

## **FORMAÇÃO CONTÍNUA**

# **Formação de Mediadores de Trabalho Colaborativo**

**– uma proposta para reconversão de Secretária(o)s -**

**Tereza Ventura**

*Para 2008/09*

## **Resumo**

Neste trabalho desenvolve-se uma proposta de programa de formação contínua para *secretária(o)s* tendo em vista a sua reconversão em *mediadores de trabalho colaborativo*. Na **Introdução (Cap. 1)** contextualiza-se, face à aplicação da Estratégia de Lisboa, a mudança perspectivada na Administração Pública Portuguesa, exigindo a qualificação dos activos para a sua inserção na sociedade do conhecimento mas também prevendo a situação de “mobilidade especial dos excedentários” na qual legalmente serão incluídos, a partir de 2006, numerosos funcionários públicos portugueses (1.0), identificam-se novas necessidades no mercado, a partir dos bloqueios na criação colaborativa e na difusão do conhecimento (1.1), identificam-se os traços marcantes do perfil dos trabalhadores de secretariado – potenciais “excedentários” – que os posicionam como bons candidatos à reconversão, de trabalhadores da informação para mediadores de trabalho colaborativo (1.2) e justifica-se o lançamento de um projecto-piloto de investigação-acção para avaliação da oportunidade da formação de mediadores de trabalho colaborativo (1.3). O problema e as questões de investigação são sintetizadas nos **Cap. 2 e 3**. No **Cap. 4** referencia-se a investigação a desenvolver face ao quadro teórico enquadratório: a teoria de Nonaka e Takeuchi dos processos interactivos de conversão do conhecimento (4.1); a teoria de Weick dos climas organizacionais e das organizações como formas sociais adaptáveis, animadas pelo movimento e pela comunicação (4.2); as teorias da cooperação de Argyle e Axelrod, a teoria socio-cultural de Vigotzky e a classificação de modelos de colaboração proposta por Butler e Coleman (4.3); o conceito de ecologia da informação proposto por Nardi e O’ Day e o de mediador, de Furtado, com espécie básica numa ecologia da informação (4.4). No **Cap. 5** desenvolve-se a proposta de projecto-piloto apresentando em detalhe o perfil de partida (5.1), propondo um referencial de formação para mediadores de trabalho colaborativo (5.2), a metodologia de formação (5.3) e o sistema de avaliação da acção de formação e do referencial proposto. No **Cap. 6** desenvolve-se a proposta de programa da acção de formação, explicitando objectivo (6.1), duração (6.2), encadeamento das unidades didácticas (6.3) e recursos (6.4). Conclui-se (**Cap. 7**) assumindo o presente trabalho como um projecto real, que se pretende gerador de valor para a autora, para as instituições onde desenvolve a sua actividade profissional e de investigação – o Instituto Leopoldo Guimarães, o INA, Instituto Nacional de Administração e o CFCUL, Centro de Filosofia das Ciências da Universidade de Lisboa – e para o país, mas ainda na fase de proposta original, da responsabilidade exclusiva da proponente. As Referências Bibliográficas aparecem no **Cap. 8**.

**Palavras-chave:** Sociedade do Conhecimento, Trabalho Colaborativo, Mediadores de Trabalho Colaborativo, Formação Contínua, Mobilidade, Reconversão de Perfis Profissionais. Reconversão de Profissionais de Secretariado

## **ÍNDICE**

1. INTRODUÇÃO.....	4
1.0 – O contexto.....	4
1.1 – As necessidades do mercado .....	10
1.2 – Os destinatários da formação .....	12
1.3 – A avaliação da oportunidade da formação de mediadores de trabalho colaborativo.....	14
2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	17
3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	17
4. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	17
4.1 – Criação e disseminação do conhecimento.....	17
4.2 – As organizações e a gestão do conhecimento.....	19
4.3 – O trabalho e a aprendizagem colaborativos e as tecnologias de suporte .....	20
4.4 – Uma nova ecologia da informação?.....	21
5. O PROJECTO-PILOTO DE INVESTIGAÇÃO-ACÇÃO .....	22
5.1 – O perfil de partida.....	22
5.2 – O perfil após formação .....	24
5.3 – Metodologia de formação.....	25
5.4 – Avaliação da formação ministrada e do referencial proposto.....	25
6. PROGRAMA.....	26
6.1 – Objectivo Genérico da Acção de Formação .....	26
6.2 – Duração da Acção de Formação.....	26
6.3 – Detalhe do Programa .....	27
6.4 – Recursos .....	32
6.5. A Parceria entre o Centro de Filosofia da Ciência da Universidade de Lisboa e o Instituto Leopoldo Guimarães, sob a temática da Educação ao Longo da Vida na emergência da Sociedade do Conhecimento.....	32
7. CONCLUSÃO.....	34
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.0 – O contexto**

A mudança profunda operada no relacionamento intra e inter-organizacional, social e pessoal, decorrente da disseminação das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e, em particular, da Internet, tem tido um forte impacto na redefinição dos perfis de necessidades às quais respondem algumas (bem numerosas) categorias profissionais.

Segundo a Estratégia de Lisboa, aprovada no Conselho Europeu de Lisboa, em Março de 2000, *a Europa pretende ser – até 2010 - o espaço mais competitivo à escala global sem pôr em causa a coesão social e a sustentabilidade ambiental, baseando a aposta no conhecimento e na inovação como factores de competitividade, coesão e emprego.*<sup>1</sup>

A Estratégia de Lisboa tem sido alvo de diversas análises e reformulações com vista a explorar as vias para a revitalização do plano de desenvolvimento socio-económico da União Europeia (UE) até 2010.

O documento *"Facing the challenge - The Lisbon strategy for growth and employment"*, do Grupo de Alto Nível, apresentado no Conselho Europeu de 4 e 5 de Novembro de 2004, propõe a *concretização da sociedade de informação como uma das cinco áreas prioritárias* nas quais os Estados-membros da UE devem investir, no sentido de assegurar o dinamismo da economia no seio da União. Como recomendações feitas ao Conselho, destacam-se, entre outras, o *fomento do governo electrónico (e-government)* e o aumento do acesso em banda larga, para níveis de, pelo menos, 50% até 2010.<sup>2</sup>

A presidência holandesa da União Europeia apresentou, no final de Agosto de 2004, o relatório *"Rethinking the European ICT Agenda"*, com um conjunto de dez medidas para revitalizar a Agenda de Lisboa, em particular o sector das TIC, entre as quais propõe: *"fazer evoluir a política do comércio electrónico e do governo electrónico da conectividade para a incorporação de aplicações complexas de TIC; (...); acelerar a introdução de novas tecnologias; (...); passar de uma política de "acesso a todos" para uma política de "capacidades para todos".*<sup>3</sup>

O Conselho Europeu da Primavera de 2005 decidiu *relançar a Estratégia de Lisboa focalizando-a nos objectivos do Crescimento e do Emprego*, procurando promover a *competitividade, a coesão e o desenvolvimento sustentável, através da solidez das contas públicas, da qualificação e da inovação.*<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Estratégia de Lisboa, 2000 <http://www.europarl.europa.eu/highlights/pt/1001.html> (consultado em 20060612)

<sup>2</sup> *Facing the challenge - The Lisbon strategy for growth and employment*, 2004 [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/kok\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/kok_report_en.pdf) (consultado em 20060612)

<sup>3</sup> *Rethinking the European ICT Agenda*, 2004 [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/i2010/docs/rethinking\\_the\\_european\\_ict\\_agenda.pdf](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/i2010/docs/rethinking_the_european_ict_agenda.pdf) (consultado em 20060612)

<sup>4</sup> *Trabalhando juntos para o crescimento e o emprego: Um novo começo para a Estratégia de Lisboa*

Neste quadro, cada País da União Europeia comprometeu-se a elaborar e executar um Programa Nacional de Reformas para o horizonte 2005/2008, tendo em conta as 24 directrizes comuns de referência (Lisbon Guidelines). O Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego (PNACE) 2005-2008 foi a resposta portuguesa às novas linhas de orientação da Estratégia de Lisboa e constituiu uma referência de enquadramento para as políticas governamentais de âmbito macroeconómico, microeconómico e de *qualificação e emprego*.

Conforme se reconhece no PNACE "O desenvolvimento da Sociedade da Informação continua a ser uma aposta estratégica para Portugal pela importância estruturante que desempenha ao nível da escolarização, *formação, adaptação e reorganização de postos de trabalho*, disseminação da informação e prestação de serviços cada vez mais diversificados, ou seja, como instrumento de promoção da plena participação social.

Aliás, o estágio de desenvolvimento da Sociedade de Informação em Portugal revela que, apesar de se evidenciar uma tendência positiva em termos de convergência com a média europeia, *o país ainda se encontra numa posição desfavorável*.

Segundo o *Inquérito à Utilização das TIC pelas famílias* (INE, OSIC/UMIC, 2004)<sup>5</sup>, em 2004, 37% da população utiliza o computador e 29% acede à internet. Os locais mais frequentes de utilização do computador e internet são o lar e o local de trabalho; 41% da população possui computador no agregado e 26% possui ligação à Internet, o que representa taxas de crescimento anual (TCA) na ordem dos 8% e 18% respectivamente.

Verificam-se ainda *significativas disparidades na repartição geográfica e social do acesso e utilização das TIC*. De facto o uso do computador e o acesso regular à internet tende a ser mais significativo entre a população activa, mais escolarizada e jovem. Paralelamente regista-se uma *baixa intensidade de utilização dos instrumentos da Economia Digital por parte das empresas portuguesas, bem como uma fraca presença na Internet e uma baixa utilização do comércio electrónico*.<sup>6</sup>

Integrando o primeiro relatório anual de progresso sobre a *Estratégia de Lisboa Relançada* foi divulgado pela Comissão um documento de análise dos Planos Nacionais de Reforma (PNR), visando identificar pontos fortes e pontos a desenvolver nos diversos programas, salientando-se entre os pontos fortes e a desenvolver do PNR Português (PNACE 2005-2008) as políticas transversais para a *sustentabilidade das contas públicas, a reforma da administração pública e a promoção das qualificações, emprego e coesão social*.

Estas políticas foram detalhadas no documento "*Prioridades Estratégicas do Quadro de Referência Estratégica Nacional - QREN 2007-2013*" onde se refere em particular: "Entendemos, nestas circunstâncias, que a prioridade estratégica *Assegurar a Governança Eficiente* se deverá concentrar, de modo selectivo, na *modernização da administração pública*, em especial no que se refere à *qualificação dos activos, (...), à eficácia e*

---

[http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005\\_024\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005_024_pt.pdf) (consultado em 20060612)

<sup>5</sup> Inquérito à utilização das TIC pelas Famílias 2004, UMIC, Dezembro de 2004  
<http://www.icp.pt/template20.jsp?categoryId=147503&contentId=335567> (consultado em 20060612)

<sup>6</sup> Estratégia de Lisboa, PNACE 2005-2008 <http://www.planotecnologico.pt/index.php?page=124> (consultado em 20060612)

*transparência nas interações com os agentes económicos e com os cidadãos, ao governo electrónico (...)*".<sup>7</sup>

Em síntese:

- *Diminuir o défice das contas públicas, promover a reforma da administração pública, promover a qualificação e o emprego, são imperativos nacionais reconhecidos*
- *A implementação de soluções de governo electrónico, que aumentem a eficácia do relacionamento da administração pública com os agentes económicos e com os cidadãos é uma prioridade estratégica assumida pelo Estado Português para 2007-2013*
- *Esta implementação exigirá a qualificação dos activos, quer na administração pública, central e local, quer nas empresas e na sociedade.*

### **Qualificação? Requalificação? Para quem? Qual?**

A economia portuguesa<sup>8</sup> cresceu a uma taxa superior a 3% de 1998 a 2000 mas sofreu uma forte desaceleração nos anos seguintes, com uma quebra real do PIB em 2003 (-1%) e, apesar da fraca recuperação iniciada em 2004, Portugal foi um dos países da UE onde a evolução da actividade económica foi mais desfavorável nos últimos cinco anos.

