

Vitorino Seixas

**O Capital Humano  
no 3º Milénio**



# Ficha Técnica

## Título

O Capital Humano no 3º Milénio

## Autor

Vitorino Seixas

## Editor

Secretaria Regional de Educação  
Núcleo Estratégico da Sociedade da Informação  
Caminho da Penteada, Edifício Madeira Tecnopolo  
9020-105 Funchal  
Tel.: 291 721246  
Email: [nesi@nesi.com.pt](mailto:nesi@nesi.com.pt)  
http: [www.nesi.com.pt](http://www.nesi.com.pt)

## Capa

NESI

## Projecto Gráfico e Design

NESI

Este ebook está licenciado para:



# O Capital Humano no 3º Milénio

Vitorino Seixas



# Índice

págs.

<b>Formação</b>	
1. Ter ou não ter (qualificação), é a questão?.....	1
2. A Formação Compensa – Uma mentira conveniente.....	4
3. A Formação é um bem público?.....	7
4. Formação 35.....	9
5.Reforma da Formação Profissional – Uma proposta para a Sociedade do Conhecimento (1) .....	12
6. Reforma da Formação Profissional – Uma proposta para a Sociedade do Conhecimento (2).....	14
7. A Formação no 3º Milénio .....	16
8. Quando um Seminário é um Espectáculo .....	19
9. Um Powerpoint não faz a Primavera .....	22
10. Da Engenharia Pedagógica à Engenharia das Competências .....	25
11. A Certificação de Competências não Formais e Informais .....	27
12. Formação de Banda Larga ou Capacidade de Aprendizagem? .....	29
13. Mais Formação ou Melhor Formação? .....	31
14. Formação, o Pecado da Auto-PreSCRIção .....	34
15. Formação – Pensar a qualidade do processo .....	37
16. Formação - Pensar Qualidade, Pensar Cliente .....	41
17. Novas Oportunidades – Qualificar Portugal .....	43
18 Sociedade do Conhecimento, uma prioridade estratégica .....	45
19. Reforma ao Longo da Vida .....	47
<b>Empreendedorismo</b>	
20. O Empreendedorismo não é uma prótese .....	49
21. Quero uma Escola de Empreendedores .....	51
22. Sem paixão não há solução .....	53
23. O Prazer de trabalhar .....	55
24. O Viagra Empresarial.....	57
<b>Gestão</b>	
25. Sem pessoas não se fazem PRACEs .....	59
26. Futebol, uma escola de gestão? (1) .....	62
27. Futebol, uma escola de gestão? (2) .....	64
<b>Emprego</b>	
28. O Emprego não mora aqui .....	66
29. O fim dos empregos? .....	68
30. Geração Low-cost .....	71
31. Desemprego Jovem .....	73
32. Inclusão Digital .....	75
<b>Geração Digital</b>	
33. Imigrantes Digitais .....	78
34. A Revolta dos Pronetários .....	81
<b>Plano Tecnológico</b>	
35. O Plano Tecnológico e a Selecção Nacional .....	83
36. O Conhecimento em Portugal e o Plano Tecnológico .....	86
37. Plano Tecnológico, uma frustração nacional? .....	88
<b>Ensino Superior</b>	
38. Processo Bolonha – Para um Espaço Europeu do Ensino Superior .....	90

# 1. Ter ou não ter (qualificação), é a questão?

Músico é aquele que toca o que não está na pauta. É curioso, mas foi esta frase de Miles Davis que me ocorreu quando acabei de ler a proposta de Sistema Europeu de Créditos para a Educação e Formação Profissional, conhecida por [ECVET](#) (European Credits for Vocational and Educational Training).

A proposta surge na sequência da aprovação da Estratégia de Lisboa que, em 2000, definiu como objectivo para a União Europeia tornar-se no espaço económico do conhecimento mais competitivo e dinâmico do mundo.

Para a concretização deste ambicioso objectivo, até 2010, a União Europeia apostou na implementação do Processo Bolonha, que visa a criação de um espaço europeu de ensino superior, e do Processo Copenhaga, no domínio da educação e formação profissional. Os dois processos têm um objectivo comum: assegurar a permeabilidade, a transparência e a mobilidade. Para o ensino superior foi criado o Sistema Europeu de Transferência de Créditos ECTS (European Credit Transfer System). Para a formação profissional está em consulta pública a proposta do Sistema ECVET, que deverá ser aprovada no segundo semestre de 2007, ou seja, durante a Presidência portuguesa.

Aos sistemas ECTS e ECVET, juntam-se os quadros nacionais de qualificações, os catálogos de referenciais profissionais e o quadro europeu de qualificações EQF (European Qualification Framework).

Dito deste modo, parece que o sucesso da Estratégia de Lisboa passa por cada cidadão ter uma qualificação europeia. Assim, ter ou não ter (qualificação) é a questão.

Tenho dúvidas. Nesta altura, além da frase de Miles Davis, lembro-me do exemplo de Steve Jobs e Bill Gates, duas grandes referências da denominada economia do conhecimento. Nenhum dos dois tem qualificação superior, mas possuem “competências únicas”, um capital essencial para a diferenciação no competitivo mercado global. O que diferencia tanto Steve Jobs como Bill Gates é o facto de tocarem o que não está na pauta.

Estes, e outros exemplos, evidenciam claramente que as pessoas são o activo mais importante na economia do

conhecimento. Enquanto que, no passado, a competência de um profissional dependia, quase que exclusivamente, da utilização dos seus conhecimentos, hoje, depende cada vez mais da riqueza do capital humano da organização e da sua rede de conhecimento.

Apesar de ser verdade que as empresas e organizações sempre utilizaram o conhecimento, é cada vez mais verdade que o desafio que enfrentam é o de produzir continuamente conhecimento para continuarem competitivas. Saber gerir a articulação das competências individuais, o conhecimento colectivo e as redes de cooperação é a questão. Uma orquestra não vale pelas qualificações dos seus músicos. Vale, essencialmente, pela qualidade da interacção dos músicos que, colectivamente, tocam o que não está na pauta.

Neste contexto, será que uma abordagem europeia centrada nas qualificações permitirá dar o contributo necessário para a Europa se tornar na economia do conhecimento mais desenvolvida do mundo? Será que ter qualificação é suficiente?

Penso que não, por duas razões. A primeira, tem a ver com o facto dos sistemas de qualificações serem insuficientes para desenvolver o capital humano. Pensar em qualificações é pensar em termos estáticos, de stocks. A questão é pensar em termos de processo, de fluxos. Daí que alguns investigadores afirmem que se produzem muitas qualificações e poucas competências. Quer isto dizer que a preocupação tem sido atribuir certificados de qualificação, tanto no ensino como na formação profissional, sem que a Europa desenvolva as necessárias competências individuais e colectivas. Mais, o lema tem sido: todos diferentes, mas todos iguais em qualificações, moldados da mesma forma.

O desemprego dos jovens com qualificação escolar e, em especial, dos licenciados, parece evidenciar que ter qualificação já não é suficiente. A integração profissional depende cada vez menos dos certificados de qualificação, e mais da aquisição nas empresas e organizações das competências necessárias à adequada integração. Os certificados só fazem a diferença quando obtidos numa das escolas de referência mundial.

A segunda, diz respeito aos efeitos negativos dos sistemas de qualidade, que ganham outra dimensão quando o objectivo é desenvolver o capital humano da Europa. De facto, os sistemas acima referidos mais não são do que sistemas de garantia da qualidade do ensino e formação profissional e do ensino superior. Contudo, não podemos deixar de ter presente que em qualquer processo de garantia de qualidade, o que se controla não é só a qualidade do produto ou serviço. Acima de tudo, controla-se a qualidade do pensamento. E sem pensamento não há conhecimento.

Hoje, é consensual considerar que o capital humano é o maior activo das organizações. Se assim é, será que faz sentido continuar a procurar desenvolver sistemas de padrões? Faz sentido, falar de sociedade do conhecimento e, ao mesmo tempo, criar sistemas de qualificações que mais não fazem do que promover o pensamento único nas abordagens de desenvolvimento do capital humano?

É oportuno lembrar que o sucesso da Internet tem a ver com o facto de não haver qualquer sistema de controlo de qualidade do conhecimento. Com a Internet todos podem partilhar ou colaborar na produção de conhecimento, como acontece com o Linux, a Wikipedia, e o YouTube, independentemente das suas qualificações. Basta que o contributo seja reconhecido como útil pela rede. Por outras palavras, o que interessa é que a rede produza conhecimento a partir das competências individuais e relacionais.

O que se observa, na economia do conhecimento, é que “a inovação e a criatividade são os verdadeiros motores do desenvolvimento económico” como escreve Schumpeter. Mas, um ambiente favorável à inovação e à criatividade não se fomenta com complexos sistemas de qualificações. Uma Europa líder da economia do conhecimento não se faz com a razão, faz-se com a emoção.

Em síntese, não basta que todos os europeus toquem o que está na pauta. Tocar como todo o mundo toca não tem emoção, não marca a diferença e, mais grave, paralisa o pensamento. O desafio da Europa é tocar o que não está na pauta.

*“Todo o conhecimento começa com o sonho. Sonhar é coisa que não se ensina.”, Rubem Alves*



## 2. A Formação Compensa – Uma mentira conveniente

Aprender compensa, é o lema da campanha lançada pela iniciativa Novas Oportunidades para promover a procura de qualificação pelos portugueses, a qual foi acompanhada do anúncio de mais 5,1 mil milhões de euros para a formação. Na mesma altura, com uma agenda muito oportuna, foi assinado o [Acordo para a Reforma da Formação Profissional](#).

Tudo parece indicar que, desta vez, é de vez. Mas, muito provavelmente, não será. Quanto aos milhões anunciados, trata-se de uma mera bandeira para impressionar: vejam o esforço que estamos a fazer para resolver o crónico problema da baixa qualificação dos portugueses. Mas, na verdade, não será através de vultuosas injeções de dinheiros públicos que o problema será resolvido, como não o foi nas últimas três décadas.

Na busca da solução é oportuno lembrar os Lusíadas: por mares nunca dantes navegados, se a tanto nos ajudar o engenho e arte. Mas, o Acordo assinado revela um claro défice de engenho e arte. A esmagadora maioria das medidas anunciadas são de pura continuidade. Os princípios em que assentam são os mesmos do passado, assim como a estratégia definida não traduz uma mudança de rumo em relação aos últimos anos.

Medidas como a implementação do Catálogo Nacional de Qualificações, o reforço da rede de Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, o princípio da dupla certificação, a reforma do Sistema Nacional de Certificação, a reforma do Sistema de Acreditação e Qualidade não traduzem nenhuma reforma? Traduzem, pelo contrário, o reforço de um sistema que tem demonstrado uma gritante ausência de eficácia.

Por outro lado, quanto à eficiência do sistema, as medidas anunciadas são pouco esclarecedoras pois remetem para a intenção de rever o modelo de financiamento da formação. Neste domínio, tem sido dado grande destaque à criação do cheque-formação, um instrumento de financiamento directo da procura de formação. Mas esta novidade é mais uma bandeira, pois representa uma parte residual do problema do

financiamento da formação, para além de se desconhecer ainda como vai ser implementada.

A única novidade, digna desse nome, é a Caderneta Individual de Competências, um instrumento voltado para o futuro e adequado aos desafios da aprendizagem ao longo da vida. É curioso, mas se analisarmos as medidas, facilmente constatamos que reflectem o paradigma da formação, que tão bem conhecemos há décadas. Tudo é pensado em termos de qualificações e do sistema de formação para produzir essas qualificações, numa óptica de preparar trabalhadores para uma sociedade industrial caracterizada por profissões e empregos estáveis.

No entanto, o desafio actual, e futuro, é outro. Os trabalhadores do conhecimento enfrentam já um mercado de emprego caracterizado pela precaridade crescente, onde o trabalho colaborativo implica uma aprendizagem não formal e informal permanente. Se pensarmos neste contexto de aprendizagem torna-se evidente que as medidas anunciadas não serão adequadas para que Portugal integre, em pleno, a Europa do Conhecimento ambicionada pela Estratégia de Lisboa.

Como preparar os portugueses para esse desafio é a questão fulcral. Devemos continuar a pensar no paradigma da formação, mantendo e melhorando a arquitectura do sistema de qualificação, como está a acontecer com a reforma actual, ou evoluir para o paradigma da aprendizagem ao longo da vida, suportada num sistema de certificação de competências?

Só num cenário de valorização da aprendizagem e da certificação das competências adquiridas terá sentido para os portugueses o lema “Aprender Compensa”. De nada valerá gastar milhões na formação e qualificação de milhões de portugueses, se não houver aprendizagem e aquisição de competências. Como disse o Prof. Medina Carreira na passada semana, o que estamos a fazer é distribuir “diplomas de tiradores de cerveja” que não servem para nada, mas custam muitos milhões.

Basta olhar para as metas oficiais para se perceber que talvez tenha razão. Formar um milhão de activos, abranger 650 mil jovens em cursos de dupla certificação e alargar a oferta com mais cerca de mil cursos profissionais até 2010, são algumas das bandeiras que merecem profunda reflexão, quando se sabe que a despesa será de cerca de 3 milhões de euros (600 mil contos) por dia útil, ao longo de 7 anos.

Distribuir certificados sem assegurar que há aprendizagem e se produzem as competências que a estratégia de desenvolvimento de Portugal necessita, tenderá a aumentar o número daqueles a quem o diploma serve de muito pouco, como acontece com o crescente

número de jovens licenciados desempregados, a quem “Aprender Compensa” soa a total falsidade.

De facto, se os portugueses não adquirirem as competências necessárias ao seu desenvolvimento profissional, das organizações e de Portugal, constataremos rapidamente que o milionário investimento não tem retorno. Então, a formação não compensa. É, simplesmente, uma mentira conveniente.

*"O maior inimigo da verdade não é a mentira mas sim, a convicção." Nietzsche*

### 3. A Formação é um bem público?

“A formação profissional não é um bem público como a educação, e os benefícios colectivos são complementares dos benefícios individuais. Quer isto dizer que o ganho em termos de eficácia colectiva de uma formação é directamente proporcional ao ganho em termos de eficácia privada. Então, um bom sistema deverá incitar os actores a aumentar as suas despesas privadas de formação”.

Esta afirmação, que pode surpreender os actores portugueses da formação, consta do [Relatório Cahuc-Zylberberg](#) sobre a formação profissional em França. De facto, se olharmos para o discurso e a prática de financiamento da formação em Portugal facilmente constatamos que esta é considerada, pela generalidade dos actores envolvidos, um bem público que deve ser financiado através do orçamento público.

Basta consultar o Acordo de Reforma da Formação Profissional, assinado recentemente, para verificar que continua a considerar-se a formação como um bem público, pelo que não se vislumbra a adopção de medidas para incentivar o aumento da despesa privada. A confirmar esta leitura temos o recente anúncio de que o orçamento público de formação do QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional, foi largamente reforçado em mais 37%, para 5,1 mil milhões de euros.

À primeira vista, creio que esta opção fará sentido para os actores portugueses da formação. No entanto, convém analisar os estudos sobre os resultados da formação e o financiamento desde a adesão à União Europeia, para perceber que o investimento privado é quase residual enquanto o investimento público tem crescido significativamente.

Mais, há dados ainda mais preocupantes. Os estudos referem que a formação profissional tem beneficiado principalmente os trabalhadores mais qualificados e melhor remunerados, que trabalham em grandes empresas e têm menos de 50 anos. Referem, também, que são os desempregados pouco qualificados com mais de 50 anos que menos beneficiam da formação.

Esta surpreendente constatação, vem confirmar que o

sistema de formação financia as pessoas independentemente da sua situação, o que se traduz num sistema anti-redistributivo. Na prática, o sistema beneficia os que já auferem remunerações mais elevadas, o que contribui para aumentar ainda mais essas remunerações.

Em termos de eficácia poderá dizer-se que o sistema é excelente, se tivermos em consideração que o retorno da formação cresce com o nível de qualificação e decresce com a idade. Por outras palavras, o investimento em formação tem um retorno mais elevado quando a formação beneficia os mais qualificados, ou seja, há maior rentabilidade do investimento.

Perante esta situação, faz todo o sentido questionar: será esta a lógica que deverá conduzir o sistema de financiamento da formação em Portugal? Se os mais qualificados suportassem os custos da formação, tudo estaria bem, pois teríamos uma situação eficiente em termos económicos, e de equidade em termos sociais. Contudo, como não é isso que acontece, pois a generalidade dos beneficiários não participa nos custos da sua formação, a lógica do financiamento tem levado a aumentar a despesa pública para beneficiar aqueles que não precisam.

Neste contexto, temos um problema de financiamento da formação que urge resolver, pois “se o retorno da formação é essencialmente privado, não se justifica atribuir qualquer subsídio”, como defendem Cahuc e Zylberberg. Para estes investigadores, trata-se de um benefício privado na medida em que a formação contribui para aumentar a produtividade e a remuneração do trabalhador. No entanto, também reconhecem que os benefícios individuais podem induzir benefícios colectivos, complementares dos primeiros, pelo que nestes casos passa a fazer sentido atribuir subsídios, na parte correspondente.

Em Portugal, faz todo o sentido que a reforma do sistema de financiamento da formação privilegie uma lógica mais redistributiva e equitativa, induzindo o aumento do investimento da formação sem necessidade de aumentar a despesa pública, e eliminando os impactos altamente negativos do actual sistema anti-redistributivo.

*“Não existem países sub-desenvolvidos. Existem países sub-administrados.” Peter Drucker*

## 4. Formação 35

O Código de Trabalho, publicado em 2003, consagrou o direito dos trabalhadores à formação profissional e, concomitantemente, o dever de assegurar a formação às entidades empregadoras. Este dever, estabelece que as empresas têm de garantir um mínimo de 35 horas de formação certificada aos seus trabalhadores, de acordo com determinadas condições.

Passados cerca de 4 anos, que balanço se pode fazer de uma medida em que se depositaram tantas esperanças? Apesar de não dispor de dados oficiais para fazer uma análise fundamentada dos resultados da implementação da medida, uma coisa parece certa: o direito à formação, na prática, ainda não saiu do papel.

Provavelmente, há inúmeras razões para explicar esta situação. Contudo, essa análise fica para outra altura. Agora, importa relevar, simplesmente, dois princípios do direito individual à formação: equidade e redistribuição. A este propósito, convém lembrar que este direito visa assegurar o acesso à formação a todos os trabalhadores.

Com um objectivo destes, o princípio da equidade parece estar garantido. Acontece, porém, que o efeito redistributivo é desconhecido. No entanto, a grande virtude da implementação do direito à formação deveria ter sido promover um sistema de financiamento da formação mais redistributivo. Contudo, mesmo que se venha a confirmar a virtude redistributiva, há outros aspectos que convém ter em atenção de modo a evitar os efeitos perversos que o direito à formação pode induzir.

Senão vejamos. Se estamos a investir fortemente no Plano Tecnológico, com o objectivo de preparar os portugueses para trabalhar na economia do conhecimento, será que o direito à formação, fixado em termos de horas anuais, é uma medida coerente? Se o novo paradigma é a aprendizagem ao longo da vida, em que cada cidadão possui uma caderneta individual de competências onde estão certificadas as suas competências formais, não formais e informais, faz algum sentido falar somente na garantia de 35 horas de formação formal certificada?

Como está formulada, esta garantia não reconhece o

papel fundamental da aprendizagem não formal e informal, uma das características marcantes da sociedade em rede. Nesta sociedade, caracterizada pela inovação, a aprendizagem é, cada vez mais, informal e não formal. Por exemplo, quando surge uma nova tecnologia, os primeiros a utilizá-la fazem uma aprendizagem não formal ou informal pois o sistema formal de formação não está preparado para responder a essa necessidade. Se pensarmos que diariamente somos confrontados com novas tecnologias, que exigem novas competências, temos uma ideia clara da crescente importância da aprendizagem não formal e informal. Então, se isto é verdade, o direito individual à formação tem de incluir o processo de reconhecimento e certificação de competências não formais e informais.

Contudo, não nos iludamos, o direito individual à formação, só por si, não fará um milagre. O desafio actual, como já foi referido, é a aprendizagem ao longo da vida e, nesta, o requisito essencial é querer aprender. Se os portugueses não quiserem aprender, as empresas não disporão, e por conseguinte o país, das competências necessárias para competir e crescer na economia do conhecimento.

Mas, o sucesso exige ainda outro requisito: competências colectivas. De facto, na sociedade em rede, a capacidade de inovação depende mais das competências colectivas do que das competências individuais. A competência de uma equipa, de uma organização, tem de ser superior à soma das competências individuais, tal como acontece nas equipas desportivas profissionais, onde o treino visa desenvolver as competências colectivas e acrescentar valor à soma. Neste campo, também as empresas começam a reconhecer a importância das competências colectivas com a adopção de práticas de trabalho em rede e de partilha de conhecimento, com recurso a tecnologias colaborativas.

