



# INTERNATIONAL CONFERENCE

VII CONFERÊNCIAS INTERNACIONAIS  
II JORNADAS *LEX TURISTICA DURIENSIS*

**“NOVA GOVERNANÇA”**  
**10 E 11 DE ABRIL DE 2015**  
**LAMEGO**

# EFFICIENCY AND ADVISORY SKILLS – CONTEMPORARY ADMINISTRATIVE ASSISTANCE PROFILE

Paula Marques dos Santos<sup>1</sup>, Anabela Fernandes Guedes<sup>2</sup>

<sup>1</sup>IPV / Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (PORTUGAL),  
[psantos@estgl.ipv.pt](mailto:psantos@estgl.ipv.pt)

<sup>2</sup>IPV / Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (PORTUGAL),  
[aguedes@estgl.ipv.pt](mailto:aguedes@estgl.ipv.pt)

## Resumo / Abstract

Os EUA e a UE têm vindo a perder sistematicamente capacidade competitiva em relação à China e a outros países, no que se refere ao trabalho no segundo setor da economia. De facto, os países industrializados ocidentais não conseguem competir nos setores profissionais menos qualificados, dada a diferença de custo de trabalho em relação a outras regiões do globo, pelo que terão de apostar na promoção do empreendedorismo e da propriedade intelectual (inovação, IT, patentes, etc.). A crise que iniciou em 2008, e a perda de empregos e redução do crescimento do PIB que lhe estão associados no ocidente, demonstra a necessidade urgente de uma transformação para responder ao desafio do empreendedorismo e do crescimento económico. As Instituições de Ensino Superior têm um papel central a desempenhar nesta área, procurando conceder através da formação ferramentas promotoras de uma formação empreendedora e que apoiem a consolidação de PME. Com este artigo pretendemos desenvolver uma primeira abordagem sobre a forma de apostar na qualificação da assessoria administrativa, nas mais diversas áreas do mercado de trabalho.

Palavras chave: Empreendedorismo, inovação, secretariado/assessoria.

The United States and the nations of the European Union have been systematically losing competitiveness to China and other countries towards the work in the second sector of the economy. In fact, Western industrialized countries cannot be a competitor in the least qualified professional sectors, given the difference in the labour costs compared to other regions of the world, so they will have to invest in promoting entrepreneurship and intellectual property (innovation, IT, patents, etc.). The financial crisis which began in 2008 and the job losses as well as the reduction of GDP growth which are associated with it, in the West, demonstrates the urgent need for a transformation to meet the challenge of entrepreneurship and economic growth. Higher education institutions have a key role to play in this area, seeking to grant through training tools that promote an entrepreneurial training and which support the consolidation of SMEs. With this article we intend to develop a first approach on how to bet on the qualification of secretarial and administrative staff, in several areas of the labour market.

Keywords: Entrepreneurship, innovation, administrative assistance.

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de governança (e de nova governança) tem vindo a ganhar uma centralidade na análise das possíveis formas de conceder ao mundo ocidental ferramentas capazes de (re)consolidar a sua competitividade e crescimento económico, face à emergência draconiana de outras regiões do mundo que, pela sua densidade populacional e pela fraca defesa dos direitos humanos / dos trabalhadores, conseguem fixar dinâmicas de preço com as quais muito dificilmente a América do Norte ou a União Europeia conseguirão competir.

Assim, o proclamado crescimento [e desenvolvimento] inteligente, sustentável e inclusivo (objetivos da Estratégia 2020) exige a reformulação dos paradigmas que estão na base da qualificação de ativos, da estruturação do mercado de trabalho e, por conseguinte, da ideia da nova governança.

Trata-se de

“uma nova forma de governar, com mais cooperação e horizontalidade, diferente do velho modelo hierárquico, no qual as autoridades do Estado exerciam sempre seu poder sobre o conjunto da sociedade civil. Passamos de uma noção de governo na qual o Estado era o centro do poder político, com o monopólio da busca do interesse coletivo, a um novo contexto em que as decisões estratégicas são produto de uma pauta de concertação entre as instituições e a sociedade” [1].

