

**UNIVERSIDADE DE LISBOA  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**LISBOA**

---

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

**OS PAPÉIS DO GESTOR DE FORMAÇÃO DE UMA GRANDE  
EMPRESA**

**Carolina Corrêa Mendes de Lima Ourique**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO**

**Área de Especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação**

**Relatório de Estágio**

**Orientado pela Professora Doutora Sofia Viseu**

**2016**



## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

### Agradecimentos

O presente relatório é o resultado de uma longa caminhada repleta de vivências e aprendizagens que contribuíram para o meu crescimento e desenvolvimento enquanto pessoa e profissional. Para a sua concretização contei com o apoio de diversas pessoas, que acompanharam o meu percurso e contribuíram indubitavelmente para a conclusão de mais uma etapa determinante da minha vida.

À Professora Doutora Sofia Viseu, orientadora deste trabalho, pelo apoio incansável, pela disponibilidade, pela motivação e pelas palavras de carinho prestadas ao longo destes meses.

Às minhas amigas da faculdade, Francielle Silva, Carina Maia, Érica Marcelle e Patrícia Rosa. Obrigada por caminharem comigo desde sempre, pelo apoio, pela amizade, pelo carinho, pelo companheirismo.

Aos meus irmãos, pelo apoio e por fazerem parte da caminhada desde sempre.

Aos meus pais, pela dedicação, pelo carinho e por contribuírem para o que sou hoje.

Ao meu avô, sempre presente no meu coração, pelo exemplo, pela inspiração e por tudo o que representa.

Ao meu Pedro, por todo o amor, apoio, motivação e paciência. Por ser a minha pessoa, o meu porto seguro, a minha casa.

A todos vós, um obrigada repleto de carinho!

# **Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa**

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

### Resumo

O presente relatório intitulado “Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa” insere-se no âmbito do 2º ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Educação e Formação, na área de especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação. O estágio curricular foi desenvolvido no Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal, entre os meses de Setembro de 2015 e Maio de 2016. O relatório dá conta do trabalho realizado em três dimensões essenciais. Em primeiro lugar, a caracterização e análise da estrutura organizacional do local de estágio; em segundo lugar a apresentação de um pequeno projeto de investigação realizado com o objetivo de caracterizar o trabalho da Coordenadora Pedagógica da TÜV Rheinland Portugal e dos seus papéis; e por fim a descrição das atividades e da experiência vivida ao longo do estágio curricular. A metodologia utilizada no presente trabalho é de cariz qualitativo, recorrendo-se a diversas técnicas de recolha de dados: à pesquisa documental relevante para a caracterização da organização; à entrevista semidirecta pertinente para recolher dados relativos à organização e ao trabalho da Coordenadora Pedagógica; e à observação participante para recolher informação sobre organização e sobre o quotidiano da Coordenadora Pedagógica. As vivências e a experiência adquirida durante o estágio curricular permitiram por um lado conhecer o Departamento de Formação e o quotidiano da Coordenadora Pedagógica, e por outro desenvolver um conjunto de conhecimentos e competências na área da organização e gestão da educação e formação.

**Palavras-chave:** Organização; Estrutura Organizacional; Gestor de formação; Trabalho do Gestor; Papéis do Gestor.

## **Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa**

### Abstract

This report entitled “The Roles of the Training Manager at a Big Company” fits in the scope of my second cycle of studies leading up to the Master’s Degree in Education and Training, under the specialization area of Education Management and Organization. The curricular internship took place in the Training Department of TÜV Rheinland Portugal between September 2015 to May 2016. The report describes the work performed under three essential dimensions. First, we show a portrayal and analysis of the organizational structure of the internship company. Second, we display a small investigation project developed with the goal of describing TÜV Rheinland Portugal Training Technician’s job and roles. Finally we present a description of the activities and the personal experience throughout the curricular internship. The methodology used on the present work is of qualitative nature, using different data research techniques: the documental research to characterize the company; the semi-structured interview essential to gather data about the company and the Training Technician’s job; the participant observation used to collect information about the company and the Training Technician’s daily routine. The experiences during the internship allowed me to simultaneously learn about the Training Department and the Training Technician’s daily work routine and also to develop a set of organizational and management know-how and skills in the field of training and education.

**Keywords:** Company; Organizational Structure; Training Technician; Manager’s Job; Manager’s Roles.

## **Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa**

**Lista de Siglas**

A.C.T. – Autoridade para as Condições do Trabalho

A.F. – Ação de Formação

C.P. – Coordenadora Pedagógica

D.G.E.R.T. – Direção Geral do Emprego e Relações do Trabalho

D.T.P. – Dossiê Técnico Pedagógico

G.F. – Gestor de Formação

I.E.F.P. – Instituto do Emprego e Formação Profissional

M.F. – Manual de Formação

P.A. – Plano de Atividades

R.A. – Relatório de Avaliação

## **Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa**

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Conceitos utilizados para a caracterização do local de estágio .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1. O conceito de Organização .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2. O conceito de Estrutura Organizacional .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Nota Metodológica .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1. Tipo de Investigação .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2. Técnicas de Recolha de Dados .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.3. Análise de Dados .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Caracterização da TÜV Rheinland Portugal .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.1. Apresentação da TÜV Rheinland Portugal .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2. O Departamento de Formação.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.3. Análise da Estrutura do Departamento de Formação.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO II - PROJETO DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Conceitos mobilizados no Projeto de Investigação .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.1. A Gestão e a Administração .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2. O Papel do Gestor .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2. Problemática e Objetivos do Estudo .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.1. Problemática do Estudo.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.2. Objetivos do Estudo .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3. Nota Metodológica .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.1. Tipo de Investigação .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2. Técnicas de recolha e tratamento dos dados .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4. Apresentação dos Resultados.....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.1. O Trabalho da Coordenadora Pedagógica .....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.2. Os Papéis da Coordenadora Pedagógica.....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO III - O ESTÁGIO.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1. Enquadramento do Estágio .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2. Descrição das Atividades desenvolvidas no Estágio .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.1. Preparação de ações de formação intraempresas e interempresas .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.2. Fecho de ações de formação .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.3. Tarefas na plataforma SIGO .....</b>	<b>63</b>

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

<b>3.3. Reflexão .....</b>	<b>64</b>
<b>3.4. Aprendizagens.....</b>	<b>67</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Configurações Estruturais (Mintzberg, 2008, p.179; Adaptado de Ferreira, Abreu & Caetano, 1998, p.300.) .....	9
Quadro 2 - Etapas Metodológicas .....	10
Quadro 3 - Documentação analisada para a Caracterização da Organização.....	12
Quadro 4 - Grelha de registo das notas de campo.....	14
Quadro 5 - Categorização da Análise de Conteúdo da Entrevista ao Gestor de Formação.....	15
Quadro 6 - Categorização da Análise de Conteúdo da Entrevista à Coordenadora Pedagógica.....	15
Quadro 7 - Papéis do Gestor de Mintzberg (1986).....	34
Quadro 8 - Etapas Metodológicas .....	37
Quadro 9 - Grelha de registo das notas de campo.....	38
Quadro 10 - Categorização da Análise de Conteúdo da Entrevista à Coordenadora Pedagógica.....	40
Quadro 11 - Atividades/ Tarefas da Coordenadora Pedagógica no seu quotidiano .....	42
Quadro 12 - Correspondência de Papéis e Atividades/Tarefas da Coordenadora Pedagógica.....	44
Quadro 13 - Tarefas dos gestores segundo Morgan, Hall e Mackay (1983, cit. por Barroso 2005, p.148).....	51
Quadro 14 - Tarefas realizadas durante o Estágio.....	52

## **Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1 - As cinco componentes básicas da organização (Mintzberg, 1995, p.38).....</b>	<b>7</b>
<b>Figura 2 - Estrutura Simples (Mintzberg, 1995) .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 3 - Organograma da Tuv Rheinland Portugal (TÜV Rheinland, 2016) .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 4 - Organograma da Tuv Rheinland Portugal (TÜV Rheinland, 2016) .....</b>	<b>19</b>

## **Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa**

### INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio, cujo tema se refere aos “Papéis do gestor de formação de uma grande empresa”, insere-se no âmbito do mestrado em Educação e Formação, na área de especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação, do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Este relatório resulta da realização de um estágio curricular numa empresa de prestação de serviços de formação e certificação, a TÜV Rheinland Portugal. Iniciou-se em Setembro de 2015 e prolongou-se até ao fim de Maio de 2016, desenvolvendo-se ao longo de dezasseis horas semanais. O estágio teve como principais objectivos: adquirir experiência como um técnico superior de educação e formação, através do desenvolvimento de competências aprendidas ao longo da formação académica inicial; integrar-me no mercado de trabalho na área de especialização de organização e gestão da educação e formação; e, finalmente, desenvolver um conhecimento mais aprofundado sobre as empresas de prestação de serviços de educação e formação, procurando compreender a sua estrutura, as suas atividades e as suas dinâmicas organizacionais.

A razão que motivou a realização do projeto de investigação surge do interesse pelo trabalho do gestor da formação em contexto empresarial, nomeadamente as atividades e papéis subjacentes ao seu quotidiano. Assim, este pequeno projeto de investigação pretende dar continuidade a trabalhos realizados anteriormente sobre o tema do gestor escolar, e contribuir para a reflexão e debate do trabalho do executivo no âmbito da educação e formação. Procura-se ainda dar um modesto contributo para diversificação dos contextos organizacionais sobre os quais tem vindo a ser feita grande parte da produção académica em Educação, indo para além dos contextos escolares, tal como refere Barroso (2002):

*“Na grande maioria dos casos, o objeto de estudo é a própria escola (pública ou privada e de diferentes graus de ensino), ou na sua globalidade enquanto organização, ou só em algumas dimensões da sua constituição e funcionamento (estruturas, relações internas e externas, cultura, inovações, processos de decisão, recursos, etc.)”* (idem, p.309).

Justifica-se assim o interesse em compreender o quotidiano do trabalho do gestor em contexto empresarial, bem como descrever os papéis que lhe estão inerentes. O objeto empírico foi construído em torno da Coordenadora Pedagógica da TÜV Rheinland Portugal que no Departamento de Formação é quem assume o trabalho e os papéis do gestor.

## **Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa**

No que se refere à estrutura do relatório, este encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo – Caracterização e análise do local de estágio – apresenta um enquadramento teórico, conceptual e metodológico que sustentou a caracterização e análise da organização, bem como uma análise da estrutura organizacional.

O segundo capítulo – Projeto de Investigação – explicita um pequeno projeto de investigação em torno do trabalho da Coordenadora Pedagógica e dos seus papéis segundo a perspectiva teórica de Mintzberg (1986).

O terceiro capítulo – O Estágio – descreve, analisa e reflete sobre as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular; e apresenta duas reflexões, a primeira sobre a atividade de formação desenvolvida pelo departamento de formação, e a última sobre as aprendizagens realizadas durante o estágio.

Por fim, o quarto capítulo apresenta as considerações finais onde se analisa e reflete acerca da elaboração do presente relatório e sobre o trabalho realizado durante o estágio, apontando as dificuldades sentidas e as aprendizagens efectuadas.

## CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

No presente capítulo apresenta-se a caracterização da organização onde decorreu o estágio. O capítulo encontra-se dividido em quatro pontos: no primeiro apresentam-se os conceitos mobilizados para a caracterização do local de estágio; no segundo ponto descrevem-se os instrumentos e as técnicas de recolha de dados; no terceiro ponto apresenta-se a caracterização da TÜV Rheinland Portugal, nomeadamente do Departamento de Formação; finalmente, no último ponto, far-se-á uma análise da estrutura do Departamento de Formação.

### 1.1. Conceitos utilizados para a caracterização do local de estágio

Para a caracterização da TÜV Rheinland Portugal foquei-me nos conceitos de organização e estrutura organizacional.

#### 1.1.1. O conceito de Organização

Morgan (1996, p.24) afirma que “a origem da palavra organização deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento”. Nesta perspectiva as organizações são entidades que nascem para atingir finalidades ou objetivos concretos. As tarefas, processos, propósitos, metas e objetivos surgem intimamente relacionados com o conceito de organização.

De acordo com Bilhim (2006) o conceito de organização refere-se a uma entidade social coordenada e delimitada que funciona numa base relativamente contínua, e que visa concretizar objetivos específicos. Sendo uma entidade social, é constituída por pessoas e grupos que interagem e se relacionam entre si. Neste sentido, a organização existe com vista a alcançar os seus objetivos, que não seriam possíveis de concretizar se fosse composta apenas por um indivíduo (Bilhim, 2006). Segundo o mesmo autor, as organizações têm características específicas: são compostas por grupos de indivíduos; sugerem a existência de relações de cooperação entre os mesmos; requerem a coordenação formal das ações; visam alcançar metas; pressupõe a diferenciação de funções; apresentam uma estrutura hierárquica e são delimitadas por fronteiras (Bilhim 2006). Neste contexto, Shein (1986, cit. por Bilhim, 2006, p.22) refere-se a organização como “a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”.

Considerando a perspectiva de Chiavenato (2002, p.201) a organização é percebida como uma “entidade social porque é constituída por pessoas. É dirigida para objetivos porque é desenhada para alcançar resultados”.

Teixeira (2011, p.85) entende o conceito de organização como “um conjunto de pessoas agrupadas à volta de objetivos comuns cujo cumprimento implica, de algum modo, algumas limitações no comportamento individual”.

Numa perspectiva similar, Gibson et al. (2006, p.5) define a organização como “uma unidade coordenada composta, no mínimo, de duas pessoas que trabalham para atingir uma meta comum ou um conjunto de metas”.

Herbert Simon (cit. por Rocha, 1999, p.32) refere-se à organização “como um sistema de decisões individuais e colectivas tendo por base uma racionalidade limitada, ou seja uma racionalidade que leva os indivíduos a decidir tendo em conta apenas os aspectos da situação que conhecem”.

Considerando as diversas definições apresentadas, neste trabalho entende-se que uma organização é constituída por pessoas que trabalham rumo a um objetivo comum. Nesta perspectiva Sousa (1990 cit. por Santos, 2008, p.12) percebe uma organização como “um grupo social em que existe uma divisão funcional do trabalho e que visa atingir através da sua atuação determinados objetivos, e cujos membros são eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objetivos e, concomitantemente, possuidores de objetivos próprios”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Esta é uma perspectiva possível de análise das organizações e que se insere no âmbito do estudo da Tuv Rheinland Portugal. No entanto, existem outras perspectivas – como os modelos da ambiguidade, nomeadamente da *anarquia organizada* e do *caixote do lixo* - que acentuam as organizações como entidades sociais que se pautam pela indefinição ou ausência clara de objetivos, pela segmentação da organização, pela participação fluída, pela incerteza da distribuição do poder atribuído às várias partes da organização, pela interferência do ambiente na organização, pela ênfase no carácter não estruturado das decisões, e pelo reconhecimento da descentralização, dada a complexidade e a imprevisibilidade das organizações (Bush, 1986).

### 1.1.2. O conceito de Estrutura Organizacional

Tal como refere Mintzberg (1995, p.35) “para compreender como as organizações se estruturam, temos em primeiro lugar de compreender como é que funcionam. Precisamos de conhecer as suas componentes, quais as funções que cada um desempenha, e como os fluxos de trabalho, de autoridade, de informação e de decisões irrigam as organizações”.

O estudo das organizações e de como é que é feita a divisão das tarefas sugere a compreensão do conceito de estrutura organizacional. A estrutura organizacional pode ser sucintamente entendida como as relações formais e as obrigações dos diversos membros da organização. De acordo com Bilhim (2006) a estrutura refere-se ao modo como as tarefas são distribuídas pelos indivíduos, evidenciando as relações de dependência e estabelecendo mecanismos formais de coordenação e controlo.

Mintzberg (1999, p.20) entende a estrutura organizacional como a soma total de meios através dos quais é feita a divisão do trabalho em tarefas distintas, e como é feita a coordenação entre essas tarefas. Portanto, refere-se ao modo como a organização divide, coordena e organiza a sua atividade, tal como define Bilhim (2006, p.22) “a estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões”.

Stoner e Freeman (1999, p.230) definem estrutura como a “forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Bowditch e Buono (2011, p.167) afirmam que a estrutura organizacional pode ser entendida como “padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização”.

Por sua vez, Gibson et al. (2006, p.12) referem-se à estrutura organizacional como forma de representar um “padrão formal de atividades e inter-relações entre as várias subunidades de uma organização”.

Na mesma direção, Wagner III e Hollenbeck (2009, p.327), referem que a estrutura é “uma rede relativamente estável de interdependências entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização”.

Dentro das organizações a estrutura assume um papel relevante na organização do trabalho e no comportamento individual e colectivo dos indivíduos, sendo frequentemente representada através de um organograma (Gibson et al., 2006).

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

A análise da estrutura organizacional pode ser realizada através de três componentes: a complexidade, a formalização e a centralização.

No que se refere à complexidade, a análise deve atender aos diversos graus de especialização, aos níveis hierárquicos, à divisão do trabalho, e às filiais que a organização possa ter (Bilhim, 2006). Segundo Bilhim (2006) a complexidade é composta por três níveis de diferenciação: horizontal, vertical ou hierárquica e espacial. A diferenciação horizontal tende a ser a mais complexa e está relacionada com o nível de separação horizontal existente entre os departamentos. Neste âmbito, esta diferenciação refere-se à subdivisão das tarefas e atividades pelos indivíduos da organização (Bilhim, 1996). A diferenciação vertical diz respeito à profundidade da estrutura organizacional, isto é, ao número de níveis hierárquicos que existem ao longo da organização, que se estendem desde o topo à base. Finalmente, no que se refere à diferenciação espacial as atividades e os indivíduos encontram-se dispersos no espaço da organização, separados pelos centros de poder ou pelas suas tarefas.