Este contexto macroeconómico reflectiu-se no comportamento do mercado de emprego português, fortemente dependente da conjuntura económica, com uma relação produto-emprego muito intensa e com grande rapidez de ajustamento. Assim, após a quebra observada em 2003 (-0.4%), o emprego estacionou praticamente em 2004 (0.1%), enquanto que no 1.º trimestre de 2005 se verificou, de novo, uma pequena diminuição (-3%) e no 2º trimestre um crescimento diminuto (0.2%).

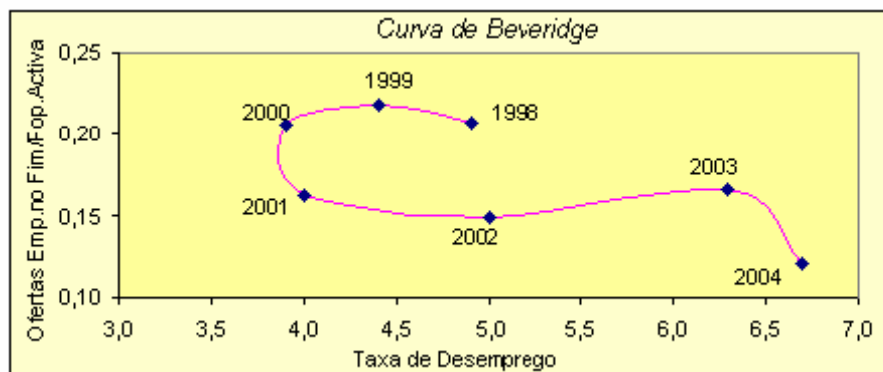
Por outro lado, o efeito conjugado do aumento sistemático da população activa com o crescimento ténue ou negativo do emprego neste período, conduziu inevitavelmente a um aumento acentuado do desemprego, cuja taxa global apresentou uma tendência crescente a partir de 2001, passando de 4% nesse ano para 6.7% em 2004 e atingindo 7.5% e 7.2%, respectivamente no 1.º e 2º trimestre de 2005.

Incidindo em particular em segmentos da população activa com maiores *dificuldades de reentrada* no mercado de trabalho, o aumento global do desemprego contribuiu para a evolução registada no *desemprego de longa duração (DLD)*, que sofreu um agravamento considerável, passando a sua percentagem, no desemprego total, de 40% em 2001 para 46.3% em 2004 e 49.5% e 50.8%, respectivamente no 1.º e 2º trimestres de 2005 (52.1% de mulheres, neste último trimestre).

<sup>7</sup> Prioridades Estratégicas do Quadro de Referência Estratégica Nacional QREN 2007 – 2013  
[http://www.planotecnologico.pt/fileviewer.php?file\\_id=1112](http://www.planotecnologico.pt/fileviewer.php?file_id=1112) (consultado em 20060612)

<sup>8</sup> Dados do NIE, in Estratégia de Lisboa, PNACE 2005-2008  
<http://www.planotecnologico.pt/index.php?page=124> (consultado em 20060612)

**Relação entre a taxa de desemprego e a taxa de vagas por preencher, em Portugal**



Fonte: INE, Inquérito ao Emprego, IEFP, Informação Mensal do Mercado de Emprego.

A evolução do indicador de Beveridge evidencia o desajustamento entre a oferta e a procura, com uma relação negativa entre desemprego e vagas durante os três últimos períodos, cuja estabilidade seguida de queda na curva de Beveridge, aponta para a ausência de alterações ao nível da eficiência do processo de ajustamento de 2001 a 2003, piorando de 2003 a 2004.

Nomeadamente a estrutura do sector dos serviços apresenta défices, face às dos países mais avançados da UE25, que, no entanto, podem transformar-se em vantagens competitivas, como é o caso do *fraco peso dos serviços às empresas*, ricos em *disseminação de conhecimento*.

O reajustamento entre procura e oferta implicará um processo de transformação da *carteira de actividades* que exigirá profundas mutações dos referenciais de competências e/ou a criação de novos perfis profissionais em paralelo com a redução do emprego ou mesmo com a extinção progressiva de algumas profissões. Isto é, urge *assegurar a formação adequada de competências para os sectores e profissões onde se espera a criação de novos empregos*, nomeadamente pela *reconversão de trabalhadores originários de sectores e/ou com profissões em recessão*.

Aliás, face à "Directriz n.º 21: *Promover a flexibilidade em conjugação com a segurança do emprego e reduzir a segmentação do mercado de trabalho, tendo devidamente em conta o papel dos parceiros sociais*" reconhece-se ser necessária "uma melhor antecipação e gestão positiva da mudança, nomeadamente da reestruturação económica, (...) de forma a minimizar os seus custos sociais e a facilitar a adaptação" e a "promoção e divulgação de formas inovadoras e adaptáveis de organização do trabalho, tendo em vista melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho" e o "apoio às transições do estatuto profissional, incluindo a formação(...)". Formação referida também como "associada a estratégias de investimento das empresas e da envolvente empresarial, destinada ao reforço e adequação das qualificações e competências dos activos às necessidades, incluindo a formação profissional de conversão."

Sem procurar a exaustividade de análise mas focando a síntese sobre os segmentos seleccionados:

- *Diminuir o défice das contas públicas em simultâneo com a promoção da reforma da administração pública, constitui, em alguns sectores, forte apelo à "dispensa" de trabalhadores, potenciais candidatos ao desemprego.*
- *A criação de novos perfis profissionais – necessários ao desenvolvimento da sociedade da informação e do conhecimento - e a requalificação daqueles trabalhadores para os novos referenciais de competências é um caminho promissor.*
- *Tal requalificação permitirá, nomeadamente, o assumir de novas tarefas em áreas - charneira que aumentem a eficácia do relacionamento da administração pública com os agentes económicos e com os cidadãos.*

**Poderá tal tipo de medidas facilitar também a mobilidade entre sectores (público e privado), contribuindo para o "emagrecimento" do Estado?**

Contrariando as tendências anteriores, observa-se desde 2001 uma evolução do emprego de mais elevadas qualificações/habilitações muito mais favorável do que nos restantes níveis a par, desde 2003, de reduções sistemáticas do emprego pouco qualificado, contra aumentos significativos do mais qualificado. O emprego nos trabalhadores com o ensino secundário e com o ensino superior tem vindo a registar praticamente sempre variações homólogas positivas, chegando no primeiro caso a atingir +6.9% entre o 2.º trimestre de 2005 e o mesmo trimestre do ano anterior e, no segundo caso, atingindo em 2004 +16.5% face ao ano anterior, sendo que entre 2002 e 2003 já se tinha registado uma variação positiva muito elevada (+14.5%).

Esta evolução do emprego segundo as qualificações/habilitações foi acompanhado, até 2003, por um crescimento relativo mais acentuado do desemprego nos segmentos da população com o ensino secundário e, em particular, com o ensino superior, com variações homólogas neste último segmento muito superiores à média nacional (+46.8% entre 2001 e 2002 e +42% entre 2002 e 2003, quando as variações homólogas atingiram cerca de 27% nesses dois anos para o desemprego total). Mas a partir de 2004 registou-se uma inversão dessa tendência, sendo mais elevada a variação homóloga do desemprego na população que possui até ao ensino básico (+ 7.7%), do que nos que concluíram o ensino secundário (+6.5%) ou dos que atingiram o ensino superior (+2.4%), sendo este comportamento coerente com a evolução da população empregada por níveis de escolaridade nesse mesmo ano.

*Isto é, são os activos com escolaridade até ao 3.º ciclo do ensino básico que predominam claramente na estrutura do desemprego (75.3% em 2004), sendo esse peso relativo maior do que na estrutura do emprego. Por outro lado, deve sublinhar-se que a severidade do desemprego, medida pelo tempo de permanência no desemprego, é mais acentuada nos desempregados com menor escolaridade e/ou qualificação.*

Mas, apesar do crescimento do número de jovens que concluem o ensino secundário e superior e da diminuição nos níveis de abandono escolar precoce, continuamos a ter das situações menos favoráveis, no contexto europeu, relativamente a esses dois indicadores: em 2004, dado que 76.7% da população da UE25 entre os 20-24 tinha pelo menos o ensino



secundário, contra 49% em Portugal e a taxa de abandono escolar precoce não ultrapassava os 15.7% na UE25, enquanto no nosso país atingiu os 39.4%.

Ao défice de escolarização e qualificação da população portuguesa acresce o facto de a taxa de participação da população adulta em acções de educação/formação no último mês, ainda que com algumas melhorias, apresentar ainda um valor muito baixo (4.8% em Portugal, em 2004, contra 9.9% na UE25), continuando muito aquém da meta estabelecida para 2010 (12.5%). Como factor positivo há que notar que os resultados divulgados pelo EUROSTAT indicam que 44% dos portugueses dos 25-64 anos participaram em alguma actividade de ALV durante 2003, contra 42% na UE.

A EU formulou a sua Directriz n.º 17: *"Executar políticas de emprego para atingir o pleno emprego, melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho e reforçar a coesão social e territorial"* referindo que *"As políticas devem contribuir para atingir uma taxa média de emprego de 70% para a UE no seu conjunto, uma taxa média de emprego de, pelo menos, 60% para as mulheres e de 50% para os trabalhadores mais velhos (55 a 64 anos), até 2010, e para reduzir o desemprego e a inactividade. Os Estados Membros deverão reflectir na definição dos objectivos nacionais em matéria de taxas de emprego"*<sup>9</sup>

Em consequência, afirma-se no Plano Nacional de Emprego: *"Enfrentar com sucesso os desafios ambiciosos para o emprego definidos no quadro da Estratégia de Lisboa e transpostos para a Estratégia Europeia para o Emprego (EEE), num contexto de globalização crescente, associado ao alargamento da UE e ao reforço considerável de países como a China nos fluxos de comércio internacional e na captação de Investimento Directo Estrangeiro (IDE), a par da rápida evolução tecnológica e do envelhecimento demográfico, impõe a Portugal a implementação de uma estratégia global de médio e longo prazo, fortemente articulada. (...)*

No domínio macroeconómico destacam-se em particular as medidas de *consolidação das finanças públicas, de modernização da administração pública (...)* constantes designadamente do Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC). Nas políticas microeconómicas sublinham-se as iniciativas integradas no Plano Tecnológico (nomeadamente as de estímulo à inovação, (...) ao *desenvolvimento da sociedade da informação e do conhecimento*, as de *desburocratização e promoção de um melhor ambiente de negócios*, (...) as intervenções destinadas a *aumentar a produtividade global dos factores*. No campo da política de emprego e qualificação (...) as intervenções que visam responder à actual situação conjuntural do mercado de trabalho, designadamente através (...) do *alargamento das oportunidades de aprendizagem ao longo da vida* para os adultos, quer pela via de formações de dupla certificação, de maior duração, quer pelo *reconhecimento, validação e certificação de competências adquiridas ao longo da vida*, quer ainda pela *frequência de acções de formação de curta duração (...)*.<sup>10</sup>

Por outro lado o Governo Português iniciou a discussão pública da "Nova Lei da Mobilidade", diploma que visa facilitar a *transferência de recursos humanos entre o público e o privado*, introduzindo, pela primeira vez, para além dos mecanismos de mobilidade geral - para a troca, cedência ou destacamento de funcionários entre serviços públicos - os mecanismos de

<sup>9</sup> Prioridades Estratégicas do Quadro de Referência Estratégica Nacional QREN 2007 – 2013 - Anexo : Plano Nacional de Emprego [http://www.planotecnologico.pt/fileviewer.php?file\\_id=1112](http://www.planotecnologico.pt/fileviewer.php?file_id=1112) (consultado em 20060612)

<sup>10</sup> Prioridades Estratégicas do Quadro de Referência Estratégica Nacional QREN 2007 – 2013 - Anexo: Plano Nacional de Emprego [http://www.planotecnologico.pt/fileviewer.php?file\\_id=1112](http://www.planotecnologico.pt/fileviewer.php?file_id=1112) (consultado em 20060612)

mobilidade especial que incluem a possibilidade de um funcionário público, colocado no *quadro de excedentes*, acumular uma percentagem do seu salário no Estado com outras remunerações privadas.