De facto, O modo de governança tornou-se central para o entendimento das dinâmicas relacionais das sociedades contemporâneas, devendo ser entendido como “uma mudança no entendimento de governo, significando um novo processo de governação ou uma mudança das regras ou ainda um novo método pela qual a sociedade é governada” (Rhodes, 1996, cit. por Ferreira, 2012) [2]. E este novo paradigma torna-se transversal a todas as áreas de intervenção, desde a qualificação e formação, até à capacidade de inovação e empreendedorismo da economia, já que esta ideia horizontal de governança implica “descentralização de responsabilidades para os agentes locais, (...), participação cívica dos cidadãos e utilização das redes e parcerias para atingir objetivos comuns” [3]. Efetivamente, a ideia de governança implica também, quando endereçada à administração pública, a ideia de administradores públicos ao serviço de cidadãos e não de clientes, procurando envolvê-los com quem servem, na dignidade do serviço público e da satisfação do interesse público, bem como da valorização da cidadania e das pessoas e não apenas da produtividade, com estruturas colaborativas, onde existe liderança partilhada interna e externamente [4].

Neste contexto, entender-se-á a necessidade da efetivação de parcerias estratégicas de desenvolvimento local e regional, onde as Instituições de Ensino Superior (IES) se transformem em instrumentos mediadores entre as entidades públicas e privadas, a quem se exige uma permanente eficiência, competitividade e sustentabilidade; e os recursos humanos disponíveis, garantindo a sua preparação efetiva para as exigências de mercado, concedendo-lhes uma capacitação técnica, científica, organizacional e atitudinal. De facto,

“In this sense, higher education must be able to enhance its connection to labour market needs, by developing an educational plan that allows the professional integration of their students in the future, as shown in the figure below, according to Bologna criteria and to 2020 EU Strategy goals”[5].

Nesta primeira abordagem, centraremos a nossa análise na preparação e qualificação dos profissionais de secretariado e assessoria, procurando caracterizar as competências nucleares ao perfil de qualquer secretário/assessor contemporâneo.

## **2. SECRETARIADO CONTEMPORÂNEO**

A função de secretário tem vindo, nos últimos anos, a sofrer enormes transformações que se materializam, desde a adaptação das suas tarefas ao meio ambiente onde se insere (empresa, função pública, instituições) até à extensão das suas competências a novas áreas de intervenção e desempenho. Como resultado, verificamos a aquisição de outras aptidões, sendo-lhes concedida uma maior autonomia, mas também uma maior responsabilização nos resultados obtidos.

Atualmente, a função do secretário abrange muitas áreas de apoio e assessoria direta e indireta e exige, não só uma formação adequada e aprofundada nesta área científica/profissional, mas também uma constante atualização e acompanhamento da evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e ainda um comportamento permanentemente pró-ativo e assertivo no local de trabalho, alicerçado na ética e deontologia profissional.

“As concetualizações que foram sendo avançadas por diversos autores de secretário moderno encontram-se por isso, no nosso entender, ultrapassadas, dado não serem suficientemente abrangentes e capazes de retratar todas as competências e conhecimentos que um secretário eficiente terá de dominar, enquanto profissional com formação superior e especializada na área. Assim, para nós, o secretário contemporâneo será o profissional que desenvolve a sua atividade na área do apoio administrativo e da assessoria direta e que se pauta pela eficiência, pela compreensão e visão sistémica da organização onde desempenha a sua atividade e que contribui de forma pró-ativa e assertiva para a obtenção dos objetivos estratégicos organizacionais” [6].

Com esta proposta de definição, não queremos dizer que o secretário substitui os profissionais especializados de cada área do saber, mas sim apoia e facilita o alcance dos objetivos, facilita a realização das iniciativas para que as metas e indicadores traçados sejam mais facilmente atingidos, preocupando-se com a promoção da eficiência comunicacional nas organizações (maximizando recursos, contribuindo para a boa imagem integrada e constituindo-se como elo comunicacional aos níveis intra e extraorganizacional), bem como a própria gestão do tempo e do trabalho.

### **2.1 Perfil do secretário contemporâneo**

A função do secretário tem vindo, nos últimos anos, a sofrer uma enorme evolução, aprofundamento e transformação, contemporaneamente aos processos de evolução, expansão e atualização das tecnologias disponíveis e do próprio mundo do trabalho: “consequentemente, as responsabilidades aumentaram e surgiu a necessidade de aperfeiçoar-se constantemente com o objetivo de acompanhar as mudanças do mercado”[7], quer em ambiente público/social, quer em ambiente empresarial.