Relativamente à análise da formalização da estrutura formal, esta deve considerar as regras e os procedimentos concebidos para orientar o comportamento dos indivíduos, observando o grau de standardização das tarefas na organização (Bilhim, 2006). De acordo com Bilhim (1996, p.124) a formalização refere-se ao “(...) o grau de standardização de cada tarefa na organização, ou seja, como, quando e por quem as tarefas deverão ser efetuadas. O comportamento de um membro da organização é vitalmente afetado pelo grau de formalização existente”. Nas palavras de Bilhim (2006, p.143) a formalização “é um recurso ao dispor da organização para regular o comportamento dos seus membros, e indicarlhes o que devem fazer”. De acordo com Mintzberg (1995) a formalização do comportamento da organização pode ser observada mediante o trabalho, a sua organização, a sua estrutura e as suas regras.

Em relação à centralização, esta pode ser analisada tendo em consideração a distribuição do poder pela organização. Assim, “quanto maior é a centralização, mais autoridade é concentrada nos níveis mais elevados da hierarquia e, ao invés, quando existe descentralização, é atribuído maior poder de tomada de decisões aos níveis mais baixos da hierarquia” (Bilhim, 2006, p.146). Tal como referem Van de Ven e Ferry (cit. por Bilhim, 1996, p.130) a centralização é entendida como “ (...) o *locus* de decisão que determina a autoridade dentro de uma organização. Quando a maioria das decisões é tomada hierarquicamente, uma unidade organizacional é considerada centralizada; uma unidade descentralizada geralmente implica que a decisão tenha sido delegada para locais ou níveis mais baixos”. Assim, compreende-se que quando a autoridade e o poder se concentram nos

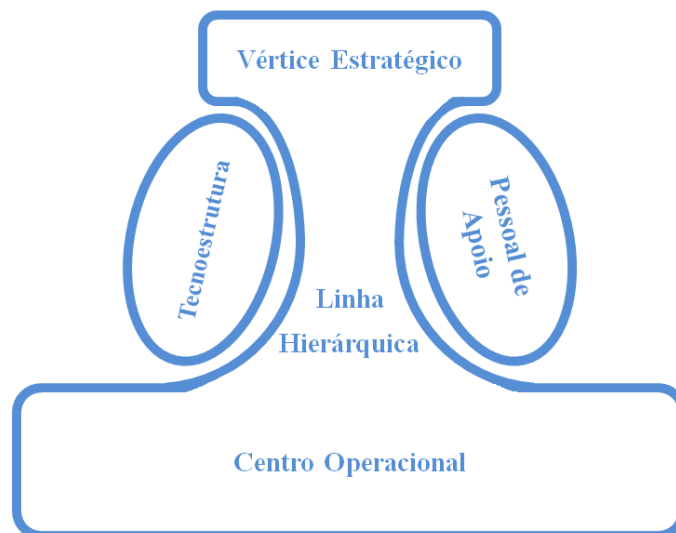
## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

níveis mais elevados da hierarquia da organização existe centralização, quando a decisão se encontra nos níveis mais baixos da hierarquia existe descentralização.

Segundo Mintzberg (1999) as organizações apresentam mecanismos de coordenação do trabalho, considerando elementos fulcrais da estrutura no âmbito do desenvolvimento das suas atividades, sendo eles:

- Ajustamento mútuo - “(...) realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal.”
- Supervisão direta - “Um indivíduo encontra-se investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros”.
- Estandarização dos processos de trabalho – “O conteúdo do trabalho é especificado ou programado”, existindo instruções de montagem devidamente apresentadas.
- Estandarização dos resultados – “É especificado de antemão, as dimensões do produto, ou o desempenho a atingir”.
- Estandarização das qualificações – “As qualificações e o conhecimento são estandarizados logo que se especifica a formação daquele que executa o trabalho” (Mintzberg, 1999, p.20-25).

Depois de apresentados os mecanismos de coordenação, é oportuno compreender quais são os elementos que efetuam essa coordenação. Neste âmbito, Mintzberg (1995) sugere cinco níveis hierárquicos, que compõem as configurações estruturais: o vértice estratégico, a tecnoestrutura, o centro operacional, a linha hierárquica, e o pessoal de apoio (Figura 1).



**Figura 1 - As cinco componentes básicas da organização (Mintzberg, 1995, p.38)**

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

- Vértice estratégico – é o topo da hierarquia e é onde se toma a maioria das decisões estratégicas e de planeamento de todo o processo de produção. É constituído pelos gestores de topo, incluindo os conselhos de administração, de gestão e o seu pessoal de apoio. A sua função passa por assegurar que a missão da organização é cumprida de forma eficaz, servir as necessidades de todos os indivíduos e também é responsável por toda a supervisão dentro da organização (Bilhim, 2006).
- Tecnoestrutura - constituída pelos analistas com a função de “standardização do trabalho dos outros, além de aplicarem as técnicas analíticas que permitem que a organização se adapte ao seu ambiente” (Mintzberg, 1995, p.39). Não estando diretamente envolvidos na produção, os analistas têm a capacidade de observar e avaliar o funcionamento do sistema e de comunicar com os gestores da linha hierárquica, estando em constante atualização do sistema relativamente às necessidades existentes (Lima e Silva, 2005).
- Centro operacional - constituído por todos os operacionais que executam os trabalhos de base relacionados com a produção de bens ou serviços, “toda a organização vive em função do centro operacional, pois é para ele que ela existe” (Lima e Silva, 2005, p.2-3).
- Linha hierárquica – constituída pelos gestores intermédios (coordenadores, encarregados e chefes de equipa), têm como função estabelecer a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional, através de uma cadeia de comando (Mintzberg, 1995), tentando responder às diferentes necessidades existentes no sistema (Lima e Silva, 2005,).
- Pessoal de apoio - constituído por unidades especializadas que têm a seu cargo serviços de apoio, serviços jurídicos, relações públicas e laborais, investigação. Não está diretamente envolvido na produção, mas funciona como um suporte de todo o sistema. A sua função passa por sustentar e promover o processo de produção mediante o contacto com o exterior (Lima e Silva, 2005).

Tendo em conta esta matriz, Mintzberg (1995) tipifica cinco tipos de estrutura organizacional em função da predominância de cada elemento: a Estrutura Simples, a Burocracia Mecanicista, a Burocracia Profissionalizada, a Estrutura Divisionada e a Adhocracia, cujas características se sintetizam na figura que se segue.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

<b>Configuração</b>	<b>Estrutura Simples</b>	<b>Burocracia Mecanicista</b>	<b>Burocracia Profissional</b>	<b>Estrutura Divisionada</b>	<b>Adhocracia</b>
<b>Principal Mecanismo de Coordenação</b>	Supervisão direta	Estandardização de procedimentos	Estandardização de Qualificações	Estandardização de resultados	Ajustamento mútuo
<b>Componente Chave</b>	Vértice estratégico	Tecnoestrutura	Centro operacional	Linha intermédia	Pessoal de apoio
<b>Formalização e funcionamento</b>	Reduzida e orgânico	Elevada e burocrático	Reduzida e Burocrático	Elevada (nas divisões) e burocrático	Reduzida e orgânico
<b>Fatores Situacionais</b>	Organização jovem; Pequena dimensão; Ambiente simples e dinâmico; Possibilidade de hostilidade externa ou forte necessidade de poder do executivo principal	Organização antiga; Grande dimensão; Ambiente simples e estável; Controle externo	Varia; Ambiente complexo e estável; Sistema técnico não regulado e não sofisticado	Organização antiga; Grande dimensão; Ambiente relativamente simples e estável; Necessidade de poder dos gestores intermédios	Organização jovem; Ambiente complexo e dinâmico; Sistema técnico sofisticado
<b>Força Dominante</b>	Centralização	Estandardização	Profissionalização	Balcanização	Colaboração

**Quadro 1 – Configurações Estruturais**  
(Mintzberg, 2008, p.179; Adaptado de Ferreira, Abreu & Caetano, 1998, p.300.)

No presente relatório apenas se desenvolve o tipo de Estrutura Simples, considerando que é a estrutura que mais se aproxima ao Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal, conforme darei conta mais à frente neste capítulo.

Esta configuração é característica de micro e pequenas organizações com um reduzido número de trabalhadores. É uma estrutura que apresenta uma baixa complexidade e reduzida centralização e assenta numa liderança forte levada a cabo por um indivíduo que exerce a sua autoridade de forma informal, mediante a supervisão direta.

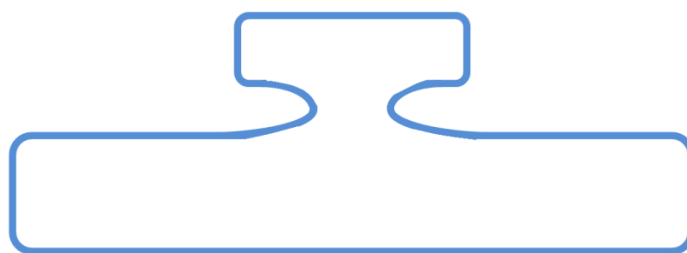


Figura 2 - Estrutura Simples (Mintzberg, 1995)

### 1.2. Nota Metodológica

O Quadro 2 apresenta sinteticamente as etapas metodológicas desenvolvidas para o estudo de caracterização e análise organizacional do local de estágio, organizada em três fases. A primeira fase foi destinada à apresentação do quadro teórico referente à caracterização da organização. A segunda fase esteve direcionada para a utilização das técnicas de recolha de dados e o seu tratamento. E, finalmente, a terceira fase focou-se na descrição dos procedimentos de análise de dados.

<b>1. Conceitos utilizados para a caracterização do local de estágio</b>	- Quadro teórico e conceptual
<b>2. Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados</b>	- Análise documental <ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa documental;</li></ul>
	- Entrevistas semiestruturadas <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestor de Formação;</li><li>• Coordenadora Pedagógica;</li></ul>
	- Observação participante <ul style="list-style-type: none"><li>• Notas de campo;</li></ul>
	- Análise dos dados <ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de conteúdo;</li><li>• Definição de categorias e subcategorias de análise.</li></ul>
<b>3. Caracterização da TÜV Rheinland Portugal</b>	- Apresentação da Organização e do Departamento de Formação;
	- Análise da Estrutura do Departamento de Formação <ul style="list-style-type: none"><li>• Configuração Estrutura Simples.</li></ul>

Quadro 2 - Etapas Metodológicas

### 1.2.1. Tipo de Investigação

Para se caracterizar a organização onde decorreu o estágio, optou-se por uma abordagem metodológica geral de cariz qualitativo, aproximando-se de um estudo etnográfico (Daymon & Holloway, 2011). A etnografia foca-se no estudo das crenças, valores, perspectivas e motivações de um determinado grupo a partir da visão, dos significados e das interpretações dos seus membros (Amado, 2014). Propõe-se portanto a “descrever e analisar as práticas e as crenças de uma cultura ou comunidade para as interpretar e compreender” (Freebody, 2003; Wolcott, 1993, cit. por Amado, 2014, p.145).

O estudo etnográfico surge como uma descrição de uma cultura que tem por base os resultados que surgem do trabalho de campo. A etnografia apresenta diversas características em comum com outras abordagens de investigação qualitativa, considerando que o investigador se torna objecto do seu próprio estudo, recorrendo a diversos instrumentos de recolha de dados como a observação, a pesquisa documental, as entrevistas, as conversas informais, e o registo de notas de campo (Daymon & Holloway, 2011).

### 1.2.2. Técnicas de Recolha de Dados

Tendo em conta que o presente estudo adopta uma abordagem geral qualitativa, utilizaram-se três técnicas de recolha de dados - análise documental, entrevista semiestruturada e observação participante com o intuito de se obter informação para a caracterização da organização.

#### **Análise Documental**

Para recolher informação relativamente à origem da organização TÜV Rheinland Portugal, designadamente da sua missão, visão, valores, objectivos e serviços prestados, recorreu-se à análise documental. Esta análise consiste na “utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação (...) o investigador não precisa de recolher a informação original. Limita-se a consultar a informação que foi anteriormente organizada” (Afonso, 2005, p.88). A documentação analisada refere-se a documentos públicos que se encontram ao dispor de qualquer pessoa, e a documentos privados de acesso mais restrito

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

considerando que são os arquivos oficiais da organização (Afonso, 2005). Para esta análise, consultou-se igualmente o sítio da organização na internet.

Documentos Oficiais da Organização	Documentos Públicos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Brochura “Soluções para o seu negócio. Imparcialidade, Rigor e Profissionalismo”. TÜV Rheinland (2015);</li><li>• Organograma;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Portaria nº 256/2005 de 16 de Março. Diário da República nº 53 – I Série-B. Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho;</li><li>• Guia da Certificação de Entidades Formadoras. Sistema e Requisitos de Certificação;</li><li>• Guia das Etapas para a Certificação de uma Entidade Formadora.</li></ul>

**Quadro 3 - Documentação analisada para a Caracterização da Organização**

### Entrevista

Para recolher os dados, utilizou-se também a técnica da entrevista para se obter informações relativas à caracterização da organização. A entrevista surge como uma “conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas (Morgan, 1988, cit. por Bogdan & Bilken, 1994, p.134), sendo uma técnica utilizada com a finalidade de “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Bilken, 1994, p.134). Considerando que a entrevista pode ser de diversa natureza – não estruturada, semiestruturada ou estruturada – é fundamental que o instrumento seja adaptado ao destinatário, ao contexto, à situação.

Neste sentido, recorreu-se à técnica da entrevista semiestruturada visando-se criar um diálogo entre entrevistador e entrevistado que desenvolva diversos temas e aprofunde questões específicas (Afonso, 2005). O guião da entrevista (anexo 1.1.) foi estruturado tendo em conta um destinatário específico, o Gestor de Formação, e teve como objectivos conhecer o funcionamento do departamento de formação da TÜV Rheinland Portugal, compreender a estrutura do departamento de formação e caracterizar o trabalho desenvolvido pelo mesmo (anexo 1.1). De acordo com Afonso (2005, p.99) o guião da entrevista “deve ser construído a

partir das questões de pesquisa e eixos de análise do projeto de investigação. A sua estrutura típica tem um carácter matricial, em que a substância da entrevista é organizada por objetivos, questões, itens ou tópicos. A cada objetivo corresponde uma ou mais questões. A cada questão correspondem vários itens ou tópicos que serão utilizados na gestão do discurso do entrevistado em relação a cada pergunta”.

A utilização desta técnica de recolha de dados visou sobretudo recolher a informação que não se encontrava disponível no arquivo documental da organização e que não foi possível observar em campo. Assim, foram aplicadas duas entrevistas – uma ao Gestor de Formação e uma à Coordenadora Pedagógica - que visaram recolher dados relativos à organização e ao departamento de formação. A entrevista ao Gestor de Formação decorreu na sala de reuniões da TÜV Rheinland Portugal no dia 28 de Abril de 2016 e teve a duração de cerca de 20 minutos. A entrevista à Coordenadora Pedagógica teve dois objectivos: o primeiro, recolher dados para a caracterização da organização, e o segundo recolher informação para o projeto de investigação. Esta última decorreu igualmente na sala de reuniões da TÜV, no dia 21 de Abril de 2016 e teve a duração de cerca de 20 minutos.

### **Observação Participante**

Com o propósito de melhor compreender e conhecer a organização e especificamente o Departamento de Formação, optou-se pela utilização da técnica da observação. Esta é uma técnica “particularmente útil e fidedigna” (Afonso, 2005, p.91) uma vez que a informação recolhida não é condicionada por opiniões nem pontos de vista de outrem. Considerando os diferentes tipos de observação, optou-se por recorrer à observação participante uma vez que é utilizada “(...) quando o investigador quer descrever e compreender o modo como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam num determinado contexto social, [implicando] que o investigador se insira na situação (...) observe o próprio contexto, os padrões das relações entre as pessoas, o modo como reagem aos eventos que ocorrem (...)” (Cozby, 1989, cit. por Afonso, 2005, p.92). Neste sentido, foram realizadas observações periódicas no âmbito do contexto organizacional, realizadas inicialmente num período de 8 horas de trabalho (durante os meses de Setembro a Dezembro) e posteriormente passaram a ser registadas 4 horas diárias (durante os meses de Janeiro a Maio). Estes registos tinham como objectivo analisar o ambiente, as interações entre os indivíduos, e os seus comportamentos. As observações realizadas sobre o quotidiano da TÜV Rheinland Portugal e do Departamento de Formação

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

proporcionam uma visão e um conhecimento mais aprofundado e fidedigno da organização que, de certa forma, nenhuma outra documentação escrita consegue proporcionar.

Ao longo das observações recorreu-se às notas de campo (anexo 2) procurando-se registar numa grelha informações sobre os dias e tempos de observação, os intervenientes, a descrição das observações e alguns comentários e reflexões suscitadas no momento do registo.

Data	Hora	Observado	Observação	Reflexão/ Comentário	Tarefas Realizadas

**Quadro 4 - Grelha de registo das notas de campo**

Neste sentido, procurou-se que o registo tivesse “(...) um carácter reflexivo e prospetivo, no que respeita ao enquadramento teórico e à condução da estratégia de investigação.” (Afonso 2005, p.93). Tal como referem Bogdan & Biklen (1994, p.150) as notas de campo constituem um “relato escrito daquilo que o investigador vê, experiencia e pensa no decurso da recolha”.