Com efeito, após uma primeira fase (de transição, até 60 dias, em que o funcionário excedentário mantém o vencimento por inteiro) e de uma segunda fase (de requalificação, de 10 meses, em que recebe 5/6 do vencimento e deverá ter formação profissional), o funcionário passa à fase de compensação, na qual poderá ficar por tempo indeterminado, ou seja, até à reforma, auferindo 4/6 do salário.

Em qualquer das três fases de mobilidade especial, o funcionário pode pedir desvinculação voluntária com direito a indemnização, mas se está na segunda e terceira fase da situação de mobilidade especial pode, em alternativa, pedir uma licença extraordinária com a qual poderá trabalhar fora da administração pública recebendo 70% do vencimento durante cinco anos seguidos ou interpolados, 60% do sexto ao décimo ano e metade do salário a partir do décimo ano após o início da licença extraordinária.

Em síntese:

- *A apetência por profissionais qualificados, no sector privado, tem aumentado, sendo negativa a correlação entre a taxa de desemprego e o nível de qualificação dos activos*
- *Paralelamente ao reconhecimento desta situação verifica-se que é crescente, entre a população dos 25-64, o número dos activos que participam em actividades de Aprendizagem ao Longo da Vida*
- *A Lei da Mobilidade dos Funcionários Públicos, recentemente aprovada em Conselho de Ministros, poderá vir a ser um incentivo à transferência de recursos humanos entre o sector público e o privado se os processos de requalificação corresponderem a novos perfis de competências ainda não disponíveis ou escassos no mercado de trabalho e indispensáveis à modernização das empresas.*
- *A requalificação a propor deverá ser aberta aos trabalhadores do sector privado em idênticas condições, como forma de apoiar o aumento da produtividade e a prevenção do desemprego.*

### **1.1 – As necessidades do mercado**

A prática social em Portugal, a prática na Administração Pública e nas escolas médias e superiores portuguesas tem estimulado o individualismo e a competição em detrimento da colaboração, sendo recente a tentativa de mudança de paradigma. Aliás, quando actualmente se propõem trabalhos de grupo - porque se privilegia o trabalho face-a-face - aconselha-se normalmente não ultrapassar a dimensão do pequeno grupo, de 3-4 pessoas, e raramente se coloca a orientação de uso de ferramentas que aumentem a produtividade do trabalho em grupo, permitindo maiores dimensões.

Mas, nas organizações, os projectos de mudança são, em geral, multi ou até transdisciplinares, frequentemente transdepartamentais, envolvendo dezenas ou centenas de trabalhadores. E os processos de mudança e de *aprendizagem para a mudança* podem envolver centenas ou milhares de pessoas, trabalhando por vezes em localidades bastante distantes.

Numa economia globalizada a Internet é um veículo de comunicação e partilha primordial: "Como rede pública, qualquer indivíduo ou organização se pode ligar à *Internet*. Basta para tal implementar a conectividade (...) e aceitar os protocolos assumidos, cujo uso, aliás, é transparente para o utilizador (...). Os indivíduos e as organizações ficam assim com amplas oportunidades de interacção e de partilha de informação, face aos outros (indivíduos e organizações. (...) hoje, as *redes de geometria variável* (cada um liga-se ou desliga-se quando quiser sem "quebrar" a rede) estão na ordem do dia, suportando *comunidades e organizações de geometria variável* também. Nas culturas do conhecimento, nas organizações em mudança, que aprendem a mudar, esta facilidade é essencial."<sup>11</sup>

Facilidade que permite dispor também de poderosos instrumentos de suporte ao trabalho colaborativo (listas de distribuição de correio electrónico, grupos e comunidades virtuais, fóruns, chats, wikis, blogs, etc.) que ultrapassam as dificuldades e falta de produtividade dos grupos numerosos trabalhando face-a-face, sendo possível a escolha dos instrumentos de acordo com as diferentes necessidades, expectativas e dimensões dos grupos.

Mas enquanto a partilha de informação se faz facilmente em ambiente virtual – sendo responsável pelo extraordinário fenómeno da globalização acelerada da economia mundial – a partilha do conhecimento a distância tem sido entravada, exigindo uma resposta localizada que permita superar o individualismo (acompanhado da sensação da "propriedade" da informação e do conhecimento) e a desconfiança, que permita potenciar o diálogo, a partilha e a construção conjunta, em ambientes presenciais, estendendo-os depois aos ambientes mediados pela tecnologia e assim maximizar a disseminação de conhecimentos e a produção em trabalho colaborativo, que resulte em valor para os seus autores, para o resto do grupo e para a comunidade interessada.

Em "Cinco razões pelas quais as pessoas não dizem o que sabem", Carol Kinsey Goman aponta: 1- *As pessoas acreditam que o conhecimento é poder*, 2- *As pessoas sentem-se inseguras sobre o valor do seu conhecimento*, 3- *As pessoas não confiam umas nas outras*, 4- *Os empregados têm medo de consequências negativas*, 5- *As pessoas trabalham para outras pessoas que não dizem o que sabem* e acrescenta "Hoje, a colaboração informada é vista como essencial para o sucesso organizacional, e os líderes têm que assegurar que todos os empregados têm acesso a todos os factos sobre todos os aspectos de negócio - por mais aterrorizadores que sejam - incluindo finanças, produtos/serviços concorrentes e estratégia organizacional. Além disso, isto requer um *maior investimento em programas de educação e desenvolvimento pessoal* de forma que os empregados tenham suficiente experiência prática para usar os dados partilhados."<sup>12</sup>

Assim, o objectivo governamental assumido no PNACE - no âmbito da prioridade "Diversificar as oportunidades de aprendizagem e desenvolver novas metodologias para a ALV" - "Dinamizar a *Rede de Centros de Recursos em Conhecimento*, promovendo a sua colocação

---

<sup>11</sup> Tereza Ventura, *Sistemas de Informação e Estratégias Organizacionais: o impacte das Redes*, in AMARAL, Luís [et al.] - *Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa: Edições Sílabo, 2005, Cap. 18.

<sup>12</sup> Citado em [http://www.kmol.online.pt/artigos/200212/gom02\\_p.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200212/gom02_p.html) (consultado em 20060612)

em rede com universidades, escolas, centros de formação e centros de recursos culturais<sup>13</sup> deverá ter em conta a necessidade de vencer as barreiras actuais à partilha de conhecimento.

Em síntese:

- *A partilha do conhecimento existente e a produção colaborativa de novo conhecimento, em ambiente globalizado, têm sido entravadas pela incompreensão e/ou desatenção quanto às raízes dos bloqueios encontrados.*
- *As potencialidades e disponibilidades da internet e das tecnologias da informação e da comunicação são essenciais mas não bastam para o pleno desenvolvimento da sociedade do conhecimento*
- *A orientação assumida no PNACE, de dinamização da Rede de Centros de Recursos em Conhecimento, pressupõe um forte investimento em programas de educação e desenvolvimento pessoal para que o tecido económico e social se torne apto a usar e a reforçar os recursos a partilhar.*

## **1.2 – Os destinatários da formação**

Na Administração Pública Portuguesa – a nível Central, Regional e Local - as tarefas de “secretariado”, desempenhadas muitas vezes por pessoas com curto percurso escolar (nível II ou III), apoiavam-se e apoiam-se ainda em muitos casos na grande capacidade de relacionamento interpessoal de quem secretaria (e também de quem era(é) secretariado). Aliás, o cargo de Secretária(o) nunca existiu claramente na Administração Pública como carreira nem como categoria profissional noutras carreiras. Em geral, estas funções, de grande responsabilidade, eram “emprestadas” de outras carreiras – do “pessoal administrativo” mas não só -, abundando as formas enviesadas de remuneração, o que contrasta com a prática privada, com perfis de secretariado mais bem definidos.

A Associação de Secretárias Profissionais Portuguesas<sup>14</sup> admite como sócios efectivos “os profissionais de secretariado, portugueses ou estrangeiros residentes em Portugal, que reúnam um dos seguintes requisitos:

- a) Ter diploma de ensino superior na área de Secretariado/Assessoria em Escolas ou Instituições Universitárias reconhecidas;
- b) Ter diploma de ensino superior português ou equivalente, reconhecido em Portugal e ter exercido durante o mínimo de 3 anos as funções previstas [para os perfis de formados referidos] na alínea anterior;

<sup>13</sup> Prioridades Estratégicas do Quadro de Referência Estratégica Nacional QREN 2007 – 2013 - Anexo : Plano Nacional de Emprego [http://www.planotecnologico.pt/fileviewer.php?file\\_id=1112](http://www.planotecnologico.pt/fileviewer.php?file_id=1112) (consultado em 20060612)

<sup>14</sup> Site da Associação de Secretárias Profissionais Portuguesas <http://www.asp-secretarias.pt/Monografia.htm> (consultado em 20060612)

- c) Ter, após completado o 11º ou o 12º ano de escolaridade, formação complementar em secretariado ou assessoria e ter exercido as funções de secretariado de Administração, Gerência ou Direcção durante 3 anos;
- d) Ter prática mínima de 5 anos consecutivos de secretariado ou assessoria de Administração, Gerência ou Direcção, possuir nível de escolaridade não inferior ao 9º ano e formação complementar adequada relevante para o exercício da função.”

Reconhece no entanto que, sendo há décadas atrás, o “único requisito inicial exigido: saber dactilografar e discricção”, cedo “de mera executante em dactilografia passa a ser também uma subalterna administrativa” e que “dactilografia mais os conhecimentos adquiridos pela prática no escritório acresciam a esta função uma experiência profissional valorizada;” acrescentando que se esperava “uma certa experiência e uma presença agradável e feminina num Mundo de Trabalho onde imperava o homem”.