Atualmente, qualquer organização pretende contar com secretários que consigam assumir responsabilidades no quotidiano laboral, compreendam a missão da organização e desempenhem as suas funções de forma a contribuir para a prossecução dos objetivos desenhados.

Além das funções administrativas quotidianas que hoje lhe podemos imputar (atendimento presencial e não presencial, elaboração de toda a comunicação escrita, gestão das relações interpessoais, organização do seu trabalho e do seu superior, entre muitas outras), o trabalho

do secretário alargou-se e passou a englobar tarefas de ligação e de representação do seu superior ou da própria organização, em termos genéricos. Ou seja, a atividade do secretário tem-se tornado cada vez mais ampla e profunda, exigindo uma enorme polivalência do secretário e um vasto conhecimento genérico no desempenho das mais diversas tarefas e áreas do saber, do saber ser e do saber fazer.

Perante todos os processos e fatores que direta ou indiretamente influenciam a sua atividade, o perfil tradicional do secretário desapareceu (pelo menos na maioria dos casos), dando lugar a um profissional extremamente valioso para a rentabilização do trabalho de uma organização, podendo mesmo contribuir para o seu sucesso ou insucesso no sistema económico, social e comunitário onde se insere, a nível local, nacional e/ou global.

A qualificação de profissionais qualificados e de excelência exige, por sua vez, a qualquer instituição de ensino superior (IES) uma capacidade de desenvolvimento e planificação curricular que responda a todos esses requisitos e desafios (globalização, revolução acelerada das TIC, mudança do perfil/poder dos clientes/cidadãos que têm um maior acesso à informação, concorrência, imprevisibilidade dos mercados, questionamento do papel do Estado em diversas áreas, etc.) [8], concedendo uma formação abrangente e qualificada, centrada no *saber*, no *saber-fazer* e no *saber-ser* (já que a postura e a assertividade se coadunam com a excelência deste profissional).

A formação superior, nesta área, encontra-se, em Portugal, delimitada por requisitos de garantia de qualidade e uniformização de critérios definidos pelo Espaço Europeu de Ensino Superior, avalizados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), embora a estruturação de uma carreira específica para estes profissionais não esteja devidamente definida e regulamentada, onde claramente se explicitassem, diferenciadamente, as competências para profissionais com qualificação de níveis 3, 4, 5, 6, 7 e mesmo de nível 8, de acordo com o referencial europeu de qualificação (nomeadamente desde a formação correspondente às habilitações mínimas – 12º ano, até ao doutoramento). Esta situação traduz-se, no mercado de trabalho, na maioria das vezes, por uma confusão em termos de desempenho profissional e mesmo ao desprestígio de tal qualificação.

De facto, um licenciado em secretariado terá de conseguir, além do que já referimos, gerir sistemas de informação; utilizar de forma adequada todos os canais de comunicação, tendo em conta o protocolo mas também a ética e o sigilo profissional; apoiar logisticamente quaisquer eventos; garantir resposta a todas as solicitações profissionais; etc., ou seja, tem de garantir o seu desempenho eficiente e polivalente, garantindo o alcance dos objetivos individuais e estratégicos, de forma a salvaguardar a imagem organizacional.

Por isso, consideramos que a preparação do secretário contemporâneo requer uma formação que abranja as áreas da administração, da comunicação, do comércio externo, do comportamento organizacional, da contabilidade, das finanças, da informática, das línguas (materna e estrangeiras), da ética e deontologia, do empreendedorismo e mesmo da operacionalização de todos os equipamentos de comunicação relacionados com as TIC.

Tendo em conta os traços gerais apresentados do perfil do secretário contemporâneo, é necessário identificar claramente as áreas de competência críticas e complementares, onde as IES terão de centrar a sua formação, apresentando percursos académicos que procurem preparar profissionais que consigam intervir em diferentes ambientes e contextos organizacionais. Para isso, apresentamos, de seguida, um conjunto de competências que, no

nosso entender, permitirão essa qualificação. Todas as competências apresentadas conduzirão a duas grandes características basilares do secretário – a pró-atividade e a assertividade.