### 1.2.3. Análise de Dados

Após a recolha dos dados, procedeu-se à sua análise e tratamento recorrendo-se à análise de conteúdo (anexo 1.4). Tal como refere Amado (2014, p.303), a análise de conteúdo refere-se a uma “técnica de pesquisa documental que procura arrumar num conjunto de categorias de significação o conteúdo manifesto dos mais diversos tipos de comunicações (...)”. Esta é uma técnica de “análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) das mensagens”. O seu propósito consiste na descrição objectiva, sistemática e quantitativa dos conteúdos recolhidos (Amado, 2014). Portanto, a intenção da análise de conteúdo “é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (Bardin, 1994, p.42).

Neste sentido, definiu-se um conjunto de categorias e subcategorias que visam sistematizar a informação recolhida e seleccionar os dados mais pertinentes para a

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

caracterização e descrição da TÜV Rheinland Portugal e do seu Departamento de Formação (anexo 1.4.). De seguida, apresentam-se dois quadros onde se listam as dimensões, as categorias e as subcategorias criadas nas análises das entrevistas elaboradas:

<b>Dimensões</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
1. A Organização	1.1. Identidade da Organização	1.1.1. Categorização da empresa
		1.1.2. Diferenciação
		1.1.3. Potencialidades
		1.1.4. Limitações
2. O Departamento de Formação	2.1. Identidade do Departamento de Formação	2.1.1. Estrutura do Departamento
		2.1.2. Trabalho desenvolvido
		2.1.3. A equipa
		2.1.4. Tipos de ações dinamizadas pelo departamento

**Quadro 5 - Categorização da Análise de Conteúdo da Entrevista ao Gestor de Formação**

<b>Dimensões</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
1. A Organização	1.2. Identidade da Organização	1.1.1. Categorização da empresa
		1.1.2. Diferenciação
		1.1.3. Potencialidades
		1.1.4. Limitações
(...)	(...)	(...)

**Quadro 6 - Categorização da Análise de Conteúdo da Entrevista à Coordenadora Pedagógica**

### 1.3. Caracterização da TÜV Rheinland Portugal

No presente ponto, pretende-se apresentar a caracterização do local onde foi desenvolvido o estágio. Neste sentido, primeiramente apresenta-se uma breve caracterização da TÜV Rheinland Portugal e do seu Departamento de Formação, e posteriormente analisa-se a estrutura do departamento.

#### 1.3.1. Apresentação da TÜV Rheinland Portugal

A TÜV Rheinland Portugal é uma organização filial do grupo TÜV Rheinland Group de origem alemã. O grupo TÜV Rheinland é uma multinacional que lidera os serviços técnicos à escala mundial. Foi fundado na Alemanha em 1872 com sede em Colónia. Atua em 65 países diferentes e a sua missão passa por “apoiar o crescimento sustentado da indústria nacional, oferecendo serviços que asseguram uma melhoria constante dos níveis de competitividade em condições de segurança e qualidade permitindo que se aproximem da média europeia” (TÜV Rheinland, 2015). De acordo com o Gestor de Formação, a missão da TÜV “*é ser um organismo de avaliação de conformidade independente. (...) que seja rigoroso nessa análise. Associa a competência técnica ao rigor e à independência, essa é a principal missão. (...) Independência, rigor...são dois princípios fundamentais*” (P2, anexo 1.2, p.2).

A TÜV Rheinland Portugal tem como objectivo a prestação de serviços de forma competente que permitam, por um lado uma melhoria constante dos níveis de competitividade das organizações em condições de segurança e qualidade, e por outro encontrar soluções individuais e a longo prazo para as mesmas (TÜV Rheinland, 2015). Tal como refere o Gestor de Formação:

*“a TÜV...no grupo é designada como uma TIC (testing, inspection and certification) Company, (...) é essencialmente um organismo de inspeção... esta é a filosofia da organização. (...) Nós somos um organismo de inspeção e certificação no fundo que ou define especificações...normas para serem validadas, ou então socorre-se de normas técnicas que já existem para fazer então essas inspeções e essas certificações. E este é o principal fundamento. Depois ao longo dos últimos 20 ou 30 anos a TÜV tem entrado em outras áreas, nomeadamente a de certificação de sistemas de gestão, qualidade, ambiente, segurança (...). Depois por consequência, se já tínhamos técnicos qualificados*

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

*para fazer inspeções, para fazer certificações em algumas áreas, a formação fazia todo o sentido e foi a partir daí também que se desenvolveu esse negócio. Fazemos muito a formação nas áreas onde atuamos em termos de certificação e inspeção. Formação na área da segurança, formação na área da qualidade, ambiente, energia...(...)" (P.1, anexo 1.2, p.1).*

Relativamente aos valores, a organização tem como base três valores: imparcialidade, rigor e competência profissional (TÜV Rheinland, 2015). Considerando a visão do Gestor de Formação, esta perspectiva a TÜV segundo três palavras: independência, rigor e segurança:

*"Porque a independência efetivamente é algo que se nota nas avaliações dos técnicos...eles são de facto independentes na avaliação...não se sentem reféns nessa avaliação (...). Rigor, faz parte da assinatura da empresa...TÜV Rheinland Precisely Right, (...) é complicado errar...temos que ser rigorosos na nossa avaliação...é a imagem da empresa. (...) temos que ser muito competentes naquilo que fazemos e fazê-lo de forma rigorosa. Segurança, segurança a vários níveis...a nossa avaliação se for rigorosa e independente vai trazer segurança para os nossos clientes...segurança porque avaliamos o seu produto...segurança porque avaliamos o seu sistema ou o seu equipamento (...)" (P3, anexo 1.2, p.2).*

Nas palavras da Coordenadora Pedagógica a TÜV é uma organização com uma cultura empresarial jovem, com um elevado nível de rigor e aposta sobretudo na qualidade dos seus serviços:

*"É uma empresa com uma cultura empresarial jovem, onde existe um ótimo ambiente de trabalho e interajuda, somos cerca de 30 colaboradores (...). Existe muita partilha de conhecimento e informação, tanto entre os colaboradores como a própria chefia...(...). Somos uma entidade formadora certificada pela DGERT com referência na área da formação profissional. A TÜV é uma empresa com um rigor muito grande que aposta essencialmente na qualidade do serviço, é isso que nos difere um pouco da nossa concorrência. A nossa política de gestão da qualidade é orientada para a satisfação das necessidades dos clientes e para a melhoria contínua dos processos." (P4, anexo 1.6, p.2).*

A TÜV Rheinland Portugal presta serviços em diversas áreas designadamente em qualidade, ambiente e segurança; apoio na certificação de produtos; atividades de formação nas áreas de qualidade, ambiente, segurança e organização; realização de inspeções técnicas e controlo da qualidade de instalações, produtos e serviços (TÜV Rheinland, 2015).

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

No que se refere à estrutura da organização, a TÜV Rheinland Portugal encontra-se organizada da seguinte forma:

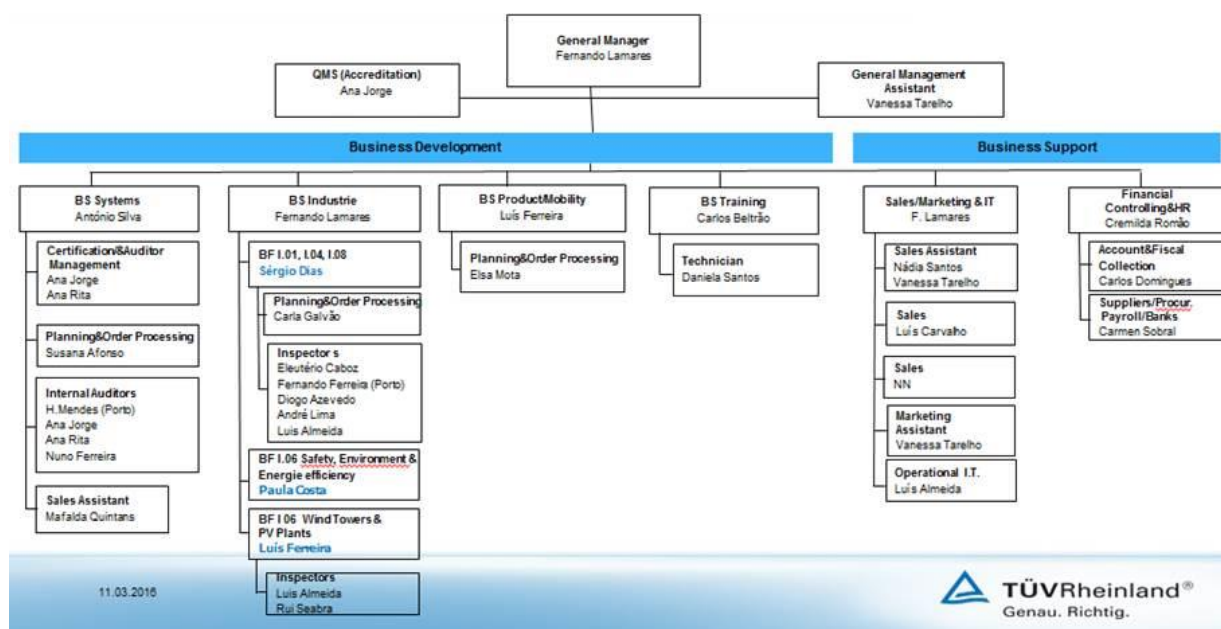


Figura 3 - Organograma da Tuv Rheinland Portugal (TÜV Rheinland, 2016)

Neste contexto, constata-se que a organização se encontra estruturada em diversas áreas de negócio e áreas de apoio.

No âmbito das áreas de negócio, o principal foco da TÜV Rheinland Portugal são os serviços de inspeção e de certificação, sendo as principais áreas. A formação não é a principal área de negócio, sendo uma área complementar.

### 1.3.2. O Departamento de Formação

A TÜV Rheinland Portugal desenvolve formação há 20 anos, tendo vindo a investir progressivamente na mesma, tal como refere o Gestor de Formação:

*“Fazemos muita formação nas áreas onde atuamos em termos de certificação e inspeção. (...) eu diria nos últimos 20 anos começámos também a entrar na área da formação.”* (P1, anexo, 1.2, p.1).

É uma organização acreditada pela Direção Geral do Emprego e Relações do Trabalho (D.G.E.R.T.) desde que iniciou a sua atividade no mercado. Enquanto entidade formadora, a TÜV Rheinland Portugal conta com diversos cursos homologados por algumas entidades tais como o Instituto do Emprego e Formação Profissional (I.E.F.P.) desde 2007 para o curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores, e pela Autoridade para as

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

Condições do Trabalho (A.C.T.) desde 2003, para o curso Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho e para o curso de Construção Civil e Obras Públicas.

No organograma anteriormente apresentado (Figura 3), a área da formação encontra-se representada pelo Departamento de Formação - BS Training – local onde decorreu o estágio.

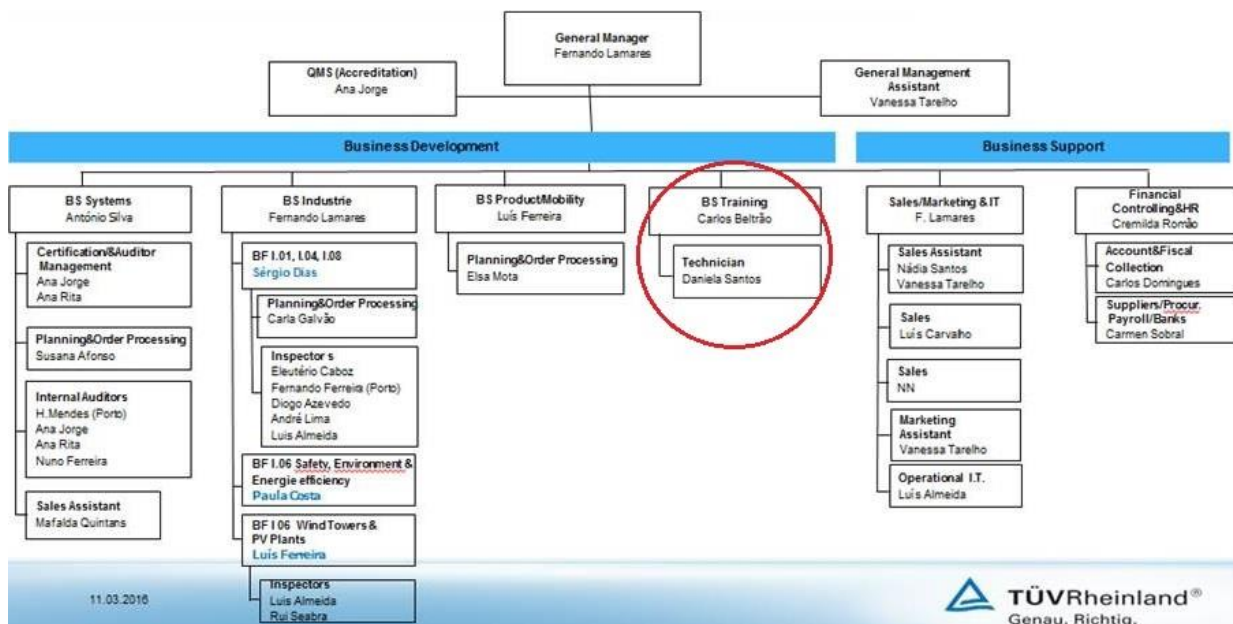


Figura 4 - Organograma da Tuv Rheinland Portugal (TÜV Rheinland, 2016)

Este departamento é constituído por duas pessoas: o Gestor de Formação e a Coordenadora Pedagógica. As funções do Gestor de Formação passam sobretudo pela gestão da área de negócio e a Coordenadora Pedagógica assume um papel mais operativo de organização e gestão da formação, tal como refere:

*“O Carlos Beltrão assume a parte da gestão da área de negócio e eu a parte mais operativa. Ambos sabemos quais as nossas tarefas e responsabilidades mas quando é necessário ambos damos apoio um ao outro. Muitas vezes não há essa divisão do tu fazes isto eu faço aquilo, quando é necessário agarrar ele vem agarrar tarefas que eu faço com mais regularidade e vice-versa...(...)”* (P11, anexo 1.6, p.5).

É relevante referir que a reduzida dimensão da equipa de formação é uma limitação no trabalho que é realizado pelo Departamento de Formação e tem influência no desenvolvimento das suas atividades, tal como aponta o Gestor de Formação:

*“(…) nós para nos diferenciarmos no mercado devemos apresentar novas soluções, novos cursos por exemplo...e nós na equipa não temos a competência*

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

*técnica para o fazer, então temos que depender muito dos nossos formadores para poder apresentar soluções...lá está é uma das limitações...somos dois por um lado...por outro conseguimos promover junto dos formadores essa necessidade e desenvolver essas soluções leva tempo...porque depois eles têm a ideia de um curso, nós temos que o validar do ponto de vista comercial e do ponto de vista pedagógico e isso leva muito tempo...portanto essa é uma grande limitação da equipa, desenvolver novos produtos e novas soluções formativas...outra limitação da equipa é se estamos a vender digamos assim, a fazer o contacto com o cliente não estamos a produzir, e se estamos a produzir não estamos a contactar o cliente de forma sistemática não é...temos esta limitação...Portanto, deficiente capacidade de desenvolver novas soluções por um lado, e depois não fazer a parte de acompanhamento do cliente ou a parte de produção de forma sistemática...temos que estar sempre nos dois campos” (P11, anexo 1.2, p.6).*

Segundo o Gestor de Formação, a meta do Departamento de Formação é prestar o seu serviço com elevados níveis de qualidade, trabalhando com clientes exigentes:

*“ [O Departamento de Formação tem] essencialmente objectivos comerciais, que são definidos anualmente e para os quais temos que trabalhar...Agora para lá chegarmos temos que trabalhar digamos assim o nosso mercado...e a ideia é podermos-nos diferenciar da nossa concorrência que é bastante aguerrida...nós não estamos só a concorrer com entidades certificadoras que também fazem formação mas estamos a concorrer também diretamente com entidades que só fazem formação...e essas são as que dão maior luta...têm estruturas mais pequenas, têm custos mais reduzidos de estatura...portanto a nossa meta é conseguir essencialmente trabalhar neste momento com clientes de referência, conseguir fidelizá-los e ir alargando digamos assim esta carteira de clientes (...). Porque a pequena empresa muitas vezes não tem condições para desenvolver um grande plano de formação, e essa o que quer é essencialmente preço...e nós não podemos só trabalhar com base no preço, a estrutura da TÜV e a filosofia da TÜV não é trabalhar preço, é trabalhar a qualidade...e isso necessariamente leva-nos para as grandes contas, para os grande clientes...portanto a grande meta é essa, é prestar o nosso serviço com a melhor qualidade possível...e para isso temos que estar num patamar de clientes de nível de exigência mais elevado” (P7, anexo 1.2, p.4).*

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

No que se refere aos tipos de ações desenvolvidas, o Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal dinamiza:

- formação interempresas, destinada a formandos a título individual;
- formação intraempresas, destinada a trabalhadores de empresas cliente;
- formação interna, direcionada para os trabalhadores da TÜV Rheinland Portugal;
- desenvolvimento de planos de formação para empresas cliente (TÜV Rheinland, 2015).

A formação interempresas é realizada na Academia TÜV Rheinland Portugal, isto é, nas instalações da organização e coloca à disposição das empresas um plano de formação bastante diversificado. O Departamento de Formação oferece cerca de 1200 cursos de formação contínua, especialização e pós-graduação, visando potenciar a evolução das competências técnicas e a troca de experiências dos indivíduos. A formação intraempresas é realizada nas instalações do cliente e é desenvolvida à medida das necessidades da empresa-cliente, visando o desenvolvimento da competência dos colaboradores e o aumento da competitividade da empresa (TÜV Rheinland, 2015). O conteúdo programático, a duração, as metodologias e a calendarização das ações de formação são factores ajustados à realidade de cada organização. Além disto, o departamento promove e organiza eventos (como seminários e cursos técnicos) e workshops, e participa também em congressos e feiras (TÜV Rheinland, 2015).

