surf* ou marisco, Conor vai estar frente-a-frente com os melhores negociantes dos mercados mais competitivos do Mundo. Será a sua experiência como analista de mercado uma mais-valia nos deser-

tos áridos do Sudão? E será que o mundo financeiro londrino o deixou minimamente preparado para lidar com os comerciantes de cavalos das planícies da Ásia Central cuja base de alimentação é a vodca?

É uma viagem surpreendente pela história humana e pela origem do dinheiro que hoje temos nos bolsos, que nos lembra que ganhar a vida é exactamente isso – é a vida!

#### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Volta ao Mundo em 80 Negócios*

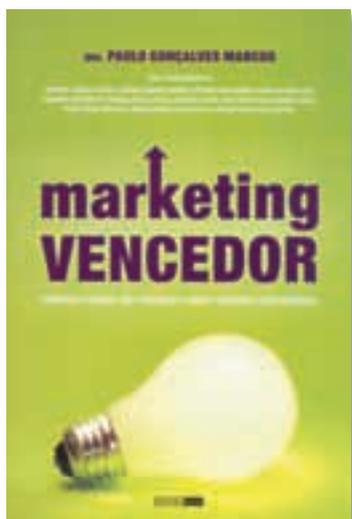
**Autor:** Conor Woodman

**Editora:** Publicações Europa-América

**Colecção:** Aventura&Viagens

**N.º de pág.:** 211

**Edição:** 2010



### ► MARKETING VENCEDOR

Um livro de marketing pouco convencional. Um texto elaborado por um conjunto de profissionais da gestão e do marketing que conta, ilustra e tira ilações a partir de um conjunto improvável de países, regiões e empresas vencedoras. Como que a demonstrar que com engenho, trabalho minucioso e estudo dos problemas é possível vencer em contextos adversos, sejam eles de crise económica, concorrentes poderosos ou clientes indiferentes.

O livro ilustra como as estratégias e as táticas inovadoras de marketing fizeram sair

da crise empresas, sectores, regiões e nações. Mais do que a «invenção», a verdade inovação empresarial saída do marketing é um dos melhores antídotos para a crise. Esta obra é organizada por Paulo Gonçalves Marcos com a colaboração de vários autores.

#### FICHA TÉCNICA

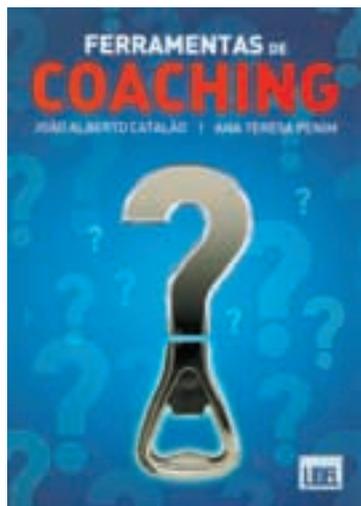
**Título:** *Marketing Vencedor*

**Autor:** Organizado por Paulo Gonçalves Marcos

**Editora:** Gestãoplus Edições

**N.º de pág.:** 272

**Edição:** 2009



## ► FERRAMENTAS DE COACHING

Explorando um tema da maior actualidade e com uma configuração única a nível mundial, este livro, constituído por ferramentas práticas, diferencia-se pelo seu pragmatismo e espírito de partilha em torno do *coaching*.

Com o testemunho de reputados decisores e profissionais de contextos empresariais altamente competitivos, são apresentadas 50 ferramentas práticas de sucesso comprovado e de diferentes orientações internacionais.

Escrita de profissionais para profissionais, esta obra tem como missão fomentar a partilha de práticas de *coaching* e estimular tanto a iniciação como o aprofundamento de competências nesta matéria. Dirige-se sobretudo a profissionais de *coaching*, especialistas em gestão de talentos, docentes e alunos das áreas de recursos humanos e da psicologia, e a todos os interessados no desenvolvimento da *performance*.