Reconhece também que, presentemente, “os problemas inerentes a uma certa tradição juntamente com o conceito que as hierarquias têm (ou tinham) de Secretária descrevem-na como sendo a profissional que sabe escrever à máquina, tomar notas de forma sistemática e atender funcionalmente o telefone, encarregando-se de tarefas de pura rotina” mas que, “no entanto, e através da análise do quotidiano, tiramos a conclusão de que é exigido muito mais do que o tradicionalmente estabelecido. Assim, aceitamos que os conhecimentos exigidos à Secretária abrangem dois factores distintos: a) O intelectual (Inteligência, memória, critérios, iniciativa, ambição, sentido de realização profissional); b) O prático (técnicas de secretariado adquiridas pela frequência de cursos curriculares específicos). (...) pretende-se já alguém com formação profissional adequada e complementada por experiência, para o desempenho de *funções polivalentes*, que vão desde a de *auxiliar de gestor*, ao elemento *meramente executivo*. (...) a Secretária a quem tanto é exigido, tem-se defrontado com uma indefinição e incorrecta descrição da sua função, e de exigência de habilitações escolares, bem como das características envolventes do seu mundo de trabalho.”<sup>15</sup>

Assim, a disseminação das TICs, apontada como potencialmente dispensadora de secretária(o)s humana(o)s - na medida em que a maior parte das tarefas de organização, arquivo e recuperação da informação, de gestão de agendas e apoio a reuniões e até de marcação de contactos mais ou menos formais poderia ser feita automaticamente - cedo foi vista como uma ameaça forte, no sector público como no privado, porque por certo causadora de desemprego de longa duração para este perfil de actividade.

Ora, não sendo economicamente viável manter um grande número de seres humanos no desempenho de tarefas que, com muito menores custos e maior eficiência, poderão ser desempenhadas pela tecnologia, há que desenvolver e proporcionar aos numerosos potenciais desempregados programas de formação contínua e ocupacional que lhes facilite o acesso e o apoio para a mudança de trabalho perspectivada.

Este tipo de programas deve partir de uma identificação das *capacidades actuais* dos formandos para as *amplificar e valorizar* face aos diferentes tipos de necessidades do mercado de trabalho (dentro ou fora da organização onde estão inseridos) às quais, com *vantagem*, poderão responder.

Segundo a ASP - Associação de Secretárias Profissionais Portuguesas, "no âmbito das aptidões intelectuais, a(o) Secretária(o) deverá possuir capacidade de se adaptar a situações

---

<sup>15</sup> Site da Associação de Secretárias Profissionais Portuguesas  
<http://www.asp-secretarias.pt/Monografia.htm> (consultado em 20060612)

novas, espírito inovador e um apurado sentido prático. É uma profissão que exige um raciocínio concreto e lógico bastante desenvolvido, uma memória com um bom poder de retenção e de reprodução: fixar números, palavras, frases, fisionomias é imprescindível na rotina quotidiana. Os contactos sociais, a vários níveis, que as suas tarefas lhe impõem, exigem um grau elevado de inteligência social e desenvolvida capacidade de comunicação, a par de conhecimentos de informática."<sup>16</sup>

A proposta que aqui se apresenta parte deste perfil genérico para a concepção de um programa de formação que se propõe *valorizar* as capacidades de "comunicação, de relacionamento e inteligência social, de adaptação a situações novas, o seu espírito inovador e sentido prático" e, por outro lado, *ampliar fortemente* os seus "conhecimentos de informática" preparando estes trabalhadores para assumirem um novo perfil de competências como "*mediadores de trabalho colaborativo*".

Mediadores que poderão, também, contribuir fortemente para o *reforço da memória das organizações*, quando estas se cindem e fusionam, em processos e por linhas de fractura sempre imprecisamente definidas entre políticos (mutáveis nas sociedades democráticas) e técnicos.

- *As competências profissionais e as funções desempenhadas pelas Secretária(o)s têm vindo a evoluir, sendo hoje bastante amplas .*
- *Um programa de formação que se proponha valorizar as suas capacidades de comunicação, de relacionamento e inteligência social, de adaptação a situações novas, o seu espírito inovador e sentido prático e que, por outro lado, se proponha ampliar fortemente os seus conhecimentos de informática e tecnologias da informação e comunicação, poderá preparar estes trabalhadores para assumirem um novo perfil de competências como trabalhadores do conhecimento, enquanto "mediadores de trabalho colaborativo", contribuindo também para o reforço da memória das organizações.*

### **1.3 – A avaliação da oportunidade da formação de mediadores de trabalho colaborativo**

Os perfis e referenciais de formação dos "trabalhadores do conhecimento" estão ainda muito incipientemente abordados pelo que a avaliação da oportunidade da formação para um potencial perfil de mediadores de trabalho colaborativo terá de seguir uma metodologia adequada a tal precariedade.

É necessário:

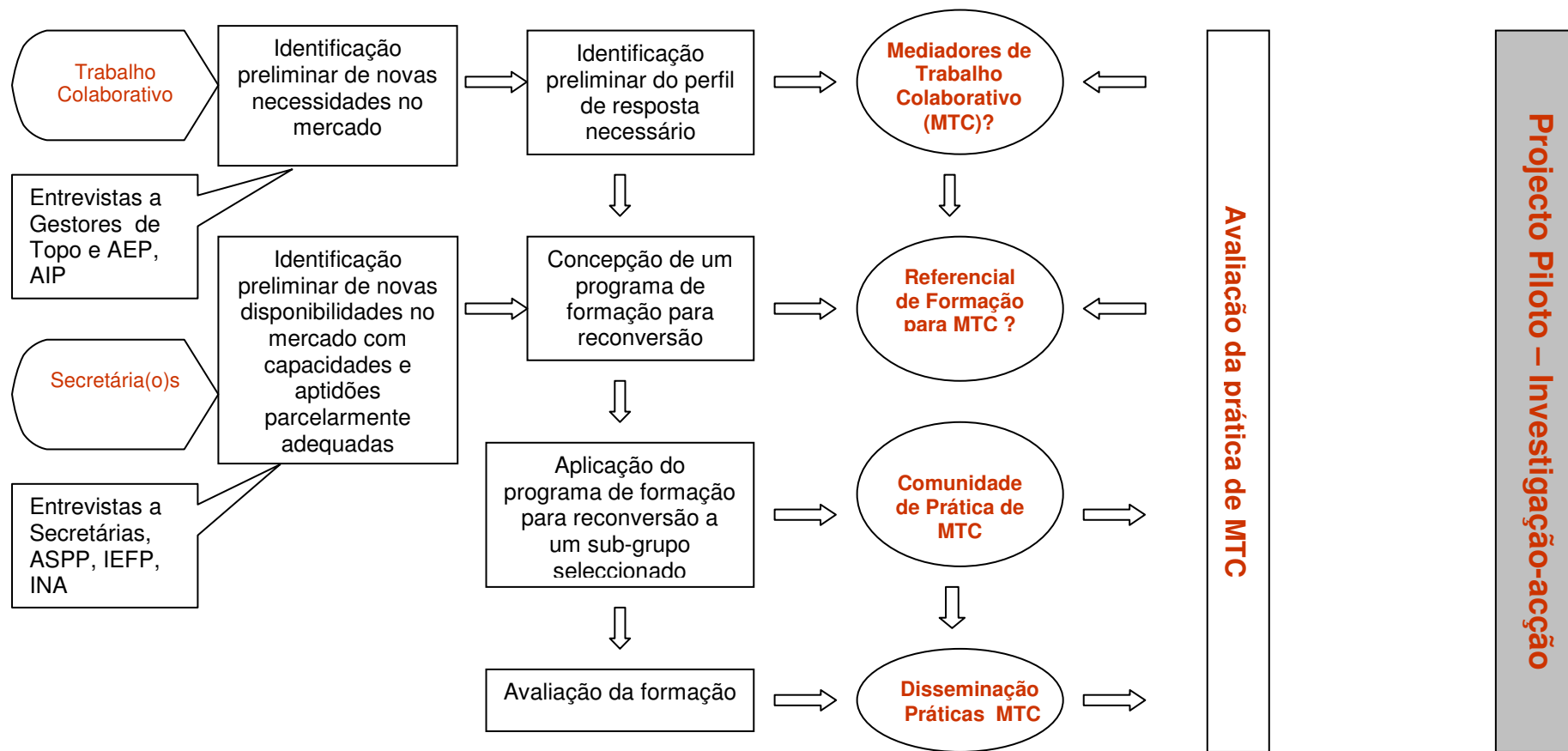
---

<sup>16</sup> Site da Associação de Secretárias Profissionais Portuguesas  
<http://www.asp-secretarias.pt/Monografia.htm> (consultado em 20060612)

- Produzir conhecimentos sobre a realidade em mudança e estudar os bloqueios à eficácia e eficiência do Trabalho Colaborativo na Sociedade do Conhecimento
- Inovar, inserindo no tecido económico e social novos perfis e novas condições de relacionamento com vista à superação de tais bloqueios
- Mas tal não pode ser feito sem a formação de novas competências. E é necessário avaliar se esta formação é adequada no sentido de poder contribuir para o atingimento dos dois primeiros objectivos.

O presente trabalho situa-se apenas ao nível do terceiro objectivo. A metodologia de avaliação proposta, que se concebe integrada num processo complexo de investigação-acção, desenvolver-se-á segundo o esquema que se apresenta na página seguinte, devendo nela ser envolvidas as entidades oficiais certificadoras e formadoras – nomeadamente o INA, Instituto Nacional da Administração e o IEF, Instituto do Emprego e Formação Profissional, as associações profissionais - nomeadamente a ASP, Associação de Secretárias Profissionais Portuguesas – associações sindicais e patronais – como a AIP, Associação Industrial Portuguesa e AEP, Associação Empresarial de Portugal bem como patrões e secretárias com experiência reconhecida.

Desde já, foram realizadas duas entrevistas – a um gestor de topo com perfil muito diversificado, tendo assumido cargos de chefia no sector público e privado, e a uma secretária em idênticas condições, cujos resultados apoiam esta proposta.





## **2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO**

- A requalificação profissional adequadamente orientada, como alavanca para a mobilidade profissional na sociedade do conhecimento
- A mobilidade como oportunidade de valorização pessoal e reinserção social

## **3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

- As pessoas que ocupam cargos de secretariado na Administração Pública Portuguesa - Central, Regional ou Local - têm a noção de que os seus papéis tradicionais e os seus postos de trabalho estão em perigo? Esta percepção estende-se à(ao)s secretária(o)s do sector privado?
- Será o desenvolvimento da Internet e da sociedade do conhecimento uma ameaça ou uma oportunidade para as suas profissões? Como gerem os trabalhadores, as associações profissionais e sindicais a ameaça percebida de forma a transformarem-na numa vantagem competitiva profissional, social e pessoal? Haverá formas mais adequadas de gestão?
- Será adequada a requalificação profissional da(o)s secretária(o)s para responderem a um possível perfil emergente de "*mediadores de trabalho colaborativo*"?
- Como vêm os gestores esta opção? Qual a importância do papel destes mediadores no desenvolvimento da sociedade do conhecimento e no reforço da memória das organizações?

## **4. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### ***4.1 – Criação e disseminação do conhecimento***

Assume-se neste trabalho a proposta-chave da teoria de Nonaka e Takeuchi de que os processos interactivos de conversão do conhecimento, entre tácito e explícito (socialização, exteriorização, interiorização e combinação), são os processos nucleares na criação do conhecimento e envolvem a participação humana em quatro níveis: o indivíduo, o grupo, a organização e o nível inter-organizações.

Assume-se que o conhecimento tácito individual é amplificado ao longo dos quatro modos de conversão do conhecimento até ser cristalizado nos níveis ontológicos mais elevados (organizacional ou inter-organizacional) e que os movimentos entre as modalidades da

conversão do conhecimento “são caracterizados por quatro processos: diálogo, *networking*, aprender-fazendo e construção de um campo ou de um clima (*field building*).