O Departamento de Formação promove ações formativas em diversas áreas de formação, qualificação e certificação, nomeadamente:

- Qualidade;
  - Ambiente;
  - Segurança;
  - Energia;
  - Integração de sistemas;
  - Segurança alimentar;
  - Operação de equipamentos;
  - Gestão;
  - Recursos humanos;
  - Comercial e marketing;
  - Administrativa e financeira;
  - Logística e produção;
  - Tecnologias de informação
- (TÜV Rheinland, 2015).

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

Assim no que se refere aos cursos, o Departamento de Formação dispõe de mais de 100 cursos em 15 áreas de educação e formação:

- Desenvolvimento pessoal;
- Formação de professores e formadores de áreas tecnológicas;
- Línguas e literaturas estrangeiras;
- Comércio;
- Finanças, banca e seguros;
- Contabilidade e fiscalidade;
- Gestão e administração;
- Secretariado e trabalho administrativo;
- Enquadramento na organização/ empresa;
- Direito;
- Informática na óptica do utilizador;
- Eletricidade e energia;
- Indústrias alimentares;
- Proteção de pessoas e bens;
- Segurança e higiene no trabalho (TÜV Rheinland, 2015).

Neste sentido, o departamento recorre a diferentes formadores para concretizar as formações nas referidas áreas. A área de educação e formação em que a organização promove e realiza mais formação é a área da Higiene e Segurança no Trabalho. Tal como refere o Gestor de Formação:

*“60 a 70% da formação que desenvolvemos é na área da higiene e segurança no trabalho...(…) Porque as empresas cada vez menos têm recursos financeiros (...) Têm dificuldades em desenvolver formação e então apontam muito para aquilo que é a formação obrigatória do ponto de vista legal...e aqui é a higiene e segurança que entra em ação, segurança na operação de equipamentos, primeiros socorros, evacuação, primeira intervenção, combate a incêndios...é muito nestas áreas que eles acabam por se sentir obrigados a fazer formação (...). Porque ainda vai havendo fiscalização e também porque também há bom senso por parte das empresas em salvaguardar essas situações.” (P12, anexo 1.2, p.6).*

No que se refere às modalidades de formação, o Departamento de Formação investe sobretudo na modalidade presencial, sendo que para se obter o certificado de

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

formação é necessário comparecer ao total de horas de formação. Neste contexto, a formação encontra-se organizada segundo quatro categorias:

- Cursos de educação e formação de adultos (EFA);
- Formações modulares (inseridas no Catálogo Nacional da Qualificações);
- Formação-ação;
- Outras ações de formação contínua (não inseridas no Catálogo Nacional da Qualificações) (TÜV, Rheinland, 2015).

Os serviços prestados pelo Departamento de Formação abrangem o “diagnóstico de necessidades, a definição da solução formativa, a implementação do plano de formação e avaliação objectiva dos resultados” (TÜV Rheinland, 2015).

A TÜV Rheinland Portugal dispõe também de um sistema de qualificação e certificação que consiste no reconhecimento profissional das pessoas que exercem a sua atividade nas diversas áreas da certificação. Este sistema de qualificação e certificação de pessoas visa comprovar se os requisitos estabelecidos em normas internacionais por um organismo de certificação foram ou não cumpridos (TÜV Rheinland, 2015).

### 1.3.3. Análise da Estrutura do Departamento de Formação

Ainda que atendendo ao facto de estar incluída numa organização, o presente relatório apenas analisa a estrutura do Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal<sup>2</sup> que será analisado a partir de três componentes: complexidade, formalização e centralização. Posteriormente, conclui-se a análise referindo que o departamento possui uma estrutura simples.

Considerando o organograma e a dimensão do Departamento de Formação, é possível verificar o baixo nível de complexidade tendo em conta o reduzido grau de especialização (níveis hierárquicos e divisão do trabalho) e de diferenciação interna. A existência de uma diferenciação horizontal justifica-se na divisão do trabalho pelas pessoas do departamento, sendo que a cada uma são destinadas tarefas de natureza diferente. O facto de o departamento ser constituído apenas por duas pessoas, realça a dificuldade de por vezes se identificar essa divisão de tarefas, tal como refere o Gestor de Formação:

---

<sup>2</sup> Tendo em conta a dimensão da organização e a duração temporal do estágio, considerou-se que os dados recolhidos na presente investigação não são suficientes para a realização do estudo da organização na sua totalidade, restringindo-se à análise do Departamento de Formação.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

*“sendo só dois é difícil de haver uma barreira em que eu digo eu só faço a parte comercial e a coordenadora só faz a parte pedagógica...no dia-a-dia verifica-se que estamos sempre a cruzar-se as duas realidades...eu faço parte comercial mas a coordenação também faz componente comercial...eu também faço uma parte pedagógica na identificação da necessidade, na estruturação da necessidade e na apresentação da solução (...) a única coisa que efetivamente não se cruza é depois na componente técnica, a coordenação constrói todo o Dossiê Técnico Pedagógico e alimenta o Dossiê Técnico Pedagógico, e eu aí não tenho qualquer intervenção (...)”* (P10, anexo 1.2, p.5).

A inexistência de uma diferenciação vertical justifica-se pelo número reduzido de pessoas no departamento – 2 pessoas - e conseqüentemente pelos seus níveis hierárquicos, ainda que exista um chefe de departamento e subordinados. A dispersão espacial também é inexistente uma vez que o local de atuação dos membros do Departamento de Formação é comum para ambos.

Em relação à centralização, o poder e a tomada de decisão são relativamente descentralizados no âmbito do desenvolvimento das tarefas. No departamento, os membros gozam de alguma autonomia nos processos de tomada de decisão e no seu trabalho, tal como menciona a Coordenadora Pedagógica:

*“(...) tenho um grande nível de autonomia, e que isso para mim acho que é muito bom (...) se nós fomos colocados naquele lugar não é questionável o nosso trabalho...ou seja, se eu disser que temos que ir por aqui as coisas acabam por...porque aqui acredita-se no trabalho das pessoas e dá-se esse voto de confiança”* (P13, anexo 1.6, p.6).

Ao nível da formalização, o grau de formalização não é elevado uma vez que não existem procedimentos formais escritos e o trabalho desenvolvido pelo departamento é caracterizado pela flexibilidade. Mediante este nível de formalização, a estrutura do departamento é informal na medida em que não é estabelecida pela estrutura formal mas pela sua rede de relações sociais. No departamento, verifica-se a presença de interações sociais entre os indivíduos, que surgem de forma espontânea:

*“[A C.P.] Interage com os colegas do gabinete, comunicando de forma informal. Os diálogos são descontraídos e sobre o seu quotidiano.”, “A C.P. dirige-se a outro gabinete e interage com os colegas. O ambiente é informal e as conversas circunstanciais. Na TÜV as pessoas relacionam-se e*

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

*movimentam-se pelo escritório de forma informal. Conversam sobre o seu dia-a-dia.” (anexo 2, p.5).*

Os mecanismos de coordenação de uma organização são elementos essenciais da estrutura e do desenvolvimento das suas atividades. Relativamente ao Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal, verifica-se que não existe apenas um meio de coordenação, evidenciando-se a presença de vários em simultâneo: a supervisão direta, o ajustamento mútuo e a standardização das qualificações. No Departamento de Formação, a supervisão direta é efectuada pelo Gestor de Formação – Chefe do Departamento de Formação - que assume uma posição de decisão e participativa, sendo responsável pela monitorização do trabalho da equipa. O Gestor é o responsável pelo trabalho da sua equipa, neste caso entre o próprio e a Coordenadora Pedagógica. O ajustamento mútuo verifica-se ao nível da comunicação informal que se estabelece na equipa de formação, sendo uma prática muito comum entre os membros do departamento. O trabalho efectuado pelo departamento é muitas vezes planeado, organizado e coordenado mediante este meio. Finalmente, é possível evidenciar a presença da standardização das qualificações considerando que os membros do departamento têm formação em áreas específicas, sendo-lhes reconhecido um determinado conjunto de competências.

Na presente análise constata-se também que, do ponto de vista global da organização o Departamento de Formação se encontra na sua tecnoestrutura uma vez que é neste que se encontra o pessoal de apoio que não estando diretamente envolvidos na produção, têm a capacidade de observar e avaliar todo o sistema, comunicando com os gestores de topo.

Tendo em conta a tipologia de Mintzberg (1995), considera-se que o Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal é constituído por uma Estrutura Simples. Este tipo de estrutura é característico de micro e pequenas empresas que contam com um reduzido número de trabalhadores (cerca de 20). A Estrutura Simples é caracterizada pela baixa complexidade e reduzida centralização, e o trabalho é coordenado através de uma autoridade informal, isto é da supervisão direta, à semelhança do contexto do Departamento de Formação. Este tipo de estrutura que caracteriza o departamento assenta também no trabalho em equipa e na autonomia dos indivíduos na realização do seu trabalho. Neste sentido, quanto ao trabalho em equipa a Coordenadora Pedagógica menciona:

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

*“ (...) muitas vezes não há essa divisão do tu fazes isto eu faço aquilo, quando é necessário agarrar ele [o Gestor de Formação] vem agarrar tarefas que eu faço com mais regularidade e vice-versa...Essa gestão acho que como a equipa é tão pequenina e eu tenho bastante à vontade, apesar de ele ser a minha chefia direta...as coisas funcionam muito bem aí, e há uma entreaajuda muito grande (...)” (P11, anexo 1.6, p.5).*

Relativamente à autonomia no seu trabalho e nas suas tarefas, a Coordenadora Pedagógica refere que a gestão do seu trabalho é feita por si e que detém um elevado nível de autonomia:

*“(...) a gestão daquilo que é o meu trabalho sou eu que a faço, não tenho controlo de dizer “olhe hoje tem X coisas para fazer...”...essa gestão é feita por mim...daí que eu acho que aqui dentro é sempre nos dado um voto de confiança muito grande naquilo que é o nosso trabalho (...)” (P9, anexo 1.6, p.4)*

*“(...) tenho um grande nível de autonomia, e isso para mim acho que é muito bom...faz-nos crescer...(...) não é questionável o nosso trabalho (...) porque aqui acredita-se no trabalho das pessoas e dá-se esse voto de confiança (...)” (P13, anexo 1.6, p.6).*

Apesar de não possuir dados suficientes para caracterizar a organização na sua totalidade, sabemos que a TÜV Rheinland Portugal é uma filial da TÜV Rheinland Group, uma multinacional sediada na Alemanha e, nesse sentido, podemos considerar a possibilidade de se tratar de uma a estrutura divisionalisada: a TÜV Rheinland Group é o órgão de poder central, que se subdivide em filiais e atua em diversos países, nomeadamente em Portugal. Na estrutura divisionalisada existem diferentes níveis de atuação das organizações que dispersam as funções operacionais, minimizando a interdependência entre as divisões (Mintzberg, 1995).

Em suma, o Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal presta serviços de educação e formação a diversas empresas, disponibilizando um conjunto de cursos bastante diversificado com vista a desenvolver e aperfeiçoar as competências dos profissionais das empresas-cliente. O departamento conta com uma equipa reduzida de pessoas que dispõe de algum poder de decisão no âmbito do seu trabalho. O trabalho em equipa e a autonomia nas tarefas são características do quotidiano da equipa de formação. Por estas razões, considerou-se que o departamento em análise segue a estrutura simples da tipologia de Mintzberg (1995).

## CAPÍTULO II - PROJETO DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo do relatório visa apresentar um pequeno projeto de investigação realizado com o objetivo de descrever e analisar o trabalho e os papéis da Coordenadora Pedagógica da TÜV Rheinland Portugal.

Este capítulo inclui quatro pontos: no primeiro ponto definem-se os conceitos essenciais que foram mobilizados no projeto de investigação; no segundo ponto apresenta-se a problemática e os objetivos; no terceiro ponto define-se o tipo de investigação do estudo e as técnicas utilizadas na recolha e tratamento de dados; finalmente, no quarto ponto descrevem-se os resultados obtidos no projeto de investigação tendo em conta os objectivos definidos.

### 2.1. Conceitos mobilizados no Projeto de Investigação

No presente ponto, apresentam-se os principais conceitos utilizados no projeto de investigação, nomeadamente, os conceitos de “gestão e administração” e de “papel do gestor”.

#### 2.1.1. A Gestão e a Administração

Não existe uma definição consensual e unânime sobre o conceito de gestão, sendo várias as perspectivas existentes. No âmbito deste trabalho, não pretendo ser exaustiva, evoco apenas alguns dos trabalhos considerados mais relevantes para os propósitos do estudo e para a área de especialidade em que se insere.

De acordo com o Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea (2001, p.1894) o conceito de gestão, etimologicamente e proveniente do latim *ôtis*, é equivalente à noção de gerência que se refere à “atividade ou processo de administração de uma empresa, uma organização, um património, um negócio; (...) tendo em conta os recursos, a sua estrutura e as suas capacidades de produção”; o “conjunto de ações ou operações de administração de uma empresa, organização, património, (...) durante um determinado prazo; modo de gerir, administrar”. Assim, a gestão relaciona-se com a “utilização racional e controlada de certos recursos disponíveis, feita em função de determinados objectivos”.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

Considerando a perspectiva de teóricos cujos trabalhos são pertinentes para o presente estudo, é oportuno referenciar o seu contributo quanto à contextualização do conceito de gestão. Tal como refere Barroso (1995, p.421), em meados dos anos 60, a evolução das organizações e dos contributos teóricos produzidos neste âmbito vieram revolucionar “o campo semântico” de diversas noções. Por um lado, a função de gestão assume uma relevância significativa enquanto processo de “optimizar os meios reunidos para satisfazer a existência e responder às necessidades de uma organização” (Minot, 1968, p.81). Por outro lado, as noções de “administrar” e “gerir” passam a ser entendidas como semelhantes.

Considerando que na linguagem corrente “administrar” e “gerir” são expressões equivalentes, surge a inquietação por parte de alguns teóricos no sentido de clarificar e distinguir os conceitos. Minot (1968, p.71) considera que a gestão “tem a seu cargo a totalidade de recursos de que dispõe a organização” tendo em conta a satisfação das suas necessidades. Neste âmbito, a preocupação da gestão é analisar a melhor forma de combinar os diversos recursos da organização de modo a satisfazer as suas necessidades colectivas e individuais. A emancipação deste conceito veio ofuscar “a especificidade das funções e do conceito de administração” surgindo algumas confusões ao nível do seu entendimento (Barroso, 1995, p.423). Numa tentativa de distinguir os conceitos Kinnard (1972, cit. por Barroso, 1995, p.423) refere-se à gestão enquanto “arte da coordenação dos factores de produção para a realização dos objectivos de uma organização(...)” recorrendo a pessoas, materiais e máquinas. Considerando que qualquer organização deve ser controlada, cabe à gestão e à administração efetuar este controlo. A administração surge então como a “determinação de metas e políticas da empresa” que no âmbito das organizações incluem a “produção económica, venda da produção com lucro, e o crescimento da empresa (...)”. Tal como refere Kinnard (1972, cit. por Barroso, 1995, p.423), a coordenação destas políticas para alcançar as metas da organização refere-se à gestão.

Numa das primeiras tentativas de definir o conceito, Fayol sugere a noção de administração referindo ser uma das principais funções das organizações com a finalidade de “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar as restantes funções” da organização (Fayol, 1965 cit. por Barroso 1995, p.421). Os princípios orientadores da administração são a divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direcção, subordinação de interesses, remuneração, centralização, cadeia de

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

comando, ordem, equidade, estabilidade, iniciativa, espírito de equipa (Fayol, 1965, p.32).

Numa visão mais geral, Morais (2000) e Ducker (1954) procuram definir o conceito de gestão perspectivando-o enquanto o processo de organização e mobilização dos recursos (materiais, financeiros e humanos) da organização para alcançar resultados e melhorar o seu desempenho. Tal como refere Morais (2000), a gestão que pode ser entendida como a forma como a organização combina os seus “recursos materiais, financeiros e humanos para obter resultados e melhorar a sua performance relativamente às pressões do meio envolvente, com vista a garantir a sua sobrevivência, funcionamento e competitividade” (Morais, 2000, p.144). Numa perspectiva semelhante, Ducker (1954 cit. por Bilhim, 2006, p.41) refere que a gestão se “(...) transforma na ação de organizar recursos para atingir realizações satisfatórias de criar uma empresa a partir de materiais e pessoas”.

Donnelly (2000) e Pinto et. al. (2006) sugerem uma definição de gestão mais específica referindo-se à coordenação das diversas atividades desenvolvidas pelos indivíduos da organização tendo em vista alcançar resultados e objectivos. Nas palavras de Donnelly (2000) a gestão é entendida como um processo desenvolvido por um ou mais indivíduos, de coordenação das atividades de outrem, visando alcançar resultados que não seriam possíveis pela ação única e exclusiva de um indivíduo. A gestão visa portanto a optimização do funcionamento das organizações, “(...) através da tomada de decisões que contribuam para a concretização das suas missões e objectivos, para a sua sobrevivência/desenvolvimento” (Donnelly et al., 2000, p. 3). Paralelamente, seguindo uma perspectiva idêntica, Pinto et al. (2006) sugerem que o ato de gerir consiste em coordenar as atividades dos indivíduos e os recursos de uma organização para definir e alcançar objectivos.