*Ferramentas de Coaching* é o primeiro livro em Portugal a utilizar o QR Code (Quick

Response). Através desta tecnologia, os leitores poderão consultar informações relacionadas com os temas e a obra em si, num formato único, especialmente desenvolvido para a utilização de telemóveis e outros dispositivos portáteis de pequenas dimensões. Ao fazer a leitura do código impresso no livro utilizando uma câmara fotográfica, o leitor é automaticamente encaminhado para a versão mobile do livro – [www.ferramentasdecoaching.com](http://www.ferramentasdecoaching.com).

Mais uma inovação neste livro é o posicionamento que a obra assume ao prever incluir nas suas próximas edições contribuições dos leitores que visem enriquecer as ferramentas já existentes ou desenvolver novas ferramentas práticas de *coaching*.

### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Ferramentas de Coaching*

**Autor:** João Alberto Catalão,  
Ana Teresa Penim

**Editora:** LIDEL – Edições Técnicas Lda

**N.º de pág.:** 251

**Edição:** 2010



## ► ADULTOS POUCO ESCOLARIZADOS – POLÍTICAS E PRÁTICAS DE FORMAÇÃO

A presente obra centra-se na evolução das políticas de educação e formação de adultos de âmbito internacional, europeu e nacional, no sentido de compreender como estas se reflectem nas lógicas de formação desenvolvida pelos actores locais e na adesão dos adultos pouco escolarizados. A investigação, baseada num estudo de caso territorial, fundamentou-se numa perspectiva interdisciplinar e de análise crítica por se considerar essencial para compreender a complexidade dos fenómenos educativos e formativos.

### FICHA TÉCNICA

**Título:** *Adultos pouco Escolarizados – Políticas e Práticas de Formação*

**Autor:** Carmen Cavaco

**Editora:** EDUCA – Unidade de I&D de Ciências da educação – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**N.º de pág.:** 834

**Edição:** 2009

# ARTIGOS PUBLICADOS NA REVISTA FORMAR AO LONGO DE 2009



ÍNDICE TEMÁTICO	AUTOR	REVISTA	PÁG
<b>DOSSIER</b>			
Talento é a competência-chave da criatividade e inovação	Ruben Eiras	66 (Jan.Fev.Mar.)	4
O Estado da Arte	Marcello Fernandes	66 (Jan.Fev.Mar.)	7
Criatividade e inovação: o papel da DGArtes	Maria Viegas	66 (Jan.Fev.Mar.)	10
Uma casa de cultura com vista sobre o Douro	Carlos Barbosa de Oliveira	66 (Jan.Fev.Mar.)	14
CEARTE, formar para inovar no artesanato	Luísa Falcão	66 (Jan.Fev.Mar.)	17
CINDOR: revitalizar a ourivesaria através da formação	Carlos Barbosa de Oliveira	66 (Jan.Fev.Mar.)	21
Aprender a ousar, ousar empreender	José Manuel Castro e Cláudia Soares	66 (Jan.Fev.Mar.)	25
Os novos profissionais da formação	Acácio Duarte	67 (Abr.Mai.Jun.)	4
Os novos profissionais da educação e formação de adultos nos CNO	Alexandra Aníbal	67 (Abr.Mai.Jun.)	8
CNO – as profissões emergentes	Carlos Barbosa de Oliveira	67 (Abr.Mai.Jun.)	11
Professores e formadores: que novo perfil de competências	Filomena Faustino, Leonor Rocha e Margarida Santos	67 (Abr.Mai.Jun.)	15
Novo perfil profissional: E-formador	Mário Martins	67 (Abr.Mai.Jun.)	19
A mudança organizacional e a cultura – encontros e desencontros	Maria Helena Monteiro	68 (Jul.Ago.Set.)	4
Mudança organizacional: no plano e na prática	Rui Moura	68 (Jul.Ago.Set.)	10
CARRIS: reorganização da empresa investe na formação	Carlos Barbosa de Oliveira	68 (Jul.Ago.Set.)	14
Agarrar a oportunidade da mudança: o desafio	Helena Figueiredo	68 (Jul.Ago.Set.)	18
Estratégias de formação e mudança organizacional: desenvolver as equipas de trabalho	Ana Margarida Graça e António Caetano	68 (Jul.Ago.Set.)	25
Boa tarde... em que posso ser útil?	Bernardo Vieira, Hugo Lourenço, Marisa Teixeira e Teresa Souto	68 (Jul.Ago.Set.)	28
Desenvolvimento organizacional e certificação de qualidade das instituições de reabilitação	Acácio Duarte	68 (Jul.Ago.Set.)	32
O IIEFP na cooperação portuguesa de ajuda ao desenvolvimento	Alexandre Rosa	69 (Jan.Fev.Mar.)	4
Uma cooperação portuguesa para o século XXI	Manuel Correia	69 (Jan.Fev.Mar.)	11
O MTSS e a cooperação	Equipa GEP	69 (Jan.Fev.Mar.)	15
Cooperação na CPLP	Carlos Barbosa de Oliveira	69 (Jan.Fev.Mar.)	20