## 2.2 Competências centrais do secretário/assessor

Entende-se como competência a “faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações (...) ligadas a contextos culturais, profissionais e condições sociais” [9]. Podemos distinguir, assim, diferentes níveis de competências, desde as elementares que “(...) não deixam de ter relação com os programas escolares e com os saberes disciplinares: elas exigem noções e conhecimentos de matemática, geografia, biologia, física, economia, psicologia; supõem um domínio da língua e das operações matemáticas básicas; apelam para uma forma de cultura geral que também se adquire na escola” [10], até às complexas (aplicação de conhecimentos a situações desconhecidas e complexas), passando pelas interpretativas, onde se adapta os processos conhecidos a situações/tarefas desconhecidas.

Ao nível da formação superior em secretariado/assessoria administrativa, consideramos como competências centrais as que passamos a apresentar, agrupando-as de acordo com a sua tipologia:

Competências sistêmicas (saber) - capacidades e competências relacionadas ao sistema na sua totalidade (combinação da compreensão, da sensibilidade e conhecimento que permitem ao indivíduo ver como as partes de um todo se relacionam e se agrupam, isto é, conseguirem desenvolver uma visão sistêmica, com base no seu conhecimento teórico e abstrato, adaptando esse conhecimento à resolução de situações concretas e reais:

- visão sistêmica e organizacional – o secretário deve ter a capacidade de conhecer e compreender não só a orgânica da entidade onde trabalha (valores, história, princípios, normas internas, metas e objetivos futuros, etc.), bem como procurar conhecer o ambiente envolvente onde ela está implementada;
- adaptabilidade às situações – ser capaz de se adaptar a qualquer situação e conjuntura, mantendo sempre uma postura assertiva, será a forma ideal para enfrentar qualquer imprevisto e lidar com qualquer tipo de situação e/ou público;
- facilidade de percepção – conseguir compreender o funcionamento, normas e formas de trabalhar da organização, além de conseguir perceber qualquer eventual conflito, permitindo a sua resolução sem causar grandes prejuízos para todos os envolvidos;
- capacidade de inovação – um secretário pró-ativo deve estar ciente que estamos num mundo profissional onde a inovação é uma ferramenta de competitividade que capacita qualquer organização a manter-se a funcionar e conseguir responder ao desafios contemporâneos. Assim, o secretário deve ter a preocupação de conhecer as ferramentas ao seu dispor para que, com criatividade e iniciativa, seja um recurso que aumente a competitividade da organização onde está inserido;
- iniciativa – para melhorar procedimentos de trabalho, para sugerir outras formas de gestão de trabalho e de tempo, para rentabilizar os recursos que tem ao seu dispor, para implementar novas técnicas e para fomentar o espírito de equipa e a melhoria da comunicação da organização;
- criatividade e dinamismo – um secretário deve ser criativo e dinâmico, sabendo gerir a maior parte do seu tempo de trabalho, não estando à espera de receber ordens dos seus superiores hierárquicos para executar simplesmente tarefas. Deve ser criativo, procurando aperfeiçoar toda a sua postura profissional e metodologias de trabalho, tornando-se no assessor de

confiança da chefia que lembra, apoia, facilita e participa na maioria das atividades profissionais do dia a dia;

- polivalência – um secretário deve estar preparado para o desempenho das suas funções nas mais diversas áreas empresariais e institucionais. Para além disso, deve ainda saber assessorar eficazmente funções de diversas áreas (contabilidade, gestão, comunicação, marketing, psicologia, etc.), tornando-se, por isso, num profissional polivalente e assertivo, facilitando o trabalho da organização, participando em trabalhos de equipa, conseguindo desenvolver tarefas individualmente, sendo líder ou apenas elemento paritário nas múltiplas tarefas que lhe são exigidas, etc.;
- cultura geral – no mundo atual as pessoas exigem que os seus interlocutores “saibam estar” em contextos completamente distintos. Para isso, o secretário deve procurar aprofundar a sua bagagem cultural, mantendo-se informado, sendo proativo na procura de novos conhecimentos e, acima de tudo, estar ciente que precisa de dominar os termos técnicos e as informações mais recentes sobre a área onde desempenha as suas funções;
- atualização – o secretário deve apostar, não só numa formação de base especializada e qualificada na área do secretariado, mas também manter-se em constante formação, que lhe permita uma atualização permanente dos seus conhecimentos e competências;