**Figura 1 – Modelo base do ciclo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995)**

Os quatro tipos de conversão e os quatro processos estão intimamente ligados. A exteriorização é provocada através do diálogo ou da reflexão colectiva. A combinação é provocada pelo *networking* do conhecimento criado ou existente nas diferentes partes da organização. A acção ou o aprender-fazendo são os factores-chave da interiorização. Finalmente, a socialização começa com a construção de um campo de interacção que facilita a partilha das experiências e dos modelos mentais dos membros. A criação de conhecimento organizacional, que resulta do funcionamento deste sistema dinâmico, é definida como o “processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado por indivíduos e o cristaliza como parte da rede do conhecimento da organização” (Nonaka & Takeuchi, 1995).”  
17

Compreende-se assim quanto a criação e manutenção de um campo de interacção é crucial para a criação e difusão do conhecimento: segundo esta teoria, os sistemas de conhecimento organizacional só podem funcionar se existir um contexto facilitador, um espaço e um tempo específicos que inclua o espaço das relações interpessoais. O conhecimento criado entre indivíduos tem de ser partilhado, recriado e amplificado através de interacções com outros.

Interacções com propósito?

**Como promover, dinamizar, dar suporte, catalizar as interacções? Quem poderá fazê-lo?**

<sup>17</sup> Rodrigo Magalhães, *Uma Noite em Bayswater*, in AMARAL, Luís [et al.] - *Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa: Edições Sílabo, 2005, Cap. 18.

## **4.2 – As organizações e a gestão do conhecimento**

A descrição das organizações como sistemas sócio-técnicos complexos tem sido o modelo privilegiado para a fundamentação da reorganização de serviços e para a reengenharia de processos, permitindo dar suporte à especificação e implementação tecnológica dos sistemas de informação organizacionais. Mas a abordagem da gestão do conhecimento por esta via sofre limitações que outras teorias procuraram colmatar.

O conceito de clima organizacional - percepção partilhada e duradoura, criada no seio de um grupo, sobre os atributos essenciais de uma dada organização – assume também que a sua função primordial é a de orientar o comportamento individual conformando-o com as exigências organizacionais.

“Na seguinte definição de organização, Weick destaca duas camadas de *sensemaking* que correspondem a duas camadas de actividade organizacional: a intersubjectiva e a subjectiva genérica.

“[As organizações são] estruturas sociais que combinam a intersubjectividade de interpretações mutuamente reforçadoras, com a subjectividade genérica de rotinas institucionalizadas e o movimento, para a frente e para trás, entre estas duas formas, através da comunicação permanente. As tensões entre a inovação da intersubjectividade e o controlo da subjectividade genérica animam o movimento e a comunicação” (...).

Uma comunicação interpessoal e frequente sobre o trabalho reforça os significados partilhados (através de “interpretações mutuamente reforçadoras”), tornando os participantes mais mutuamente dependentes e as suas actividades mais mutuamente previsíveis, aumentando, assim, quer a intersubjectividade quer a subjectividade genérica. De acordo com Weick, as organizações são formas sociais adaptáveis “animadas pelo movimento e pela comunicação”. Como formas intersubjectivas, criam, preservam e executam as inovações que surgem constantemente das interacções pessoais. Como formas de subjectividade genérica, as organizações exercem controlo sobre as energias geradas por tais inovações. Existe, pois, uma tensão entre as duas formas de subjectividade, inerente à tentativa de reconciliar a inovação concedida pela intersubjectividade e o controlo exercido pela subjectividade genérica.

No topo da pirâmide, existe uma terceira camada também referida no trabalho de Weick: o nível extra-subjectivo. É o nível de realidade simbólica, que podemos associar à cultura ou ao âmbito institucional<sup>18</sup>

**Como aproveitar a diferenciação nítida entre os climas organizacionais nos sectores privado e público (fazer tudo o que não é proibido por lei ou fazer tudo o que está previsto na lei)?**

---

<sup>18</sup> Rodrigo Magalhães, *Uma Noite em Bayswater*, in AMARAL, Luís [et al.] - *Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa: Edições Sílabo, 2005, Cap. 18.

### **4.3 – O trabalho e a aprendizagem colaborativos e as tecnologias de suporte**

A conjugação de esforços individuais diversificados orientados para alcançar, de forma mais rápida e eficaz, objectivos comuns que, em geral, um único indivíduo não poderia atingir, está na base da colaboração. Colaboração que suporta toda a vida em sociedade.

Embora por vezes se usem ambos os termos indiscriminadamente falar-se-á aqui de *trabalho colaborativo* quando a conjugação de esforços se faz em grupos de constituição mais ou menos informal e transitória (comunidades de interesses ou de prática, grupos de alunos ou professores numa escola, grupos de aprendizagem profissional, ...) e de *trabalho cooperativo* quando a colaboração ocorre em grupos formalmente constituídos e organizacionalmente inseridos (cooperação inter-departamental numa empresa ou num organismo público, por exemplo).

O desenvolvimento em larga escala das organizações em rede, a investigação e inovação em parceria - multi e transdisciplinar e transfronteiras - a formação *just in time* para grupos de grande dimensão, a coordenação de políticas a nível transnacional e tantos outros fenómenos económico-sociais da nossa época vieram recolocar em foco o trabalho colaborativo com exigências acrescidas.

Recorrer-se-á aos resultados obtidos nas disciplinas de *CSCW - Computer Supported Cooperative Work* (Trabalho Cooperativo Mediado por Computador) e *CSCL - Computer Supported Collaborative Learning* (Aprendizagem Colaborativa Mediada por Computador) e, em particular, usar-se-ão como tais ou reinterpretados os conceitos de Argyle e Axelrod sobre a *natureza e propósitos da cooperação* - reconhecimento externo, desenvolvimento de um relacionamento e partilha de actividades e recursos, benefícios mútuos - o conceito de *zona de desenvolvimento proximal* de Vygotsky - a interacção entre pares (aprendizes) mais capazes e com o professor aumenta a capacidade de aprendizagem e diminui o *gap* entre o desenvolvimento actual e potencial de cada um - e a classificação de *modelos de colaboração* proposta por Butler e Coleman<sup>19</sup> para relacionar os modelos de interacção em grupo com o tipo de tecnologias de suporte.

Mas é na escolha das metodologias de aprendizagem - combinando técnicas e tecnologias de CSCL - que se investirá, na medida em que ela permitirá o "vários em um": aprender a usar as tecnologias, reaprender/valorizar as novas formas de relacionamento a distância, nomeadamente pela Internet, recriar uma rede de relacionamentos (comunidade de mediadores) orientada para o apoio à disseminação e produção do conhecimento.

**Qual o grau de percepção, pelas secretária(o)s, da adequação relativa dos modelos de Equipa, Comunidade e Suporte a Processos à dinamização da disseminação e da produção de conhecimento?**

---

<sup>19</sup> Timothy Butler and David Coleman, *Models of Collaboration*  
[http://www.collaborate.com/publication/newsletter/publications\\_newsletter\\_september03.html](http://www.collaborate.com/publication/newsletter/publications_newsletter_september03.html) (consultado em 20060612)

#### 4.4 – Uma nova ecologia da informação?

Usaremos a noção – metáfora – “ecologias da informação”, inicialmente proposta por Nardi e O’ Day (1999).<sup>20</sup>, para designar um sistema de pessoas, práticas, valores e tecnologias imersos num ambiente particular.

Ora, como reforça José Afonso Furtado (2000)<sup>21</sup>: “Uma ecologia da informação é um sistema complexo (...). Exibe diversidade e experimenta uma evolução contínua. Diferentes partes de uma ecologia desenvolvem-se em conjunto, mudando de acordo com as relações do sistema. Nela estão presentes diversas *espécies básicas* para a sobrevivência da ecologia. Por fim, as *ecologias da informação têm um sentido da localidade*.”

E sublinha: “as ecologias da informação desenvolvem-se à medida que novas ideias, instrumentos, actividades e formas de experimentação surgem no seu âmbito. Os aspectos sociais e técnicos de um ambiente desenvolvem-se em conjunto. (...) *Os mediadores*, designadamente, são *espécies básicas das ecologias da informação*. Finalmente, a noção de uma habitação local e de um nome representa a própria essência de uma ecologia da informação. O nome de uma tecnologia identifica o que ela significa para as pessoas que a usam, o que não se refere apenas à maneira como a tecnologia é designada mas ao modo como as pessoas compreendem o lugar que preenche. A habitação de uma tecnologia é a sua localização dentro de uma rede de relações”.

Numa sociedade em mutação profunda, com crescente mobilidade dos recursos humanos, fortemente carente de adaptabilidade e inovação e potencialmente geradora (e gestora) de conflitos de grande violência e vasto impacto e de fenómenos extremos de exclusão social, o grande desafio é a capacitação dos activos para aprender a aprender, diversificar percursos e actividades, ganhar e maturar a autonomia (científica, técnica, profissional, cívica, política...), valorizar a investigação e a inovação, reforçar as relações de pertença, de co-responsabilidade, de cooperação e solidariedade e os sentimentos de auto-estima colectiva.

Como se comportará o novo espaço de mobilidade? Será o “depósito de excedentes”, de gente que já não tem um papel na sociedade? Ou um espaço de intercâmbio e livre circulação de trabalhadores, muitos deles novos trabalhadores do conhecimento?

Admite-se que essa circulação poderá ser fortemente potenciada, nos seus aspectos de *integração em diferentes ambientes organizacionais*, através da partilha, em *rede*, de recursos, do desenvolvimento frequente de actividades colaborativas, talvez da ***criação e manutenção de uma comunidade de prática de mediadores de trabalho colaborativo***, que será tanto mais *atractiva* quanto se constitua em espaço aberto, de amplo e fluido relacionamento à escala nacional ou transfronteiras, ***uma verdadeira ecologia de informação, saudável, geradora de vida, atractora e propulsora da diversidade de (muitas) novas ecologias!***

Esta visão norteará o desenvolvimento do programa de formação que se propõe.

---

<sup>20</sup> Nardi, B. & O’DAY, V. (1999). *Information ecologies. Using technology with heart*. Cambridge and London: The MIT Press, 1999.

<sup>21</sup> Furtado, J. (2000). Os Livros e as leituras, Novas ecologias da informação. Lisboa: Livros e Leitura. Citado em Tereza Ventura, *Sistemas de Informação e Estratégias Organizacionais: o impacte das Redes*, in AMARAL, Luís [et al.] - *Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa: Edições Sílabo, 2005, Cap. 18.

## **5. O PROJECTO-PILOTO DE INVESTIGAÇÃO-AÇÃO**

### **5.1 – O perfil de partida**

Admite-se a descrição da ASP - Associação de Secretárias Profissionais Portuguesas, segundo a qual "no âmbito das aptidões intelectuais, a(o) Secretária(o) deverá possuir capacidade de se adaptar a situações novas, espírito inovador e um apurado sentido prático (...) um raciocínio concreto e lógico bastante desenvolvido, uma memória com um bom poder de retenção e de reprodução (...) um grau elevado de inteligência social e desenvolvida capacidade de comunicação, a par de conhecimentos de informática."<sup>22</sup>

Ainda segundo a mesma fonte:

"As *exigências Intelectuais* para este perfil são: Mediana inteligência geral e prática; Inteligência espacial (permitindo utilização rentável do equipamento de escritório); Inteligência verbal – incluindo fluência verbal, compreensão verbal e capacidade de síntese; Velocidade e percepção (referente só à rotina burocrática); Habilidade numérica (boa memória para ordens e números).