ÍNDICE TEMÁTICO	AUTOR	REVISTA	PÁG
<b>ANÁLISE CRÍTICA</b>			
Formar para criar e inovar	Ruben Eiras e Vanda Vieira	66 (Jan.Fev.Mar.)	28
Formação e emprego no teatro: inovar	Fernando Ramos	66 (Jan.Fev.Mar.)	31
Liderar em tempos de mudança: promover a autoliderança	Catarina Gomes e António Caetano	68 (Jul.Ago.Set.)	36
Processo de mudança organizacional na Administração Pública	Arminda Neves	68 (Jul.Ago.Set.)	39
Cooperação para o desenvolvimento	Teresa Souto e Hugo Lourenço	69 (Jan.Fev.Mar.)	25
Empresa e cooperação	Américo Ramos dos Santos	69 (Jan.Fev.Mar.)	31
Avaliar para mudar	Ana Penim	69 (Jan.Fev.Mar.)	37
<b>ACTUAIS</b>			
2009: Ano Europeu da Criatividade e Inovação	Ana M. Ferreira	66 (Jan.Fev.Mar.)	35
Bem-vindos ao Ano Europeu da Criatividade e Inovação	Marisa Teixeira e outros	66 (Jan.Fev.Mar.)	40
Ser Chapitô	Marisa Teixeira e Teresa Ricou	66 (Jan.Fev.Mar.)	44
TIC: Um mundo por descobrir?	Carlos Barbosa de Oliveira	67 (Abr.Mai.Jun.)	22
Comunidades de práticas e facilitadores de aprendizagem	Ruben Eiras e Vanda Vieira	67 (Abr.Mai.Jun.)	27
Facilitar o acesso à qualificação	Alexandra Aníbal, César Teixeira e José A. Leitão	68 (Jul.Ago.Set.)	42
RT= COP – a arte de aprender juntos	Florindo Ramos	68 (Jul.Ago.Set.)	45
<b>INSTRUMENTOS DE FORMAÇÃO</b>			
Moodle – Plataforma de Formação a Distância	César Teixeira	66 (Jan.Fev.Mar.)	50
O SCORM e a partilha de conteúdos	César Teixeira	67 (Abr.Mai.Jun.)	30
Como criar um curso SCORM	César Teixeira	69 (Out.Nov.Dez.)	40
<b>CONHECER A EUROPA</b>			
Itália	Ana Rita Lopes	66 (Jan.Fev.Mar.)	58
Áustria	Ana Rita Lopes	67 (Abr.Mai.Jun.)	36
A política europeia de educação e formação profissional – perguntas frequentes (1)	Ana Maria Nogueira	67 (Abr.Mai.Jun.)	39
Notícias: Terminologia da política europeia de educação e formação profissional	Ana Maria Nogueira	67 (Abr.Mai.Jun.)	44
Suécia	Ana Rita Lopes	68 (Jul.Ago.Set.)	48
A política europeia de educação e formação profissional – perguntas frequentes (2)	Ana Maria Nogueira	68 (Jul.Ago.Set.)	51
Notícias: Estados-membros intensificam cooperação na área da educação e formação profissional	Ana Maria Nogueira	68 (Jul.Ago.Set.)	54
Roménia	Ana Maria Nogueira	69 (Out.Nov.Dez.)	47
Processo de Bolonha	Ana Maria Nogueira	69 (Out.Nov.Dez.)	50
Cooperação EU-Canadá	Ana Maria Nogueira	69 (Out.Nov.Dez.)	52
<b>LEARNING MONITOR</b>			
Tendências	Ruben Eiras e Vanda Vieira	67 (Abr.Mai.Jun.)	45
Web y@ur Learning	Ruben Eiras e Vanda Vieira	67 (Abr.Mai.Jun.)	47
Biblioteca Digital – <i>papers</i> e estudos	Ruben Eiras e Vanda Vieira	67 (Abr.Mai.Jun.)	48
Tendências	Ruben Eiras e Vanda Vieira	68 (Jul.Ago.Set.)	56
Web y@ur Learning	Ruben Eiras e Vanda Vieira	68 (Jul.Ago.Set.)	58
Biblioteca Digital – <i>papers</i> e estudos	Ruben Eiras e Vanda Vieira	68 (Jul.Ago.Set.)	59
Tendências	Ruben Eiras e Vanda Vieira	69 (Jan.Fev.Mar.)	54
Web y@ur Learning	Ruben Eiras e Vanda Vieira	68 (Jul.Ago.Set.)	58
Biblioteca Digital – <i>papers</i> e estudos	Ruben Eiras e Vanda Vieira	68 (Jul.Ago.Set.)	59