A distinção entre os conceitos de “gestão” e “administração” em educação tem associada uma interessante linha de reflexão. Nos anos 50, surge nos Estados Unidos da América, uma primeira tentativa de criar uma “teoria administrativa aplicada à educação” (Barroso, 1995, p.426). Glatter (1972, cit. por Barroso, 1995, p.426) refere a existência de dois níveis diferentes de atividade nas organizações que podem distinguir os dois conceitos: «verificamos que umas vezes “gestão” e outras “administração” são usados para significar uma maior implicação na condução das funções de decisão política, o que implica que o outro vocábulo esteja relacionado mais com o trabalho de rotina». No sector privado, contudo, “gestão” é geralmente conotado com um nível mais

## **Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa**

elevado da hierarquia de trabalho. Em contrapartida, em relação ao governo central e local verifica-se uma tendência para usar “administração” como nível mais elevado, enquanto que “gestão” se aplica a maior parte das vezes na direção e organização das instituições educativas.

Portanto, compreende-se que existem diferentes noções de gestão. Numa primeira definição é possível compreender o conceito de gestão enquanto processo de coordenação dos meios e recursos da organização visando alcançar as suas metas. Este processo tem em conta as necessidades da organização e é levado a cabo por pessoas.

Uma outra forma de encarar a definição do conceito é percepcioná-lo enquanto a coordenação das atividades da organização com base nos seus objectivos e metas a concretizar.

O conceito de “gestão” distingue-se essencialmente do conceito de “administração”, na medida em que, no sector privado é geralmente conotado com um nível mais elevado de trabalho, referindo-se à coordenação das políticas da organização visando alcançar as suas metas. A administração surge como a determinação dessas metas e políticas.

No âmbito da educação e da formação esta discussão é relevante na medida em que a distinção destes conceitos significa a divisão das partes envolvidas na formação, isto é, entre quem pensa, planeia e define a formação e entre quem executa e coloca em prática. Em educação e formação esta distinção é problemática na medida em que exclui os formandos dos processos de decisão sobre os seus percursos de formação.

No presente trabalho o conceito de gestão é relevante considerando que uma organização deve ser orientada e controlada, cabendo à gestão efetuar esse controlo.

### **2.1.2. O Papel do Gestor**

Todas as organizações possuem órgãos de gestão cuja ação é levada a cabo por gestores. De acordo com Mintzberg (1999, p.13) “o executivo é uma pessoa encarregada da organização ou de uma de suas subunidades”. Porém, segundo o mesmo autor, o seu trabalho é difícil de definir. Seguindo de perto a reflexão de Mintzberg (1999) considera-se frequentemente que os gestores planificam, organizam, coordenam e controlam o trabalho realizado por outros elementos da organização, sendo por isso, elementos-chave na organização. Porém, quando se observa o que efetivamente fazem, é muito difícil reconhecer aquela caracterização. Perante isto, Mintzberg (1986)

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

apresenta quatro mitos associados ao trabalho do gestor: 1.º Mito – O gestor é um planeador sistemático e reflexivo. (p.2); 2.º Mito – O verdadeiro gestor não executa tarefas de rotina. (p.4); 3.º Mito – Os principais gestores necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais. (p.5); 4.º Mito – A administração é, ou pelo menos está a transformar-se rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa. (p.7).

Neste contexto, vários autores procuraram compreender o que fazem os gestores, a partir do estudo e da caracterização dos diversos papéis por estes desempenhados no quotidiano. Nos diversos estudos dos papéis é possível compreender a sua dimensão dinâmica e interpessoal, sendo bastante relevante no âmbito da especificidade da gestão na educação.

Rubini (1995, cit. por Borges-Andrade, 2006) define “papel social” como um padrão de comportamentos determinados pela posição que um indivíduo ocupa no grupo social de que faz parte.

Para Fonseca Filho (1980, cit. por Borges-Andrade, 2006, p.550) papel é “uma experiência interpessoal que necessita de dois ou mais indivíduos para ser posta em ação. Todo o papel é uma resposta a outro. Não existe papel sem contra-papel”.

Moreno (1975), Gonçalves, Wolf e Almeida (1988, cit. por Borges-Andrade, 2006) referem-se a papel como a unidade de condutas inter-relacionais observáveis, resultante de elementos constitutivos da singularidade do agente e da sua inserção na vida social.

Para Stoner (1999, p. 9) um papel consiste “nos padrões de comportamento que se pode esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social”.

Finalmente Mintzberg (1999) define papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável.

Neste contexto, compreende-se que existem diferentes noções de papel nas organizações. Numa primeira definição é possível compreender o conceito de papel enquanto experiência interpessoal entre os sujeitos. Uma outra forma de encarar a definição do conceito é percepcioná-lo enquanto um padrão de comportamentos determinados pela posição ou função ocupada pelo indivíduo num determinado grupo social. Nesta perspectiva, a noção de papel pode igualmente referir-se aos comportamentos esperados por parte do indivíduo numa unidade social. O presente estudo segue a última ideia de “papel”, considerando que a Coordenadora Pedagógica

## **Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa**

da TÜV Rheinland Portugal assume um conjunto de comportamentos determinados pela sua posição e função no Departamento de Formação.

A caracterização dos papéis da Coordenadora Pedagógica assenta na tipologia de papéis sugerida por Mintzberg (1986), que apresenta três categorias: os papéis interpessoais, os papéis decisoriais e os papéis informacionais.

### 2.2. Problemática e Objetivos do Estudo

O presente ponto encontra-se dividido em três momentos: no primeiro apresenta-se a problemática do estudo; no segundo define-se o tema e o problema da investigação; e no terceiro explicitam-se os seus objectivos.

#### 2.2.1. Problemática do Estudo

No âmbito da organização e gestão da educação e formação foi desenvolvida uma grande diversidade de estudos sobre o trabalho dos gestores de organizações educativas escolares, entre outros designadamente o trabalho de Antunes (2003), Nogueira (2007), Batista (2008), Santos (2009), Gorjão (2012), Moreno (2012), Camacho (2012), de Godinho (2013), Supico (2013) e de Silva (2014). Porém menor é a quantidade dos estudos sobre gestores de outras organizações educativas ou com serviços ou departamentos de educação ou de formação. De facto, foram já realizados alguns estudos sobre os papéis dos gestores em contextos empresariais, destacando-se o trabalho desenvolvido por Valpaços (2011) sobre “A Gestão de uma Microempresa Educativa: o Quotidiano do Gestor e as Estratégias da Comunicação Externa”, Rodrigues (2012) sobre “A Cultura Organizacional e o Papel do Gestor de Formação”, Moreno (2015) sobre “A gestão da formação numa empresa multinacional” e Vaz (2015) sobre “O Papel do Gestor numa Empresa de Formação”.

O facto de existirem ainda poucos estudos focados no trabalho do gestor em contexto empresarial de organizações com departamentos de formação justifica o interesse e a motivação para a realização do presente estudo. De acordo com Barroso (2005) os estudos sobre os gestores escolares são uma das áreas de investigação mais desenvolvidas no âmbito da organização e gestão da educação e formação. Nas palavras de Lima (1991) “as temáticas da gestão democrática, da direcção e da gestão de escolas, da descentralização e da regionalização, são as mais consideradas, embora tenha recentemente despontado algum interesse pelos fenómenos educativos não escolares, educação de adultos, intervenção socioeducativa, etc.” (Lima, 1991, citado por Barroso, 2002, p.307). É neste contexto que se justifica a pertinência da presente investigação, no sentido de contribuir para o desenvolvimento dos estudos sobre os gestores em contexto empresarial.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

Considerando que existem diferentes formas de estudar o trabalho do gestor, proponho-me a analisar e caracterizar os papéis da Coordenadora Pedagógica da TÜV Rheinland Portugal.

A problemática da presente investigação centra-se no campo de estudo da caracterização do trabalho dos gestores e na abordagem apresentada por Mintzberg (1986) no âmbito dos seus papéis.

De acordo com o autor (Mintzberg, 1986), a profissão do executivo ou do gestor é a mais vital na sociedade, considerando que é ele quem determina o funcionamento das organizações e o controlo dos seus recursos.

Tendo em perspectiva os estudos de Mintzberg (1986), constata-se que os gestores desempenham papéis de natureza muito diversa, identificando-se três categorias: papéis interpessoais, papéis decisoriais e papéis informacionais.

<b>Interpessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Símbolo ou representação</li><li>• Líder</li><li>• Agente de Ligação</li></ul>
<b>Decisoriais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empreendedor/ Iniciativa</li><li>• Solução de Problemas</li><li>• Afetação de Recursos</li><li>• Negociador</li></ul>
<b>Informacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observador ativo</li><li>• Difusor</li><li>• Porta-voz</li></ul>

**Quadro 7 - Papéis do Gestor de Mintzberg (1986)**

Os papéis interpessoais, que se focam nas relações interpessoais e que resultam da autoridade formal da qual o gestor está investido, compreendem o papel de representação, exercendo funções de natureza social, legal e cerimonial; o papel de liderança na relação que estabelece com os seus subordinados, exercendo funções de motivação, influência e definição de funções; e o papel de ligação que desenvolve nas relações que estabelece com o exterior da organização através de redes de contactos (Mintzberg, 1986).

Os papéis decisoriais, que representam as tarefas mais importantes do gestor, compreendem o papel de iniciativa, onde o gestor é considerado um empreendedor, apresentando iniciativa e dinamismo nas mudanças da organização; o papel de solução

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

de problemas que emergem do contexto organizacional; o papel de afectação de recursos, encarregando-se da afectação de todos os recursos da organização, tendo como principais funções programar o próprio tempo, o trabalho e autorizações das ações; e o papel de negociação, onde intervém com outras organizações quando a organização tem que entrar em negociações importantes (Mintzberg, 1986).

Os papéis informacionais que se centram, sobretudo, na capacidade comunicacional. No âmbito do trabalho do gestor, Mintzberg (2008) refere que se se observar atentamente as suas atividades facilmente se constata que o gestor despende grande parte do seu tempo a comunicar, isto é, a recolher e disseminar informação pela organização. Neste contexto, o gestor processa a informação proveniente do meio externo e da organização a fim de incentivar e influenciar os diversos membros a agirem num determinado sentido (Mintzberg, 2008).

No âmbito dos papéis informacionais, o gestor é um observador ativo, procurando e recebendo informações provenientes de diversas fontes obtendo assim uma compreensão mais profunda da organização. Assume também o papel de difusor, considerando que traz a informação externa para o interior da organização e distribui a informação interna entre os diversos sectores, sendo um elemento essencial no sistema de valores da organização. E finalmente desempenha ainda o papel de porta-voz transmitindo informação para o contexto externo da organização, assumindo portanto um papel de relações públicas, divulgando publicamente as políticas, planos e desempenhos da organização (Mintzberg, 1986).

Portanto, estes três tipos de papéis anteriormente apresentados são desempenhados por todos os gestores nas suas organizações e encontram-se intimamente interligados entre si (Mintzberg, 1999).

Atendendo a esta problemática, a questão de pesquisa foi definida nos seguintes termos: como é que se caracterizam os papéis da Coordenadora Pedagógica da TÜV Rheinland Portugal?

### 2.2.2. Objetivos do Estudo

Considerando o propósito central deste trabalho, pretende-se caracterizar e discutir os papéis do gestor mediante a observação e análise dos tempos, das atividades, dos atores e dos locais onde a Coordenadora Pedagógica exerce o seu trabalho.

Tendo em conta a problemática e o propósito anteriormente apresentados pretende-se com esta investigação alcançar os seguintes objectivos:

1. Caracterizar o trabalho da Coordenadora Pedagógica;
2. Descrever e analisar os papéis da Coordenadora Pedagógica;

Perante objectivos de investigação apresentados, estão constituídos o ponto de partida e pressupostos de análise para o desenvolvimento da investigação em questão, no sentido de caracterizar os papéis da Coordenadora Pedagógica.

### 2.3. Nota Metodológica

O Quadro 8 apresenta sinteticamente as etapas metodológicas desenvolvidas para o projeto de investigação, encontrando-se divididas em quatro fases. A primeira fase, destinada à apresentação do quadro teórico e conceptual do projeto de investigação. A segunda fase, focada na apresentação da problemática do estudo e dos seus objectivos. A terceira fase, direccionada para a utilização das técnicas de recolha de dados e o seu tratamento. E finalmente a quarta fase, a apresentação dos resultados obtidos, através da descrição do trabalho da Coordenadora Pedagógica e da caracterização dos seus papéis.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

<b>1. Conceitos mobilizados no Projeto de Investigação</b>	- Quadro teórico e conceptual
<b>2. Projeto de Investigação</b>	- Problemática do Estudo
	- Objetivos do Estudo
<b>3. Nota Metodológica</b>	- Técnicas de recolha e tratamento dos dados <ul style="list-style-type: none"><li>• Observação Participante;</li><li>• Entrevista Semiestruturada;</li><li>• Análise de Conteúdo;</li><li>• Definição de categorias e subcategorias de análise.</li></ul>
<b>4. Apresentação dos Resultados</b>	- O trabalho da Coordenadora Pedagógica;
	- Os papéis da Coordenadora Pedagógica.

**Quadro 8 - Etapas Metodológicas**

### 2.3.1. Tipo de Investigação

O presente estudo segue a mesma metodologia utilizada para a caracterização e análise organizacional.

Tendo em conta o tema deste trabalho, particularmente caracterizar os papéis da Coordenadora Pedagógica da TÜV Rheinland Portugal, este estudo situa-se numa investigação qualitativa, considerando a “compreensão dos comportamentos a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 16). A investigação desenvolveu-se como uma abordagem metodológica geral de cariz qualitativo, aproximando-se de um estudo etnográfico, na medida em que se foca na compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos ao seu contexto, através da interpretação das suas interações, atitudes e comportamentos (Daymon & Holloway, 2011).

### 2.3.2. Técnicas de recolha e tratamento dos dados

No âmbito da metodologia em que se insere a presente investigação, é relevante referir as técnicas de recolha de dados utilizadas, designadamente a observação participante e a entrevista semiestruturada, sendo que para a análise e tratamento dos dados recolhidos recorreu-se à análise de conteúdo. A técnica da análise documental não foi utilizada para recolher dados para a investigação uma vez que o Departamento

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

de Formação da TÜV Rheinland Portugal não dispunha de documentação relevante para este efeito.

A técnica da observação participante permitiu recolher dados relativos ao quotidiano da Coordenadora Pedagógica ao nível das suas atividades e dos seus tempos, das suas interações, e dos atores e locais onde exerce o seu trabalho, considerando que acompanhei constantemente o seu dia-a-dia. Assim, foram realizadas 14 observações do dia-a-dia da Coordenadora Pedagógica, registadas numa grelha:

Data	Hora	Observado	Observação	Reflexão/ Comentário	Tarefas Realizadas

**Quadro 9 - Grelha de registo das notas de campo**

A pertinência da utilização desta técnica prende-se fundamentalmente com o facto do foco do investigador ser a descrição e compreensão do modo como as pessoas vivem, atuam, trabalham e se relacionam num determinado contexto, implicando que o próprio investigador se insira na situação e no contexto em estudo (Cozby, 1989, cit. por Afonso, 2005). Inicialmente as observações relativas ao trabalho da Coordenadora Pedagógica foram registadas diariamente durante os meses de Setembro e Outubro, registando-se 10 observações. Posteriormente os registos passaram a ser mais espaçados no tempo nos meses de Novembro a Fevereiro, tendo-se realizado 4 observações (anexo 2).

A segunda técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada, mediante a estruturação de um guião construído a partir das questões de pesquisa e eixos de análise do projeto de investigação. Assim, o guião da entrevista (anexo 1.5.) foi construído com base num destinatário específico, a Coordenadora Pedagógica e teve como objectivos: conhecer o percurso da Coordenadora Pedagógica na organização e caracterizar os seus papéis no departamento de formação e na organização. A realização desta entrevista foi uma dificuldade sentida uma vez que a primeira tentativa não decorreu da melhor forma, tendo sido necessário realizá-la uma segunda vez. Assim, a entrevista à Coordenadora Pedagógica decorreu na sala de reuniões da TÜV no dia 21 de Abril de 2016 e teve a duração de cerca de 20 minutos.

Após a realização da entrevista, segue-se a análise e tratamento dos dados recolhidos através da análise de conteúdo (anexo 1.8), tal como foi feito na

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

caracterização da organização. Esta análise é particularmente útil na medida em que oferece a possibilidade de tratar de forma metódica e organizada as informações e testemunhos que apresentam um determinado grau de complexidade e profundidade (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Para o tratamento dos dados recolhidos nas observações efectuadas, isto é das atividades e dos papéis da Coordenadora Pedagógica, recorreu-se a dois tipos de categorização. No que se refere às atividades, estas foram caracterizadas segundo:

- Atividades/ Tarefas da Coordenadora Pedagógica
- Análise de documentos;
- Delegação de tarefas;
- Apresentação de propostas;
- Apresentação de dúvidas;
- Estabelecer objectivos;
- Exposição de ideias;
- Responder a pedidos/ emails;
- Revisão de documentos;
- Negociação;
- Contacto com o cliente/formadores;
- Responder a emails;
- Conhecer a concorrência;
- Reuniões.

Posteriormente, cruzou-se a análise realizada das atividades da Coordenadora Pedagógica com o trabalho de Mintzberg (1986) sobre os mitos e realidades do trabalho do gestor.

Relativamente aos papéis da Coordenadora Pedagógica, a tipologia de papéis do gestor apresentada por Mintzberg (1986) serviu como categorias de análise dos papéis inerentes às suas atividades.