Além dos requisitos referidos, não nos podemos esquecer que: pensar em competências sem pensar na organização do trabalho é uma multiplicação de resultado nulo. Recorrendo ao conceito de competência de Guy Le Boterf facilmente se percebe porquê. Para este especialista, a competência resulta de 3 factores: saber agir, querer agir e poder agir. O saber agir resulta da combinação e mobilização dos recursos pertinentes. O querer agir resulta da motivação pessoal e do contexto incitativo. O poder agir resulta da organização do trabalho, da gestão e das condições sociais. Assim, se faltar um dos 3 factores o resultado da multiplicação será zero, ou seja, a competência será nula. Por exemplo, não basta saber agir e querer agir se não se puder agir.

Por outras palavras, não é suficiente investir milhões na formação e qualificação dos portugueses. É também necessário que haja um contexto incitativo e adequadas

condições de trabalho e sociais para se poder agir. Só assim poderemos ter cidadãos competentes, empresas competentes e um país competitivo.

*“O elefante é um rato construído segundo especificações do Estado.” Robert Heinlein*



## 5. Reforma da Formação – Uma Proposta para a Sociedade do Conhecimento? (1)

Sem visão, é o que se pode dizer da [Proposta de Reforma da Formação Profissional](#), que o governo apresentou aos parceiros sociais no passado mês de Outubro. Sem visão, porque a proposta se limita a fazer uma leitura superficial da situação em Portugal, para concluir que possuímos baixos níveis de qualificação escolar e profissional, o que é um facto já bem conhecido de todos os portugueses.

Dessa leitura, conclui que Portugal enfrenta dois grandes desafios. O primeiro, de natureza quantitativa, que se traduz na necessidade urgente de assegurar um significativo aumento dos indivíduos com acesso a formação nas várias fases da vida. O segundo, de natureza qualitativa, que se traduz na necessidade de assegurar a relevância e a qualidade do investimento em formação. Por outras palavras, um desafio de maior produtividade e de maior eficiência ou, simplesmente, fazer mais e melhor. Mas dizer isto, é o mesmo que dizer muito, porque se aplica a tudo, e é não dizer nada, porque não esclarece nem aponta caminhos.

E a falta de visão confirma-se quando a Proposta define como linhas estratégicas para a qualificação dos recursos humanos “a elevação rápida dos níveis de qualificação dos portugueses com uma estratégia dual: elevar as taxas de conclusão do nível secundário nos jovens e recuperar os níveis de qualificação da população adulta”. Mais uma vez nada se acrescenta, pois foi para elevar os níveis de qualificação dos portugueses que Portugal beneficiou dos apoios à formação profissional durante 3 Quadros Comunitários, ou seja, nos últimos 16 anos?

De facto, após ler a Proposta de Reforma, a sensação com que se fica é que o mundo mudou e exige novas soluções mas, no domínio da formação, continuam a utilizar-se as velhas soluções. A Proposta não introduz qualquer Reforma na Formação, antes acrescenta mais uma camada de medidas, de duvidosa eficácia, a um sistema ineficiente e pouco transparente para os portugueses e as empresas. Em poucas palavras, a percepção do “esgotamento do modelo de formação português” é correcta, mas a prescrição está errada.

Senão vejamos. Nos últimos 30 anos, Portugal sofreu uma profunda transformação. Mudou a estrutura da população activa, a estrutura do emprego, o mercado de trabalho. Do emprego em grandes unidades de produção estáveis nas décadas de 70 e 80 passamos, em 2006, para o emprego em PME e PE de menor estabilidade. Na próxima década, o trabalho terá ciclos de vida mais longos (aumento da idade da reforma), maior diversidade de actividades, e exigirá maior adaptabilidade dos portugueses a ambientes de trabalho em rede, com maior autonomia e maior inovação. A mobilidade, que antes ocorria entre os três sectores de actividade, mas com segurança de emprego, começa a dar lugar a uma mobilidade a que se associa a precaridade e novas formas de emprego, principalmente no início da vida activa.

Hoje, há problemas novos como a inserção profissional dos jovens licenciados que assume dimensões preocupantes. A lógica da “alternância selvagem” é a marca do mercado de trabalho em resultado das medidas paliativas para resolver o problema da inserção profissional dos jovens. As medidas em curso não são pertinentes pois não se trata de um problema de formação, mas sim de práticas de recrutamento e de organização do trabalho que não permitem que os jovens prossigam a aquisição nas empresas das competências necessárias à sua adequada integração profissional. (1)

Há também necessidades novas no tocante à adaptabilidade dos portugueses. Com a entrada na sociedade do conhecimento o conteúdo do trabalho está em rápida mutação, pelo que os portugueses terão de possuir características de adaptabilidade interna e externa essenciais para a criação de valor. Deixa de fazer sentido falar de formação inicial e formação contínua. São abordagens do passado. Portugal precisa de uma verdadeira política de aprendizagem ao longo da vida para preparar os portugueses para os desafios da economia do conhecimento.

Nesse sentido, o país aposta no Plano Tecnológico e na Estratégia de Lisboa, dando sinais de uma clara mudança de paradigma de desenvolvimento. No entanto, a Proposta de Reforma da Formação é totalmente omissa no contributo para resolver os novos problemas e suprir as novas necessidades, assim como na definição dos princípios do futuro sistema de aprendizagem ao longo da vida, limitando-se a falar unicamente de formação profissional.

Uma reforma com visão passa por definir a arquitectura do sistema de aprendizagem ao longo da vida, com preocupações de eficácia económica e de coesão social, promover a aprendizagem ao longo da vida e definir o papel da formação na recomposição das relações de trabalho e de emprego.

(1) [Adaptabilidade dos Trabalhadores e das Empresas](#), Dinâmia - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, Estudo para o Observatório do QCA III / DGDR, Setembro 2005

## 6. Reforma da Formação – Uma Proposta para a Sociedade do Conhecimento? (2)

No artigo anterior referi que a [Proposta de Reforma da Formação Profissional](#), que o governo apresentou aos parceiros sociais, comete um pecado capital: falta de visão, tendo em vista o desenvolvimento da economia do conhecimento em Portugal.

Contudo, a Proposta enferma, também, de outros pecados capitais: não é inclusiva nem mobilizadora. Não é inclusiva, porque a Proposta não se propõe eliminar a gritante desigualdade e a injustiça social no acesso a formação. De facto, vários estudos alertam para o facto de serem os trabalhadores das grandes empresas, dos sectores mais produtivos do país, que mais beneficiam de formação. Esta situação é ainda mais grave quando se constata que são os trabalhadores com maiores níveis de qualificação e os quadros que mais têm beneficiado de formação, o que acentua as desigualdades à saída do sistema educativo e aumenta a injustiça social. (1)

O curioso desta situação, é que num país que tanto clama por justiça social ainda não assistimos a uma mobilização dos parceiros sociais, nomeadamente sindicais, para corrigir uma realidade que dura há décadas. Ainda mais estranho se torna quando, nos últimos anos, não há discurso ou plano que não integre objectivos de “coesão social” do espaço europeu e, em especial, do espaço nacional. Razão tem a sabedoria popular que diz: do discurso à prática vai uma grande distância.

Não é inclusiva, porque enquanto se pensar somente em termos de formação e não de aprendizagem ao longo da vida, não será possível definir políticas e estratégias de promoção da coesão social no contexto da sociedade da informação e do conhecimento.

Não é mobilizadora, porque as reacções dos parceiros sociais, que podem ser lidas nos seus sítios Internet, dão uma imagem clara de desmobilização em relação à reforma. Uma confederação patronal limita-se a tecer 2 páginas de “primeiros comentários”, outra a emitir uma “posição” com 2 páginas e uma confederação sindical emite um “parecer” mais completo com 18 páginas. Um dos parceiros refere

que “é imprescindível maior intervenção dos parceiros sociais”, provavelmente na gestão dos dinheiros, mas esquece-se que cabe aos parceiros sociais não só analisar com profundidade as propostas do governo, mas também apresentar propostas de reforma credíveis.

Este alheamento vem confirmar que “os principais actores sociais parecem estar actualmente envolvidos num estranho jogo. Ao mesmo tempo que reconhecem a importância e a necessidade de uma dupla qualificação das empresas e dos trabalhadores, nem os empresários parecem revelar uma intenção resoluta de investir na formação e em factores que capacitem as empresas, nem os trabalhadores parecem suficientemente motivados para o fazer”. (1)

Em abono da verdade, a fraca implicação dos parceiros sociais na regulação do sistema de formação não é apanágio de Portugal. Acontece também noutros países do sul da Europa. Mas, Portugal não pode continuar a desperdiçar oportunidades. O país e os portugueses têm de ter consciência clara de que o sucesso da reforma passa, em primeiro lugar, pela vontade de agir e pela participação de todos (parceiros sociais, empresas, entidades formadoras, trabalhadores e cidadãos) tendo como referência uma visão colectiva, e não por mais medidas legislativas ou pela criação de mais uma Agência Nacional para a Qualificação.

Não haja ilusões. Se, à partida, os parceiros sociais não manifestarem uma inequívoca vontade de agir e capacidade de mobilização dos seus associados, então Portugal estará condenado, pelo menos até 2013, a prosseguir com a política de financiamento da formação numa lógica de “gestão de medidas”, comprometendo a necessária passagem para uma política de oferta pública de serviços, numa lógica de construção de percursos profissionais e de validação e certificação de competências dos portugueses.

(1) [Adaptabilidade dos Trabalhadores e das Empresas](#), Dinamia - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, Estudo para o Observatório do QCA III / DGDR, Setembro 2005.

## 7. A Formação no 3º Milénio

*“Valor e produtividade são, actualmente, efeitos de sistema”  
P. Veltz*

Se analisarmos o que foi feito nos últimos anos em matéria de formação, em especial nos anos 90, facilmente se constata que a preocupação central foi o desenvolvimento de competências individuais.

Mas, quando a Europa aprova a Estratégia de Lisboa, com o objectivo de tornar-se na economia do conhecimento mais competitiva do mundo, será que a simples justaposição das competências individuais permitirá responder aos desafios de uma sociedade mais inovadora, mais complexa e com formas de organização do trabalho mais flexíveis e abertas?

Muitos analistas consideram que não. A frase de Veltz, acima reproduzida, traduz o pensamento desses analistas.

Para responder à pergunta, convém analisar as implicações da economia do conhecimento. Se é verdade que as empresas sempre utilizaram o conhecimento para produzir, também é verdade que as empresas da economia do conhecimento dependem cada vez mais da criação de conhecimento para se manterem competitivas.

Esta evolução tem profundas implicações ao nível dos trabalhadores. Se na nova economia as organizações dependem fortemente da criação de conhecimento, então estes não podem ser um mero recurso humano. A competitividade das empresas exige que sejam fonte de criação de valor, contribuindo para a criação de conhecimento. E, como o conhecimento se cria partilhando, surgem novas preocupações no domínio das competências.

Segundo Boterf \*), a presente década será marcada pela emergência de uma preocupação nova: o desenvolvimento de competências colectivas, que são um efeito de composição que resulta da qualidade da cooperação das competências individuais.

\*) [Construir as competências individuais e colectivas](#)

Por outras palavras, a competência colectiva de uma equipa de futebol não é a soma das competências individuais dos jogadores, mas sim o resultado da combinação e sinergias entre as competências individuais. Não basta ter os melhores jogadores para ter uma grande

equipa. Esta resulta, antes de mais, do modo como se combinam as competências individuais dos jogadores e do permanente e exigente treino colectivo.

Por esta razão, o rendimento de um jogador não depende somente das suas competências individuais, que podem ser as melhores, mas essencialmente das competências colectivas, ou seja, da qualidade da interacção com os outros jogadores. É evidente que há, muitas vezes, o “homem do jogo”. Mas vencer o desafio, depende essencialmente da capacidade da equipa agir com competência, o que implica que o treinador e jogadores saibam combinar e mobilizar as suas competências, gerir as situações de jogo e vencer o desafio.

Como escreve P. Veltz, a melhoria da performance da equipa é obtida, cada vez mais, nas interacções entre os seus membros, pelo que o valor acrescentado resulta do colectivo, que é superior à soma das partes.

Assim como o jogador de futebol, também o trabalhador do “conhecimento” deverá exercer funções de geometria variável. Quando um treinador atribui um papel a um jogador, espera que este seja um actor interpretando esse papel, mas espera, também, que ele seja capaz de fazer a diferença, tornando a sua exibição “única”. Esta exigência é já uma realidade nos novos modelos de organização do trabalho em que os profissionais são, ao mesmo tempo, actores que utilizam o conhecimento, e autores que criam conhecimento.

É o que Boterf denomina de “prescrição da subjectividade”, a qual deixa ao profissional grande margem para mobilizar os seus recursos, no sentido de satisfazer as exigências relacionais. Para os profissionais serem, de facto, fonte de criação de valor, as organizações devem privilegiar as “orientações abertas” e transformar os seus profissionais em “intérpretes únicos”. Só deste modo, as organizações conseguirão diferenciar-se e manter a sua competitividade.

Outro exemplo paradigmático é o dos músicos. Quando vamos a um concerto queremos ouvir uma “interpretação única” e não uma versão “clone” da música que foi gravada. Daí que os músicos sigam uma “pauta flexível e evolutiva” para surpreender aos seus admiradores com um “espectáculo único”.

Esta capacidade de inovação potencia a permanente criação de conhecimento, e é outra das exigências mais marcantes da economia do conhecimento. Para a sobrevivência das organizações não bastará assegurar a qualidade dos seus produtos e serviços. Com a banalização da certificação de qualidade, esta perderá o seu valor e deixará de constituir uma vantagem competitiva. A este propósito, convém lembrar a “lei da diversidade

obrigatória” de Schumpeter, segundo a qual inovar é criar novas combinações de recursos, cuja diversidade é indispensável.

No actual contexto marcado pela velocidade da mudança, a vantagem competitiva residirá na capacidade de aceleração da organização. Esta tem de conceber, inovar e produzir mais rápido do que a concorrência, e saber gerir os seus “talentos” para produzir o “inérito”, o “nunca visto”.

Para desenvolver a capacidade de aceleração, Boterf defende que as organizações deverão conceber um modelo de gestão da organização e das competências que permita a interacção entre as competências individuais e as competências colectivas. Esta tese é confirmada, na prática, pelo crescente reconhecimento nas organizações da importância das competências colectivas no desenvolvimento da economia do conhecimento, a par das competências individuais.

Do que foi dito, parece evidente que a mera justaposição de competências individuais não dará resposta aos desafios da economia do conhecimento.

A questão central, que importa responder, é como se vão reestruturar os sistemas de educação e de formação para desenvolver as competências individuais e colectivas necessárias à nova economia?

A União Europeia, atenta ao desafio, aprovou entretanto algumas medidas como a Declaração de Copenhaga e o Comunicado de Maastricht, sobre a cooperação europeia no ensino e formação vocacionais, e a Declaração de Bolonha sobre o ensino superior. Mas, basta uma leitura rápida para perceber que são omissas na questão das competências colectivas.

Se a previsão de Boterf sobre as competências colectivas se confirmar, então a União Europeia terá de encontrar novas soluções, de modo a garantir que a Estratégia de Lisboa, recentemente relançada, seja uma aposta “competente”.

## 8. Quando um Seminário é um Espectáculo...

Recentemente participei num Seminário Internacional sobre Inovação na Educação que teve lugar em Lisboa. Logo após as primeiras intervenções começou a ser evidente que, salvo raras excepções, as apresentações pouco teriam de inovadoras, e algumas não tiveram mesmo qualquer sinal de inovação. Assim, aproveitei o tempo para observar, reflectir e aprender com a experiência.

Na verdade, por razões profissionais, há muito tempo que o assunto da organização de seminários, conferências e eventos similares me interessa, pelo não era a primeira vez que reflectia sobre o assunto em busca de soluções mais inovadoras e, principalmente, mais eficazes em termos de comunicação.

Mais uma vez lembrei-me de uma conferência-espectáculo em que participei há mais de 10 anos em Paris, promovida pelo [CEFAC](#). De facto, se um seminário é na sua essência uma acção de comunicação, esta deve ser eficaz como aconteceu na referida conferência. As técnicas de representação foram utilizadas com mestria para tornar o evento num espectáculo. Sem pretender apresentar qualquer solução milagrosa, porque cada caso é um caso, interessa analisar os aspectos centrais deste tipo de eventos.

O primeiro aspecto a analisar tem a ver com o tema e os objectivos. O tema é atractivo? O público-alvo está definido? Os objectivos são suficientemente claros. Apesar de nestes aspectos já ter havido uma evolução bastante positiva ainda é frequente encontrar casos de seminários em que estas questões não foram devidamente ponderadas, com consequências negativas nos resultados obtidos.

O segundo aspecto é a escolha dos oradores. Fazendo uma analogia, no teatro quem escolhe a peça escolhe, também, os actores mais adequados para interpretar os vários personagens. Esta escolha é fundamental para o sucesso da peça, pois uma má escolha pode comprometer o desempenho de todo o elenco. Pelo contrário, a escolha dos oradores para um seminário não é feita com o mesmo cuidado. Muitas vezes convidam-se oradores que nunca ouvimos fazer qualquer intervenção o que é quase



impensável em termos de teatro em que a audição prévia é a regra, mesmo para actores com créditos firmados. Não é pois de estranhar que raramente se assista a um seminário com um elenco de oradores equilibrado, cujas intervenções estão em sintonia com os objectivos.

Pensando ainda em teatro, há outro aspecto tão importante quanto esquecido na realização de seminários. Trata-se da gestão do palco e dos actores. Em geral, uma peça divide-se em actos com diferentes cenários. O palco é exclusivamente reservado aos actores que estão a representar. Num seminário, pelo contrário, o cenário é estático e o palco é partilhado pelo orador que está a falar com os outros oradores e moderadores. Para acrescentar mais ruído à comunicação do orador, ainda se colocam no palco umas mesas, uns arranjos de flores, as bandeiras dos organizadores, uns cartazes publicitários e o painel do evento. Por ser uma prática tão banal nem nos damos conta de que estamos a criar barreiras ao bom desempenho do orador. Será que a presença no palco dos oradores que não estão a intervir, muitas vezes falando ou murmurando entre eles, faz algum sentido em termos de eficiência da comunicação? Faz lembrar o tempo em que as montras das lojas de vestuário eram decoradas com muitas flores e objectos estranhos, quando o que se pretendia vender era o vestuário. Num seminário, o que se pretende é tão simplesmente “comunicar”.

O quarto aspecto diz respeito às intervenções dos oradores. No teatro, o sucesso de uma peça depende da qualidade das interpretações dos actores, e uma boa interpretação é aquela em que o actor “constrói” a personagem não se limitando a seguir o guião. Por outras palavras, acrescenta valor ao espectáculo e conquista a plateia com a sua representação. Pode parecer uma comparação exagerada mas quem já assistiu a intervenções em que o orador não se limita a ler o texto ou os powerpoint e “constrói uma interpretação única” facilmente percebe qual é o desafio.

Basta observar o que acontece nos seminários de grandes empresas multinacionais para se constatar a preocupação na realização de um espectáculo, com recurso a cenários adequados, uma gestão cuidada do palco e o recurso a excelentes comunicadores, a actores e a apresentadores de televisão.

Por último, as sessões de abertura e de encerramento são um aspecto a analisar com atenção. Em abono da verdade, estas sessões podem ser de grande utilidade mas não é raro acontecer que não acrescentam qualquer valor. Por vezes, são mesmo utilizadas como um palco para desfile de figuras ilustres ou para abordar questões que nada têm a ver com o tema do seminário. Outro erro frequente é fazer

da sessão de abertura o momento alto do seminário, o que atrai muitos participantes que saem após a sessão deixando os oradores a falar para meia dúzia de pessoas.

Sem dúvida que há outros aspectos importantes para o sucesso de um seminário, mas os acima referidos são suficientes para mostrar a necessidade de abandonar práticas com algumas dezenas de anos e encontrar novos modelos-espectáculo que conquistem a plateia. No final, os participantes devem ficar com vontade de voltar. Por curiosidade, quantas vezes sentiu o desejo de voltar?

*“Se o pudeste sonhar, podes fazê-lo” Walt Disney*

## 9. Um PowerPoint não faz a Primavera

O PowerPoint tornou-se, nos últimos anos, numa ferramenta omnipresente em qualquer apresentação em público, sendo raros os oradores que prescindem de tal ferramenta, nem que para tal tenham de pedir ajuda a colegas ou amigos.

Mas, não há bela sem senão. Se é verdade que a simplicidade da sua utilização e a possibilidade de integrar multimedia permite tornar as apresentações mais dinâmicas e atractivas, também é verdade que muitos oradores utilizam o Powerpoint como uma bengala, sem qualquer valor acrescentado.