As *exigências de personalidade* são: Exigências caracteriológicas (consciência ideológica, ambição não fantasiosa, equilíbrio emocional, prudência, espírito de ordem, resistência à rotina); Exigências éticas (discrição, consciência dos valores hierárquicos, sentido de disciplina e disponibilidade, tendo como parâmetros a pontualidade e a assiduidade); Exigências quanto à motivação profissional (obtenção dum status, aceitação dos outros, facilidade de comunicação, mentalidade "marketing" face à Organização, aceitação de actividade de Relações Públicas); Exigências sociais (espírito de cooperação, cortesia no sentido de amabilidade – acção, apresentação e aspecto exterior civilizado, capacidade de lidar com todos os níveis de hierarquia e do público em geral).

*Factores Deontológicos*: Aceitação das regras do seu mundo de trabalho no âmbito profissional, moral e sócio-cultural (...)

*Qualidades de trabalho*: (...) capacidade de organização e um ritmo de trabalho regular; é importante que possua o sentido de antecipação ou, pelo menos, que seja avessa ao adiamento (...) boa capacidade de realização e o gosto pelo trabalho bem feito. Importa ainda salientar a conveniência de uma boa cultura geral, facilidade de expressão oral e de escuta, criatividade, disponibilidade, polivalência e sentido de humor."

Encontra-se também no *site* referenciado a descrição das tarefas e respectiva qualificação para o exercício da função Secretária(o).

---

<sup>22</sup> Site da Associação de Secretárias Profissionais Portuguesas  
<http://www.asp-secretarias.pt/Monografia.htm> (consultado em 20060612)

## INSTITUTO LEOPOLDO GUIMARÃES

O perfil profissional SNCP (Sistema Nacional de Certificação Profissional) definido para o Técnico(a) de Secretariado (Secretário(a))<sup>23</sup>, aprovado pela CPC (Comissão Permanente de Certificação) em 2001, bastante semelhante ao acima descrito, aponta para o nível III de qualificação e o seguinte conjunto de competências:

“*Saberes*: Língua portuguesa; Língua inglesa ou francesa e outra língua estrangeira; Noções de organização e administração de empresas/serviço público; Organização do trabalho e gestão do tempo; Noções básicas de legislação laboral, fiscal e comercial; Informática na óptica do utilizador (processamento de texto, folha de cálculo, apresentações, base de dados, agenda electrónica, correio electrónico e Internet); Tipologia e circuitos de documentação; Organização e arquivo de documentação; Comunicação e relações interpessoais; Atendimento e protocolo; Tradução e retroversão de textos de rotina administrativa; Organização e preparação de reuniões; Segurança, higiene e saúde aplicadas à actividade profissional; Materiais e equipamentos de escritório; Noções básicas de normas de sistemas de gestão da qualidade.

*Saberes-Fazer*: Utilizar numa perspectiva global os materiais e equipamentos necessários à execução do trabalho administrativo; Aplicar as técnicas de organização e gestão do trabalho na preparação da rotina diária e mensal da direcção/chefia e do secretariado; Utilizar as aplicações informáticas e a Internet na elaboração, organização e pesquisa de Informação; Utilizar as técnicas de registo e expedição de correspondência e de outra documentação; Identificar os diferentes tipos de documentos e o circuito da documentação; Aplicar as técnicas de classificação, codificação e indexação de documentação na organização e manutenção do arquivo; Aplicar as competências linguísticas na comunicação e na redacção de correspondência e de outra documentação, em língua portuguesa e em língua estrangeira; Utilizar as técnicas de tradução e retroversão de textos de rotina administrativa; Aplicar as técnicas de protocolo empresarial/institucional no apoio a reuniões e outros eventos; Aplicar as técnicas de organização e pesquisa da informação; Identificar necessidades de material de apoio e utilizar os procedimentos adequados com vista à sua reposição.

*Saberes-Ser*: Organizar o posto de trabalho de forma a permitir responder às solicitações da chefia/direcção e do público interno e externo à empresa ou serviço público; Comunicar assertivamente com os públicos, tendo em conta os objectivos e a cultura da empresa ou serviço público; Facilitar o relacionamento com interlocutores diferenciados; Promover um clima de confiança nas relações desenvolvidas no seio da empresa; Tomar iniciativa na resolução de situações concretas com recurso à criatividade, inovação, espírito crítico e qualidade.”

E no Sistema Nacional de Profissões<sup>24</sup>, pode ler-se, em particular:

“3.4.3.1.10 – *Secretário de Administração*: Assegura as actividades de comunicação, documentação e coordenação do secretariado de uma administração ou unidade similar, em língua portuguesa ou estrangeira: reúne elementos de suporte para decisões superiores e prepara os processos da responsabilidade da chefia, compilando documentação e informações

<sup>23</sup> Portal do IEFP – Certificação de Profissões

[http://portal.iefp.pt/pls/gov\\_portal\\_iefp/docs/PAGE/PORTAL\\_IEFP\\_INTERNET/CPROFISSIONAL/AREAS\\_PROFISSEES\\_CERTIFICACAO/SERVICOS\\_ADMINISTRATIVOS/APTIDAO\\_PROF\\_AREA\\_SERV\\_ADM/T%C9CNICO%20DE%20SECRETARIADO-NET.PDF](http://portal.iefp.pt/pls/gov_portal_iefp/docs/PAGE/PORTAL_IEFP_INTERNET/CPROFISSIONAL/AREAS_PROFISSEES_CERTIFICACAO/SERVICOS_ADMINISTRATIVOS/APTIDAO_PROF_AREA_SERV_ADM/T%C9CNICO%20DE%20SECRETARIADO-NET.PDF)

<sup>24</sup> Índice das Profissões

[http://portal.iefp.pt/portal/page?\\_pageid=117.102201&dad=gov\\_portal\\_iefp&schema=GOV\\_PORTAL\\_IEFP](http://portal.iefp.pt/portal/page?_pageid=117.102201&dad=gov_portal_iefp&schema=GOV_PORTAL_IEFP)

pertinentes sobre o assunto; transmite as decisões tomadas aos interessados; toma notas, redige relatórios, cartas e outros textos em línguas portuguesa ou estrangeira e dactilografa-os ou efectua o respectivo tratamento em computador; mantém actualizada a agenda de trabalho dos profissionais que secretaria; toma as providencias necessárias para a realização de assembleias gerais, reuniões de trabalho, contratos e escrituras; redige actas de reuniões, dactilografa-as e promove a sua divulgação anexando-lhes documentação necessária; assegura o contacto da administração ou unidade similar com entidades públicas ou privadas, marcando entrevistas e atendendo pessoalmente os interessados; efectua a marcação de viagens e toma as medidas necessárias, respeitantes ao transporte e alojamento; atende pedidos de informação e opera com o telex, fax e outro equipamento de escritório de modo a efectuar os contactos necessários e assegurar a correspondência corrente; classifica a documentação, organiza-a e mantém em ordem o arquivo."

No entanto sabe-se que nem toda(o)s a(o)s Secretária(o)s possuirão aquele perfil. Assim sendo propõe-se a realização de uma *selecção prévia* para a determinação do grau de afastamento face àquele perfil e para valorização da experiência de trabalho.

### **5.2 – O perfil após formação**

A proposta que aqui se apresenta propõe-se *contextualizar – face à sociedade do conhecimento - e revalorizar as capacidades actuais* de comunicação, de relacionamento e inteligência social, de adaptação a situações novas, o espírito inovador e sentido prático dos formandos e, por outro lado, *ampliar fortemente os seus conhecimentos em tecnologias da informação e comunicação e a sua capacidade de resolução de problemas através do recurso a raciocínio lógico-matemático*, preparando estes trabalhadores para assumirem um novo perfil de competências como "*mediadores de trabalho colaborativo*".

Na ausência de referenciais para os emergentes perfis profissionais dos trabalhadores do conhecimento, nomeadamente com funções mediadoras, apresenta-se aqui uma proposta muito preliminar que poderá *servir de base à discussão e aferição com as partes representativas interessadas – IEFP, Instituto do Emprego e Formação Profissional, INA, Instituto Nacional de Administração, Sindicatos, Associações Patronais e Profissionais.*

Admite-se que um mediador de trabalho cooperativo será capaz de:

- compreender e valorizar as necessidades e oportunidades de *comunicação, de interacção, de partilha do conhecimento e de produção de novo conhecimento, em trabalho colaborativo presencial e a distância*, nas economias globalizadas, e *valorizar o seu papel* pessoal neste contexto;
- dinamizar a *criação de grupos de trabalho cooperativo/colaborativo* promovendo a interacção face-a-face e a sua extensão virtual, nomeadamente através da implementação e uso de ferramentas de *groupware* em geometria adaptada ao contexto organizacional de partida – modelos em comunidade, em equipa, em fórum, de suporte a processos ou modelos mistos - promovendo a implementação de regras de gestão facilitadoras da interacção e garantindo uma coerente gestão de perfis e privilégios dos participantes, apoiando a formação dos utilizadores e monitorando os níveis globais de interacção e de satisfação atingidos;



- dinamizar e facilitar a *comunicação*, nomeadamente promovendo a implementação e uso das novas tecnologias de comunicação – textual, visual e audio, pela internet - a implementação de rotinas facilitadoras de um *feedback atempado e pertinente* às mensagens recebidas, apoiando a formação dos utilizadores e monitorando os níveis globais de interacção e de satisfação atingidos;
- apoiar a *organização e partilha da informação*, promovendo a implementação e uso das novas tecnologias da informação, nomeadamente criando modelos de documentos, disponibilizando pastas partilhadas, promovendo e facilitando o acesso a bases de dados e bases documentais pela internet, apoiando a formação dos utilizadores e monitorando os níveis globais de partilha e de satisfação atingidos;
- apoiar a *produção de novo conhecimento e a tomada de decisões*, nomeadamente pesquisando informação pertinente, preparando tratamentos lógico-matemáticos e estatísticos simples, sínteses e visualização da informação sintetizada -, apoiando a formação dos utilizadores e monitorando os níveis globais de produção e de satisfação atingidos;
- apoiar e facilitar a *gestão do tempo, dos recursos e das agendas*, promovendo a implementação e uso das novas tecnologias da informação, nomeadamente o uso de software de gestão de compromissos e de planeamento e gestão de projectos, as agendas partilhadas, apoiando a *formação dos utilizadores e monitorando* os níveis globais de coordenação e de satisfação atingidos;
- contribuir dinamicamente para a *promoção* interna e externa da imagem do grupo e para a *sedimentação e renovação da cultura grupal*.

### 5.3 – Metodologia de formação

O ciclo de formação que se propõe é baseado numa estrutura flexível que pode ser decomposta e recomposta segundo o perfil médio e o percurso dos grupos em presença.

A metodologia a adoptar, variável de unidade para unidade, privilegia os métodos activos, centrados no formando como principal responsável pela gestão das suas aprendizagens. Assim, à equipa de formadores caberá o papel orientador e facilitador das aprendizagens, traduzido numa intervenção pedagógica diferenciada no apoio, na orientação e no acompanhamento da progressão de cada formando e do grupo.