Para o tratamento dos dados recolhidos na entrevista definiu-se um conjunto de categorias e subcategorias que visam sistematizar a informação recolhida e selecionar os dados mais pertinentes para a caracterização do trabalho da Coordenadora Pedagógica. De seguida, apresenta-se o Quadro 10 onde se listam as dimensões, as categorias e as subcategorias criadas na análise da entrevista elaborada:

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

Dimensões	Categorias	Subcategorias
1 – A Organização	1.3. Identidade da Organização	1.1.1. Categorização da empresa
		1.1.2. Diferenciação
		1.1.3. Potencialidades
		1.1.4. Limitações
2 – A Coordenadora Pedagógica	2.1. Trabalho do Gestor	2.1.1. Gestão do quotidiano
		2.1.2. Atividades que executa
		2.1.3. Divisão do trabalho
		2.1.4. Impacto das regras no trabalho
		2.1.5. Balanço do desempenho do trabalho
	2.2. Papéis Informacionais	2.2.1. Frequência da comunicação
		2.2.2. Intervenientes na comunicação
		2.2.3. Importância da comunicação

**Quadro 10 - Categorização da Análise de Conteúdo da Entrevista à Coordenadora Pedagógica**

### 2.4. Apresentação dos Resultados

No presente ponto, apresentam-se os resultados obtidos através da realização do projeto de investigação sobre o trabalho e os papéis da Coordenadora Pedagógica da TÜV Rheinland Portugal, tendo em conta os objetivos da investigação.

#### 2.4.1. O Trabalho da Coordenadora Pedagógica

Tal como foi referido inicialmente, o presente estudo foca-se no trabalho do Gestor de Formação, mas é oportuno sublinhar que no Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal é a Coordenadora Pedagógica que assume o perfil do gestor. Neste sentido, é sobre a Coordenadora Pedagógica que recai a presente análise.

Para se caracterizar o seu quotidiano foram realizadas 14 observações de um dia de trabalho da Coordenadora Pedagógica, num total de 85 atividades. O número de atividades ao longo do dia variou entre as 3 e as 9, numa média de 6 atividades por dia. A duração média das atividades variou entre os 5 e os 120 minutos:

*“A C.P. analisa e trabalha nos documentos enviados pelos formadores para os D.T.P. das futuras A.F. Esta tarefa chega a ocupar uma manhã de trabalho da C.P. (cerca de 120 minutos)”*

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

*“A C.P. trabalha nos D.T.P. O fecho de um D.T.P. pode demorar uma manhã (1 ou 2 horas), dependendo da sua complexidade.”* (anexo 2, p.6).

*“A C.P. realiza diversas tarefas em simultâneo. Algumas das tarefas são breves, variando entre os 5 e os 10 minutos (trocar correspondência com clientes e formadores; ajustes em documentos)”* (anexo 2, p.22).

Estas atividades cruzam-se ao longo do dia e são frequentemente interrompidas pelas urgências que vão surgindo do seu trabalho. É de referir também que muitas destas tarefas são realizadas em simultâneo.

O trabalho desenvolvido pelo Departamento de Formação depende muito da Coordenadora Pedagógica, uma vez que é esta que é responsável pela organização e gestão de toda a formação ministrada. Neste âmbito, a Coordenadora Pedagógica desempenha uma série de tarefas e atividades no seu quotidiano, nomeadamente o levantamento de necessidades de formação, a elaboração de propostas de formação, a preparação de Dossiês Técnico Pedagógicos, o fecho de Dossiês Técnico Pedagógicos, a emissão de certificados de formação e o contacto permanente com o cliente. Tal como refere a Coordenadora Pedagógica:

*“Acabo por fazer de tudo um pouco. Desde o levantamento de necessidades de formação junto do cliente, a articulação com os formadores, a apresentação da proposta de formação, a preparação dos materiais, o acompanhamento da formação (cliente e formador), o fecho das ações, tratamento de dados estatísticos, emissão de certificados, lançamento de ordens em SAP...”* (P10, anexo 1.6., p.4).

Seguidamente, apresenta-se o Quadro 11 que identifica as diversas atividades/tarefas desenvolvidas pela Coordenadora Pedagógica da TÜV Rheinland Portugal no seu dia-a-dia:

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

Atividades/ Tarefas da Coordenadora Pedagógica
• Análise de documentos;
• Apresentação de dúvidas;
• Apresentação de propostas;
• Conhecer a concorrência;
• Contacto com o cliente/formadores;
• Delegação de tarefas;
• Estabelecer objectivos;
• Exposição de ideias;
• Negociação;
• Responder a emails;
• Responder a pedidos/ emails;
• Reuniões;
• Revisão de documentos;

**Quadro 11 - Atividades/ Tarefas da Coordenadora Pedagógica no seu quotidiano**

No decorrer das observações efectuadas, constatou-se que a maioria das atividades da Coordenadora Pedagógica dura pouco tempo e repete-se com bastante frequência no seu quotidiano, acentuando o carácter breve, segmentado e rotineiro do seu trabalho:

*“A C.P. realiza diversas tarefas em simultâneo. Algumas das tarefas são breves, variando entre os 5 e os 10 minutos (trocar correspondência com clientes e formadores; ajustes em documentos)”*. (anexo 2, p.22).

*“Enquanto trabalha em documentos que exigem algum tempo de dedicação, a C.P. realiza outras tarefas breves que necessitam de uma resposta mais imediata da sua parte (contacto com o cliente e com formadores, esclarecimento de alguns pontos de A.F. com a sua equipa...)”* (anexo 2, p.33).

Estas constatações vão ao encontro das evidências apresentadas nos estudos feitos por Mintzberg sobre os mitos e realidades do trabalho do gestor, vejamos:

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

1º mito – “o gestor é um planeador sistemático e reflexivo” (Mintzberg, 1986, p.2).

Há semelhança de diversos estudos realizados sobre os gestores, constatou-se que, na realidade em análise, a Coordenadora Pedagógica trabalha a um ritmo inabalável, desempenhando atividades marcadas pela variedade, brevidade e descontinuidade. A maioria do seu trabalho é sobretudo mais orientado para a ação do que para a reflexão.

2º mito – “o verdadeiro gestor não executa tarefas de rotina” (Mintzberg, 1986, p.4).

Na realidade em questão, verificou-se que a Coordenadora Pedagógica desempenha um conjunto de tarefas rotineiras no seu quotidiano.

3º mito – “os principais gestores necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais” (Mintzberg, 1986, p.5).

À semelhança de trabalhos realizados sobre os gestores, contactou-se que a Coordenadora Pedagógica possui diversas fontes que lhe dão acesso à informação tais como reuniões, telefonemas, documentos, conversas informais. A principal fonte de informação utilizada pela Coordenadora Pedagógica e que dispõe de grande parte do seu tempo, é a comunicação (reuniões, telefonemas, conversas informais).

4º mito – “a administração é, ou pelo menos está a transformar-se rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa” (Mintzberg, 1986, p.7).

Se considerarmos que a ciência pressupõe a utilização de processos e de programas racionais, sistemáticos e analíticos, constatamos que não correspondem aos processos de trabalho utilizados por esta gestora, que se caracterizam, antes de mais por um conjunto de atividades variadas, breves e segmentadas no seu quotidiano.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

No presente ponto, apresenta-se a análise dos papéis da Coordenadora Pedagógica no âmbito das suas actividades.

### 2.4.2. Os Papéis da Coordenadora Pedagógica

No âmbito do seu trabalho, verifica-se que a Coordenadora Pedagógica desempenha uma série de actividades de diversa natureza. Tendo em conta a presente investigação, importa aferir quais são os papéis da Coordenadora Pedagógica inerentes às suas actividades no Departamento de Formação. De seguida, apresenta-se o Quadro 12 que relaciona as actividades desenvolvidas pela Coordenadora Pedagógica e os papéis que assume nas mesmas.

Papéis do Gestor (Mintzberg, 1986)		Atividades/ Tarefas da C.P.
Papéis Interpessoais	Representação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responder a pedidos/ emails;</li></ul>
	Liderança	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de documentos;</li><li>• Delegação de tarefas;</li><li>• Revisão de documentos;</li><li>• Estabelecer objectivos;</li></ul>
	Ligação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contacto com o cliente/ formadores;</li><li>• Responder a emails;</li><li>• Reuniões;</li></ul>
Papéis Decisionais	Empreendedor/ Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação de propostas;</li><li>• Responder a emails;</li><li>• Exposição de ideias;</li></ul>
	Solução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação de dúvidas;</li></ul>
	Afectação de Recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegação de tarefas;</li><li>• Negociação;</li></ul>
	Negociador	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociação;</li></ul>
Papéis Informacionais	Observador/Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer a concorrência;</li></ul>
	Difusor/ Divulgação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegação de tarefas;</li><li>• Exposição de ideias;</li></ul>
	Porta-voz	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responder a emails;</li><li>• Reuniões;</li></ul>

**Quadro 12 - Correspondência de Papéis e Atividades/Tarefas da Coordenadora Pedagógica**

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

Considerando o quadro acima apresentado, é possível identificar os papéis desempenhados pela Coordenadora Pedagógica no seu quotidiano. Tal como refere Mintzberg (1986) a maioria dos gestores desempenha os três papéis (interpessoais, decisoriais e informacionais) visto que se encontram relacionados entre si. No entanto, em alguns contextos há papéis que se podem revelar mais evidentes em relação a outros.

No caso concreto da Coordenadora Pedagógica da TÜV Rheinland Portugal, constata-se que no seu quotidiano exerce e articula os diversos papéis, apontando-se também que em algumas tarefas desempenha mais do que um papel.

No que diz respeito aos papéis interpessoais, a Coordenadora Pedagógica desempenha o papel de representação, o de liderança e o de ligação. No papel de representação, constata-se nas observações registadas (anexo 2) que a C.P. dispensa grande parte do seu tempo a efetuar contactos – via *correio electrónico* ou telefone - com clientes e com formadores no âmbito das ações de formação:

*“A C.P. recebe e envia emails sobre as formações futuras. (...) Recebe um telefonema de um formador. (...)”* (anexo 2, p.4).

Quanto ao papel de liderança, verifica-se que a C.P. gasta igualmente parte do seu tempo a analisar e rever documentos de diversa natureza, como por exemplo documentação que é enviada pelos formadores para a elaboração dos Dossiês Técnico Pedagógicos das ações de formação:

*“A C.P. trabalha e organiza os diversos documentos dos D.T.P.”*

*“A C.P. analisa e trabalha nos documentos enviados pelos formadores para os D.T.P. das futuras A.F.”* (anexo 2, p.5).

A delegação de tarefas na sua equipa, neste caso entre a própria e eu, e os contactos estabelecidos com as empresas-cliente e com os formadores evidenciam também esta liderança:

*“A C.P. encarregou-me de inscrever 6 formandos numa formação.”* (anexo 2, p.14)

*“A C.P. vem falar comigo sobre o trabalho que tem para mim, destinando-me tarefas para as próximas semanas: preparação de documentação, organizar D.T.P. e o seu fecho e relatório.”*

*“A C.P. recebe uma chamada de um formador sobre uma A.F. agendada.”* (anexo 2, p.7).

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

Por outro lado, a Coordenadora Pedagógica desempenha também o papel de ligação na medida em que se encontra permanentemente em contacto com o cliente e com os seus colegas na organização:

*“A C.P. recebe e envia emails para o cliente referentes às A.F. agendadas. Fala ao telefone com um formador sobre uma A.F. agendada.”* (anexo 2, p.10).

Este papel de agente de ligação é desenvolvido numa rede de contactos exteriores à organização na qual se estabelece troca de informação e negociações entre os intervenientes.

Ao longo das observações registadas, verificou-se também que a Coordenadora Pedagógica desempenha papéis decisoriais no âmbito do seu trabalho, nomeadamente os papéis de iniciativa, de solução de problemas, de afectação de recursos e de negociação. O papel de iniciativa evidencia-se na apresentação das suas propostas de formação à sua equipa:

*“A C.P. elabora a segunda proposta de formação. As propostas são realizadas com base no pedido e interesse do cliente (...)”* (anexo 2, p.8)

na exposição das suas ideias:

*“Interage com o G.F. sobre o conteúdo das A.F. Expõe as suas ideias relativamente à organização das A.F.”* (anexo 2, p.9)

e no contacto permanente com os seus clientes:

*“A C.P. está a trabalhar na documentação de uma A.F. Envia e recebe emails constantemente ao cliente e aos formadores. Recebe telefonemas de formadores e de empresas-cliente sobre as formações agendadas.”* (anexo 2, p.32).

O papel de solução de problemas verifica-se quando apresenta e discute dúvidas com a equipa de formação:

*“A C.P. solicita ajuda ao G.F. para organizar uma A.F. Dialogam sobre alternativas e soluções a questões que surgem sobre o conteúdo da A.F.”* (anexo 2, p.7) *“Interage com o G.F. esclarecendo alguns aspectos sobre a organização de uma A.F.”* (anexo 2, p.10)

*“A C.P. e o G.F. reuniram para ajustar uns pormenores de uma A.F.”* (anexo 2, p.15).

Este papel sobressai também quando surge um problema e a Coordenadora Pedagógica mobiliza os seus esforços para o solucionar rápida e eficazmente.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

O papel de afectação de recursos evidencia-se quando delega e distribui tarefas na sua equipa e quando efetua negociações com as empresas-cliente:

*“A C.P. vem falar comigo sobre o trabalho que tem para mim, destinando-me tarefas para as próximas semanas: preparação de documentação, organizar D.T.P. e o seu fecho e relatório.”* (anexo 2, p.7).

*“A C.P. deu-me a tarefa de organizar 8 M.F. A C.P. encarregou-me de organizar um dossiê de uma A.F.”* (anexo 2, p.17).

O papel de negociação verifica-se quando negocia quer com os clientes quer com os formadores:

*“A C.P. está a elaborar D.T.P. das futuras formações. Recebe e troca emails negociando alguns pontos das formações com o cliente e com os formadores.”* (anexo 2, p.21).

As observações permitiram igualmente identificar que uma das principais atividades/tarefas da Coordenadora Pedagógica é comunicar, isto é, responder a uma série de pedidos e solicitações de informação, acompanhar o trabalho desenvolvido nas ações de formação, e estar em permanente contacto com o cliente.

Neste âmbito, a Coordenadora Pedagógica desempenha diversos papéis informacionais, designadamente o papel de acompanhamento, de divulgação e de porta-voz. Nas palavras da Coordenadora Pedagógica, a comunicação quer com o exterior quer com os colegas da organização é feita *“diariamente...a toda a hora...por email...por telefone...(...) a comunicação nesse aspecto tem um impacto muito grande...”* (P14, anexo 1.6., p.6).

No papel de acompanhamento a Coordenadora Pedagógica mantém uma visão atenta e de conhecimento da concorrência, e procura estar constantemente informada de tudo o que se passa em seu redor:

*“A C.P. recebe e envia emails sobre as A.F. agendadas. (...) Faz telefonemas contactando formadores para esclarecer alguns aspectos relativos às A.F.”* (anexo 2, p.9).

No papel de divulgação, a C.P. recebe e repercute a informação enviada do exterior para o interior da organização:

*“Interage com o G.F. sobre o conteúdo das A.F. e sobre as informações recebidas do cliente.”* (anexo 2, p.9).

O papel de porta-voz evidencia-se nas reuniões que tem e na rede de contactos que efetua e mantém diariamente com o exterior:

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

“A C.P. e o G.F. reuniram para ajustar uns pormenores de uma A.F.”  
(anexo 2, p.15)

“A C.P. recebe e envia emails para o cliente referentes às A.F. agendadas. Fala ao telefone com um formador sobre uma A.F. agendada.” (anexo 2, p.10).

Posto isto, constata-se que no âmbito dos papéis da Coordenadora Pedagógica, os papéis informacionais assumem um lugar de destaque no seu quotidiano e no seu trabalho tal como refere a C.P. “[é] *Fundamental. É a forma mais eficaz de estabelecer a relação entre a empresa e os clientes e também com os colegas de trabalho...*” (P16, anexo 1.6., p.6).

Perante esta análise, verifica-se que a Coordenadora Pedagógica da TÜV Rheinland Portugal desempenha um conjunto de atividades e de papéis muito diversificado no âmbito do seu trabalho. Por um lado porque é a natureza do seu trabalho de gestão, e por outro devido ao reduzido número de pessoas do departamento, que por conseguinte impõe a uma maior diversidade das tarefas a desempenhar.

Tendo em conta as observações e as experiências vividas no decorrer do estágio, considero que os papéis que mais se evidenciam no seu trabalho são os papéis interpessoais e informacionais, uma vez que a Coordenadora Pedagógica se encontra constantemente em contacto com o meio externo e com os formadores da organização.

Sublinho a importância dos papéis informacionais no âmbito do seu trabalho e das dinâmicas do Departamento de Formação, porque são os que estabelecem a relação entre o departamento e o meio externo, e que permitem investir e manter constantemente as atividades de formação e a relação com o cliente.

## CAPÍTULO III - O ESTÁGIO

O presente capítulo visa dar conta dos objectivos e atividades desenvolvidas durante o estágio que decorreu no Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal.

Este capítulo está organizado em quatro pontos. No primeiro ponto farei um breve enquadramento do estágio, incluindo a apresentação dos seus objectivos. No segundo ponto, farei a apresentação das atividades desenvolvidas. No terceiro ponto, apresento uma reflexão sobre a formação desenvolvida pelo Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal. Finalmente, no quarto ponto, apresento uma síntese dando conta de como o estágio constituiu uma oportunidade propícia ao aprofundamento dos conhecimentos adquiridos na licenciatura em Ciências da Educação e no mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação.

### 3.1. Enquadramento do Estágio

O estágio decorreu na organização TÜV Rheinland Portugal e teve início no dia 14 de Setembro de 2015, prolongando-se até ao dia 25 de Maio de 2016. Fui integrada no Departamento de Formação, colaborando com a Coordenadora Pedagógica na preparação, organização e avaliação da formação. O trabalho desenvolvido decorreu inicialmente em oito horas por dia (das nove às seis horas), de segunda-feira a quarta-feira, nos meses de Setembro a Dezembro de 2015. Posteriormente, o horário de trabalho foi alterado para períodos de quatro horas por dia (das nove as treze horas), de segunda-feira a quinta-feira, nos meses de Janeiro a Maio de 2016.