Na maioria dos casos, funciona como o “ponto” no teatro. O orador limita-se a ler o texto que é projectado sem acrescentar valor. O Powerpoint é a comunicação e o comunicador principal. O orador deixa de ser o actor principal da comunicação, e passa a ser um operador de uma ferramenta multimédia, que não deveria ser mais do que um suporte à comunicação.

O mais importante é surpreender o público com os efeitos especiais da apresentação. Se perguntarmos a esses oradores, que investiram horas a preparar a apresentação, quais os objectivos da comunicação, provavelmente ficarão surpreendidos com a pergunta, pois o que esperam é receber muitos elogios pela espectacularidade do Powerpoint. É o primado da tecnologia sobre a comunicação.

O grande senão, é que este erro se banalizou e disseminou na área da formação, sem que os formadores tenham consciência do fenómeno. Sem querer por em causa a utilização do Powerpoint, que tem o seu lugar, gostaria de partilhar uma experiência única que vivi em termos de formação. Trata-se de um seminário que frequentei há 16 anos, cujo objectivo era preparar dirigentes para falar em público.

Durante 14 sessões nocturnas, com a periodicidade de uma vez por semana, um grupo alargado de dirigentes frequentou o seminário, que decorreu num hotel de Lisboa. Na sua maioria eram directores em grandes empresas

multinacionais, cerca de uma dezena em empresas nacionais e somente dois em organismos públicos.

Na primeira noite, fui recebido à entrada da sala pelo formador que me deu as boas vindas e convidou a entrar. Dentro da sala, sem qualquer cadeira ou mesa, estavam já muitos participantes que eram acolhidos com grande profissionalismo por um grupo de assistentes. A sua principal preocupação era criar um ambiente agradável, como se estivessem a receber amigos em sua casa.

Após o acolhimento, o formador deu início ao seminário pedindo a cada participante que se apresentasse, no meio da sala e rodeado por mais de 60 participantes e assistentes da organização. A apresentação teria de ser feita exclusivamente por mímica, dizendo o nome e o passatempo preferido. Apesar do pedido ter surpreendido alguns dos participantes mais reservados, a verdade é que todos se apresentaram sem qualquer problema, pois os assistentes velaram para que todos os constrangimentos fossem ultrapassados com toda a naturalidade.

De seguida, o formador deu conhecimento do programa e da metodologia, com uma fórmula muito simples: aprender a falar em público faz-se falando em público, muitas vezes. Não haveria qualquer aula teórica.

Assim, todas as noites, cada participante faria duas apresentações, de dois minutos cada, frente a um público constituído pelos colegas e assistentes, o que perfaria um total de 28 apresentações. Os assistentes, na proporção de um por cada 6/8 participantes, eram todos ex-participantes de seminários anteriores, colaborando voluntariamente por convite da organização.

Em cada sessão, os participantes votavam nas duas melhores intervenções dos colegas, e os vencedores recebiam um prémio especial diante de todo o grupo: uma esferográfica brinde, de valor insignificante.

Alguns participantes, que nos primeiros dias estavam como “peixe fora da água”, acabaram por sofrer tamanha transformação que ganharam a simbólica esferográfica, para surpresa dos colegas. Ainda hoje me recordo da mudança ocorrida com a totalidade dos participantes entre o primeiro e o último dia do seminário. Foi, provavelmente, a única vez que observei resultados tão imediatos e “espectaculares”, com a formação a atingir plenamente o objectivo de desenvolver as competências pretendidas, no prazo definido.

Outro aspecto deveras interessante, é que os objectivos foram atingidos sem que ao longo de todo o seminário tivesse havido qualquer momento de avaliação, nem avaliação final. Em vez da usual avaliação de conhecimentos através de testes que visam avaliar “como se

faz” a prática foi levar os participantes a “saber fazer”, o que era evidenciado através do desempenho nas diversas intervenções. Mais, o formador nunca comentou qualquer apresentação.

Acresce, que o papel do formador foi completamente diferente daquele que bem conhecemos. Em vez do formador trabalhar 80% do tempo e o participante 20%, dessa vez, os participantes trabalharam 80% do tempo e o formador, como mediador de aprendizagem, somente 20%, pois era aos participantes que cabia aprender, e aprender dá muito trabalho.

Resta dizer que não foi projectado qualquer Powerpoint. De facto, um Powerpoint não faz a primavera.

# 10. Da Engenharia Pedagógica à Engenharia das Competências

Ao observarmos a evolução da formação nas últimas décadas, constatamos que a mesma apresenta três etapas principais. Nos anos 60, a formação centrava-se essencialmente na modalidade de formação profissional de adultos. Nessa altura estava muito em voga a andragogia, um conceito de origem canadiana, assim como a pedagogia por objectivos.

Foi então que nasceu a engenharia pedagógica, cuja finalidade principal era facilitar a aquisição de conhecimentos pelos formandos que participavam numa acção de formação.

A definição de objectivos pedagógicos, a utilização da dinâmica de grupos nos processos de aprendizagem e o desenvolvimento de métodos pedagógicos mais indutivos, tornou-se a linguagem comum dos formadores e um referencial metodológico.

No entanto, esta abordagem tinha as suas limitações como mais tarde foi demonstrado por Abraham Pain. De facto, como os formadores se centravam unicamente no acto pedagógico, não era tido em consideração o contexto em que este se realizava.

Para suprir esta limitação, surgiu uns anos mais tarde (1975) a engenharia da formação, que veio permitir aos profissionais da formação conceber, entre outras, técnicas para analisar o contexto e a procura, fazer a animação da formação, e conceber sistemas globais de formação, que tinham em consideração as etapas anteriores à acção de formação. Esta abordagem incluía, também, as etapas pós-formação, com técnicas de acompanhamento, de avaliação e de transferência pedagógica.

Deste modo, a engenharia de formação passou a permitir aos profissionais da formação conceber as acções de formação em articulação com a realidade da empresa. Mas, mais uma vez, passados alguns anos, esta abordagem passou a ser considerada limitativa face aos novos desafios, pelo que autores, como [Guy Le Boterf](#), imaginaram uma engenharia do terceiro tipo, a engenharia das competências, a qual alargou o âmbito de intervenção.

Esta nova abordagem parte do princípio que um adulto se forma para desenvolver competências para aplicar no seu trabalho. Neste contexto, o mais importante para o formador passa a ser identificação permanente das necessidades de competências e a criação de modelos que permitam dar resposta a essas necessidades, e não o acto pedagógico nem o enquadramento da acção de formação na realidade da empresa.

Foi nesse sentido que surgiram os referenciais de competências e as abordagens de gestão previsional dos empregos e das competências que, apesar de serem métodos e instrumentos de gestão de competências teoricamente muito atractivos, têm sentido grandes dificuldades de aceitação pelas empresas, nomeadamente devido à instabilidade que caracterizou a década de 90.

É também nesse sentido que aponta, ainda que de modo incipiente, o articulado do novo código do trabalho relativo à formação profissional, quando estabelece o direito individual à formação e abre as portas à profissionalização dos trabalhadores. Do mesmo modo, a proposta de lei da formação profissional estabelece um quadro favorável à profissionalização.

Uma vez mais, esta evolução alarga o campo de intervenção dos formadores, os quais deverão saber exercer as suas funções no âmbito de sistemas de gestão de competências e de sistemas de desenvolvimento profissional, passando a integrar estratégias de profissionalização dos trabalhadores nas abordagens de engenharia das competências.

Como refere Boterf, a profissionalização realiza-se através de percursos que incluem e alternam situações diversas, como actividades de formação, actividades de trabalho, exercício de funções e actividades extra-profissionais, e várias modalidades de aprendizagem, como auto-formação, tutoria, resolução de problemas, realização de projectos, estudos, aprendizagem colaborativa, intercâmbio de experiências, formação em sala, etc.

De facto, na passagem da engenharia da formação para a engenharia das competências há uma mudança de paradigma conceptual, pois esta última consiste em criar um contexto favorável à realização de percursos individualizados que se constroem e se dirigem como percursos de navegação, ao contrário da engenharia da formação que consistia em construir cursos lineares e idênticos para todos os formandos.

# 11. A Certificação de Competências não Formais e Informais

A validação das aprendizagens não formais e informais é um conceito que tem vindo a ganhar expressão nos últimos anos, nomeadamente a partir da aprovação pela Comissão Europeia do [Memorando sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida](#), o qual surgiu na sequência do Conselho Europeu de Lisboa, realizado em Março de 2000, onde foi aprovada a denominada Estratégia de Lisboa.

Em 2001, a Comunicação “Realizar um Espaço Europeu de Educação ao Longo da Vida”, retoma o conceito e a ideia de uma estratégia global para a aprendizagem ao longo da vida, lançada pelo referido Memorando.

Nestes documentos, o conceito tem uma óptica de segunda oportunidade para os adultos, pois o reconhecimento das aprendizagens não formais e informais visa o prosseguimento de estudos, ou de formação, funcionando como uma terceira via para o acesso ao diploma, a par da formação inicial tradicional, que inclui a aprendizagem, e da formação contínua.

Ainda em 2001, a Comissão publica o livro branco “Um Novo Impulso à Juventude Europeia” que concede um destaque especial à importância da educação e formação não formais.

Neste documento, a referência a educação e formação não formais reflecte uma evolução do conceito que no início se referia a aprendizagem não formal e informal ou a ensino e formação não formais.

No entanto, o conceito estabiliza em 2002, com a aprovação da [Declaração de Copenhaga](#) pelos ministros do ensino e da formação da União Europeia, a qual traduz a vontade dos ministros em dar prioridade ao desenvolvimento de um conjunto de princípios comuns para a validação da educação e da formação não formais e informais.

Na sequência da Declaração de Copenhaga foi desenvolvido um trabalho que culminou com a aprovação das Conclusões do Conselho, em Maio de 2004, sobre os princípios comuns europeus para a validação da educação e da formação não formais e informais.

Estes princípios reflectem o trabalho de cooperação a nível europeu e estão organizados em 4 temas: os direitos



individuais, as obrigações das partes, a fiabilidade e confiança, e a credibilidade e legitimidade.

No tocante ao direito individual à validação da educação e da formação não formal e informal, o seu exercício deve ser voluntário e deve ser garantida a igualdade de acesso assim como um tratamento equitativo.

Quanto às obrigações das partes, as entidades que intervêm no sistema de validação devem proporcionar às pessoas todas as garantias de qualidade, assim como serviços de orientação e aconselhamento sobre o sistema e os métodos utilizados.

Os princípios de confiança e fiabilidade têm a ver com a equidade, a transparência e a qualidade dos métodos, procedimentos e critérios utilizados pelas entidades que intervêm no sistema de validação da educação e da formação não formais e informais.

Além destes princípios, as entidades devem ainda integrar os princípios de credibilidade, de legitimidade, de imparcialidade e de competência do sistema que assegura a identificação, avaliação, validação e certificação de competências.

Em Portugal, o [Sistema Nacional de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências](#) foi criado em Setembro de 2001, tendo em atenção, por um lado, ao contexto europeu resultante da estratégia europeia de aprendizagem ao longo da vida e na estratégia europeia para o emprego e, por outro lado, ao contexto nacional resultante do Plano Nacional de Emprego e do Acordo sobre Política de Emprego, Mercado de Trabalho, Educação e Formação.

Desde então, o sistema tem tido um crescimento regular, sendo constituído actualmente por uma rede de 91 centros espalhados por todo o país, um dos quais na Região, mais concretamente na Escola de Hotelaria e Turismo da Madeira.

De referir que, a nível regional, os primeiros certificados foram atribuídos em 2005, registando-se uma adesão crescente de pessoas que não possuindo a escolaridade de 4, 6 ou 9 anos, pretendem obter uma certificação escolar equivalente, para todos os efeitos legais, ao 1º, 2º ou 3º Ciclo do Ensino Básico (antigo 9º ano).

Para breve, está previsto que o sistema nacional venha a permitir a certificação escolar equivalente ao 12º ano, assim como a certificação profissional, o que alarga o campo de intervenção à validação e certificação da formação não formal e informal, enquanto que actualmente só permite a validação e certificação da educação não formal e informal.

## 12. Formação de Banda Larga ou Capacidade de Aprendizagem?

*"Em vez de dar comida a um mendigo, dê-lhe uma cana e ensine-o a pescar."*

Este bem conhecido provérbio chinês, que utilizamos no nosso quotidiano, tem todo o sentido na denominada sociedade do conhecimento, onde as pessoas se confrontam com o desafio de desenvolver novas competências, dada a rapidez com que estas se tornam obsoletas devido às permanentes transformações tecnológicas.

Estas transformações têm tido consequências em termos de aumento do desemprego, atingindo, em especial, os trabalhadores de baixo nível de qualificação, o que leva muitos especialistas a defender que a solução para minorar este problema passa por ministrar formação de banda larga de modo a facilitar a inserção no mercado de trabalho e a manutenção do emprego.

Esta convicção, bastante generalizada, está bem enraizada na oferta de educação e formação inicial a nível nacional, mas faltam os estudos que comprovem que este caminho está a produzir os resultados desejados.

Se é verdade que há vinte anos, quando a formação contínua era praticamente inexistente, a formação de banda larga fazia todo o sentido como preparação para um emprego para "toda a vida", hoje em dia interessa reflectir se esta abordagem é a mais adequada a um mercado de trabalho em permanente mutação.

À primeira vista pode pensar-se que sim. Se o mercado de trabalho é instável então a formação de banda larga melhora a capacidade do trabalhador manter o emprego. Isto pode ser verdade dentro da mesma família de profissões, mas não quando o trabalhador muda de profissão.

Neste caso, é necessário obter nova qualificação para realizar o trabalho. Actualmente é frequente encontrar trabalhadores que ao longo da sua vida profissional já passaram por várias profissões sem afinidade funcional. A esta realidade, veio juntar-se outra nos últimos anos. É o caso de trabalhadores cuja profissão mudou radicalmente devido à introdução das novas tecnologias.

Mais do que uma formação de banda larga, o que estes trabalhadores têm de possuir para enfrentar estas situações é a capacidade de aprender e de se adaptar às evoluções. Torna-se necessário reflectir em termos de empregabilidade e não de posto de trabalho ou profissão. A mobilidade profissional será uma constante e os trabalhadores terão de saber construir os seus itinerários profissionais ao longo da vida e não através de carreiras pré-definidas, como antigamente.

Por muito boa que seja a formação de banda larga, a obsolescência das competências é cada vez mais rápida, havendo estudos internacionais que indicam que estas se deterioram a uma taxa de 7 a 10% ao ano. Isto quer dizer que ao fim de cerca de 10 anos, caso não tenha feito a manutenção das suas competências, o trabalhador terá perdido a sua qualificação.

Por outro lado, a formação de banda larga visa, sobretudo, validar recursos adquiridos (conhecimentos, capacidades, experiências profissionais,...) quando a empregabilidade de um profissional depende não só dos “recursos” que possui mas, principalmente, da sua capacidade de combinar e mobilizar os recursos adequados às acções que tem de realizar.

Em síntese, na sociedade do conhecimento, o conceito chave para reforçar a empregabilidade é a “capacidade de aprendizagem” a que se associam modelos organizacionais denominados “learning organizations”. As pessoas devem saber aprender e querer aprender e as organizações devem proporcionar as condições para que as pessoas aprendam e mobilizem as suas competências com profissionalismo.

## 13. Mais Formação ou Melhor Formação?

Todos os dias somos bombardeados com a divulgação de medidas para incentivar a sociedade do conhecimento, a inovação e o empreendedorismo, e com apelos à mobilização nacional no sentido de preparar o país para o desafio do crescimento inclusivo.

Das medidas divulgadas, a qualificação dos portugueses é uma das apostas mais fortes, através de projectos como a [Iniciativa Novas Oportunidades](#). No entanto, apesar das designações apelativas, mais uma vez, a opção parece ser mais do mesmo.

Se olharmos para os últimos 20 anos, facilmente se constata quão volumosos foram os apoios recebidos da União Europeia com a finalidade de aumentar os baixos níveis de qualificação dos portugueses. De início, as ajudas de pré-adesão permitiram construir uma rede nacional de centros de formação e, após a adesão, os apoios do Fundo Social Europeu permitiram realizar milhares de cursos nas mais variadas áreas de actividade e, em especial, realizar a formação de milhares de formadores.

Mas, curiosamente, após o investimento de milhões e milhões de euros, os indicadores continuam a demonstrar que Portugal é um dos países da Europa com os níveis mais baixos de qualificação, de tal modo que o argumento para sustentar a necessidade de reforçar a aposta na qualificação dos portugueses continua a ser o mesmo.

Neste contexto, é lícito perguntar. O que se passou? Será que a solução é mais formação?

Para conhecer o que se passou basta ler com atenção os muitos estudos e trabalhos publicados. Neste domínio, é surpreendente constatar como essa valiosa informação não tem sido aproveitada para melhorar o sistema de qualificação dos portugueses.

De facto, no período dos 3 quadros comunitários de apoio, o sistema de formação efectuou investimentos massivos sem, contudo, conseguir atingir o objectivo de aumentar os níveis de qualificação da população portuguesa para a média europeia.

Faz pois todo o sentido, questionar a solução de mais formação. Se o sistema de formação se tem revelado incapaz de atingir as metas definidas ao longo de duas décadas, será que mais formação vai resolver o problema português?

Será que se está a fazer o que deve ser feito? Porque razões o sistema de formação não consegue cumprir a sua missão?

Correndo o risco de tratar do assunto de modo muito ligeiro e redutor, há um pecado capital que enferma o sistema de formação português, condicionando de forma decisiva os resultados, o qual reside no facto do modelo de formação dominante pressupor que as pessoas aprendem escutando e lendo.

Se é verdade que antes do “boom” da formação em Portugal o modelo de formação dominante era o “aprender fazendo” (learn by doing), não é menos verdade que o crescimento exponencial da oferta de formação levou à adopção do modelo dominante no sistema de educação, ou seja, a “ensinar dizendo” (teach by telling) complementado com “dizer e avaliar” (tell & test).

Este paradigma marca de tal modo o nosso sistema que até os “novos” modelos virtuais o reproduzem fielmente. Uma análise da oferta de cursos de e-learning em Portugal comprova a adopção da abordagem “aprender lendo” (learn by reading) associada a “click & sleep”, designação dada à avaliação através de testes de resposta múltipla, que somente visam verificar o que os formandos recordam ou memorizaram.

Pelo contrário, o que se deve fazer é avaliar o desempenho e não os conhecimentos. É uma ilusão pensar que se pode melhorar o desempenho de uma pessoa pelo simples facto de este ouvir um professor, ler um texto ou responder a um teste, com mais ou menos interactividade e recursos multimédia.

Mas, como dizia John Dewey, o princípio de que a formação é um processo activo de construção, e não de discurso ou escuta, é tão aceite na teoria como violado na prática.

Na prática, o sistema de formação utiliza o modelo de fábrica herdado da revolução industrial, que se revela cada vez mais desajustado da realidade, com a agravante de ter gerado uma inércia nacional, que resulta do facto de pensarmos que a aprendizagem é algo externo a todos nós e que, portanto, não somos os principais protagonistas e responsáveis.

Esta herança centenária é outro pecado capital. Por esta razão, quando precisamos de aprender algo de novo pensamos logo em soluções “artificiais” como centros de formação, cursos e aulas onde um professor nos explica a matéria. Por norma, nem sequer pensamos nas soluções “naturais” que tão bons resultados deram na nossa infância e na nossa juventude. O segredo destas soluções é simples: curiosidade, interesse, motivação e persistência.

Para o comprovar, basta olhar um pouco à nossa volta para perceber que entre os jovens está banalizada a utilização da Internet, do correio electrónico e de outras tecnologias de comunicação, sem que estes tenham recorrido às soluções artificiais. Pelo contrário, os professores e a generalidade dos activos não possuem o mesmo nível de utilização destas tecnologias, apesar do forte investimento em cursos de formação.

O que foi dito não responde totalmente à questão mais formação ou melhor formação, pois não era esse o objectivo. A intenção foi somente abordar dois aspectos centrais que estão a condicionar os resultados da formação em Portugal, numa altura em que se volta a investir fortemente na qualificação dos portugueses.

Para que a anunciada solução de mais formação tenha sucesso é necessário que o modelo de formação dominante assente no “aprender fazendo”, em que os formandos sejam os verdadeiros protagonistas, e na avaliação das competências. O mesmo se aplica ao e-learning, sob pena de estarmos simplesmente a falar de e-reading.

*“O que ouço, esqueço; o que vejo, recordo; o que faço, compreendo” Confúcio*

## 14. Formação, o Pecado da Auto-Prescrição

Imagine um país com uma população que apresenta dos indicadores mais baixos da União Europeia em termos de saúde. Imagine, ainda, que para resolver esta grave situação se criava um Fundo Social de Saúde para co-financiar o pagamento dos medicamentos e dos cuidados de saúde.