Podendo formular-se o objectivo genérico deste ciclo de formação como o de “*preparar pessoas capazes de apoiar a criação, dinamizar e monitorizar grupos de trabalho colaborativo*”, será metodologicamente definido como fio condutor desta acção formativa “mostrar na prática que isto é possível e foi adquirido, proporcionando e incentivando a criação autónoma de uma *comunidade de prática* dos formandos do curso, com suporte na internet – eventualmente trabalhando em sub-comunidades com liderança / dinamização rotativa - a qual constituirá cenário e campo de demonstração das aquisições progressivamente realizadas. Será requerida e fomentada a *abertura da comunidade ao exterior*, como dinamizadora da disseminação do conhecimento adquirido e produzido e do aumento do seu valor.

### 5.4 – Avaliação da formação ministrada e do referencial proposto

A avaliação da formação será realizada unidade por unidade e globalmente, 3 e 6 meses após-formação.

<b>Unidades Didácticas</b>	<b>Avaliação de aquisições individuais</b> (feita pelos formandos: questionários)	<b>Avaliação de aquisições grupais</b> (feita pelos formandos: fórum)	<b>Avaliação dos produtos</b> (feita pelos formadores: relatório)	<b>Avaliação da prática de mediação de trabalho cooperativo</b> (avaliação interna e externa: entrevistas)
U1	Sim	Sim	Sim	
U2	Sim	Sim	Sim	
U3	Sim	Sim	Sim	Sim
U4	Sim	Sim	Sim	Sim
U5	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Avaliação on the job, 3 e 6 meses depois</i>	Sim			Sim

Com a avaliação da acção de formação pretende-se verificar a adequação da formação ministrada (calendarização, duração, conteúdos, metodologia, recursos documentais e tecnológicos, monitoria, sistema de avaliação e reajuste) aos objectivos propostos. A avaliação pós-formação, que incluirá a avaliação da prática de mediação de trabalho cooperativo e de dinamização da difusão do conhecimento sobre este tema, será realizada com a intervenção de entidades externas, conforme se refere esquematicamente em 1.3, e proporcionará os *inputs* necessários ao reajuste e confirmação do referencial de formação proposto.

## **6. PROGRAMA**

### **6.1 – Objectivo Genérico da Acção de Formação**

Preparar pessoas capazes de apoiar a criação, dinamizar e monitorizar grupos de trabalho colaborativo.

### **6.2 – Duração da Acção de Formação**

Em número de horas:

<b>Unidades Didácticas</b>	<b>Contacto</b>	<b>Trab. Grupo</b>	<b>Trab. Individual</b>	<b>Total</b>
U1	6	6	6	18
U2	10	10	18	38
U3	16	18	30	64
U4	16	18	36	70
U5	12	18	40	70
<b>Total</b>	60	70	130	260

### **6.3 – Detalhe do Programa**

Nas páginas seguintes detalha-se o programa proposto por unidades didácticas.

#### *Formação de Mediadores de Trabalho Colaborativo*

<b>Unidade didáctica</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Conteúdos Produtos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Duração</b>
U1 - Quem sou? O que aprendi no exercício da profissão?	Criação de uma dinâmica de grupo. Construção colaborativa de um perfil de competências de partida. Reflexão sobre o processo de dinamização de grupos em relação face-a-face e identificação de três das suas etapas: quebrar o gelo, identificar os membros, negociar objectivos.	Balanço / visão pessoal sobre as competências da(o)s Secretária(o)s e comunicação dessa visão. Reflexão crítica sobre referenciais existentes. Construção de um perfil de competências de partida, identificando variantes.	I – Reflexão. Balanço individual (escrito) II – Apresenta-se ao vizinho da esquerda (voz baixa). III – O vizinho da esquerda apresenta-o à comunidade. IV - Construção colectiva de um perfil de competências optimizado ( <i>brainstorming</i> ). V – Auto-avaliação individual face ao perfil construído. “O meu novo CV - versão1”. VI – Constituição / Negociação de pequenos grupos de trabalho. VII - Avaliação individual e grupal das aquisições: “O nosso Guia de Trabalho Colaborativo - versão1”	18 horas

<b>Unidade didáctica</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Conteúdos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Duração</b>
<p>U2 - O que mudou em meu redor? O espaço, o tempo, a distância, os caminhos, os meios, os outros, os propósitos?</p>	<p>Construção colaborativa de conhecimento sobre o novo contexto profissional e social. Desenho do processo colaborativo e criação dos primeiros modelos para suporte escrito. Reflexão sobre o processo de dinamização de grupos em relação <i>on line</i> e identificação de cinco das suas etapas: seleccionar as ferramentas de suporte, costumizar, convidar/motivar ao uso, identificar e programar actividades, gerir o tempo.</p>	<p>Sensibilização/reflexão sobre a mudança de contexto social e profissional (Informação e conhecimento. Inovação. Globalização e localização. Economia digital e <i>e-Administration</i>. Mobilidade e <i>outsourcing</i>).  Características e usos de ferramentas de trabalho colaborativo (comunidades, fórum, partilha de ficheiros, escrita colaborativa)</p>	<p>I – Palestra (extractos vídeo) de motivação. II – Pesquisa na Internet, leitura, síntese individual e comunicação ao grupo restrito. III – Trabalho colaborativo de construção de uma síntese colectiva. IV – Treino no uso de ferramentas de trabalho colaborativo: criar a Comunidade do Curso. V - Avaliação individual e grupal das aquisições. “O nosso Guia de Trabalho Colaborativo – versão2”</p>	<p>3 horas presencial  17 h <i>e-learning (contactos escritos, síncronos e assíncronos)</i>  18h trabalho individual</p>

<b>Unidade didáctica</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Conteúdos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Duração</b>
<p>U3 - Os novos meios na Internet. As organizações em rede e a comunicação. Como me posicionar?</p>	<p>Trabalho em grupo na Internet: conceitos e prática. O papel do mediador.                      Construção colaborativa de conhecimento sobre <i>CSCW</i> e sobre <i>groupware</i> de um ponto de vista do utilizador.                      Reflexão sobre o processo de dinamização de grupos em relação <i>on line</i> e identificação de três das suas etapas: animar um fórum, seleccionar ferramentas, costumizar e gerir a comunicação textual, audio e vídeo.</p>	<p>O novo paradigma comunicacional (Hipertexto, hipermédia, comunicação síncrona e assíncrona, ponto a ponto, publicação e <i>broadcasting</i>).                       As novas ecologias da informação.                       A publicação <i>on line</i>. <i>Design</i>, construção e gestão de <i>sites</i>.</p>	<p>I – 2 sessão teórico-práticas em sala.                      II – Pesquisa na Internet, leitura, síntese individual e comunicação ao grupo                      III – Trabalho colaborativo de construção de uma síntese colectiva.                      IV – Treino no uso de ferramentas de trabalho colaborativo e de publicação para a <i>Web</i>.                      V - Avaliação individual e grupal das aquisições.                      “O nosso Guia de Trabalho Colaborativo – versão3”</p>	<p>6 horas presenciais                       28 h <i>e-learning</i> (<i>contactos escritos, síncronos e assíncronos, incluindo 3 horas em videoconferência</i>)                      30h trabalho individual</p>

<b>Unidade didáctica</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Conteúdos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Duração</b>
<p>U4 – Para onde vou, nesta nova sociedade?                      Conhecer-me, aceitar-me, reposicionar-me.                      Como valorizar e amplificar o que sou e aprendi?</p>	<p>Construção colaborativa de conhecimento sobre novas profissões.</p> <p>Reflexão sobre o processo de dinamização de grupos em relação <i>on line</i> e identificação novas etapas: conceber, produzir e gerir a publicação colaborativa <i>on line</i>; publicitar e atrair visitantes.</p> <p>Revalorização do perfil pessoal: o desafio da sociedade do conhecimento.</p>	<p>As organizações em rede.</p> <p>Na Sociedade da Informação e do Conhecimento, o emprego. Desemprego e novas Profissões.</p> <p>Aprender ao longo da vida. A gestão de carreiras profissionais.</p>	<p>I – Reflexão. Balanço individual (escrito)</p> <p>II – Pesquisa na Internet, leitura, síntese individual e comunicação ao grupo</p> <p>III – Trabalho colaborativo de construção de uma síntese colectiva.</p> <p>IV - Avaliação individual e grupal das aquisições.</p> <p>V – Publicação de “O nosso Guia de Trabalho Colaborativo – versão4” na <i>Web</i></p>	<p>34 h</p> <p><i>e-learning (contactos escritos, síncronos e assíncronos, incluindo 3 horas em videoconferência)</i></p> <p><i>36h trabalho individual</i></p>

<b>Unidade didáctica</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Conteúdos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Duração</b>
<p>U5 - Disseminar, criar conhecimento. Partir para outra experiência de vida.</p>	<p>Construção colaborativa de um perfil de competências de chegada.</p> <p>Lançamento <i>on line</i> de um estudo de opinião "Haverá lugar para uma nova profissão, de mediadores de trabalho colaborativo?"</p> <p>Construção e publicação <i>on line</i> do novo CV pessoal de cada participante.</p>	<p>Os estudos de opinião e as ferramentas de suporte (conceitos e técnicas básicas de análise estatística, selecção de ferramentas, implementação de inquéritos <i>on line</i> e interpretação dos resultados).</p> <p>Disseminação do conhecimento: o reforço da cultura organizacional e o <i>marketing</i> de ideias. As comunidades de prática.</p>	<p>I – Reflexão. Balanço individual (escrito)</p> <p>II – Trabalho colaborativo de construção de uma síntese colectiva.</p> <p>III – Treino no uso de ferramentas estatísticas e de concepção e distribuição de inquéritos na <i>Web</i>.</p> <p>IV – Auto-avaliação individual face ao perfil construído. "O meu novo CV – versão2".</p> <p>Publicação do CV na <i>Web</i>.</p> <p>VI - Avaliação individual e grupal das aquisições. Avaliação do interesse de manutenção da Comunidade e sua abertura ao exterior.</p>	<p>30 h</p> <p><i>e-learning</i> (<i>contactos escritos, síncronos e assíncronos, incluindo 3 horas em vidoconferência</i>)</p> <p>40h trabalho individual</p>

## **6.4 – Recursos**

Preparar pessoas capazes de apoiar a criação, dinamizar e monitorizar grupos de trabalho colaborativo, exigirá o uso permanente da *internet* e de *software* de trabalho colaborativo.

No entanto, sendo certo que a inserção futura dos formandos poderá ser realizada em muito pequenas, médias e muito vastas organizações procurar-se-á garantir-lhes o conhecimento e a prática de uso de *software* para trabalho e aprendizagem colaborativos gratuitos ou *open source* (*Moodle, SKYPE, MSN Communities, Blogger*), das ferramentas correntes da *Microsoft* (*Office Professional com Front Page, Project*) e de plataformas mais potentes e especializadas para tarefas específicas (*SPSS, GroupSystem, CENTRA, Questionmark*).

Os conteúdos a disponibilizar pelos professores serão fornecidos em formato compatível com o protocolo SCORM, podendo assim ser importados para qualquer plataforma de *e-learning*.

## **6.5. A Parceria entre o Centro de Filosofia da Ciência da Universidade de Lisboa e o Instituto Leopoldo Guimarães, sob a temática da Educação ao Longo da Vida na emergência da Sociedade do Conhecimento**

No Centro de Filosofia da Ciência da Universidade de Lisboa (CFCUL) desenvolve-se o projecto "Cidadania e Sociedade do Conhecimento" no qual se prevê a dinamização de redes de municípios que se constituirão *entidades incubadoras* de cidadania no quadro do Direito à Cidadania na Sociedade do Conhecimento.