Competências instrumentais (saber-fazer) - capacidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas e linguísticas:

- capacidade de organização e gestão do tempo – a organização é a base de qualquer boa gestão do trabalho e do tempo, sendo, por isso, imprescindível para qualquer secretário uma grande capacidade de organização das tarefas, atividades, planificações e objetivos a atingir, bem como saber definir prioridades, lidar com situações urgentes e tarefas/atividades de rotina;
- gestão do fluxo de informação – mais do que alguém que trata de correspondência, o secretário é um gestor de informação. Recebe informação dos mais diversos tipos e proveniências (interna e externa) e deve reencaminhá-la, controlá-la e mesmo esclarecê-la sempre que surjam dúvidas. Mesmo depois de reencaminhada, deve ter como preocupação saber qual o seguimento de todos os assuntos e ter a certeza que todas as situações são tratadas e concluídas (follow-up);
- domínio de idiomas – hoje torna-se quase impossível desempenhar a função de secretariado sem se dominar (ao nível escrito e ao nível oral) outros idiomas que não o nosso. A língua inglesa domina os negócios internacionais, sendo, por isso, uma ferramenta imprescindível. De acordo com a área em que desempenhamos a nossa função, outras línguas podem ser também imprescindíveis (espanhol, francês, alemão, árabe, mandarim, etc.);
- conhecimento e utilização de TIC – as TIC e a capacidade da sua utilização tornaram-se incontornáveis na função de secretariado. Por isso, para podermos dominar e rentabilizar todos os recursos tecnológicos ao nosso dispor devemos ter a certeza que os sabemos utilizar, maximizando todas as suas potencialidades, mas também conseguir identificar quais aqueles que melhor se adequam às necessidades específicas de cada organização;
- capacidade de negociação – o secretário deve dominar as competências básicas que lhe permitam saber negociar em diferentes contextos e perante situações díspares. Por exemplo, saber negociar com clientes, tentar resolver em situações de conflito interpessoais, saber trabalhar em equipa, tendo noção de quando devemos pressionar para que a nossa ideia seja implementada e de quando devemos recuar e aceitar ideias mais pertinentes e importantes que a nossa, etc.;
- conhecimento de cerimonial e etiqueta – conhecer todas as normas de protocolo, etiqueta e comportamento social, para não causar situações constrangedoras e para tentar resolver situações desse género causadas por outras pessoas. Além disso, deve contribuir para o estabelecimento de

regras concretas acerca das normas protocolares a respeitar na organização onde trabalha;

- conhecimento de gestão estratégica – o secretário deve ainda dominar os conceitos básicos de gestão estratégica, bem como conhecer o próprio plano estratégico da sua organização, procurando perceber de que forma pode tornar-se num elemento que contribua para que os objetivos sejam alcançados;

Competências interpessoais (saber-ser) - capacidades individuais tais como as competências sociais (interação social e cooperação):

- maturidade, discrição e ética – a assertividade dum secretário reflete-se, obrigatoriamente, numa postura honesta, séria, leal perante os colegas de trabalho, perante a hierarquia, e perante o meio interno/externo da sua organização, procurando sempre tomar as decisões fundamentadamente e com maturidade, tendo em atenção os grandes princípios éticos que norteiam a função. A dignidade, a lealdade e o sigilo profissional devem sempre estar presentes e serem escrupulosamente observados;
- habilidade de comunicação – ser capaz de adaptar o discurso a todos os tipos de comunicação (verbais e não verbais) aos diferentes interlocutores;
- espírito de equipa – o secretário vê-se cada vez mais envolvido em projetos e atividades que exigem trabalhar em equipa, ora liderando, ora sendo um elemento desse processo. Para isso, o secretário deve preparar-se, conhecendo as regras básicas do trabalho em equipa, bem como dominar as técnicas para a promoção de boas relações interpessoais, dentro da equipa de trabalho e da organização em geral;
- capacidade de resolver problemas – ser um elemento assertivo que procure evitar e/ou resolver a conflitualidade no local de trabalho, evitando mal-entendidos e sendo muitas vezes mediador na resolução de conflitos interpessoais e organizacionais;
- respeito pela autoridade e pela hierarquia – conhecer a hierarquia da organização facilita o desempenho profissional e permite saber a quem nos devemos reportar em qualquer situação. Saber acatar ordens constitui também uma competência importante para o secretário agir de forma eficiente e cordial.