Nesse país, os financiamentos são atribuídos à indústria farmacêutica para produzir os medicamentos, que são distribuídos através das farmácias, assim como às entidades prestadoras de cuidados de saúde.

Na generalidade dos casos, os medicamentos e os cuidados de saúde são comparticipados a 100%, havendo mesmo medicamentos e cuidados de saúde que dão direito a que os utentes recebam um subsídio de saúde em dinheiro.

Os utentes do sistema de saúde, para resolver os seus problemas, em vez de consultar um médico para diagnosticar a doença e prescrever o tratamento adequado, preferem consultar catálogos de medicamentos e fazer a sua auto-medicação, com a finalidade de receberem os subsídios de saúde disponíveis.

Neste sistema, como os subsídios são pagos no final do tratamento, os utentes fazem como os doentes com bulimia, tomando os medicamentos e deitando-os fora logo a seguir.

Este país imaginário, felizmente não existe. Esta caricatura visa, somente, chamar a atenção para uma prática que continua a dominar o mundo da formação em Portugal. Em poucas palavras, é o pecado da auto-prescrição.

Basta recordar o que se passou no sector da formação após a adesão à União Europeia, com os apoios do Fundo Social Europeu, para perceber, apesar do grotesco da caricatura, que há traços comuns.

Senão vejamos. Os financiamentos do Fundo Social Europeu visavam aumentar o baixo nível de qualificação dos portugueses. Nesse sentido, foram concedidos

avultados apoios financeiros a empresas, entidades formadoras e formandos.

Nesse contexto de grande disponibilidade de financiamentos, muitas empresas promoveram formação para os seus trabalhadores numa óptica clara de “caça ao subsídio”, uma prática que acabou por envolver também entidades formadoras e formandos.

Muitas entidades formadoras conceberam e organizaram a sua oferta de formação tendo em atenção os critérios de financiamento do Fundo Social Europeu, optando por promoverem as acções mais vantajosas em termos financeiros e não as que eram necessárias ao crescimento do país.

Para atrair os formandos, a divulgação das acções de formação, através de anúncios na imprensa e de catálogos, tinha como foco central não os conteúdos da formação mas os subsídios atribuídos aos formandos.

Em consequência, a procura de formação orientou-se para os subsídios, com muitos jovens e trabalhadores a tornarem-se “formandos profissionais” frequentando dezenas de acções para receberem os respectivos subsídios, em alguns casos bem superiores à remuneração conseguida no exercício das respectivas profissões.

Também nesta situação, tal como acontece com os doentes com bulimia, os formandos recebiam a formação e esta era “deitada pelo cano” logo que possível.

Hoje, a realidade é bem diferente por força das alterações entretanto introduzidas. Mas, é importante recordá-la para se perceber como se enraizou a prática da auto-prescrição na formação, a qual marca o paradigma actual, sem que os intervenientes se apercebam dos seus efeitos perversos.

Veamos um exemplo do nosso quotidiano. Ainda hoje, quando se faz um levantamento de necessidades de formação, é frequente a resposta dos serviços envolvidos vir sob a forma de uma lista de acções de formação escolhidas pelos trabalhadores, muitas vezes retiradas de um catálogo numa óptica de auto-prescrição.

Esta situação não é, infelizmente, tão rara como se pode pensar, e resume o levantamento de necessidades de formação ao somatório das auto-prescrições dos trabalhadores.

Deste modo, não é preciso ser especialista em formação para perceber que, só por milagre, a formação produzirá as competências necessárias para sustentar a estratégia de desenvolvimento das organizações.



No entanto, começam a surgir exemplos que traduzem a desejada mudança de paradigma. A Loja do Cidadão foi um organismo criado para revolucionar os modelos de prestação de serviços públicos, e é um caso de sucesso reconhecido por todos pela sua excelente qualidade de serviço. Um dos segredos do sucesso residiu no facto da formação ter sido concebida e ministrada para sustentar uma estratégia de qualidade de serviço, que não de resumiou, obviamente, à componente formação.

Pelo contrário, a generalidade da administração pública não apresenta os mesmos resultados em termos de qualidade de serviço, apesar dos significativos investimentos que anualmente são feitos em acções de formação. Perante esta constatação, porque não se abandonam as práticas erradas de levantamento de necessidades e de auto-prescrição da formação e se adoptam as boas práticas da Loja do Cidadão?

Copiar também pode ser um acto virtuoso.

Se, pela caricatura inicial facilmente se compreendem os malefícios da auto-medicação, porque se continua a considerar a auto-prescrição da formação como a “norma” a seguir e não como um pecado capital que constitui um forte obstáculo ao desenvolvimento dos recursos humanos, das organizações e do país.

Porque não ousar “imaginar” um país com uma população que apresente dos indicadores mais elevados da União Europeia em termos de qualificações e competências ...

*“A imaginação é a única arma na guerra contra a realidade”, Anónimo*

## 15. Formação – Pensar a qualidade do processo

Nos últimos anos Portugal “investiu” milhões de euros em formação sem, contudo, conseguir resolver o crónico problema da baixa qualificação dos portugueses.

As razões para esta falta de eficácia e de eficiência são, certamente, de vária ordem. Mas, há um tema sempre presente no discurso mas quase sempre esquecido na prática, a qualidade da formação, que deveria merecer uma atenção especial.

Vejamos um exemplo. Pense na última acção de formação que frequentou. Como foi feita a avaliação da formação? Provavelmente, a avaliação resumiu-se ao preenchimento de um questionário no final da acção, o qual visava, unicamente, recolher informação sobre os objectivos, os métodos pedagógicos, o desempenho dos formadores, o conteúdo, a documentação de apoio e as condições de funcionamento. Provavelmente, ainda, esse questionário é o mesmo para todas as acções realizadas.

Agora, imagine que os formandos classificaram todos os itens com a pontuação máxima. Quer isto dizer que a formação foi de qualidade? Quer isto dizer que a formação foi eficaz e eficiente?

Difícilmente a resposta será sim. Para dar resposta a essas questões é necessário analisar todo o processo de formação e não somente uma das suas etapas: a Realização da Formação. A análise de uma das etapas do processo de formação não é suficiente para tirar conclusões sobre a qualidade da formação.

Quantas vezes não participamos em acções de formação em que o formador era um excelente comunicador e animador, o tema muito interessante, a sala confortável e o ambiente bastante acolhedor. No final preenchemos o questionário com classificações tão altas quanto o nosso índice de satisfação. Mas, passa uma semana, passam duas, passa um ano e nada mudou no nosso desempenho. Afinal, para que serviu a formação? Se, no final somente restar uma boa recordação, será que valeu a pena? Será que podemos afirmar que a formação foi de qualidade?

Decididamente não. Esta abordagem tão redutora da avaliação da formação talvez seja uma das principais responsáveis pela falta de eficácia e de eficiência da formação em Portugal. Em gestão, é usual dizer-se “o que não se pode medir não se pode gerir”.

Assim, do mesmo modo que para avaliar a qualidade de produtos e serviços, também na formação temos de pensar em termos de processo de formação, o qual inclui, pelo menos, 4 etapas: Política de Formação, Engenharia de Formação, Realização de Formação e Aplicação no Trabalho.

Ao pensarmos em termos de processo, facilmente compreendemos que, se nas 2 etapas iniciais forem cometidos erros na definição da política e/ou na concepção da formação, mesmo que a satisfação dos formandos no final da etapa de realização da formação seja excelente, não podemos falar de formação de qualidade. Para se falar de formação de qualidade é preciso que, em todas as etapas, se cumpram determinados critérios de qualidade, desde as decisões estratégicas até à aplicação em situação real de trabalho.

No entanto, a primeira etapa, das decisões sobre a política de formação, condiciona, sem margem para dúvidas, a qualidade do processo de formação. Nas outras etapas, a formação pode ser bem “pensada”, ter eficácia pedagógica e ser bem aplicada, mas não produzir os efeitos desejados em termos de competências e de efeitos indirectos porque, logo à partida, na primeira etapa, se tomaram as decisões erradas.

Nesta etapa, a qualidade da “orientação da formação”, ou seja das decisões estratégicas, depende da maior ou menor adequação da política de formação em relação às necessidades do país, da região, da organização ou dos cidadãos. Por exemplo, no caso de uma organização deve questionar-se se a política de formação é pertinente em relação à política geral e à evolução pretendida? A política de formação é coerente com a política de recursos humanos? Os formandos, as entidades formadoras e os prescritores compreendem e aceitam as escolhas feitas em termos de formação? Há conformidade com a legislação, regulamentos e acordos estabelecidos? Em suma, os indicadores de pertinência e de direcção estratégica são, nesta etapa, fundamentais.

Passando à etapa da engenharia da formação, os indicadores mais relevantes já terão de ser outros. Agora, o que está em causa é a “qualidade da concepção”, através de cadernos de encargos e dos respectivos dossiers pedagógicos, pelo que se utilizam indicadores de coerência, de sincronização, de eficiência e de consistência para avaliar se as orientações de formação foram bem vertidas

para os planos, programas, medidas e acções. Por exemplo, é a altura de questionar se as estratégias de formação são coerentes com os objectivos de formação? Há sincronização (concordância de tempo) no sentido de garantir que as competências estarão disponíveis quando forem necessárias?

Voltemos, agora, ao questionário da última acção formação que frequentou. Se a avaliação da qualidade pedagógica se limitou à recolha de informação dos elementos acima referidos, então há lacunas graves. Como é possível avaliar a eficácia pedagógica sem recolher informação sobre o principal actor da formação: o formando. Nunca é de mais lembrar que um formando só aprende quando quer aprender. Os formadores podem facilitar-lhe a aprendizagem mas não podem substituí-lo.

Quem não assistiu já a uma acção em que alguns formandos passam o tempo na conversa, fazendo desenhos ou rabiscando notas sem nexos, isto é, ausentes da formação. Por outras palavras, não querem aprender. A formação é um serviço e como tal a sua qualidade depende da interface de aprendizagem entre formador e formando. Se o formando está ausente, a qualidade da interface pedagógica tende a ser nula.

O mais curioso, é que há um consenso generalizado de que a formação deve estar centrada no formando, mas depois esquecemo-nos de recolher informação pertinente para a avaliação, como os objectivos, expectativas e motivações do formando em relação à acção, o seu ritmo e modo de aprendizagem, as suas aptidões e dificuldades, o seu ponto de partida em termos de conhecimentos adquiridos e competências demonstradas. Durante a acção é, ainda, necessário recolher informação sobre a interface de aprendizagem e, no final, sobre as competências adquiridas.

As informações a recolher antes da acção são essenciais para uma selecção adequada dos formandos, de modo a constituir um grupo homogéneo. Mas, como não se pode dizer que, em geral, haja um processo de selecção dos formandos para as acções, ficam desde logo comprometidas as condições para cumprir os critérios de eficácia e de eficiência pedagógica.

Uma última questão. Lembra-se de ter participado em alguma acção de formação em que tivesse havido acompanhamento pós-formação com a finalidade de analisar a qualidade da etapa de aplicação das competências em situação de trabalho real. Provavelmente não participou em nenhuma, porque para a maioria das entidades a qualidade da formação começa e termina na etapa da realização da formação. Pelo contrário, para uma organização que invista em formação, o que lhe interessa é a qualidade de utilização das competências para melhorar a

sua produtividade e competitividade. O que determina a produtividade da organização não é a formação mas a utilização das competências. No entanto, quantas entidades pensam no acompanhamento dos formandos e nas condições de aplicação, de avaliação e de manutenção das competências adquiridas na formação?

Talvez com uma analogia fique claro o que está em jogo. Se uma organização decide comprar uma viatura para transporte de passageiros, além da aquisição da viatura está também a adquirir um valor de utilização, a capacidade de transporte de passageiros. Se a decisão for correcta, a viatura for de boa qualidade e for efectuada a manutenção adequada, em princípio, estarão assegurados os critérios para uma utilização de qualidade. Mas, se a decisão não tiver sido a mais correcta, por exemplo, a lotação ser reduzida face às necessidades de transporte de passageiros, mesmo que a viatura seja a melhor do mercado, que a manutenção seja excelente, a qualidade de utilização será sempre inferior às necessidades podendo, em casos limites, ter um valor de utilização nulo.

Do mesmo modo, quando investimos em formação não estamos adquirindo somente o serviço de formação mas, acima de tudo, o valor de utilização das competências para a organização. Neste contexto, não podemos deixar de cuidar das condições de utilização e da manutenção das competências dos trabalhadores sob pena do retorno do investimento poder ser nulo.

Em síntese, a formação é um processo e falar de qualidade da formação implica pensar, gerir e avaliar a formação nas suas diferentes etapas. Esta é, seguramente, uma das vias para fazer acontecer a qualidade em formação.

*“Somos todos prisioneiros do passado. É difícil pensar nas coisas sem ser do modo como sempre pensamos nelas. Mas, isso não resolve os problemas e raramente muda qualquer coisa.”*  
Charles Handy

## 16. Formação - Pensar Qualidade, Pensar Cliente

Um sistema de formação pode ser eficaz sem, contudo, prestar um serviço de qualidade. Esta afirmação, que pode surpreender alguns, espelha o que se passou em Portugal nas duas últimas décadas.

De facto, ao analisar este período, facilmente se identificam dois traços de identidade: baixa qualificação e investimento massivo na formação dos portugueses.

No entanto, apesar do forte investimento, a baixa qualificação continua a persistir, pelo que é importante reflectir sobre a qualidade da formação realizada, no sentido de identificar as eventuais causas de não-qualidade do sistema.

Uma das causas identificadas, por alguns especialistas \*), tem a ver com a falta de uma cultura de serviço. O mercado actual de formação ainda é caracterizado por uma oferta de formação centrada no catálogo, sem uma verdadeira auscultação dos potenciais consumidores dos serviços de formação (formandos e empresas), e sem uma identificação rigorosa das necessidades de competências.

Uma consulta à oferta de formação existente no mercado permite constatar que, na generalidade, a formação segue critérios de eficácia, isto é, visa atingir os objectivos definidos.

Mas, como já foi referido, ser eficaz não significa prestar um serviço de qualidade. O critério de qualidade a adoptar deve consistir em perguntar ao cliente se obteve as competências (o serviço) que esperava.

Esta abordagem, centrada no cliente, implica pensar em termos de serviço. Mas, pensar cliente implica, também, uma mudança cultural nas entidades de formação no sentido destas integrarem a cultura de serviço. O cliente deve passar a ser o foco de atenção principal em vez dos programas e do financiamento, como tradicionalmente acontece.

Ouvir o cliente e dar-lhe toda a atenção é o segredo para prestar um serviço de qualidade. O cliente é a única

\*) [Comment Manager la Qualité de la Formation](#), Guy le Boterf, Serge Barzucchetti et Francine Vincent

fonte para avaliar a pertinência dos objectivos de formação pelo que é essencial assegurar a sua participação em todas as etapas, desde a concepção ao serviço pós-formação.

À semelhança do que acontece com o caderno de encargos que se entrega a um arquitecto, também as entidades de formação devem prestar os seus serviços de acordo com cadernos de encargos que definam as características principais dos serviços.

O caderno de encargos é um documento de orientação que deve ser concebido com os clientes mas que deve deixar um amplo espaço à criatividade dos formadores na definição do dossier pedagógico. É a partir do caderno de encargos com a definição dos objectivos, sequência, pré-requisitos, estratégias e meios, e avaliação, entre outros elementos, que os formadores devem conceber a sua intervenção de modo a desenvolver as competências pretendidas pelos clientes.

Para estes, a formação será de qualidade se as pessoas formadas adquirirem competências e as souberem mobilizar no trabalho.

Em suma, a última palavra será sempre do cliente. Apesar de serem importantes as medidas dos poderes públicos para promover a qualidade da formação assim como os selos de qualidade atribuídos por entidades certificadoras, será sempre o cliente que avaliará a qualidade da formação.

## 17. Novas Oportunidades – Qualificar Portugal

Uma oportunidade nova para os jovens, uma nova oportunidade para os adultos. Sob este lema o Governo lançou a [Iniciativa Novas Oportunidades](#) a qual faz parte do vasto conjunto de medidas do [Plano Tecnológico](#).

Este Plano é a resposta portuguesa aos desafios que a Estratégia de Lisboa coloca ao país, e constitui o instrumento central da política de crescimento económico e emprego, que visa transformar Portugal numa economia competitiva baseada no conhecimento.

No entanto, esta transformação terá de ser alcançada sem comprometer a coesão social. Antes pelo contrário, deverá procurar reforçá-la melhorando as condições de trabalho e modernizando a protecção social.

Neste contexto, a qualificação assume um papel fulcral na medida em que contribui para reduzir o desemprego, maior crescimento económico e mais cidadania. Segundo um estudo da OCDE, “[Education at a Glance](#)”, o aumento de um ano de escolaridade contribui para aumentar a taxa de crescimento do PIB entre 0,3 e 0,5%, e está associado a um aumento entre 1,1 e 1,7% das taxas de actividade e emprego.

Em relação a Portugal, o estudo refere que somos um dos países onde ter educação é mais compensador em termos salariais, pois um trabalhador sem o ensino secundário ganha, em média, menos 40% que um trabalhador com essa escolaridade.

Neste campo, há ainda muito a fazer em Portugal pois mais de meio milhão de jovens, entre os 18 e os 24 anos, que estão a trabalhar actualmente, não têm o ensino secundário completo. De referir que a taxa de activos sem o ensino secundário, que nos jovens é de 45% é ainda mais acentuada nos adultos onde atinge os 80%.

È neste cenário, com evidentes fragilidades, que surge a Iniciativa Novas Oportunidades com o objectivo central de qualificar Portugal.

Em termos de metas até 2010, este objectivo traduz-se na formação de 650 mil jovens em cursos técnicos e profissionais, e na qualificação de um milhão de activos, dos quais 350 mil através de cursos de formação e 650 mil



através do reconhecimento, validação e certificação de competências.

Estas metas reflectem bem a dimensão do desafio de qualificação que Portugal enfrenta, nomeadamente dos mais de dois milhões e meio de activos que não concluíram a escolaridade obrigatória.

No entanto, para que não se repitam erros do passado, há três questões que importa ver esclarecidas, sob pena de a Iniciativa não atingir as metas definidas.

A primeira questão tem a ver com a capacidade de formação actual da rede de operadores públicos e privados, e as medidas a implementar para que esta possa dar uma resposta de qualidade ao significativo aumento da oferta para jovens e para activos. Neste ponto é importante assegurar que os princípios de quantidade não vão subverter os princípios de qualidade.

Este esclarecimento deve abranger a rede de CRVCC-Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências. A este propósito refira-se que em França, em 2004, somente 10.778 pessoas obtiveram o certificado RVCC e a meta nacional é de cerca de 93.000 por ano, ou seja 9 vezes mais.

A segunda questão diz respeito à gestão, aos modelos de formação e aos conteúdos. Que medidas estão previstas para que o sistema de formação, cujo modelo pouco evoluiu nos últimos trinta anos e apresenta sinais evidentes de esgotamento, entre de facto na sociedade do conhecimento?

Por fim, depois de esclarecer que a capacidade instalada, os modelos e os conteúdos serão adequados às necessidades de uma sociedade e economia baseadas no conhecimento, a última questão, e provavelmente a mais importante, é relativa aos recursos humanos, ou seja aos agentes de formação.

Será que Portugal vai ter finalmente um Centro com capacidade técnico/pedagógica e financeira para preparar todos os agentes da formação, em especial os formadores e os consultores/promotores de formação, que têm a seu cargo o desafio de modernizar a rede de formação e de CRVCC e de adequar a oferta às necessidades actuais e futuras?

Ainda no tocante aos recursos humanos, será que estão previstas medidas para promover a profissionalização dos agentes da formação e, deste modo, criar condições que contribuam para um melhor desempenho dos mesmos e para a melhoria da qualidade da formação?

## 18. Sociedade do Conhecimento, uma prioridade estratégica

A inovação, empreendedorismo e sociedade do conhecimento é a primeira das 5 prioridades estratégicas consagradas no [PDES](#), o Plano de Desenvolvimento Económico e Social da Região Autónoma da Madeira para o período de 2007 a 2013.

Esta prioridade, traduz uma mudança no paradigma de desenvolvimento económico e social, à semelhança do que está a acontecer na União Europeia após a aprovação da Estratégia de Lisboa, em Março de 2000.

Esta nova orientação estratégica está também bem expressa no objectivo de assegurar níveis elevados e sustentados de crescimento económico e do emprego através da consagração, na Região, do novo paradigma das políticas de desenvolvimento baseadas na inovação, no empreendedorismo e na sociedade do conhecimento.