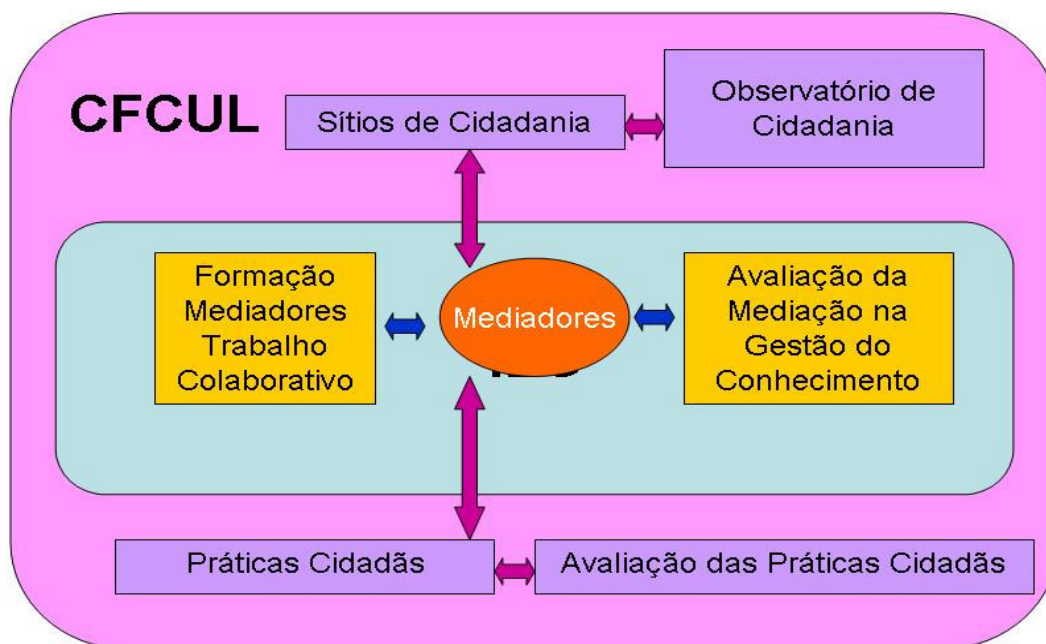
No contexto desta linha de investigação, o conceito de entidade incubadora implica acrescentar às práticas de cidadania existentes e dinamizadas num território municipal a mais valia decorrente da estruturação de um sítio local de congregação das aprendizagens multifacetadas que se relacionam com aquelas, o que se traduz na criação de um observatório de práticas e de uma base de conhecimentos que delas derivem.

Para tal há que garantir uma alimentação permanente do sítio através de uma dinâmica de gestão do conhecimento, o que exige a afectação a esta tarefa de uma bolsa de *mediadores de educação/trabalho colaborativo* activos e capazes.

O Município do Montijo assumiu-se em 2007, através de Protocolo, como a primeira entidade incubadora do projecto. Tornou-se então imprescindível a formação de tais mediadores.

Coube à autora, enquanto membro da equipa CFCUL, desenvolver um Programa de investigação-acção sobre a requalificação e reconversão profissional da(o)s secretária(o)s e pessoal administrativo da Autarquia com actividades compatíveis com um possível perfil emergente de "mediadores de trabalho colaborativo" em contexto de rede, desse modo potenciando a linha de investigação que nessa época desenvolvia na ACEUM, Associação de Centros de Estudos da Universidade Moderna e que desenvolve actualmente no Instituto Leopoldo Guimarães (ILG), nesta mesma perspectiva.





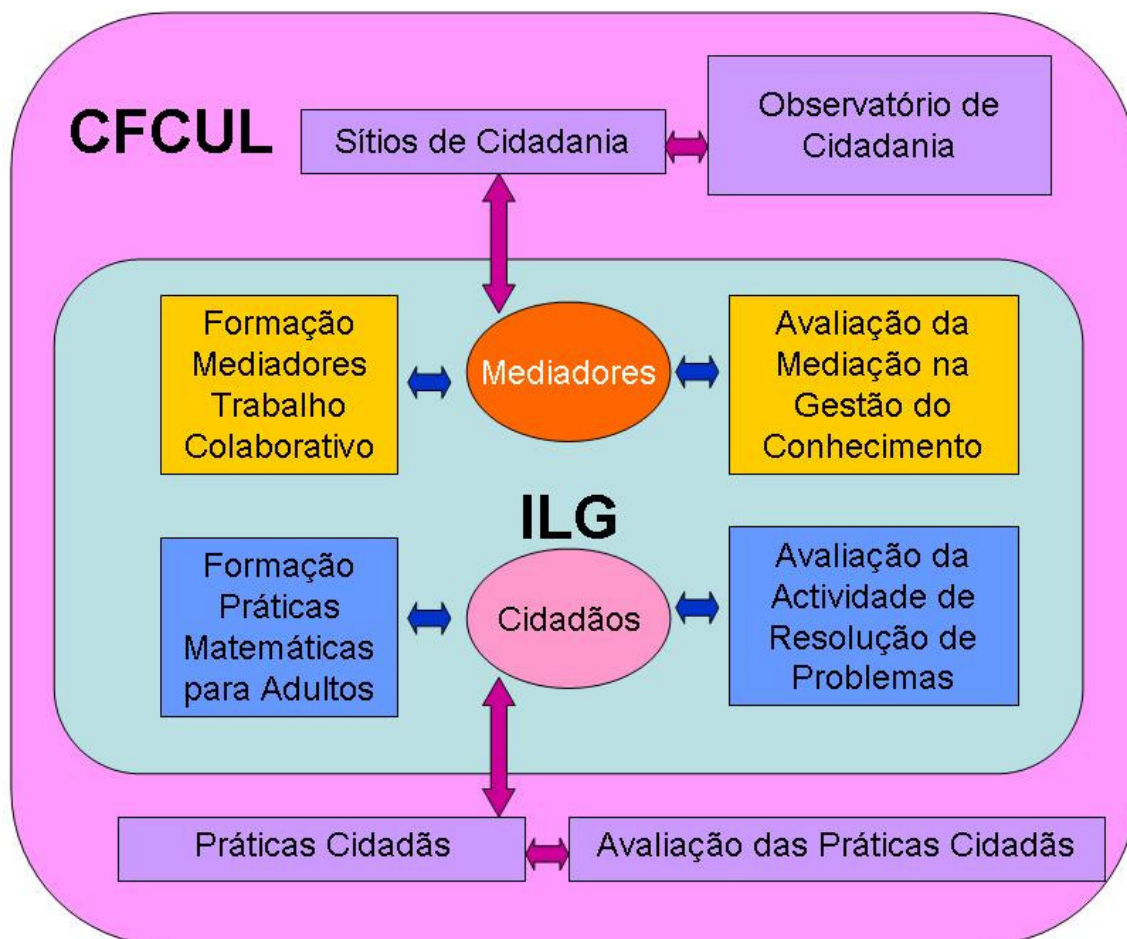
No entanto, e numa segunda fase, outra necessidade imperiosa de investigação-acção se vem colocar: na nova Sociedade do Conhecimento a capacidade de equacionar e resolver problemas matematizáveis é crucial, dela dependendo o exercício efectivo da cidadania.

Os problemas de gestão quotidiana nas empresas e nas autarquias, exigindo a tomada de decisão fundamentada sobre tratamento complexo de dados numéricos e lógicos, o exercício diário da cidadania, pressupondo um juízo sobre as notícias das secções de economia e finanças nos *media* ou sobre as decisões dos governantes, podem ser os melhores pontos de apoio para aprender ou reaprender a "matemática em falta", nomeadamente a modelação matemática, que permita a cada um interpretar correctamente o que lê, formar uma opinião, tomar uma decisão ou ainda pedir ou seleccionar mais e melhor informação.

As limitações decorrentes da manutenção dessa iliteracia para o desenvolvimento da sociedade são evidentes. Igualmente o são para a democracia: só aprendendo a lidar, na prática, com conceitos e instrumentos matemáticos se pode efectivamente decidir e assumir responsabilmente a cidadania.

Assim sendo propõe-se a extensão da Protocolo acima referido para cobertura de nova colaboração na vertente da generalização e promoção das Práticas Matemáticas para Adultos e da avaliação da sua eficácia na promoção de uma intervenção cidadã na vida pública.

Assim, a articulação dos Projectos de Investigação-Acção seguirá o esquema:



## 7. CONCLUSÃO

Assumi-se o presente trabalho como um projecto real, gerador de valor para a autora, para as instituições onde desenvolve a sua actividade profissional e de investigação – o Instituto Leopoldo Guimarães, o INA, Instituto Nacional de Administração e o CFCUL, Centro de Filosofia das Ciências da Universidade de Lisboa – e para o país.

Na sua primeira fase, no entanto, constituiu uma proposta original, da responsabilidade exclusiva da autora, desenvolvida no âmbito dos trabalhos de doutoramento em Didáctica e Organização de Instituições Educativas, na Universidade de Sevilha.

Considerou-se que, dados os perfis e referenciais de formação dos “trabalhadores do conhecimento” estarem ainda muito incipientemente abordados, a avaliação da oportunidade da formação para um potencial perfil de mediadores de trabalho colaborativo teria de seguir uma metodologia adequada a tal precariedade. A metodologia de avaliação proposta, que se concebe integrada num processo complexo de investigação-acção, baseou-se na definição preliminar de um perfil e de um referencial de formação para os mediadores de trabalho

colaborativo e propõe-se fazer a avaliação de resultados dessa formação, em ambiente real mas “gerado” durante a formação – numa comunidade de prática de trabalho colaborativo.

Este Projecto não se propõe avaliar a capacidade de inserção da(o)s formada(o)s em novos ambientes (grau de mobilidade) nem o impacto da acção desta(e)s profissionais nesses novos ambientes, muito menos a evolução desses mesmos ambientes face à sociedade do conhecimento. Estas vertentes - complementares e indispensáveis também - exigem outras metodologias de investigação e não são abordadas, nesta fase, neste estudo.

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Argyle, M. (1991). *Cooperation: The basis of sociability*, London: Routledge.
- Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Axelrod, R. (1990) *The Evolution of Cooperation*, Harmondsworth: Penguin.
- Axelrod, R. (2001) *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*, Princeton University Press
- Butler, T and Coleman, D., *Models of Collaboration*  
[http://www.collaborate.com/publication/newsletter/publications\\_newsletter\\_september03.html](http://www.collaborate.com/publication/newsletter/publications_newsletter_september03.html) (consultado em 20060612)
- Furtado, J. (2000). *Os Livros e as leituras, Novas ecologias da informação*. Lisboa: Livros e Leitura.
- McConnell, D. (2000) *Implementing Computer Supported Cooperative Learning*, Kogan Page Limited
- Magalhães, R., *Uma Noite em Bayswater*, in AMARAL, Luís [et al.] - Sistemas de Informação Organizacionais, Lisboa: Edições Sílabo, 2005, Cap. 18.
- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da gestão do conhecimento*. Lisboa: Sílabo
- Nardi, B. & O´DAY, V. (1999). *Information ecologies. Using technology with heart*. Cambridge and London: The MIT Press, 1999.
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (ed) (2001). *Knowledge emergence*. N.York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. N. York: Oxford University Press.
- Ventura, T., *Sistemas de Informação e Estratégias Organizacionais: o impacte das Redes*, in AMARAL, Luís [et al.] - Sistemas de Informação Organizacionais, Lisboa: Edições Sílabo, 2005, Cap. 18.
- Vygotsky, LS, et al (2006) *Mind in Society, The Development of Higher Psychological Processes*, Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Beverly Hills, Calif.: Sage.