ÍNDICE TEMÁTICO	AUTOR	REVISTA	PÁG
<b>ESPAÇO INTERNET</b>			
Eurotrainer	Ana Maria Nogueira	66 (Jan.Fev.Mar.)	61
Estudo «sobre a criatividade: compreender a criatividade e as suas medidas»	Ana Maria Nogueira	66 (Jan.Fev.Mar.)	62
<b>DEBAIXO D'OLHO</b>			
A Conferência da EAAE em Budapeste	Carlos Ribeiro	66 (Jan.Fev.Mar.)	63
Skills Portugal – Campeonato das profissões	Carlos Fonseca	67 (Abr.Mai.Jun.)	49
<b>LIVROS</b>			
Gestão e Desenvolvimento de Competências	Mário Ceitil	67 (Abr.Mai.Jun.)	55
Coaching para Docentes	Juan Fernando Bou Pérez	67 (Abr.Mai.Jun.)	55
Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano	Jorge F. Gomes e outros	67 (Abr.Mai.Jun.)	56
Escolas de futuro – 130 boas práticas de escolas portuguesas	Álvaro A Santos, Ana Rita Bessa, Diogo Pereira, João P Mineiro, Luís L Dinis e Teodolinda Silveira	68 (Jul.Ago.Set.)	60
Gestão da formação nas organizações	José Casqueiro Cardim	68 (Jul.Ago.Set.)	61
Vencer os Medos	João Paulo Cotrim e outros	69 (Out.Nov.Dez.)	58
Ganhar a Vida – Objectivo 7	João Paulo Cotrim e outros	69 (Out.Nov.Dez.)	58
<b>DIVULGAÇÃO</b>			
NetBolsa Formadores		67 (Abr.Mai.Jun.)	57
Academia da Formadores	Sabrina Ribeiro	67 (Abr.Mai.Jun.)	59
Artigos publicados na Revista ao longo de 2008		67 (Abr.Mai.Jun.)	61
O IEFP na FIA Lisboa 2009		68 (Jul.Ago.Set.)	62
Conferência Creative Learning – Cooperar para Inovar	Ruben Eiras e Vanda Vieira	69 (Out.Nov.Dez.)	59

## CORREIO DOS LEITORES



Mantemos o convite aos nossos leitores para que partilhem connosco as suas impressões. Queremos a sua opinião para podermos melhorar o nosso trabalho e corresponder melhor às expectativas.

Envie-nos as suas impressões, dê-nos sugestões... escreva-nos!  
[www.formar.pt](http://www.formar.pt) Porque a sua opinião conta!