O Plano estabelece, também, como objectivo garantir o aumento significativo dos níveis educativos e formativos da população da Região e, simultaneamente, aumentar a coesão social.

De facto, da leitura do Plano facilmente se constata que este objectivo é transversal a todas as medidas, em especial àquelas que se referem à inovação, ao empreendedorismo e à sociedade do conhecimento.

Assim, no âmbito da inovação merecem destaque as medidas de *desenvolvimento de acções directas, seminários e conferências de demonstração e disseminação de uma cultura de inovação* e de *criação de acções de formação em gestão da inovação e de consultoria em inovação*.

Do mesmo modo, no âmbito da capacidade competitiva regional são de destacar as medidas que visam o reforço da competitividade, como a que visa *valorizar, diversificar e modernizar a estrutura económica da Região* através da promoção das competências humanas necessárias ao desenvolvimento económico, e a que visa *Reforçar e qualificar as organizações*, designadamente as empresas através da oferta aos empresários de formação intensiva orientada para os factores dinâmicos da competitividade.

No âmbito das tecnologias de informação e comunicação, as medidas a prosseguir até 2013, têm uma forte componente de educação e formação, como acontece na *implementação de acções de promoção dos Novos Métodos de Trabalho* através de projectos que promovam as competências regionais, no *combate à info-exclusão* através do apoio à formação e no Programa *Madeira Digital II* com uma lógica de aumento de competências regionais em TIC.

Pelo exposto, é fácil perceber a especial importância que assumem as competências humanas no novo paradigma de crescimento e emprego na economia do conhecimento.

Esta mudança estratégica coloca a Região perante novos desafios, nomeadamente no tocante à produção das competências necessárias para implementar com sucesso as medidas do PDES, tendo em atenção as prioridades temáticas fixadas, com destaque para o turismo.

Neste contexto, é importante lembrar que a actual rede regional de formação foi estruturada e se consolidou para um modelo de desenvolvimento que termina o seu ciclo em 2006, pelo que deverá reflectir-se, desde já, sobre como preparar a referida rede para fazer face ao desafio de produção de novas competências, em especial no domínio das TIC.

## 19. Reforma ao Longo da Vida

Nasci numa geração que durante muito tempo acreditou que havia uma idade para estudar e outra para trabalhar. Uma geração em que era normal ter um trabalho para toda a vida, nascer, viver e morrer na mesma casa, e ter um casamento para sempre. Mais, ter um curso universitário era uma garantia de trabalho com boas condições de remuneração e regalias sociais.

No entanto, a realidade da vida e as transformações dos últimos anos encarregaram-se de revelar que se tratava de uma ilusão. Hoje, as ilusões da juventude desmoronaram-se e descobrimos que temos de estudar durante toda a vida.

De facto, o conhecimento adquirido nas escolas e universidades tem um prazo de validade cada vez mais curto, pelo que tem de ser renovado permanentemente.

Quando hoje se fala de aprendizagem ao longo da vida, não se trata de um modismo, mas sim de uma necessidade imperativa. O mundo mudou, e a maioria dos profissionais tem de realizar trabalhos que nem sequer existiam quando nasceram.

Alguns especialistas vão mais longe e afirmam que as escolas e as universidades não nos preparam para a vida e que maior parte da nossa aprendizagem ocorre fora das aulas. Por outro lado, é bem conhecida a opinião das empresas que afirmam que qualquer semelhança entre o que os jovens estudam e o trabalho de um profissional é pura coincidência.

Neste contexto, se aceitamos que temos de aprender ao longo da vida, então o sistema de educação e formação tem de adaptar-se às necessidades dos seus “clientes” e prestar um serviço de qualidade. As escolas e as universidades não podem deixar de aproveitar esta oportunidade e apostar na fidelização dos seus alunos. Para o conseguir têm de pensar a formação como um serviço, e conceber a sua oferta de formação com a participação dos beneficiários e dos clientes. A educação não pode continuar a ser o único sector onde o cliente não tem razão.

Mas, a necessidade de termos de aprender ao longo da vida não é o único elemento novo. O aumento da idade da

reforma é outro elemento a ter em consideração. Em síntese, temos de aprender ao longo da vida e por um período mais longo.

Se isto é verdade, como se vai reorganizar a nossa vida activa dado que o paradigma da idade para estudar e da idade para trabalhar está esgotado? Um dos modelos que emerge, já utilizado por países do norte da Europa, é a chamada “reforma ao longo da vida”.

Na prática, trata-se de alternar períodos de trabalho de 5 anos, por exemplo, com períodos de licença de um ano para formação, considerando-se estes períodos sem trabalho efectivo como uma “reforma” que se goza ao longo da vida.

Se é certo que o caminho se fará caminhando, não é preciso ser visionário para perceber que na sociedade que emerge, baseada na economia do conhecimento, muita coisa vai mudar no domínio do trabalho e do emprego e, por conseguinte, da educação e da formação.

*“Não se pode escapar à responsabilidade de amanhã, fugindo-lhe hoje” Abraham Lincoln*

## 20. O Empreendedorismo não é uma Prótese

“Lutei muito para ser pianista. Trabalhei muito, horas e horas por dia. Se tivesse resultado, hoje seria um pianista medíocre. Um pianista bom (com talento) não precisa de fazer força. É um dom de Deus. A diferença entre nós é que, enquanto eu tentava colocar dentro de mim um piano que estava fora, o problema do pianista era colocar para fora um piano que morava dentro dele desde o nascimento. Para mim, o piano nunca passaria de uma prótese. Mas, para ele, o piano é uma expansão do seu corpo.”

Ao ler este texto dei-me conta que, em muitas situações da minha vida, já tinha sentido o mesmo que Rubem Alves. Nunca tentei aprender piano mas, provavelmente, nenhuma prótese conseguiria resolver a minha invulgar falta de talento. Do mesmo modo, se a minha escolha fosse o canto nem as mais modernas tecnologias de som seriam capazes de me transformar num cantor de sucesso.

Perante esta constatação, lembrei-me do que se está a passar com o empreendedorismo. Este tema ganhou notoriedade no último quadro comunitário e prepara-se para se tornar uma celebridade europeia tal a miríade de iniciativas no âmbito da União Europeia, de Portugal e da Madeira. O [QREN](#), Quadro de Referência Estratégico Nacional, aposta fortemente no empreendedorismo e na Madeira o [PDES](#), Plano de Desenvolvimento Económico e Social, define o empreendedorismo como uma das prioridades estratégicas regionais.

Mas o que tem a ver o parágrafo inicial com o empreendedorismo? Tudo. Desde logo porque nos leva a questionar se muitas das iniciativas de promoção do empreendedorismo não estão a cair no erro do pianista medíocre em que o piano é uma prótese.

De facto, muitas iniciativas para promover o empreendedorismo são apresentadas de uma forma massificada, dando a ideia que todos podem e devem ser formados para ser criadores de empresas. Com esse pressuposto tem sido promovida uma imensa variedade de projectos e acções para formar empreendedores. Acontece que o pressuposto está errado. Por um lado, o conceito de

empreendedorismo não se restringe à criação de empresas. Por outro, nem todos têm talento para ser criadores de empresas, nem faz qualquer sentido que todos o sejam. Acresce, ainda, que os resultados obtidos por essas iniciativas têm sido bastante escassos.

Não é pois de estranhar que alguns países europeus estejam a dar prioridade a iniciativas no sentido de desenvolver uma cultura e um ambiente favorável ao empreendedorismo. Por outras palavras, a preocupação central não é tentar que todos sejam empreendedores, mas sim intervir no sentido de reduzir os obstáculos aqueles que tendo talento para empreender se defrontam com barreiras de vária ordem que comprometem o sucesso das suas iniciativas. O objectivo é fazer despertar os empreendedores para que coloquem para fora o talento para empreender que têm dentro deles. Para que o empreendedorismo seja uma extensão natural do corpo. Para que o empreendedorismo não seja uma prótese que o corpo rejeita.

## 21. Quero uma Escola de Empreendedores

Esta é uma história sobre a aprendizagem de uma criança. Uma história em que talvez a ficção não se distinga da realidade. Nesta história, uma mãe e um pai abrem a caixa de memórias e recordam a infância do filho até à entrada na escola.

Ainda no berço, ficavam encantados a observar a curiosidade do filho que queria descobrir tudo o que era novo e ficava ao alcance das mãos. O assombro do bebé perante os brinquedos e as coisas novas estimulava o desejo de tocar, de agarrar, de descobrir. Lembram-se, como se fosse hoje, do permanente deslumbramento e curiosidade do filho para aprender a falar e a andar.

Aprender a falar é, provavelmente, a competência mais emblemática, dada a sua complexidade e elevado grau de dificuldade. Daí que recordem esse desafio, em especial a primeira palavra que o filho pronunciou. Recordam-se, também, da forma como expressavam o seu entusiasmo com essas pequenas vitórias do filho. Depois da primeira palavra, estimulado a comunicar através de sons, o filho aprendera a falar, com toda a naturalidade e aparente facilidade. Recordam-se, ainda, dos primeiros passos do filho. Mais uma vez, o deslumbramento e a curiosidade para brincar com os objectos em cima da mesinha da sala foram o motor para o filho aprender a andar.

Mais tarde, recordam-se das perguntas que o filho fazia a toda a hora. Lembram-se de contar a familiares e amigos algumas das perguntas, como a querer dizer “vejam como o nosso filho é muito inteligente”. Este, estimulado pelos elogios dos pais, fazia mil e uma perguntas. Na verdade, para os pais, o filho era uma verdadeira máquina de aprendizagem, revelando uma extrema facilidade para aprender.

As recordações gratificantes continuam até que, de repente, como que por encanto, tudo mudara. Ainda hoje não compreendem as razões da mudança, mas depois da entrada na escola, progressivamente, o filho deixara de fazer perguntas. Mais, recordam-se que o filho parecia ter “bloqueado” a curiosidade e perdera a alegria. Recusava-se, mesmo, a ir à escola. Recordam como eram frequentes as noites mal dormidas, as dores de barriga antes de ir para a escola e a espera ansiosa pelo fim-de-semana e pelas férias como se fosse uma tábua de salvação.



Mas, o que explica esta mudança? Observemos em primeiro lugar o papel dos pais. Desde o nascimento, a preocupação dos pais sempre tinha sido oferecer brinquedos para o filho brincar e ter alegria. A alegria do filho era a alegria dos pais. No entanto, com a entrada na escola, a alegria dos pais passara a manifestar-se quando o filho dava as respostas certas que a escola ensinava. Perderam a paciência para ouvir as suas perguntas. O importante passara a ser elogiar o filho pelas respostas certas da escola e não pelas suas descobertas como antes acontecia. A alegria dos pais deixara de ser a alegria do filho.

Mas, ao estimular as respostas certas, de um dia para o outro, estes pais não perceberam que contribuíram para o filho deixar de pensar. Mataram a curiosidade que o levava a procurar as respostas, negando o prazer da descoberta, a tentativa e o erro. Então, o filho perdera a curiosidade e a vontade de aprender, porque a escola não aceitava que ele descobrisse as respostas. De repente, ser curioso deixara de ser uma virtude, e passara a ser um terrível defeito passível de castigo. O anterior prazer de aprender, vencendo desafios estimulantes, tinha desaparecido. “Quem me dera estar lá dentro (escola) como quando estou cá fora” diz uma música bem conhecida, que atesta bem o sentimento do filho e de muitos jovens.

Esta história é, também, uma pergunta para os pais. Que escola querem para os seus filhos? Querem uma escola que ensine as perguntas ou uma escola que ensine as respostas? A primeira incentiva a curiosidade e fomenta o espírito empreendedor. A segunda amordaça a curiosidade e paralisa o espírito empreendedor.

Como pai, confesso que tenho um sonho. Quero uma escola de empreendedores.

*PS: Este texto não é uma resposta certa. É, simplesmente, uma pergunta para empreender.*

## 22. Sem Paixão não há Solução

Apesar da sua juventude, é consensual a opinião de que o Cristiano Ronaldo tem pela frente uma grande carreira no futebol mundial. É do conhecimento público que começou nos infantis do Clube Andorinha, foi para o Sporting onde se formou como jogador e começou a atrair a atenção dos grandes clubes europeus, acabando por se transferir para o Manchester United, onde rapidamente se afirmou como jogador.

Nesta curta história, qual foi segredo para o sucesso? O que fez Cristiano Ronaldo para ser já uma das referências do futebol mundial? Sem dúvida que o seu inegável talento teve um papel muito importante, mas o segredo reside, sem qualquer dúvida, na sua enorme paixão pelo futebol.

Foi essa paixão que o levou a rumar a Lisboa, enfrentando um mundo estranho e desconhecido, sem a proximidade da família e dos amigos, o que demonstra cabalmente a sua vontade de vir a ser um grande jogador.

O percurso não foi fácil, como o próprio já o confessou. Por várias vezes pensou em desistir, dadas as dificuldades que teve de enfrentar na sua adaptação. Mas, a sua persistência levou-o a prosseguir e a vencer os obstáculos que surgiram nos primeiros anos.

No entanto, esta faceta pouco cor-de-rosa não tem qualquer interesse para a maioria dos seus admiradores. Estes, nomeadamente os mais jovens, alimentam o sonho de um dia virem a ter o sucesso do Cristiano Ronaldo, pensando somente no seu prestígio actual e esquecendo os sacrifícios do passado.

Mas, sonhar é fácil. Pelo contrário, ganhar os títulos mais ambicionados como o de campeão europeu ou intercontinental, campeão das Taças UEFA, campeão nacional, ser eleito o melhor jogador nacional, europeu ou mundial, e jogar nos melhores clubes do mundo dá muito trabalho.

Em poucas palavras, a lição a tirar do sucesso de Cristiano Ronaldo é simples: sem paixão por aquilo que fazemos, não há milagres. Por detrás do êxito dos grandes jogadores de futebol estão anos de muita preparação, de sacrifícios e de luta contra as adversidades, como acontece com as lesões. Para construir uma grande carreira no futebol, como em qualquer outra actividade, é preciso ser um lutador.

Mas, será que isto só acontece com os grandes jogadores? Não, o mesmo se passa com os actores de sucesso da televisão portuguesa, onde a competição entre actores é também bastante elevada. Um exemplo é a actriz Luciana Abreu, a Floribela, que numa entrevista confessou ter “comido o pão que o diabo amassou” até conseguir chegar ao estrelato. Foram muitos castings sem resultado, muito esforço mal recompensado, muitas portas que se fecharam e, por vezes, algumas injustiças.

Dito isto, talvez os milhões de admiradores do Cristiano Ronaldo e da Luciana Abreu comecem a pensar duas vezes no sonho de seguirem os passos dos seus ídolos. De facto, só mesmo com paixão se podem abraçar carreiras tão incertas e, por vezes, tão ingratas. Que o digam os jogadores com lesões que os obrigam a “ficar no estaleiro”, e os actores de inegável talento que passam meses a fio sem trabalho.

Se compararmos esta atitude, dos jovens jogadores e actores com ambição de vencer, com os resultados de um estudo recente que refere que o sonho dos jovens portugueses é obter um emprego seguro, ou seja sem termo, temos uma ideia clara da dimensão do desafio a vencer.

O conceito de emprego seguro está em extinção com o conseqüente aumento do trabalho precário, como acontece com um actor que é contratado para uma telenovela, ou de um jogador que é contratado por uma ou duas épocas?

Do mesmo modo, o conceito de carreira regulamentada com várias categorias e escalões, com promoções e progressões, e tabelas salariais tende a desaparecer, o que já é uma realidade para os actores e jogadores. Em vez de contratos para a vida, há precaridade de emprego. Em vez de promoções e aumentos salariais automáticos, há reconhecimento do mérito e prémios de desempenho.

Embora lentamente, o conceito de carreira está ser substituído pelo conceito de percurso profissional, em que as relações laborais são mais flexíveis e pouco regulamentadas. Neste contexto, os trabalhadores enfrentam um desafio muito exigente. Com o aumento da precaridade de emprego, a concorrência no mercado de trabalho aumenta pelo que estes terão de saber construir o seu percurso profissional.

E, neste caso, será que sem paixão há solução?

*“Há uma força motriz mais poderosa que o vapor, a electricidade e a energia atómica: a vontade”*  
*Albert Einstein*

## 23. O prazer de trabalhar

Peter Drucker, considerado o “pai da gestão”, desenvolveu uma intensa actividade profissional ao longo dos seus 95 anos de vida. Distinguiu-se como professor universitário da Claremont Graduate University na Califórnia, escreveu mais de 30 livros e milhares de artigos, e fundou e editou uma das mais prestigiadas revistas de negócios. Apesar da sua agenda sempre sobrecarregada, ainda tinha tempo para desenvolver outras actividades como presidir à Drucker Foundation, proferir centenas de conferências e ensinar gestores de todo o mundo. A sua obra é, indiscutivelmente, uma referência para gestores, professores e estudantes de gestão.

Paula Rego, pintora de renome internacional, é hoje uma das mais aclamadas pintoras portuguesas, com solicitações de todo o mundo para expor as suas obras. Aos 72 anos mantém uma actividade profissional intensa.

Alex Ferguson, o treinador inglês do Manchester United, dirige há anos uma das maiores equipas de futebol do mundo, tendo conquistado o título “Sir” como reconhecimento pelo mérito do seu trabalho. Aos 66 anos, mantêm-se em plena actividade numa das profissões de maior desgaste, em que semanalmente é avaliado pelos adeptos, pela comunicação social e pelos stakeholders do clube.

Mas, o que têm estas três referências mundiais em comum? A paixão pelo trabalho. Apesar da sua idade, e de uma carreira com largas décadas, era evidente a paixão de Peter Drucker pelas teorias de gestão. O mesmo se pode dizer de Paula Rego e Alex Ferguson que vivem com paixão a pintura e o futebol.

Também é verdade que, em Portugal, temos muitos exemplos de profissionais apaixonados pelo que fazem. Encontramos médicos, actores, artistas, voluntários e, mesmo, políticos bem conhecidos que mantêm a sua actividade até ao limite das suas forças. Só a morte põe fim à paixão.

Contudo, esta realidade contrasta com outra com a qual convivemos diariamente. Com frequência, ouvimos amigos e conhecidos lamentarem-se por ainda estarem

longe da idade da reforma. Este sentimento é confirmado por um estudo recente, em que uma expressiva maioria dos trabalhadores portugueses expressa o seu desejo por uma reforma antes do tempo. Segundo um estudo da seguradora AXA, Portugal está entre os países que mais desaprovam o aumento da idade da reforma, com 54% dos portugueses reformados a deixarem de trabalhar antes da idade legal da reforma.

Esta maioria que sonha com a reforma parece conhecer bem o significado da palavra trabalho, do latim tripalium, um instrumento romano de tortura. Para estes, trabalho é tortura e quanto mais cedo conseguirem a reforma melhor. A reforma é a libertação da tortura.

O que explica que uns só pensem na reforma e outros nem sequer pensem na reforma? Simplesmente, o prazer de trabalhar. Quem deseja reformar-se daquilo que lhe dá prazer?

*"Escolha o emprego que lhe dê prazer e nunca mais terá de trabalhar um dia na sua vida" Provérbio Oriental*

## 24 O Viagra Empresarial

Esteve recentemente em Portugal, para proferir mais uma das suas famosas conferências, a oradora brasileira Leila Navarro também conhecida por “Viagra Empresarial”.

Esta surpreendente designação tem a ver com o facto de Leila Navarro exercer um efeito muito positivo nas pessoas que ouvem as suas intervenções, as quais manifestam um grande prazer e um optimismo contagiante.

Ao ler a reportagem sobre o evento, comecei a pensar no efeito milagroso das palavras de Leila Navarro, que levaram alguém a compará-la a um medicamento, também ele de efeitos milagrosos. E ocorreu-me a seguinte questão: será que a motivação se pode resolver com um viagra empresarial?

Provavelmente não. Não ponho em questão que a oradora seja brilhante e que deve ser um enorme prazer participar nas suas empolgantes conferências. O que questiono é: será que participar num espectáculo mobilizador resolve o problema da falta de motivação? Será que não estamos a tomar apenas um placebo, que tem um efeito temporal reduzido tal como o medicamento milagroso?

Na prática, pelo que se observa pela crescente promoção deste tipo de eventos, parece que as empresas acreditam que a motivação se resolve com iniciativas deste género. Só assim se explicam os elevados montantes pagos aos oradores. O mesmo parece acontecer com o investimento feito nas inúmeras acções de motivação realizados anualmente pelas empresas portuguesas.

No entanto, apesar destes avultados investimentos, uma das queixas recorrentes dos trabalhadores portugueses é a falta de motivação. Mais, a responsabilidade pela falta de motivação é apontada quase sempre a terceiros, em especial às chefias e dirigentes. Neste contexto, tudo indica que o investimento não terá o retorno desejado. Mas, apesar disso, as empresas continuam a investir sem questionar os fracos resultados obtidos.