## CONCLUSÃO

O mundo globalizado comprovou a necessidade premente de responder ao desafio da competitividade, ao qual qualquer resposta será inócua sem uma aposta na formação e qualificação de todos os indivíduos. Formar indivíduos válidos e eficientes implica conceder-lhes constructos mentais abstratos, passíveis de serem adaptados e operacionalizados, quando estes profissionais se confrontarem com situações reais às quais terão de responder.

Tendo em conta tudo o que foi exposto, na área do secretariado e assessoria executiva, qualquer profissional deverá preocupar-se com as suas capacidades de pró-atividade e de assertividade. Pró-atividade, no sentido de ser um elemento fulcral na boa gestão do escritório e, indiretamente, da própria organização, assumindo responsabilidades e executando tarefas especializadas que requerem capacidade para avaliar e decidir (garantindo tarefas de atualização e *clipping*, desenvolvendo consulta de fontes, organizando fluxos de comunicação, planeando tarefas e alcançando objetivos traçados, etc.). Assertividade, no sentido do desenvolvimento de uma atitude comunicacional autoafirmativa alicerçada na preocupação pela discrição, autoestima e valorização dos indivíduos e na capacidade de interação (e não reação) face à comunicação de quaisquer interlocutores com que tenha de lidar no seu quotidiano profissional.

## REFERÊNCIAS

- [1] Zapata, T. (s.d.). *A importância da nova governança para construir uma outra cultura política no Brasil*. Disponível em <http://pt.slideshare.net/iadhgespar/a-importncia-da-nova-governana-para-construir-uma-outra-cultura-politica-no-brasil>
- [2] FERREIRA, F. - O modo de governança como fator crítico de sucesso das políticas públicas ao nível local [Em linha]. Lisboa: ISCTE, 2012. Dissertação de mestrado. Disponível em [www:http://hdl.handle.net/10071/5867](http://hdl.handle.net/10071/5867).
- [3] RODRIGUES, W. - "Planeamento e governança territorial: uma reflexão sociológica a partir do terreno". *Cidades - Comunidades e Territórios*. Lisboa: CET - Centro de Estudos Territoriais. ISSN 1645-0639. 10 (2005), pp. 25-34.
- [4] Bilhim, João, (2004). *A Governança nas Autarquias Locais*. Coleção Inovação e Governança nas Autarquias. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, [Consultado 26.02.2015], disponível em [http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual\\_1.pdf](http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_1.pdf)
- [5] Santos, P. M.; Bonito, A.; Guedes, A. – “To enhance employability in higher education - a real connection to labour market”. *Journal of Teaching and Education*. 2013. USA: UniversityPublications.net. CD-ROM. ISSN: 2165-6266: 2(4): 213-219 (2013).
- [6] SANTOS, P. M. (2014). *Secretariado. Uma visão estratégica para a competitividade*. Viseu: Edições Esgotadas, p. 12.
- [7] VEIGA, D. (2010). *Guia de secretariado: técnicas e comportamento*. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Érica, p. 21.
- [8] SANTOS, P. M. (2014). *Secretariado. Uma visão estratégica para a competitividade*. Viseu: Edições Esgotadas, pp. 33-36.
- [9] Perrenoud, Ph. (1999). Construir competências é virar costas ao saber?, *Pátio*. Revista pedagógica (11), 15-19
- [10] Perrenoud, Ph., cit. por Santos, P.; Bonito, A. (Fev. 2010) – “Interagir com o mundo do trabalho – o ensino colaborativo e o voluntariado”. *In Atas do Congresso Ibérico Ensino Superior em Mudança: Tensões e Possibilidades – Universidade do Minho* [CD-ROM]. ISBN: 978-972-8746-80-3