As atividades realizadas no estágio encontram-se descritas no quadro de registo das observações (anexo 2), onde se relatam as diversas tarefas do dia-a-dia.

Os objectivos que defini e que me propus alcançar no estágio enquanto aluna e profissional foram os seguintes:

- Conhecer de forma aprofundada a organização, designadamente a sua cultura, a sua constituição e as suas atividades;
- Cumprir com responsabilidade e profissionalismo todas as atividades solicitadas;
- Praticar as regras da organização, nomeadamente no que diz respeito à assiduidade e à pontualidade;

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

- Experienciar o exercício de funções de um técnico superior de educação e formação, na área da organização e gestão da formação, através da intervenção em diversas atividades desenvolvidas na organização;
- Integrar-me no mercado de trabalho na área da educação e formação.

### 3.2. Descrição das Atividades desenvolvidas no Estágio

No início do estágio reuni com o Gestor de Formação e com a Coordenadora Pedagógica a fim de se esclarecer quais seriam as minhas funções e tarefas no Departamento de Formação. Fui apresentada pelo Gestor a todos os departamentos, tendo sido estabelecido um primeiro contacto com os diversos membros da organização. A organização recebeu-me de forma acolhedora colocando ao meu dispor determinados recursos necessários à realização do meu trabalho, designadamente uma secretária, um computador, um telefone, um endereço electrónico registado na organização e o acesso a diversos documentos para a concretização das atividades.

A Coordenadora Pedagógica sugeriu que na primeira semana do estágio as minhas tarefas se restringissem à consulta e análise de documentação da organização a fim de conhecer melhor o seu trabalho e as suas dinâmicas. Posteriormente, a Coordenadora Pedagógica indicou-me as tarefas que iria desenvolver durante a minha estadia na organização, sendo que numa fase inicial as atividades começariam por ser mais simples, e ao longo do tempo iriam aumentar no grau de responsabilidade, autonomia e complexidade.

Durante o estágio foram-me solicitadas tarefas de diversa natureza no âmbito da organização da formação e que são maioritariamente realizadas pela Coordenadora Pedagógica. Durante os 9 meses que estive na organização, as minhas tarefas passaram essencialmente pela preparação de ações de formação, isto é, de Dossiês Técnico Pedagógicos e dos materiais necessários à formação; pelo fecho de ações de formação, designadamente pelo fecho de Dossiês Técnico Pedagógicos.

É relevante referir que a minha adaptação às tarefas solicitadas foi sentida com alguma dificuldade por dois motivos. Primeiro porque até ao momento nunca tinha realizado atividades desta natureza, sendo tudo novo para mim. Segundo, porque a Coordenadora Pedagógica tinha pouco tempo para me acompanhar de forma mais pontual. Demorei algum tempo a compreender o dinamismo de algumas atividades,

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

tendo sido necessário desenvolver um conjunto de instrumentos de apoio ao meu trabalho que me pudessem orientar (anexo 4).

Tendo em conta a tipologia de tarefas apresentada por Morgan, Hall e Mackay (1983, cit. por Barroso, 2005), considero que as atividades que desempenhei incidem sobretudo na execução de tarefas técnicas/educativas e de concepção/gestão operacional.

- **Tarefas técnicas/educativas** – relacionadas com a natureza das atividades da organização;
- **Tarefas de concepção/gestão operacional** – referentes ao “funcionamento geral e controlo da organização”;
- **Tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal** – que envolvem “todos os aspectos de gestão de pessoal”
- **Tarefas de gestão externa** – que se refere à prestação de contas e à relação com a comunidade.

**Quadro 13 - Tarefas dos gestores segundo Morgan, Hall e Mackay (1983, cit. por Barroso 2005, p.148)**

De seguida apresento sucintamente as principais atividades realizadas:

Atividades	Tarefas Realizadas		Recursos Utilizados
2.1. Preparação de ações de formação intraempresas e interempresas	<b>Elaboração de Dossiês Técnico Pedagógicos;</b>	- Elaboração dos diversos separadores do Dossiê Técnico Pedagógico;	Microsoft Word;  Microsoft Excel;
	<b>Preparação dos Manuais de Formação;</b>	- Elaboração dos manuais constituídos por um dossiê, uma capa, conteúdo do manual, e folhas de rosto;	
	<b>Preparação dos materiais necessários para as ações de formação.</b>	- Preparação de identificadores e canetas para cada formando;	Identificadores;  Canetas;
2.2. Fecho de ações de formação	<b>Fecho de Dossiês Técnico Pedagógicos;</b>	- Verificação de todos os documentos do Dossiê Técnico Pedagógico; - Preenchimento do documento da informação dos formandos; - Preenchimento do documento	Microsoft Word;  Microsoft Excel;

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

		<p>mapa das assiduidades;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registo das ocorrências da formação;</li> <li>- Análise os questionários de avaliação da reação dos intervenientes na formação;</li> <li>- Elaboração do relatório de avaliação da formação;</li> <li>- Elaboração da avaliação final do formador;</li> <li>- Preenchimento da ficha de avaliação contínua da formação;</li> <li>- Preenchimento do documento da avaliação final dos formandos;</li> <li>- Preenchimento da minuta de avaliação de reação global da formação;</li> <li>- Preenchimento da minuta de lançamento do resultado final da formação;</li> </ul>	
	<b>Digitalização de Dossiês Técnico Pedagógicos;</b>	- Digitalização dos diversos documentos do Dossiê Técnico Pedagógico;	
<b>2.3. Tarefas na plataforma SIGO</b>	<b>Inscrição de Cursos e de Ações de Formação;</b>	- Registo de cursos e de ações de formação na plataforma;	Plataforma SIGO;
	<b>Inscrição de Formandos;</b>	- Registo de formandos na plataforma.	

**Quadro 14 - Tarefas realizadas durante o Estágio**

### 3.2.1. Preparação de ações de formação intraempresas e interempresas

#### O que me foi pedido?

Nesta atividade, foi-me solicitado pela Coordenadora Pedagógica que elaborasse Dossiês Técnico Pedagógicos, preparasse manuais de formação e materiais necessários para as ações de formação.

#### O que realizei?

Uma das primeiras tarefas que me foi atribuída no início do estágio foi a preparação de Dossiês Técnico Pedagógicos e de manuais de formação. De acordo com o “Manual de Boas Práticas - Recurso Didático para Formação Intraempresas” o Dossiê Técnico Pedagógico “representa o arquivo do processo de formação”, registando tudo o que foi realizado na formação, para posterior verificação e auditoria. A documentação da formação organizada segundo um dossiê – Dossiê Técnico Pedagógico – permite também, além do mero registo histórico e administrativo, realizar uma análise do passado visando a melhoria.

Esta atividade é realizada pelo Departamento de Formação da TÜV, visando desenvolver formação à medida das necessidades do cliente. No Departamento de Formação, a elaboração de todos os recursos necessários à formação são desenvolvidos pela Coordenadora Pedagógica, sendo muito o trabalho destinado para uma só pessoa. Foi neste sentido que o meu contributo enquanto estagiária se revelou uma mais valia para a organização, mediante o apoio prestado ao trabalho da Coordenadora Pedagógica.

Quando uma ação de formação se encontrava agendada, era determinante preparar e organizar atempadamente a documentação a ser remetida para o formador ou para o cliente. A organização e estruturação de um Dossiê Técnico Pedagógico pressupõe a realização de diversas tarefas nomeadamente a inclusão de diversos documentos que permitem o controlo de todo o processo de formação.

Tendo em conta a Portaria nº 273/201, artigo 76º, constata-se que a organização do Dossiê Técnico Pedagógico é livre, desde que inclua os seguintes elementos:

- Programa de formação;
- Cronograma;

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

- Regulamento de desenvolvimento da formação;
- Identificação da documentação de apoio e dos meios audiovisuais utilizados;
- Identificação do coordenador, dos formadores e outros agentes;
- Fichas de inscrição dos formandos, ou lista nominativa em caso de designação por entidade de segurança privada;
- Registos e resultados do processo de seleção, quando aplicável;
- Registos do processo de substituição, quando aplicável;
- Contratos de formação com os formandos e contratos com os formadores, quando aplicável;
- Planos de sessão;
- Sumários das sessões e registos de assiduidade;
- Provas, testes e relatórios de trabalhos e estágios realizados, quando aplicável;
- Registos e resultados da avaliação da aprendizagem;
- Registo da classificação final, quando aplicável;
- Registos e resultados da avaliação de desempenho dos formadores, coordenadores e outros agentes;
- Registos e resultados da avaliação de satisfação dos formandos;
- Registos de ocorrências;
- Comprovativo de entrega dos certificados aos formandos;
- Relatório final de avaliação da ação;
- Relatórios de acompanhamento e de avaliação de estágios, quando aplicável;
- Resultados do processo de seleção de entidades recetoras de estagiários, quando aplicável;
- Atividades de promoção da empregabilidade dos formandos, quando aplicável;
- Relatórios, atas de reunião ou outros documentos que evidenciem atividades de acompanhamento e coordenação pedagógica;
- Documentação relativa à divulgação da ação, quando aplicável.

Os Dossiês Técnico Pedagógicos elaborados pelo Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal eram elaborados e estruturados segundo uma *checklist* estabelecida pelo departamento, que assenta nos requisitos acima apresentados. A ordem de apresentação dos diversos documentos – índice do Dossiê Técnico Pedagógico – é definida e estipulada pela organização.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

Inicialmente, foi complicado compreender a lógica do Dossiê Técnico Pedagógico uma vez que os diversos pontos que constavam na checklist não se encontravam organizados de acordo com a ordem pretendida:

*“Sinto dificuldade na estruturação do D.T.P. uma vez que checklist que estou a utilizar não se encontra segundo a ordem suposta do D.T.P.”* (anexo 2, p.10)

*“Tenho tido dificuldade em compreender a estrutura e organização do fecho de um D.T.P. A ordem dos tópicos que constam na checklist de fecho do D.T.P. não corresponde à ordem dos separadores do D.T.P.”* (anexo 2, p.20).

Assim, desenhei uma nova checklist para que me pudesse orientar melhor na elaboração dos Dossiês:

*“Elaborei uma checklist de organização do fecho de D.T.P. para orientar o meu trabalho. Esta checklist tem-me apoiado bastante na compreensão da estrutura do fecho de D.T.P.”* (anexo 2, p.21).

Portanto, num D.T.P. devem constar os seguintes pontos (anexo 4):

1. Indicações D.T.P. formador
2. Índice D.T.P.
3. Capa D.T.P.
4. Enquadramento da Ação
5. Conteúdo Programático
6. Plano de Sessão
7. Cronograma
8. Regulamento de Funcionamento da A.F.
9. Informação sobre os Formandos
10. Ficha de Inscrição
11. Listagem dos Formadores/ Coordenadores
12. Informação do Formador – Resumo
13. Declaração de Aceitação de Prestação de Serviço
14. Registo de Sumários e Presenças
15. Registo de Ocorrências
16. Registo de Comentários/ Sugestões
17. Avaliação de Reação – Formandos

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

18. Avaliação de Reação – Formador
19. Avaliação do Formador pela Coordenação
20. Teste de Avaliação
21. Exercícios
22. Ficha de Avaliação Contínua
23. Confirmação de Arranque do Curso
24. Adjudicação

A elaboração de cada ponto era feita de acordo com documentos pré-definidos e disponíveis pela organização, sendo que para cada ação era necessário editar e adaptar cada documento com os dados relativos à formação e ao cliente. Especificando a elaboração dos pontos mais complexos:

- o *Plano de Sessão* era estruturado em torno dos conteúdos enviados pelo formador;
- a *Informação sobre os Formandos* era elaborada com base numa minuta onde constavam os dados pessoais e profissionais dos formandos. Esta minuta ou era preenchida e enviada pelo cliente antes da formação, ou era completada após a formação com base nas fichas de inscrição dos formandos.

Os restantes pontos eram preenchidos com os dados dos formandos e da respectiva formação.

Posteriormente, os Manuais de Formação dos formandos eram organizados segundo uma capa onde constava o nome da empresa-cliente, a identificação da formação, do formador e a data da realização da ação; o manual com a apresentação dos conteúdos; e duas folhas brancas para os formandos poderem tirar registos. Em seguida, contabilizavam-se os identificadores (placas para os formandos registarem o seu nome) em função do número de inscritos, e as canetas da organização.

Os Dossiês Técnico Pedagógicos são recursos fundamentais no âmbito da formação uma vez que apresentam uma diversidade de documentos relevantes referentes ao curso a realizar, bem como uma série de documentação que permite o registo de todas as ocorrências, desempenhos e avaliações emergentes da ação de formação.

### Competências adquiridas/desenvolvidas

Através da concretização desta atividade desenvolvi competências no âmbito da organização da formação mediante a elaboração de Dossiês Técnico Pedagógicos. Estes documentos são fundamentais para o desenrolar do processo formativo, sendo um instrumento auxiliar e orientador do formador. Compreendi que não existe uma checklist pré-definida para todas as organizações de prestação de serviços de educação e formação, sendo que cada empresa define e estrutura a sua matriz do Dossiê Técnico Pedagógico tendo por base os requisitos do artigo 76º da Portaria nº 273/201.

Aprendi também que a estruturação e elaboração do Dossiê Técnico Pedagógico é desenvolvido com base na proposta de formação feita à empresa-cliente, isto é, tendo em conta os conteúdos programáticos desenhados para a ação de formação. Neste âmbito, compreendi que as ações de formação desenvolvidas pelo departamento são baseadas nos objectivos e nas necessidades de formação apontadas pela empresa-cliente.

Ao nível das aprendizagens, aprofundei conhecimentos na utilização do Word e do Excel, passando a trabalhar com as ferramentas de forma mais rigorosa e detalhada:

*“As tarefas que tenho vindo a realizar – fecho de D.T.P. – têm contribuído de forma bastante favorável para o desenvolvimento das minhas competências em Word e sobretudo em Excel. Exploro e descubro a ferramenta, sinto-me mais segura a trabalhar com a mesma.” (anexo 2, p.22).*

Percebi que a realização desta atividade foi muito relevante para a organização, considerando que o Departamento de Formação carece de apoio ao nível da preparação e organização das ações de formação. É neste sentido que o meu contributo foi uma mais-valia.

### 3.2.2. Fecho de ações de formação

#### O que me foi pedido?

Nesta atividade, foi-me solicitado pela Coordenadora Pedagógica que fechasse Dossiês Técnico Pedagógicos. Esta tarefa consiste em confirmar se todos os documentos da checklist constam no dossiê e analisar e acrescentar a avaliação da formação.

#### O que realizei?

À semelhança da atividade anteriormente apresentada, esta também é uma das responsabilidades do Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal.

A partir do momento em que já concretizava a atividade da preparação de Dossiês Técnico Pedagógicos (D.T.P.) com alguma confiança, a Coordenadora Pedagógica destinou-me o fecho dos D.T.P. das ações de formação.

Após a concretização das ações de formação, os formadores devolviam ao departamento de formação da organização os Dossiês Técnico Pedagógicos para se proceder ao seu fecho. Recebidos os Dossiês, segue-se o seu fecho sendo que numa primeira fase era necessário verificar se todos os pontos da checklist anteriormente apresentada estavam presentes. O fecho dos Dossiês Técnico Pedagógicos pressupunha igualmente a utilização de uma checklist desenvolvida pelo Departamento de Formação. À semelhança da situação anteriormente apresentada, senti necessidade de estruturar uma nova checklist para orientar o meu trabalho, considerando que os diversos pontos do documento pré-definido não se encontravam pela ordem pretendida:

*“Elaborei uma checklist de organização do fecho de D.T.P. para orientar o meu trabalho. Esta checklist tem-me apoiado bastante na compreensão da estrutura do fecho de D.T.P.”* (anexo 2, p.20).

Assim, no fecho de um D.T.P. devem constar os seguintes pontos (anexo 4):

1. Indicações D.T.P. formador
2. Índice D.T.P.
3. Capa D.T.P.
4. Enquadramento da Ação

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

5. Conteúdo Programático
6. Plano de Sessão
7. Cronograma
8. Regulamento de Funcionamento da A.F.
9. Informação sobre os Formandos
10. Ficha de Inscrição
11. Listagem dos Formadores/ Coordenadores
12. Informação do Formador – Resumo
13. Declaração de Aceitação de Prestação de Serviço
14. Registo de Sumários e Presenças
15. Mapa de Assiduidades\*
16. Registo de Ocorrências
17. Registo de Comentários/ Sugestões
18. Avaliação de Reação – Formandos
19. Avaliação de Reação – Formador
20. Avaliação do Formador pela Coordenação
21. Avaliação Final do Formador\*
22. Exercícios
23. Teste de Avaliação
24. Ficha de Avaliação Contínua\*
25. Divulgação da Avaliação\*
26. Relatório de Avaliação da Formação\*
27. Certificados\*
28. Comprovativo de Entrega dos Certificados\*
29. Manual de Formação\*
30. Confirmação de Arranque do Curso
31. Adjudicação

\*Nova documentação

Na elaboração do fecho de um Dossiê Técnico Pedagógico os pontos apresentados na preparação da ação de formação mantinham-se, e apenas se acrescentava os novos documentos requeridos na checklist do fecho dos Dossiês.