Porque persistem nesta abordagem? Será porque acreditam que a motivação é uma porta que se abre por

fora? Parece que sim. De facto, se observarmos a oferta de conferências e cursos de motivação que proliferam no mercado, constatamos que esta crença está bem presente. Mas, na verdade, a motivação é, acima de tudo, uma porta que se abre por dentro. Quer isto dizer que a auto-motivação é o requisito fundamental. Em abono da verdade, pode também dizer-se que a motivação é uma porta com duas chaves, ou seja, que se abre por fora desde que também se abra por dentro.

Por outras palavras, a acção externa de motivação só terá efeito se abrirmos a porta por dentro. Caso contrário, qualquer conferência ou acção não abrirá a porta da motivação. Será como abrir uma porta com mola forte, que passado pouco tempo volta a fechar-se. Muitos, com certeza, conhecem bem o fenómeno: passado o optimismo inicial, gerado durante a acção de motivação, tudo fica na mesma.

Por mim, não creio que a motivação se resolva com um qualquer viagra empresarial. A motivação é, em primeiro lugar, uma responsabilidade das pessoas. É, também, uma responsabilidade das chefias e dirigentes no sentido de eliminarem as fontes de desmotivação e proporcionarem as condições favoráveis à auto-motivação. Mas, se a porta não for aberta dentro de cada um, o recurso a medicamentos externos milagrosos produzirá apenas um prazer efémero, que desaparecerá ao fim de poucas horas.

*“Todos pensam em mudar o mundo, mas ninguém pensa em mudar-se a si próprio.” Leon Tolstói*

## 25. Sem pessoas não se fazem PRACEs

Muita burocracia, muita hierarquia e controlo excessivo é a radiografia que, em geral, se faz da administração pública portuguesa. A estas características junta-se outra, o excesso de pessoal, uma matéria muito polémica onde, ao contrário das anteriores, não existe consenso.

Com este pano de fundo, está em curso a reforma da administração pública. O PRACE começou com um estudo da situação nos diferentes ministérios ao qual se seguiu a aprovação das novas leis orgânicas que reduzem 25% dos cargos dirigentes e vão colocar milhares de trabalhadores no quadro de mobilidade especial.

A recente divulgação da intenção de colocar mais de três mil trabalhadores do Ministério da Agricultura em mobilidade especial já deu origem a um pedido de providência cautelar de um sindicato com o argumento de que, sem a devida fundamentação, todo o processo deverá ser anulado por violação dos direitos dos trabalhadores. Contudo, este tipo de movimentações não é de estranhar numa matéria de tanta sensibilidade, como é a segurança do emprego. No entanto, a procissão ainda vai no adro, pelo que o nível de conflitualidade deverá crescer à medida que novas decisões forem sendo anunciadas.

De facto, até agora, tudo o que se fez foi preparar a reforma. Agora, é que esta vai começar, com a turbulência que caracterizam os processos que mexem com o status quo das pessoas. Mas, se é consensual que o activo mais importante são as pessoas, então a verdadeira reforma da administração passa pelas pessoas e não pela estrutura da administração, apesar desta não ser irrelevante.

Sobre a importância das pessoas, [Jim Collins](#), no livro De Bom para Excelente, reformula o princípio para “as pessoas certas são o activo mais importante”, e vai mais longe ao afirmar que, se isto é verdade, então numa organização primeiro deve escolher-se quem e depois o quê, e não como se está a fazer nesta reforma, primeiro o quê (orgânicas) e depois quem (pessoas).



Antes de mais importa esclarecer o que se entende por pessoas certas e como devem ser escolhidas, segundo Collins. O princípio fundamental é privilegiar o carácter e não as habilitações, os conhecimentos especializados e a experiência profissional. O importante é que sejam pessoas disciplinadas, com pensamento disciplinado e auto-motivadas.

Com este perfil, Collins defende que é possível reduzir a hierarquia, a burocracia e o controlo. Por outras palavras, com pessoas disciplinadas não é necessário hierarquia, com pensamento disciplinado não é necessário burocracia e com acção disciplinada não é necessário controlo excessivo. “As culturas burocráticas surgem para compensar a incompetência e a falta de disciplina que resultam do facto de se ter as pessoas erradas na organização.”

Ainda quanto às pessoas certas, não podemos esquecer o papel dos líderes. Mais uma vez, Collins surpreende ao defender que estes não precisam de ser carismáticos nem mediáticos. Basta somente que acreditem e façam acreditar. Que tenham ambição colectiva sem preocupações de fama pessoal, que queiram transformar com sucesso, que treinem a sua equipa preparando sucessores competentes, que eliminem a burocracia e os controlos excessivos e, em especial, que façam as perguntas certas aos membros da equipa, em vez de darem todas as respostas como se fossem os salvadores da pátria. Mas, convém sublinhar, não há líderes excelentes sem as pessoas certas.

Um último princípio de Collins. As organizações excelentes que identificou na investigação para escrever o livro, não definiram grandes visões e objectivos mobilizadores à partida, assim como não fizeram qualquer campanha de divulgação ou cerimónia de lançamento das reformas que levaram a cabo. Em todas, o caminho para a excelência foi um processo sereno e deliberado de descobrir o que era necessário fazer e ter uma acção disciplinada pautada por uma ética de trabalho empreendedor, com rigor, disciplina e exigência.

Provavelmente, muitos dirão que estes princípios não se adequam à administração pública. Por mim, creio que o sucesso da reforma da administração é fulcral para Portugal, pelo que é essencial integrar no debate novas abordagens e novas visões da administração.

Termino citando [Manuel Castells](#), que considera que “o sector público é actualmente o actor decisivo para desenvolver e moldar a sociedade em rede... A moldagem e a condução desta sociedade está, como esteve sempre no caso das outras, nas mãos do sector público, apesar do discurso ideológico que pretende esconder esta realidade.

Contudo, o sector público é a esfera da sociedade em que as novas tecnologias de comunicação estão menos difundidas e os obstáculos à inovação e ao funcionamento em rede são mais pronunciados. Assim, a reforma do sector público comanda tudo o resto, no processo de moldagem produtiva da sociedade em rede... De facto, o modelo burocrático racional do Estado da Era Industrial está em completa contradição com as exigências e os processos da sociedade em rede”.

*“A habilidade de um líder está em levar as pessoas de onde elas estão para onde elas nunca estiveram.” Henry Kissinger*

## 26. Futebol, uma escola de gestão? (1)

O futebol tem hoje um papel de relevo na sociedade, não só porque movimenta muitos milhões de euros mas também porque arrasta multidões e gera muitas rivalidades e paixões que dão um certo colorido ao quotidiano saudosista dos portugueses.

No entanto, a sua imagem está muito marcada por fenómenos como o “Apito Dourado” e o caso “Vale e Azevedo” entre outros, acabando por ser, com frequência e pelas piores razões, um assunto de primeira página.

Sem entrar na análise do fenómeno desportivo, o desporto-rei tem, contudo, aspectos muito positivos com interesse para a reflexão dos gestores de empresas e de organizações. Pode-se dizer que é um caso de boas práticas em vários domínios como a formação, a avaliação e a gestão de equipas.

Destas boas práticas, começo por destacar duas. A primeira tem a ver com o princípio de aprendizagem ao longo da vida e a segunda com o papel dos dirigentes no desenvolvimento dos recursos humanos da sua equipa.

De facto, o modo como se trabalha numa equipa de futebol é um exemplo cabal do princípio de aprendizagem ao longo da vida. Há um trabalho contínuo de aperfeiçoamento técnico dos jogadores ao longo de toda a época, e de desenvolvimento de competências táticas. A formação dos jogadores da equipa não se resume à fase de preparação do campeonato.

Neste aspecto, a realidade das empresas e organizações é bem diferente pois não há a preocupação de formar os membros da equipa e de desenvolver esse trabalho de forma contínua. A formação contínua, em geral, é feita fora da empresa ou organização, sem uma definição precisa de necessidades, numa óptica correctiva e pontual.

Imaginem, o que aconteceria a uma equipa de futebol, que deixasse a responsabilidade da preparação da equipa a entidades externas, e que não treinasse diariamente para melhorar a sua eficácia, sob a orientação do treinador?

O resultado seria, muito provavelmente, desastroso. Do mesmo modo, se o treinador se demitisse do seu papel de dirigente da equipa e de principal formador dos jogadores e optasse por solicitar a intervenção de entidades externas, o objectivo de vencer o campeonato ou obter uma boa classificação dificilmente seria atingido.

Mais uma vez, a realidade das empresas e organizações é outra. Na generalidade dos casos os dirigentes não assumem o seu papel de treinadores da equipa formando diariamente a sua equipa com o objectivo de melhorar a sua eficácia. E, neste aspecto, é licito colocar a questão. Se é fácil perceber que o treinador não pode ser substituído no papel de formador da equipa o que leva os directores e os chefes de equipas a optarem por ser substituídos nessa missão?

Estes dois aspectos, só por si, são suficientes para mostrar que o futebol também pode servir para reflectir sobre as práticas de desenvolvimento de recursos humanos. Mas, há mais...

## 27. Futebol, uma escola de gestão? (2)

O futebol tem hoje um papel de relevo na sociedade, não só porque movimenta muitos milhões de euros mas também porque arrasta multidões e gera muitas rivalidades e paixões que dão um certo colorido ao quotidiano saudosista dos portugueses.

Na edição anterior destaquei duas boas práticas de desenvolvimento de recursos humanos utilizadas no futebol: o princípio de aprendizagem ao longo da vida e o papel do treinador na formação da sua equipa.

Hoje, destaco mais uma que, apesar da sua importância, não encontra expressão prática nas empresas e nas organizações. É o caso da gestão do capital humano que assume um papel central no futebol.

Ao contrário das empresas e organizações, na gestão das equipas de futebol os jogadores são o activo mais importante de um clube. A sua gestão passa pelo conhecimento das capacidades técnicas e táticas de cada jogador (competências individuais e colectivas) e das suas necessidades de desenvolvimento, construindo-se a partir desse conhecimento um rigoroso plano de trabalho individual e colectivo.

Na quase totalidade das empresas e organizações, é frequente ouvir-se que as pessoas são o activo mais importante, mas os modelos de gestão das pessoas continuam a ser meramente de âmbito administrativo e funcional. Os sistemas de gestão adoptados servem para tratar da assiduidade dos trabalhadores, do pagamento de salários e, num escasso número de casos, também da formação e da avaliação de desempenho.

São raras as empresas e organizações que fazem a gestão do seu capital humano, isto é, que identificam e validam as competências formais, não formais e informais de cada trabalhador, e asseguram o desenvolvimento das suas competências tendo em consideração os objectivos anuais da empresa.

Por exemplo, quantos dirigentes de empresas utilizam as práticas do futebol no recrutamento dos melhores talentos, no treino individual e colectivo dos jogadores, na gestão do plantel de modo a fidelizar os melhores e libertar os “passivos”, no acompanhamento e avaliação permanente

do desempenho numa óptica de gestão do investimento imaterial.

Somente nas grandes empresas multinacionais se observam práticas semelhantes às do futebol. O recurso a “caça-cabeças” é uma prática de recrutamento similar à dos “olheiros” e “empresários de futebol” para recrutar os melhores jogadores.

No futebol, os jogadores são seleccionadas de acordo não só com as suas competências individuais mas também com as competências colectivas, sendo a equipa escolhida em função de variáveis como o adversário, o esquema tático e as condições de realização do jogo.

Do mesmo modo, são raras as empresas com organizações estruturadas a partir das competências dos seus trabalhadores para atingir os objectivos definidos. A prática continua a ser a organização por funções sem qualquer preocupação de gestão das competências dos recursos humanos. A formação dos trabalhadores visa unicamente desenvolver competências individuais esquecendo a importância do “treino colectivo”.

Que sucesso teria uma equipe de futebol gerida sem preocupações colectivas. Por exemplo os “defesas”, os “médios” e os “atacantes” geridos com as técnicas usuais nas empresas que favorecem o “espírito de quintinha” em que os trabalhadores não passam a bola uns aos outros.

E que sucesso teria uma equipe que no final da época, após a avaliação de resultados, que ficaram aquém dos objectivos, não tomasse as medidas que tão bem conhecemos: a famosa limpeza do balneário e a mudança de treinador.

Estes aspectos, muitas vezes pouco pacíficos, inserem-se na gestão do capital humano. A limpeza de balneário tem a ver com os jogadores que deixam de ser um activo valioso para a nova época, e a mudança de treinador ocorre geralmente quando este não consegue fazer uma gestão eficaz das capacidades individuais e colectivas do plantel.

De tudo o que foi dito, facilmente se conclui que o futebol é dos sectores de actividade onde o investimento imaterial é a chave do sucesso. O passe dos jogadores é o principal activo e não as instalações e as máquinas. Para ganhar o campeonato é necessário investir forte nos jogadores e nos treinadores.

Será que as empresas e organizações não seriam mais produtivas e competitivas se “copiassem” as boas práticas do futebol?

## 28. O Emprego não mora aqui

No passado mês de Abril assistimos ao lançamento da primeira pedra da fábrica IKEA em Paços de Ferreira, a qual vai criar cerca de 600 postos de trabalho. Este investimento segue a mesma estratégia de outros investimentos industriais anunciados nos últimos meses, com o objectivo claro de contribuir para a criação dos anunciados 150.000 empregos.

Sem dúvida que estes investimentos são positivos para criar postos de trabalho, no curto prazo. Mas, também é verdade que, na sua generalidade, são postos de trabalho de baixo nível de qualificação. E aqui é que está o busílis da questão. Se o discurso de desenvolvimento passa pelo Plano Tecnológico, serão estes os postos de trabalho que Portugal precisa para ser um país da Europa do Conhecimento?

Com outra estratégia, assistimos também ao anúncio da inauguração, no corrente mês de Maio, do Centro de I&D da Nokia Siemens Networks, em Aveiro, e da instalação do Centro de Apoio a Vendas da Cisco, em Lisboa. Nestes casos, temos dois exemplos de iniciativas empresariais que se enquadram na Estratégia de Lisboa e traduzem uma aposta na economia do conhecimento.

No entanto, apesar de serem excelentes notícias, representam muito pouco em termos de criação de emprego. No caso do Centro de I&D da Nokia Siemens serão admitidos 100 engenheiros, enquanto que no Centro da Cisco serão criados 50 postos de trabalho, o que é muito pouco comparado com as centenas de postos de trabalho previstos na fábrica da IKEA.

Estes três casos mostram, cabalmente, a diferença entre criar centenas de empregos na economia tradicional e criar dezenas na nova economia, baseada nas tecnologias da informação, na inovação e no conhecimento. Mas, é este o caminho que Portugal tem de percorrer apesar das evidentes dificuldades. Não se pode fazer o discurso do crescimento e do emprego numa sociedade em rede e continuar a privilegiar a criação de empregos na óptica da sociedade industrial, a qual necessita essencialmente de trabalho genérico.

[Manuel Castells](#), o guru da era da informação, é claro ao distinguir “trabalho autoprogramável e genérico. O

trabalho genérico é o dos trabalhadores que não possuem uma qualificação concreta nem uma especial capacidade para adquirir as habilitações profissionais já mencionadas, valorizadas no processo de produção, além das imprescindíveis para executar as instruções da direcção. O trabalho genérico pode ser substituído por máquinas ou por trabalho genérico de qualquer lugar do mundo.” Este fenómeno está cada vez mais presente em Portugal com a deslocalização de dezenas de fábricas para outros países onde o trabalho genérico é mais barato.

Pelo contrário, o trabalho autoprogramável, que está na base da sociedade em rede, é altamente qualificado, autónomo e flexível, e não pode ser substituído por máquinas ou por trabalho genérico de qualquer parte do mundo. De facto, nas organizações em rede, o capital intelectual é um activo essencial, ou como diz Castells “o talento é o factor chave da produção para os negócios electrónicos. Tudo depende, realmente, da capacidade para atrair, reter e utilizar eficazmente os trabalhadores com mais talento.”

Neste contexto, pode dizer-se que Portugal é um país de trabalho genérico. Mas, á medida que o conhecimento e a informação se difundem por todo o mundo, Portugal tem de evoluir para o paradigma do trabalho autoprogramável, de modo a criar conhecimento e assegurar o desenvolvimento sustentado da nova economia.

Se esta transição para um Portugal autoprogramável não for um desígnio nacional, podemos estar a criar muitos empregos genéricos a curto prazo mas, a longo prazo, muito provavelmente, iremos descobrir que o emprego não mora aqui.

*“Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele conduz somente até onde os outros já foram.” Alexander Graham Bell*



## 29. O fim dos empregos?

Para preparar Portugal para os desafios do crescimento o governo decidiu fazer uma aposta estratégica no Plano Tecnológico. Este, integra um conjunto alargado de medidas com o objectivo claro de promover o desenvolvimento tecnológico e contribuir para a criação de emprego, cuja meta é criar 150.000 empregos até ao final da legislatura.

À primeira vista parece fazer sentido. O Plano Tecnológico é o instrumento central para cumprir os objectivos de crescimento e emprego. Mas, será que faz sentido?

Numa análise rápida aos diferentes sectores, facilmente se constata que nos últimos anos, o aumento de produção na indústria tem sido obtido com recurso a tecnologias de automação com a consequente redução do emprego. O sector automóvel, tão falado nos últimos tempos em Portugal, é um bom exemplo deste fenómeno. Em poucos anos, o número de horas para produzir uma viatura reduziu-se a metade, com a consequente perda de milhares de empregos.

Na agricultura, há muito tempo que para produzir mais não é necessário aumentar a área de cultivo nem aumentar o tempo de trabalho, como acontecia no passado. O aumento de produção é obtido com a utilização de novos produtos químicos e equipamentos agrícolas mais produtivos. Refira-se, a propósito, que nos Estados Unidos mais de 15 milhões de pessoas abandonaram a agricultura desde a 2ª Guerra Mundial, o que não impediu que este país se tornasse no maior produtor mundial de alimentos e, também, no mais competitivo.

Também no sector dos serviços, que se pensava ser a solução para criar empregos e absorver os desempregados da indústria e da agricultura, se verifica que as novas tecnologias estão a ter um forte impacto na redução do emprego.

Basta lembrar o que se passou nos últimos anos na banca portuguesa para perceber que o forte aumento da sua capacidade produtiva foi acompanhado de uma redução significativa de empregos. Esta situação ocorreu também noutros serviços e a tendência geral é para a redução do emprego em resultado não só da modernização tecnológica mas também dos processos de fusão e dos novos modelos de organização do trabalho.

Afinal o que parecia fazer sentido, pode vir a tornar-se num factor de aceleração do aumento de desemprego em Portugal. De facto, são cada vez mais os exemplos que demonstram que as novas tecnologias permitem reduzir o tempo de trabalho, com um impacto bem visível no aumento do desemprego.

Esta eliminação de empregos é uma realidade que atinge todos os sectores sem excepção. Até na Administração Pública, um dos bastiões do “emprego para toda a vida” em Portugal, o governo aprovou a lei da mobilidade e dos supranumerários e anunciou a intenção de extinguir 75.000 empregos até ao final da legislatura, ou seja em menos de 3 anos.

Se é verdade que as novas tecnologias tendem a reduzir o tempo de trabalho para uma produção constante, então o Plano Tecnológico irá contribuir para reduzir o emprego em vez de ser o instrumento central para a criação de 150.000 empregos. A aposta na inovação, no empreendedorismo e no conhecimento vai contribuir para a modernização da economia e da administração pública, mas será também um factor de eliminação de milhares de empregos em todos os sectores de actividade.

Neste contexto, em que o objectivo de criação de emprego parece converter-se numa miragem, compreende-se o recurso às mesmas soluções adoptadas na sociedade industrial, ou seja, o aumento do investimento com obras como a OTA e o TGV e o apoio a inúmeros projectos industriais de grandes grupos económicos como o IKEA. Acontece, contudo, que o actual desafio da criação de emprego é diferente, pois estamos numa sociedade cada vez mais baseada na tecnologia e no conhecimento.

Perante este cenário de redução gradual do emprego, antes de anunciar medidas é importante perceber se o desemprego é conjuntural, como parece resultar das medidas adoptadas em Portugal, ou se pelo contrário, é de natureza estrutural. Se o desemprego for de natureza estrutural então a meta de 150.000 empregos nunca passará de uma promessa eleitoral.

Alguns analistas referem que uma das características da nova economia é o “fim dos empregos” pelo que consideram urgente reflectir sobre uma nova sociedade tendo em vista a formalização de um novo “contrato social” em que o emprego deixa de ser o “cimento” social.

Os defensores da tese do “fim dos empregos”, resultante da revolução tecnológica, fundamentam-se em evidências empíricas para sustentar a tese de que o esgotamento de empregos não poupará a indústria e os serviços, assim como não poupou a agricultura.

Para estes analistas, já foram tentadas todas as soluções para debelar a actual crise do emprego com resultados muito limitados, pelo que a situação só poderá ser resolvida com um tratamento de choque do qual resulte um novo modelo de desenvolvimento económico. Como defende [Guy Aznar](#), o modelo deverá promover a redistribuição do emprego, através de um conjunto de medidas que permitam corporizar o lema “*trabalhar menos para trabalharem todos*”.

Já em 1981, no seu livro “*Tous à mi-temps, ou, le scénario bleu*”, um título bastante sugestivo, Aznar previa que os empregos na sociedade pós-industrial seriam um bem escasso pelo que deveriam ser redistribuídos.

Nos últimos anos tem crescido o número de analistas que defendem a tese do trabalho a meio-tempo, porque consideram que o actual desemprego tecnológico é de natureza estrutural. A ideia pode parecer absurda, mas talvez não o seja se nos lembrarmos que a semana de trabalho tem vindo a ser reduzida gradualmente, com um número crescente de empresas a adoptar o trabalho a meio tempo ou a semana de 4 dias.

Do que foi dito, parece que a crise do emprego em Portugal passa, antes de qualquer promessa, pela procura de soluções inovadoras para criar emprego. Nesse sentido, deixo aqui três medidas propostas por Aznar. A primeira, destinada aos jovens, os quais deveriam trabalhar todos a meio tempo, ficando com tempo para realizar cursos de formação profissional em alternância. Deste modo, estariam asseguradas as condições para uma verdadeira formação ao longo da vida. A segunda, a reforma antecipada a meio tempo, dirigida aos trabalhadores com mais tempo de serviço, uma medida que poderia contribuir para a redução dos supranumerários. E, por último, a penalização fiscal do trabalho extraordinário e do duplo emprego, uma medida que traduz a essência da redistribuição do emprego.

*“O desemprego não se resolve com doses homeopáticas, é preciso tratamento de choque”, Guy Aznar*

## 30. Geração Low-cost

Nas duas últimas décadas os portugueses investiram fortemente na educação e na formação o que se traduziu num aumento, muito significativo, da população jovem com formação superior e do nível de qualificação dos activos.

À partida, acreditava-se que esse investimento era fundamental e que os jovens licenciados e altamente qualificados teriam melhores oportunidades de emprego e melhores condições salariais. As famílias acreditavam que o investimento, muitas vezes com elevados sacrifícios, daria um futuro mais risonho aos seus filhos, que não teriam de passar pelas dificuldades da geração dos pais.

Hoje, a emergência da “*geração mil euros*”, designação utilizada em Espanha e França, vem pôr em causa a rentabilidade do investimento feito pelas famílias. Esta geração é constituída por licenciados que falam duas ou mais línguas, que acumulam pós-graduações e outras formações avançadas, estágios não remunerados e empregos precários com remunerações inferiores a mil euros.

Na Alemanha e na França os governos têm procurado encontrar novas soluções de flexibilização do mercado de emprego para enfrentar a nova realidade, sem resultados de sucesso. A França ensaiou a criação de um CPE- Contrato Primeiro Emprego, o qual originou uma onda geral de contestação social que impediu a entrada em vigor da lei.

Em Portugal, o “recibo verde” tem funcionado como um verdadeiro CPE, na medida em que é utilizado para a “contratação de trabalhadores efectivos”, por períodos superiores a dois anos, que a qualquer altura podem ser dispensados.

Apesar desta flexibilidade “artificial” da lei de trabalho portuguesa, o desemprego de jovens licenciados tem crescido exponencialmente nos últimos anos, sem que as famílias vislumbrem uma luz ao fundo do túnel. Acresce que o cenário de incerteza e insegurança de emprego desta geração tende a agravar-se pela pressão dos novos países aderentes da União Europeia, cujos cidadãos aproveitam a liberdade de circulação para “invadir” a Europa dos 15.

Entretanto, como a situação continua a degradar-se em termos salariais, surgiu uma nova denominação, a “*geração low-cost*”. De facto, a remuneração do trabalho desta geração segue uma lógica low-cost com salários cada

vez mais baixos. Um estudo italiano concluiu que 89,2% dos jovens entre os 17 e os 24 anos ganham menos de 1000 euros e que cerca de 40% dos jovens com mais de 30 anos vivem ainda em casa dos pais. Em Espanha, segundo um estudo Eurydice, 60% dos jovens licenciados não têm um emprego correspondente ao seu nível de estudos e, em 2004, 52% dos jovens com mais de 30 anos tinham um contrato temporário.

Em Portugal, cresce também o número de jovens licenciados que trabalham sem qualquer contrato, nem “recibo verde”, nem férias, nem décimo terceiro mês, nem subsídio de férias, nem assistência na doença, nem possibilidade de reforma, e com remunerações à hora que variam entre os 3 e os 6 euros. Caso trabalhem 7 horas por dia, conseguem uma remuneração mensal entre 450 e 900 euros, o que se traduz por “trabalho low-cost”.

Esta situação preocupante, que Portugal e outros países europeus enfrentam, levanta questões de diversa ordem, uma das quais é urgente reflectir. Quando se aposta na “Estratégia de Lisboa” com o objectivo de tornar a Europa no espaço económico baseado no conhecimento mais desenvolvido do mundo, será possível tirar partido dessa sociedade do conhecimento sem uma participação activa do capital humano que melhor preparado está para contribuir para o aumento da produtividade e da competitividade, para desenvolver a inovação e o empreendedorismo e para garantir um “crescimento económico inclusivo”?

Pode Portugal<sup>1</sup>, e a Europa, continuar a desperdiçar o investimento na criação de capital humano, ao longo dos últimos 20 anos, não o integrando no seu sistema de desenvolvimento económico e pondo em causa um dos pilares da União, a coesão social?

<sup>1</sup> A nível mundial, Portugal é dos países com maior investimento na educação em percentagem do PIB.

*“Se não acredita no investimento na educação experimente investir na ignorância” Berck Bok*

## 31. Desemprego Jovem

*“Não somos escravos, queremos emprego com condições”*

Esta mensagem, escrita num cartaz que desfilou numa manifestação em Paris, traduz a insatisfação e o protesto dos jovens franceses contra o diploma do governo sobre o CPE, o contrato de primeiro emprego para jovens até aos 26 anos.

O governo francês alega que o objectivo do diploma é facilitar o acesso dos jovens ao primeiro emprego, nomeadamente dos jovens que têm dificuldades acrescidas de acesso ao emprego. O discurso oficial recorda, ainda, os recentes acontecimentos violentos ocorridos um pouco por toda a França, em parte devido à crescente tensão social induzida pelo elevado desemprego nos jovens oriundos de países africanos e árabes.

O problema do desemprego jovem em França não é um problema novo. Já no início dos anos 90, quando a Europa atravessou um período de recessão económica, a França viveu momentos de forte agitação provocada pelos jovens que, tendo concluído cursos médios e superiores, não conseguiam entrar no mercado de emprego.

Estudos publicados na altura referiam que a grande maioria dos jovens, passados 5 anos após a conclusão dos cursos, ainda não tinham conseguido um emprego com contrato de trabalho sem termo. As ofertas de emprego para os jovens, publicitadas nos centros de emprego e nos jornais, eram maioritariamente temporárias, ao dia, ao mês ou sazonais.

Por esta razão, não é raro encontrar, não só em França mas também noutros países europeus, jovens com mais de 30 anos que nunca tiveram um emprego com estabilidade, situação que atinge com mais gravidade os jovens excluídos do sistema de educação e formação.

Para fazer face a esse contexto, a França adoptou as chamadas medidas activas de emprego para jovens com a finalidade de reduzir a tensão social. Na mesma altura, a Alemanha lançou o debate sobre uma medida que visava a criação de um segundo mercado de emprego com normas de trabalho diferentes e mais flexíveis em termos de cessação do contrato de trabalho.

Mais de dez anos depois, pode dizer-se que a França retomou uma medida cujo debate gerou muita polémica na Alemanha, sem contudo ir tão longe como a proposta de criação de um segundo mercado de emprego.

Mas esta realidade do desemprego jovem, e em especial do altamente qualificado, que emergiu nos países europeus há mais uma década, será que não se verifica já em Portugal? Quem não tem familiares ou amigos cujos filhos concluíram licenciaturas e bacharelatos e não conseguiram ainda um emprego estável, ou como dizia o cartaz um “emprego com condições”.

Apesar de não termos a agitação social que se vive em França, a situação portuguesa é já preocupante, tendo levado o governo a lançar mão de medidas de excepção, com um avultado envelope financeiro, e a promessa de criação de 150.000 novos empregos.

Entre as medidas, há duas já em execução. O [Programa INOV Jovem](#) para a realização de estágios profissionais de jovens com idade até aos 35 anos, com qualificações de nível superior. A meta inicial de 1.000 jovens já foi elevada para 3.000 e na apresentação do Plano Tecnológico foi referido que pode ser alargada até 5.000 jovens.

A [Iniciativa Novas Oportunidades](#) é a outra medida já lançada para reforçar a qualificação dos jovens e aumentar para 50% a taxa de jovens que frequenta cursos tecnológicos e profissionais, prevendo-se, também, qualificar um milhão de activos até 2010.

Os números dão uma ideia clara do desafio que Portugal enfrenta, e a situação em França é um sinal de alerta sobre os riscos de tensão social que podemos vir a enfrentar, caso os sistemas de educação e de formação e o mercado de emprego não funcionem de forma articulada.

## 32. Inclusão Digital

Numa altura em que as preocupações com a inclusão estão no topo da agenda política, parece-me oportuno destacar uma medida lançada pelo estado francês com a finalidade de generalizar o acesso, a utilização e a formação em tecnologias da informação e da comunicação.

Trata-se da iniciativa “[Internet Acompanhada](#)” dirigida a toda a população francesa, a qual se segue a outra iniciativa de grande sucesso, o “Computador Portátil para Estudantes” que permitiu equipar mais de 300.000 estudantes de todos os níveis de ensino.

Na concepção da iniciativa foi utilizada uma abordagem inovadora com dois objectivos centrais: promover a utilização da Internet no lar e promover a criação de emprego através da emergência de novos serviços. O papel do estado consistiu em criar as condições favoráveis ao lançamento e implementação da iniciativa, sustentadas em três medidas: a Carta de Qualidade “Internet Acompanhada”, a mobilização dos actores públicos, privados e associativos e um regime de incentivos fiscais à prestação de serviços de informática e Internet ao domicílio.

Deste modo, os franceses que desejem ter acompanhamento na descoberta do computador e da Internet podem beneficiar da iniciativa, sem qualquer limitação de idade ou de estatuto. É, de facto, uma iniciativa para todos os franceses, incluindo os que têm necessidades especiais.

Para beneficiar da iniciativa basta que o interessado se dirija a um dos fornecedores acreditados e escolha um dos 4 pacotes “chave na mão” disponíveis: Comunicação, Multimédia, Lazer e Mobilidade, definidos de acordo com o tipo de utilização pretendida. A consulta também pode ser feita via Internet no sítio “Internet Acompanhada”.

Os fornecedores acreditados comprometem-se a cumprir a Carta de Qualidade referida, o que garante aos utentes que o equipamento e serviços associados do pacote escolhido tem as características técnicas definidas, sendo o preço fixado livremente por cada fornecedor de acordo com a sua política comercial, de modo a evitar induzir qualquer distorção no mercado.



A Carta de Qualidade garante, ainda, que o fornecedor acreditado tem incluído no preço do pacote um conjunto de serviços associados: a entrega e instalação do equipamento ao domicílio, a configuração do software e da ligação à Internet, a formação e acompanhamento no domicílio durante 4 horas, repartidas por 3 intervenções e, ainda, a garantia de manutenção e reparação.

Além dos serviços do pacote base, há também a possibilidade de solicitar outros serviços complementares, como formação e acompanhamento à medida e garantias de equipamentos mais alargadas.

A iniciativa dispõe de um help-desk para responder a todas as solicitações no sentido de tornar fácil o acesso e reduzir os prazos de obtenção dos serviços, assim como um sítio Internet com a toda a informação, as perguntas mais frequentes e diversos conteúdos sobre a Internet.

Na concepção da iniciativa “Internet Acompanhada”, o estado teve em consideração o diagnóstico da sociedade francesa, no qual 43% dos franceses expressaram o seu desejo de ser acompanhados na sua iniciação à Internet e ao computador, pois apesar da forte motivação para utilizarem a Internet no lar, consideram que a complexidade desta etapa é o principal obstáculo à compra do computador.

Outra marca inovadora da iniciativa reside no regime fiscal criado para a prestação de serviços de assistência ao domicílio, incluindo os serviços de formação e acompanhamento. Para regular este emergente mercado de serviços, a lei estabelece benefícios fiscais não só para quem adquire os serviços, mas também para quem presta os serviços.

Assim, quem adquire pode deduzir 50% das despesas com os referidos serviços na declaração de imposto, desde que os serviços sejam prestados por um fornecedor acreditado. Por outro lado, qualquer pessoa individual ou colectiva pode ser acreditada para prestar os serviços de assistência e de formação ao domicílio, o que constitui uma oportunidade de emprego, nomeadamente para os muitos milhares de jovens licenciados no desemprego ou à procura de novo emprego. Como já foi referido, os rendimentos obtidos por estes prestadores de serviços beneficiam também de deduções fiscais.

Este regime fiscal não é, contudo, exclusivo desta iniciativa, pois aplica-se ao sector de actividade da prestação de serviços à pessoa. Este sector é objecto de um Plano de desenvolvimento dos serviços à pessoa, que visa responder a um duplo desafio: satisfazer a procura dos cidadãos e criar mais e melhores empregos, através da organização deste sector e da sua profissionalização.

Este Plano, gerido pela [Agência Nacional de Serviços à Pessoa](#) é, sem dúvida, uma medida de inclusão de âmbito mais lato, que procura responder a um problema que Portugal bem conhece, pois segundo um estudo recente a dimensão da nossa economia informal é um dos principais bloqueios ao crescimento e à coesão social.

*“Se a oportunidade não bate à porta, construa uma porta”,  
Milton Berle*

## 33. Imigrantes Digitais

Durante décadas Portugal foi um país de emigrantes, de tal modo que não é estranho encontrar portugueses nas regiões mais recônditas do globo.

Contudo, nos últimos anos, o fenómeno inverteu-se com o acolhimento de milhares de imigrantes dos países de expressão portuguesa e, mais recentemente, dos países do leste europeu.

Tal como aconteceu com os portugueses que organizaram a sua vida noutros países, também os imigrantes que trabalham em Portugal pretendem ter uma vida melhor e alcançar aquilo que nos seus países não era, ou parecia impossível atingir.

Mas, salvo raras exceções, a integração nos novos países é um processo complexo e longo, que nunca parece estar concluído. Para enfrentar as dificuldades da integração, as comunidades organizam-se em associações, clubes ou casas que visam ajudar os imigrantes e manter os laços com a pátria ou região.

É evidente que a integração não é igual para todos. Os mais jovens, que muito cedo começam a frequentar a escola, conseguem uma integração mais fácil. Estes, aprendem a falar a nova língua sem sotaque, enquanto os seus pais dificilmente conseguirão falar sem sotaque, mesmo após vários anos. Basta observar os portugueses que emigraram para França, Alemanha ou Inglaterra, para confirmar o insuficiente domínio da língua do país onde vivem há mais de 30 anos.

Fazendo um paralelismo com esta situação, [Marc Prensky](#), famoso pedagogo canadiano, escreveu o interessante artigo “[Ouçam os Nativos](#)”, onde introduz os conceitos de nativos digitais e de imigrantes digitais.

Nativos digitais, são os jovens que nasceram com a tecnologia e são fluentes na linguagem digital dos computadores, dos jogos e da Internet. Imigrantes digitais são aqueles que falam a linguagem digital com sotaque, e que revelam dificuldades em compreender e expressar-se digitalmente. Tal como os imigrantes que trabalham em Portugal, também os imigrantes digitais dificilmente conseguem falar sem sotaque.

Esta curiosa abordagem de Prensky chama a atenção para uma nova realidade: das fronteiras geográficas que dividem os países e as pessoas, passamos para as fronteiras digitais. Assim, na sociedade da informação e do conhecimento, é a fronteira digital que separa os nativos dos imigrantes. A grande diferença, no mundo digital, é que quem dita as regras do jogo são os imigrantes digitais e não os nativos como acontecia no passado.

Em termos de educação, esta mudança faz toda a diferença. Antes, a educação era pensada e gerida pelos nativos para os nativos. Hoje, a educação é pensada e gerida pelos imigrantes digitais para os nativos digitais. Pode parecer provocador colocar a questão nestes termos, mas se atendermos a que a maioria dos políticos e dos directores das empresas fazem parte dos imigrantes digitais, facilmente percebemos a complexidade da situação.

Neste contexto, cresce o número de especialistas que expressa a sua preocupação pelo facto do futuro da educação estar a ser pensado e gerido por imigrantes digitais. Será que estes conseguirão construir uma educação que satisfaça as necessidades e expectativas dos nativos digitais? Provavelmente não.

Senão vejamos. Segundo Prensky, o principal modelo de organização da educação é o rebanho, em que os estudantes são distribuídos por anos e turmas mediante critérios que não visam o seu benefício mas sim o da escola.

Neste modelo, é fácil constatar a falta de motivação e de empenho dos jovens enquanto estão na escola, atitude que muda radicalmente logo que saem da escola e se envolvem nas suas vidas digitais. Fora da escola, os jovens podem escolher os grupos de interesses em que querem participar e construir as suas próprias “turmas” de aprendizagem informal.

Neste processo de aprendizagem, os jovens utilizam a mais importante ferramenta do século XXI, o telemóvel, cada vez mais enriquecido com novas funções. Até há pouco tempo era um mero telefone móvel com SMS, câmara fotográfica e vídeo. Hoje, já incorpora wi-fi, Internet, mail, office, gráficos e GPS. Num futuro próximo, incluirá reconhecimento de voz, leitores de impressão digital e televisão.

Com uma ferramenta tão poderosa não é de estranhar que a aprendizagem “apaixonante” aconteça no período “após a escola”. Para Prensky, o meio tempo formal na escola está a tornar-se irrelevante em termos de aprendizagem para o futuro, com a escola a ter como única missão proporcionar aos estudantes o diploma que os pais dizem que eles precisam.

No século XXI, a escola tem de ser mais do que um armazém de estudantes enquanto os pais trabalham. Não deixa de ser curioso que os cookies do computador de um jovem saibam mais sobre os seus interesses do que os seus professores, ou mesmo os seus pais.

Por outro lado, a escola mantém os currículos do passado, deixando de fora as disciplinas do futuro como a nanotecnologia, a bioética, a genética e a neurociência. A aprendizagem destes temas inovadores e atractivos é feita fora da escola, de modo informal. Em síntese, a escola está virada para o passado e os jovens (nativos digitais) para o futuro.

Mas, como se pode alterar este paradigma? Prensky, defende a necessidade de ouvir os nativos digitais para identificar as competências necessárias para o século XXI. Para os nativos, as ferramentas tecnológicas são como extensões do seu cérebro que servem para comunicar, pesquisar, partilhar, trocar, criar, socializar, comprar e vender, programar e, obviamente, aprender.

A escola tem de integrar na aprendizagem as ferramentas tecnológicas que os estudantes utilizam diariamente e os educadores, na sua maioria imigrantes digitais, não podem continuar a decidir pelos estudantes. Se a situação se mantiver, a escola corre o risco de, a prazo, se limitar a administrar os edifícios escolares, em virtude dos estudantes estarem mentalmente ou fisicamente ausentes.

*“Temos de preparar os jovens para enfrentar o futuro, não o passado” (A. Clark)*

## 34. A Revolta dos Pronetários

O título do último livro de [Joel de Rosnay](#) é, só por si, bastante elucidativo e faz-nos lembrar as célebres palavras de ordem de Karl Marx “Proletários de todo o mundo, unidos”.

Este lema, foi um símbolo da luta de classes, entre capitalistas e proletários, que marcou a era industrial. O conceito de proletariado, ou seja a força de trabalho utilizada pelos proprietários do capital de produção, foi um dos pilares dessa era. Os proletários tinham como única mercadoria a sua força de trabalho e a sua energia física. Os capitalistas detinham os meios de produção e de distribuição.

No entanto, na sociedade da informação que emerge, a luta de classes é entre os infocapitalistas e os pronetários. Segundo Rosnay, os infocapitalistas são os detentores dos meios de criação, de produção e de difusão de conteúdos proprietários, geralmente em formato digital, e fazem parte do que se designa por mass media. Para assegurar a “gestão da raridade” dos conteúdos que produzem, a difusão e distribuição desses conteúdos são feitas através de canais próprios pelos infocapitalistas.

Os pronetários são a nova classe de utilizadores das redes digitais. Somos todos nós, os “cidadãos capazes de produzir, difundir e vender conteúdos não-proprietários” segundo os princípios da nova economia, a qual assenta no acesso gratuito a serviços e produtos electrónicos e na venda de serviços personalizados a preços muito reduzidos. Na sua actividade, os pronetários utilizam as técnicas de criação colaborativa e de partilha da Internet. Esta, disponibiliza ferramentas que permitem a produção maciça de conteúdos digitais, o que se traduz numa revolução tão importante como a que caracterizou o início da era industrial com o aparecimento da máquina a vapor.

De facto, as novas ferramentas como o blog, vlog, wiki, jornal do cidadão, skype, RSS, IM, podcasting, etc..., conferem um grande poder aos pronetários, pois permitem que estes utilizem meios de produção e de distribuição de conteúdos digitais a um custo muito baixo. Na verdade, com as ferramentas dos media de massas, os pronetários podem utilizar a sua inteligência individual e, sobretudo, a colectiva, para fortalecer o seu poder competitivo face aos infocapitalistas.

Mas, esta revolução do pronetariado, que é mais de

ordem social do que económica, coloca novos desafios às empresas e aos governos. Para fazer face à nova economia, Rosnay defende que os governos devem rever as prioridades na afectação de recursos de modo a assegurar o desenvolvimento das redes digitais. As universidades e as escolas devem rever o seu ensino de modo a integrar e desenvolver a cultura Internet. Os industriais devem rever as suas práticas de distribuição de acordo com os modelos de negócio electrónico.

Apesar destes desafios ainda serem mal percebidos pela generalidade dos cidadãos, observa-se já uma nítida viragem de ciclo nas decisões dos governos, como o comprovam a Estratégia de Lisboa a nível europeu, o Plano Tecnológico a nível nacional e o PDES a nível regional.

Estas apostas estratégicas traduzem o reconhecimento da necessidade de preparar a Europa, o País e a Região para a mudança de paradigma nos modelos de desenvolvimento económico e social, e constituem um desafio inédito para todos: cidadãos, organizações e governos.

Uma nota final. Rosnay não prevê um vencedor na luta dos pronetários contra os infocapitalistas, mas antes um novo equilíbrio social e económico, cujos contornos começam a delinear-se. O subtítulo do livro, que parafraseia Karl Marx "[Pronetários de todo o mundo, unidos](#)", reflecte bem a sua visão do papel das redes de cidadãos na sociedade do conhecimento.

## 35. O Plano Tecnológico e a Selecção Nacional

Durante alguns anos Portugal teve uma paixão pela educação. A seguir, o país teve uma paixão pelo défice orçamental e, desde há dois anos, vive a paixão pela tecnologia e pelo conhecimento. No ciclo actual, para relevar a importância da paixão, criou-se o cargo de “[Senhor Lisboa](#)” para coordenar as acções nacionais do [Plano Tecnológico](#) e da [Estratégia de Lisboa](#), a qual está na origem da designação do cargo.

À primeira vista, parece que desta vez a paixão vai dar frutos e que Portugal se vai transformar num país moderno e tecnológico, por obra e graça do “Senhor Lisboa”. Mas, a verdade é que não basta apresentar um plano ao país e criar um cargo, para desenvolver, a nível nacional, uma “cultura tecnológica” que promova a adaptabilidade das organizações e dos trabalhadores a uma sociedade baseada na tecnologia e no conhecimento.

Um inquérito recente confirma esta preocupação, ao constatar que os portugueses não sabem o que é a Estratégia de Lisboa e que o Plano Tecnológico é muito pouco conhecido. Somente as medidas mais mediáticas do Plano são conhecidas de modo superficial, sem uma visão dos objectivos estratégicos e dos seus benefícios para Portugal e para os portugueses.

Pelo contrário, a maioria dos portugueses sabe o que se passa com a Selecção Nacional e quando é chamada à acção responde prontamente, como ainda recentemente aconteceu em Coimbra, com um estádio lotado e um ambiente festivo que transformou um jogo num verdadeiro espectáculo desportivo.

Qual o segredo? Também no caso da selecção, durante muitos anos tivemos planos ambiciosos mas nunca os conseguimos concretizar com sucesso. Mas, com o Euro 2004 em Portugal tudo mudou, e o Mundial 2006 consolidou a mudança. O Plano e a Estratégia definidas conseguiram mobilizar os portugueses em torno de um projecto nacional: levar a Selecção Nacional a conquistar os primeiros lugares das principais competições de futebol.

Pela primeira vez, foi possível observar uma mobilização nacional que se traduziu nas bandeiras nacionais afixadas por todo o lado, desde janelas e portas de casas a antenas e vidros de viaturas, no colorido



vestuário em tons verde e vermelho e no ambiente de festa que acompanhava a selecção para todo o lado.

Aproveitando o fenómeno, as televisões passaram a dar uma cobertura nunca vista a todos os passos da selecção, fazendo directos por tudo e por nada, e transmitindo as mais variadas iniciativas de apoio popular, nomeadamente das comunidades emigrantes que também corporizaram a forte mobilização nacional.

É evidente que pode sempre dizer-se que tal se deve ao facto do futebol ser um negócio que move milhões e que mobiliza de multidões. É verdade. Mas, não deixa de ser uma “lição” de mobilização dos portugueses para um projecto nacional, independentemente de gostarmos ou não de futebol, ou de este ter, para muitos, uma imagem negativa.

E é uma “lição”, principalmente para o “Senhor Lisboa” que deveria ter por missão levar Portugal a conquistar os primeiros lugares dos campeonatos europeus e mundiais de tecnologia e do conhecimento.

A “Lição da Selecção” tem vários aspectos que merecem reflexão. Senão vejamos. Em primeiro lugar, na Selecção, contratou-se o seleccionador que tinha ganho o campeonato do mundo. Depois construiu-se uma equipa com os melhores, a qual foi reforçada com jogadores estrangeiros que entretanto se naturalizaram. Os jogadores da selecção, e aqueles que tinham potencial para virem a ser seleccionados, foram sempre acompanhados no seu percurso, mesmo os que jogavam fora do país. A selecção inclui sempre jogadores que jogam no país e no estrangeiro, o que constitui uma mais valia competitiva. O plano de trabalho reforçou o espírito de equipa, sendo evidente a forte coesão do grupo em volta do líder, o seleccionador nacional.

A estes factores, acresce outro que assumiu, também, um papel fundamental na mobilização dos portugueses: os media nacionais. De facto, nos últimos anos, os media alargaram as suas redacções de desporto e passaram a dedicar o tempo de antena de maior audiência à cobertura do fenómeno desportivo.

Contudo, não deixa de ser curioso, que esta situação também se verifique nos media de serviço público. Pelo contrário, estes media não possuem redacções com jornalistas especializados nas áreas da educação, da tecnologia e do conhecimento, apesar de estratégia de desenvolvimento de Portugal assentar no Plano Tecnológico e na Qualificação dos Portugueses. E este é um paradoxo e um constrangimento que urge ultrapassar rapidamente, pois enquanto os media nacionais não integrarem uma visão de educação, de cultura e de conhecimento e uma ideia de desenvolvimento para

Portugal, dificilmente se conseguirá mobilizar o país e os portugueses para o crescimento e a competitividade.

Para terminar, como estamos com o Plano Tecnológico? Na passada semana o “Senhor Lisboa” anunciou que a taxa de realização é de 89%. Quer isto dizer que já construímos uma rede (selecção) nacional de tecnologia e do conhecimento, com a participação dos melhores talentos a trabalhar em organizações de referência nacionais e internacionais, com uma generalizada cobertura dos media, e que já conquistamos os lugares de topo do ranking do desenvolvimento e da coesão social?

*“O meu pai ensinou-me que há dois tipos de pessoas. As que trabalham e as que tentam ficar com os louros. Ele aconselhou-me a tentar ficar no primeiro grupo. Há menos competição.”*  
Mahatma Gandhi

## 36. O Conhecimento em Portugal e o Plano Tecnológico

Mobilizar os portugueses para a sociedade da informação e do conhecimento, fomentar a aprendizagem ao longo da vida e elevar os níveis educativos médios são os 3 objectivos estratégicos do eixo Conhecimento, do [Plano Tecnológico](#).

O Plano estabelece 8 metas, a alcançar até 2010, e os respectivos indicadores de impacto para se acompanhar a evolução de Portugal no domínio do conhecimento, dos quais quatro se referem ao primeiro objectivo acima referido, um ao segundo e três ao terceiro.

Passando à análise da evolução verificada nos últimos anos, começo pela taxa de utilização regular da Internet pelos indivíduos, cuja meta é 60%. Em 2004 este indicador era de 25% tendo evoluído para 28% em 2005, o que parece ser um crescimento muito reduzido face à meta estabelecida tendo em atenção as medidas já implementadas. Se este reduzido crescimento de mantiver até 2010 ficaremos muito aquém da meta referida.

Quanto à percentagem de agregados familiares com ligação à Internet em banda larga a situação é bastante mais favorável. A meta é 50% em 2010 e o crescimento verificado de 2004 para 2005 foi de 17% para 26%, ou seja um crescimento de 9 pontos percentuais. Mesmo que seja expectável um crescimento anual mais reduzido a meta deverá ser alcançada com alguma naturalidade.

Do mesmo modo, a manter-se a evolução verificada, a meta de 5 alunos por computador em 2010 deverá ser atingida. Este indicador evoluiu de 21 alunos por computador em 2001 para 11 em 2004, e as medidas previstas no Plano Tecnológico reforçam um cenário de manutenção desta rápida evolução.

Outra meta que deverá ser atingida sem sobressaltos é a percentagem de serviços públicos online que foi fixada em 100%. A evolução foi de 40% em 2004 para 60% em 2005 e neste domínio tudo aponta para que a meta seja atingida muito antes de 2010. Neste indicador, convém não confundir esta meta com a prestação de serviços totalmente online, pois refere-se somente à presença online dos serviços públicos.

No entanto, a situação começa a complicar-se com a formação ao longo da vida cuja meta foi fixada em 12,5%, para os cidadãos do grupo etário 25-64 anos. Esta taxa era

de 4,8% em 2004 e evoluiu negativamente para 4,6% em 2005. Esta evolução não deixa de ser preocupante, pois significa que continuamos a divergir da média da EU25 que, no mesmo período, cresceu de 10,3% para 10,8%.

Também no caso da taxa da população com o ensino secundário, no grupo etário 20-24 anos, se registou uma evolução negativa. De uma taxa de 49% em 2004 passamos para uma taxa de 48,4% em 2005, muito distante dos 65% fixados na meta para 2010 e dos 77,3% da média da EU25 em 2005. Esta taxa traduz bem o conhecido défice de qualificação dos portugueses e revela que as medidas implementadas nos últimos anos demoram a dar os resultados pretendidos, pondo seriamente em causa a meta estabelecida, apesar desta ser significativamente inferior à média europeia.

No caso da taxa dos diplomados em ciência e tecnologia com 20-29 anos a meta foi fixada em 12%. Neste indicador não é possível analisar a evolução pois só se conhece que o ponto de partida, em 2003, era de 8,2%. No entanto, não deixa de ser motivo de preocupação verificar que a média da EU25 é de 12,2%, ou seja uma taxa que em 2003 já estava acima da meta que queremos atingir em 2010.

Quanto à última meta, a taxa de população com diplomas do ensino superior, no grupo etário 25-64 anos, a evolução registada aponta para que a meta de 15% seja atingida. De facto, registou-se uma evolução de 11% em 2003 para 12,5% em 2004, mas não nos podemos esquecer que a média da EU25 é já de 21,9% em 2004, um valor muito superior à meta e que regista crescimentos anuais.

Em síntese, pode concluir-se que as metas relativas ao “hardware” apresentam uma evolução positiva, mas as metas relacionadas com o “software”, ou seja com o “conhecimento”, demoram a registar melhorias. De facto, nos indicadores do “conhecimento” pode dizer-se que continuamos muito aquém da média da EU25, pelo que Portugal tem um longo caminho a percorrer.

Mas, mais do que elaborar grandes planos nacionais para tudo e para nada, Portugal precisa de saber agir com competência. Na sociedade do conhecimento as competências não se referem somente às pessoas individuais, pois as competências colectivas e organizacionais assumem cada vez mais um papel distintivo e decisivo no sucesso de uma organização, de uma região ou de um país. Um Portugal competente, exige que o país, colectivamente, saiba combinar e mobilizar os seus recursos para resolver os problemas nacionais e atingir as metas e os níveis de desenvolvimento fixados no Plano Tecnológico e na [Estratégia de Lisboa](#).

## 37. Plano Tecnológico, uma frustração nacional?

Na passada semana Bill Gates esteve em Portugal para presidir ao Microsoft Government Leaders Fórum e assistir à assinatura do Memorando de Entendimento de colaboração no Plano Tecnológico entre o Governo Português e a Microsoft.

Não deixando os seus créditos por mãos alheias, o líder da Microsoft, foi o centro das atenções de miúdos e graúdos, dando a todo o país uma lição na difícil arte de conjugar responsabilidade social com aproveitamento de oportunidades de negócios.

Como corolário da acção da máquina de comunicação da Microsoft, o [Plano Tecnológico](#) não teve espaço para se projectar como “ideia política mobilizadora, do Estado, das empresas e de cada um dos cidadãos” como pretendia o primeiro-ministro na sua intervenção no Fórum.

De facto, durante alguns dias só se falou e escreveu sobre o homem mais rico do planeta, a fundação que criou com a mulher, os milhões que gasta com as mais diversas causas, mas o Estado, as empresas e os cidadãos não foram mobilizados para investir nos factores críticos de modernização do país: conhecimento, tecnologia e inovação.

Do Plano Tecnológico, a única ideia que provavelmente passou para os cidadãos e as empresas foi o lançamento de 18 iniciativas com a colaboração da Microsoft. É muito pouco e redutor quando se pretende mobilizar o país.

Ao contrário de Bill Gates, que trazia a lição bem estudada, o governo não soube aproveitar a oportunidade para passar uma mensagem clara sobre o projecto de desenvolvimento para Portugal, e do enquadramento da colaboração com a Microsoft nas várias medidas do Plano Tecnológico.

Os cidadãos e as empresas continuam sem conhecer a esmagadora maioria das mais de 160 medidas do Plano Tecnológico e sem perceber o seu contributo para o desenvolvimento de Portugal.

Deste modo, não é de estranhar que na posição do Grupo de Alto Nível da Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação se refira que “não fazendo parte de um projecto emblemático (...), como é o caso da OTA e do TGV, e não tendo tido uma liderança única e carismática no topo, visível e reconhecida, o Plano Tecnológico tem sido, até ao momento, uma frustração nacional.”

## 38. Processo Bolonha – Para um Espaço Europeu do Ensino Superior?

Sempre que se fala do [Processo de Bolonha](#), invariavelmente, a discussão centra-se num, ou mais, dos 6 objectivos definidos para a criação do Espaço Europeu do Ensino Superior (European Higher Education Area - EHEA), o qual é considerado, pelos países subscritores da [Declaração](#), como uma condição necessária para aumentar a atractividade e competitividade das Instituições de Ensino Superior.

Uma vez o enfoque é nos [graus académicos](#) ou no [sistema de três ciclos](#), outras nos [créditos ECTS](#) ou na [mobilidade](#), e outras, ainda, na [garantia da qualidade](#) ou na [dimensão europeia no ensino superior](#).

Contudo, raras vezes a discussão se centra nos princípios que estão na génese do Processo de Bolonha: a integração europeia, a mobilidade do conhecimento e a aprendizagem activa.

Comecemos pela integração europeia do ensino superior. Quando se visa criar um Espaço Europeu do Ensino Superior e se estabelece como objectivo “aumentar a competitividade e garantir que o Sistema Europeu do Ensino Superior adquira um grau de atracção que seja semelhante às nossas extraordinárias tradições culturais e científicas”, há uma motivação oculta de vencer a resistência à integração europeia, e adaptar as Universidades às necessidades de mudança, às exigências da sociedade e aos avanços do conhecimento científico.

De facto, o Espaço Europeu do Ensino Superior e o Espaço Europeu de Investigação são os dois pilares da Europa do Conhecimento, pelo que a desejada integração europeia deverá ser entendida como uma necessidade efectiva de cooperação europeia, o que passa pela criação de condições favoráveis ao estabelecimento de parcerias entre instituições de ensino superior e pela mobilidade de investigadores, de professores, de estudantes e de pessoal não-docente, tendo como finalidade o desenvolvimento, a troca e a partilha de conhecimento.

Neste contexto, facilmente se percebe a importância do princípio da mobilidade do conhecimento. Na verdade, mais do que falar de mobilidade de pessoas, importa falar de mobilidade do conhecimento, o capital essencial para o sucesso da [Estratégia de Lisboa](#).

Quanto à aprendizagem activa, a generalidade das discussões omite simplesmente o tema ou faz uma abordagem superficial. Na verdade, este é um dos aspectos centrais da mudança de paradigma do ensino superior, quando se sabe que a cultura das Universidades, como aliás de todo o sistema de ensino, é resistente à mudança.

A passagem de um processo de ensino baseado na transmissão de conhecimentos para um processo de aprendizagem baseado no desenvolvimento de competências, é fácil de enunciar mas é uma tarefa muito difícil de concretizar. Do processo de ensino centrado no professor e nos conteúdos, para um processo de aprendizagem centrado no aluno, há um longo caminho a percorrer.

Como se pode constatar pela leitura do [Decreto-Lei nº 42/2005](#), se o objectivo é que o aluno aprenda, este deve ser o centro do processo de aprendizagem: “Nesta nova concepção, o estudante desempenha o papel central, quer na organização das unidades curriculares, cujas horas de contacto assumirão a diversidade de formas e metodologias de ensino mais adequadas, quer na avaliação e creditação, as quais considerarão a globalidade do trabalho de formação do aluno, incluindo as horas de contacto, as horas de projecto, as horas de trabalho de campo, o estudo individual e as actividades relacionadas com avaliação, abrindo-se também a actividades complementares com comprovado valor formativo artístico, sócio-cultural ou desportivo.”

Para que isto aconteça, os conceitos de aula, professor e aluno estão a mudar, e emergem novos conceitos como “comunidade de aprendizagem”. A aula deixa de se limitar ao espaço físico e ao horário fixado para assumir formas mais flexíveis. O professor, deixa de ser o principal transmissor de conhecimento, para ser um engenheiro e um mediador de aprendizagem, que cria as condições que levam o aluno a aprender e a querer aprender. O aluno passa a actor principal que constrói conhecimento e adquire competências. Numa comunidade de aprendizagem a pedagogia é baseada na participação e partilha, há objectivos de aprendizagem que integram as actividades e os contextos de aquisição e utilização de conhecimento, e há mediação dos cenários colaborativos de aprendizagem e inovação pelos professores. Numa comunidade de aprendizagem o papel do professor é apoiar os projectos e iniciativas dos alunos que assumem, por seu lado, maiores responsabilidades. Uma comunidade de aprendizagem é uma abordagem que favorece a partilha e a troca de conhecimento e pode ter âmbito inter-departamental ou inter-universidades.

Esta mudança de contexto (espaço e tempo) e de papéis dos professores e dos alunos coloca desafios inadiáveis às instituições de ensino superior. As



administrações têm de encontrar novas formas de gerir o processo de aprendizagem, os professores têm de se adaptar a um novo papel, e os alunos têm de trabalhar em vez de ouvir os professores, isto quando se dignam a ir às aulas.

Não é preciso ser vidente para prever as fortes reacções a uma mudança tão exigente, da parte de todos, administradores, professores e alunos. Mas, não haja ilusões. A construção de uma Europa do Conhecimento, que dê corpo à Estratégia de Lisboa, depende essencialmente da eficácia da implementação dos princípios referidos no Sistema Europeu de Ensino Superior.

Neste pressuposto, levanta-se outro problema que não pode ser menosprezado. Trata-se do sistema de governação do Processo de Bolonha. Quem gere e coordena todo o esforço de Bolonha para atingir os objectivos estabelecidos? Com o sistema de governação actual será possível construir um Espaço Europeu do Ensino Superior atractivo e competitivo.

Do que foi dito, facilmente se conclui que o Processo de Bolonha exige lideranças fortes ao nível europeu, ao nível de cada país, mas também ao nível de cada universidade. Basta lembrar a autonomia das universidades e olhar para os seus múltiplos centros de decisão, devido à autonomia dos departamentos, para ter uma ideia da dimensão do desafio.

Como será possível mudar de paradigma, e integrar um espaço europeu de cooperação, sem uma haja uma liderança forte que coordene a implementação do Processo de Bolonha na Universidade, onde é “normal” encontrar departamentos com estratégias divergentes e antagónicas, em que a partilha de conhecimento, a colaboração e a cooperação são a excepção e não a regra?



**nesi**