Especificando a introdução da nova documentação:

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

- o *Mapa de Assiduidades* era preenchido de acordo com as presenças dos formandos nas diversas sessões da formação.
  - A *Avaliação Final do Formador* era realizada com base na média da avaliação realizada pelos formandos e pela Coordenadora Pedagógica.
  - Os resultados obtidos nos *Testes de Avaliação* e nos *Exercícios Práticos* eram lançados e cotados numa minuta própria, resultando numa nota final da avaliação das aprendizagens. A classificação final era atribuída de 0 a 20 valores e os parâmetros de avaliação referem-se à assiduidade, à pontualidade, à participação em grupo e ao teste ou trabalho final, sendo que cada parâmetro era cotado de 0 a 20 valores e no final era realizada a média ponderada entre os mesmos. A apresentação da classificação dos diversos parâmetros e da avaliação final surgia na *Ficha de Avaliação Contínua*.
  - A *Divulgação da Avaliação* era elaborada tendo em conta a avaliação final registada na Ficha de Avaliação Contínua.
  - O *Relatório de Avaliação da Formação* era construído com base nos questionários de avaliação da reação dos formandos, do formador e da coordenadora pedagógica, sendo que a sua análise era elaborada num documento Excel específico onde se introduziam os dados e se geravam gráficos ilustrativos. Os questionários de avaliação da reação avaliavam diversos parâmetros designadamente a avaliação da atuação do formador; a correspondência das expectativas; a adequação da documentação entregue; e a prestação do serviço pela entidade formadora. Inicialmente, os relatórios eram elaborados pela Coordenadora Pedagógica, mas depois da minha integração e adaptação à organização passou a ser uma tarefa da minha responsabilidade. Na atividade do fecho de um Dossiê Técnico Pedagógico, a realização dos relatórios de avaliação era a tarefa mais complexa, exigindo bastante cuidado e atenção na análise dos dados recolhidos bem como muito rigor na escrita:  
“A elaboração de R.A. é uma tarefa minuciosa e requer muita atenção e rigor na análise e interpretação dos resultados.” (anexo 2, p.18).
- Esta foi uma das principais dificuldades sentidas na fase inicial do estágio, considerando que a leitura que realizava dos dados nem sempre correspondia com a linguagem pretendida pela Coordenadora Pedagógica.
- Os *Certificados de Avaliação* eram emitidos após o balanço da avaliação da formação através da plataforma SIGO.
  - O *Comprovativo de Entrega dos Certificados* era preenchido após a entrega dos mesmos aos formandos.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

- E finalmente, o *Manual de Formação* era colocado no *dossiê* a fim de descrever o conteúdo da ação.

Sempre que realizava esta tarefa, o Dossiê Técnico Pedagógico era corrigido pela Coordenadora Pedagógica quando eu o dava por terminado.

Sucintamente, as tarefas subjacentes ao fecho de um Dossiê Técnico Pedagógico referem-se: à verificação de todos os pontos da checklist; à verificação da assiduidade dos formandos através da folha de registo de presenças; à verificação do registo dos sumários e assinaturas dos formadores; ao apuramento dos resultados emergentes dos questionários de reação da formação através de uma análise em Excel; à apresentação da avaliação das aprendizagens através da análise em Excel numa minuta própria e, posteriormente, apresentação da ficha de avaliação contínua explicitando as avaliações; à elaboração do relatório de avaliação da formação; e à emissão dos certificados de formação.

Concluído o fecho do Dossiê Técnico Pedagógico, era necessário digitalizá-lo para que o seu registo ficasse na organização e o original fosse enviado para a empresa-cliente. A digitalização dos Dossiês Técnico Pedagógicos também era uma tarefa da minha responsabilidade.

### **Competências adquiridas/desenvolvidas**

Com a realização desta atividade desenvolvi competências no âmbito da organização e da avaliação da formação através do fecho de Dossiês Técnico Pedagógicos.

A avaliação da formação no Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal é realizada em dois níveis – nível 1: avaliação de satisfação e nível 2: avaliação de conhecimentos (Kirckpatrick, 1998). Através do contacto e do envolvimento na avaliação da formação foi-me possível trabalhar com diversos instrumentos de avaliação (minuta de avaliação das aprendizagens, questionários de reação dos diversos intervenientes no processo formativo e relatório de avaliação), adquirindo uma consciência da sua importância na formação. Sem estes instrumentos, é impossível avaliar o desempenho dos formandos, do formador e a formação.

Mediante a elaboração dos relatórios de avaliação das ações de formação desenvolvi a minha capacidade de análise e interpretação dos dados e dos gráficos, bem como a minha autonomia, responsabilidade e capacidade de reflexão perante a

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

diversidade de formações que trabalhei. É oportuno referir que a adaptação e aprendizagem na elaboração dos Relatórios de Avaliação das formações foi uma dificuldade por mim sentida, uma vez que a minha linguagem, construção e organização do texto não eram compatíveis com as análises da Coordenadora Pedagógica:

*“Os R.A. que tenho elaborado não têm ido ao encontro do esperado pela C.P., na medida em que a linguagem por mim utilizada é diferente e também se registam alguns erros.”* (anexo 2, p.20).

Foi uma tarefa que demorei algum tempo a conseguir concretizar sozinha, mas com o tempo e a prática passei a desempenhar esta atividade com mais autonomia, sendo que a última análise do documento era sempre realizada pela Coordenadora Pedagógica:

*“Sinto-me mais confortável e confiante com as tarefas que me vão sendo atribuídas, especialmente na elaboração de R.A.”* (anexo 2, p.23)

*“A realização diária de R.A. levou-me a conhecer a linguagem e estilo de escrita utilizadas pelo Departamento de Formação. Sinto-me mais contextualizada e elaboro R.A. com mais confiança e de acordo com o pretendido.”* (anexo 2, p.26).

No âmbito das aprendizagens, aprofundei também conhecimentos sobre Excel ao nível da organização e análise de dados quantitativos, assim como de uma utilização mais rigorosa da ferramenta:

*“As tarefas que tenho vindo a realizar – fecho de D.T.P. – têm contribuído de forma bastante favorável para o desenvolvimento das minhas competências em Word e sobretudo em Excel. Exploro e descubro a ferramenta, sinto-me mais segura a trabalhar com a mesma.”* (anexo 2, p.22).

De um modo geral, durante a minha estadia na organização foi esta a tarefa que desempenhei na maior parte do tempo, tendo sido uma ajuda fundamental no apoio ao trabalho da Coordenadora Pedagógica.

### 3.2.3. Tarefas na plataforma SIGO

#### O que me foi pedido?

Nesta atividade, foi-me solicitado pela Coordenadora Pedagógica que registasse na plataforma SIGO cursos, ações de formação formandos. Esta tarefa consiste em inscrever cursos, ações de formação ou formandos que não se encontrem registados na plataforma, preenchendo uma série de pontos com as suas informações.

#### O que realizei?

A plataforma SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa) é uma ferramenta de acesso restrito onde as entidade formadoras registam os percursos de qualificação dos formandos para posterior emissão dos certificados de formação e diplomas.

Antes de começar a trabalhar na plataforma SIGO, a Coordenadora Pedagógica dispensou algum do seu tempo a ensinar-me a navegar na mesma. Para melhor compreender o seu funcionamento, à medida que fui conhecendo os diversos separadores da plataforma e as suas funções, a Coordenadora Pedagógica foi desenvolvendo um guião com os principais movimentos e atividades que iria trabalhar e desenvolver na ferramenta. Através do auxílio do guião de utilização da plataforma SIGO, dediquei algum tempo a explorar a ferramenta, realizando diversos exercícios de simulação de inscrição de cursos, ações de formação e de formandos. A cada uma destas três ações (inscrever cursos, ações ou formandos) encontra-se destinado um separador específico na plataforma. O registo das referidas ações pressupõe o preenchimento de uma série de campos com informações obrigatórias que depois de gravadas na plataforma, não podem ser alteradas.

#### Competências adquiridas/desenvolvidas

No âmbito desta tarefa, aprendi algumas noções básicas da plataforma SIGO através da inscrição de cursos, ações ou formandos. Ao longo do estágio não tive muitas oportunidades de trabalhar com a plataforma, no entanto do reduzido contacto que tive com a mesma foi-me possível compreender a sua complexidade e importância no

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

processo formativo. Nos poucos momentos em que trabalhei com esta ferramenta, senti algumas dificuldades na navegação pela plataforma e no entendimento das diversas etapas a preencher na inscrição dos tópicos acima referidos:

*“É uma ferramenta complexa e requer muita atenção e rigor. Preciso de tempo para compreender a dinâmica da plataforma. Preciso de mais tempo para interagir com a ferramenta, explorar os vários separadores, simular inscrições de forma a conhecer as diversas etapas.”* (anexo 2, p.31).

Em relação a esta atividade, considero que poderia ter aprendido mais e tirado mais proveito se tivesse tido mais oportunidades de trabalhar com a mesma. Teria sido muito interessante e uma mais-valia para mim, enquanto técnica de educação e formação, ter aprendido a trabalhar com a plataforma na sua totalidade, assim como emitir certificados de formação. No âmbito da formação, é fundamental que os profissionais tenham competências para trabalhar com a plataforma SIGO na medida em que é através da mesma que se registam os percursos de qualificação dos formandos bem como a sua certificação numa determinada ação de formação.

### 3.3. Reflexão

As tarefas realizadas no estágio curricular inserem-se no âmbito da formação profissional, tendo incidido em dois momentos do processo de formação: a organização/preparação e a fecho da formação.

Numa organização existem diversos intervenientes no processo de formação, nomeadamente o Gestor de Formação. De acordo com Mintzberg (1986), a profissão do gestor é a mais vital na sociedade, considerando que é ele quem determina o funcionamento das organizações e o controlo dos seus recursos.

Tendo em conta os diversos factores que condicionam o sucesso e a eficácia de uma organização, o factor que se revela mais importante é a forma como os gestores concebem e praticam a sua função de gestão (Mintzberg, 1985). No âmbito do seu trabalho, considera-se frequentemente que os gestores planificam, organizam, coordenam e controlam o trabalho realizado por outros elementos da organização, sendo por isso, elementos-chave na organização (Mintzberg, 1999). No que se refere à formação, o gestor é o “responsável pela definição da respetiva política de formação, pela elaboração, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de atividades e, ainda, pela gestão dos recursos afetos à organização ou entidade de

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

formação” (CIME, 2001, p. 29). No Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal, é a Coordenadora Pedagógica que é responsável por “preparar e assegurar a execução de uma ou várias ações de formação, efetuando o planeamento, a programação, a organização, o acompanhamento, o controlo e a avaliação das atividades que integram cada ação de formação” (CIME, 2001, p. 21). A eficácia de um gestor é influenciada pela forma como executa o seu trabalho (Mintzberg, 1985).

As organizações deparam-se constantemente com processos de mudança, sendo neste sentido que a formação surge como instrumento facilitador desse processo. A formação deve estabelecer uma relação entre os objetivos e a estratégia da organização, de forma a que estes sejam alcançados (Ceitil, 2000).

Quando falamos de formação deparamo-nos com diversas perspectivas teóricas, nomeadamente a de Canário (2008, p.14) que considera que a formação profissional tem em vista a “qualificação e requalificação acelerada da mão-de-obra”, de forma a servir o interesse das organizações. Seguindo esta linha de pensamento, Buckley & Caple (1991, cit. por Bernardes, 2008, p.58) consideram que a formação profissional contínua dos trabalhadores se refere “à sua capacitação para exercer corretamente a sua profissão bem como as tarefas exigidas para o seu posto de trabalho”. Nesta lógica, a formação não surge apenas como um processo mas também como um instrumento que visa alcançar as metas da organização através da otimização dos desempenhos dos seus trabalhadores. Neste âmbito, Cabrera (2006, p.168) refere-se à formação como “conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores no trabalho”.

Considerando a realidade da organização em estudo, a formação prestada pelo Departamento de Formação da TÜV Rheinland Portugal visa o aperfeiçoamento dos desempenhos profissionais dos indivíduos, através da elaboração de programas de formação adaptados às necessidades particulares das organizações e dos seus profissionais. A formação desenvolvida pelo departamento pode assumir dois tipos: a formação intraempresas e a formação interempresas. A primeira corresponde às formações realizadas na empresa-cliente, sendo que quem participa na formação são os colaboradores da empresa que requer as ações. Este tipo de ações é o que ocorre com maior frequência na TÜV Rheinland Portugal. A formação interempresas refere-se à formação que se realiza fora da empresa-cliente, isto é os participantes deslocam-se até

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

às instalações da TÜV Rheinland Portugal para beneficiarem da formação (Ceitil, 2000).

A formação é estruturada em torno de programas que visam responder às necessidades do cliente, e no caso da formação intraempresas ocorre no local de trabalho. A formação em contexto de trabalho incide sobretudo no desempenho concreto das tarefas, sendo que os trabalhadores aprendem a executar as suas tarefas no próprio posto de trabalho. Esta formação oferece as mesmas oportunidades de aprendizagem a todos os indivíduos, resultando numa aprendizagem contínua que surge da relação entre o trabalhador e aquilo que é o seu trabalho. Portanto, a formação em contexto de trabalho é vista como um processo de mudança que promove uma aproximação entre o trabalhador e a sua realidade profissional, compreendendo os conhecimentos e competências necessários ao desempenho da profissão.

Além de visar o aperfeiçoamento dos desempenhos dos trabalhadores, a formação surge também para promover o desenvolvimento dos indivíduos a partir dos seus conhecimentos e das suas experiências de vida. A formação deve portanto ter em conta o contexto organizacional onde os indivíduos estão inseridos, bem como as intenções e objectivos da organização que irá beneficiar da formação.

Assim perante a presente análise, deparamo-nos com uma lógica de formação funcional e adaptativa ao posto de trabalho, orientada para desempenhos específicos (Canário, 2000). Esta lógica pressupõe a transferência das aprendizagens adquiridas na formação para o posto de trabalho. A formação é vista como um processo linear e cumulativo com uma função adaptativa, funcional e instrumental no âmbito do desempenho profissional (Canário, 2000). Tal como refere Canário (2001, p.35) “o essencial consiste na capacidade de desenvolver um reflexo de aprendizagem permanente, de aprender a identificar o que é preciso saber e aprender a aprender com a experiência”.

Em conclusão, a formação assume cada vez mais um papel extremamente relevante nas organizações quer para o desenvolvimento das competências dos seus trabalhadores, quer para a competitividade das empresas. As organizações ao proporcionarem aos seus trabalhadores a possibilidade de desenvolverem e aperfeiçoarem conhecimentos e competências, estão a investir e a promover não só o desenvolvimento dos indivíduos, mas também em novos comportamentos e atitudes necessários à competitividade da organização e à sua adaptação ao meio envolvente. Tal como refere Caetano (2007, p.9) “a formação profissional tem-se assumido nos últimos

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

anos como um fator crítico para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, constituindo-se essencial no sucesso empresarial e na qualidade do emprego”. Assim, constata-se que a formação deverá ser um ponto de partida para a satisfação profissional dos indivíduos, promovendo o seu desenvolvimento profissional e respondendo às necessidades da organização.

### 3.4. Aprendizagens

As diversas tarefas e atividades realizadas durante o estágio constituíram uma oportunidade propícia ao aprofundamento dos conhecimentos adquiridos na licenciatura em Ciências da Educação e no mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação. Foi-me possível desenvolver um conjunto de competências ao nível da organização e gestão da formação, especificamente, na elaboração/preparação e fecho de Dossiês técnico pedagógicos e na avaliação da formação.

Na fase de concepção da formação, onde se definem os objectivos pedagógicos e os conteúdos da formação, acompanhei de perto essa negociação entre a coordenação pedagógica, o formador e a empresa-cliente. Percebi que toda a formação era pensada segundo as necessidades do cliente e as características dos formandos.

Na fase de execução da formação, onde participei de forma mais ativa, antes de se iniciarem as ações era necessário preparar um conjunto de materiais e de documentação pedagógica. Na realização destas tarefas desenvolvi diversas competências fundamentais, como a gestão de tempo e a minha capacidade de organização consideradas essenciais para que o plano de atividades decorra conforme o previsto.

No final da formação, seguia-se o fecho do dossiê técnico pedagógico, onde decorria a fase da avaliação da ação. Neste âmbito, deparei-me com alguns conhecimentos que foram trabalhados ao longo da formação académica relativamente à avaliação da formação que é realizada na TÜV Rheinland Portugal. Esta é feita com base no modelo de Kirckpatrick (1976) e ocorre em dois níveis: nível 1 – avaliação de satisfação e nível 2 – avaliação de conhecimentos. O primeiro nível avalia as percepções imediatas e a satisfação dos formandos em relação à formação e às aprendizagens adquiridas, e o segundo nível mede o conhecimento e as competências dos formandos após a formação. Compreendi que é fundamental avaliar a reação dos formandos na medida em que a avaliação permite recolher informações para avaliar o programa da

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

formação e melhorar futuras ações. No âmbito das minhas tarefas, tive contacto com diversos instrumentos de avaliação que me levaram a refletir sobre a importância de se avaliar diversos aspectos da formação como as expectativas dos formandos, os conteúdos abordados, os objectivos da ação, o material pedagógico, as instalações e espaços de formação, a qualidade do serviço prestado, o formador, os aspectos positivos e os aspectos a melhorar.

Refletindo de forma global sobre as aprendizagens efectuadas ao longo do estágio, considero que durante os nove meses que trabalhei no departamento de formação aprendi efetivamente a desempenhar muitas das tarefas que caracterizam o trabalho da Coordenadora Pedagógica. Aprofundei diversos conhecimentos na área da formação e desenvolvi competências ao nível do saber-saber, relacionadas com o carácter específico da profissão, isto é, do trabalho da Coordenadora Pedagógica; do saber-fazer, referentes à aquisição de novos métodos e técnicas para a realização das atividades, como por exemplo o desenvolvimento de estratégias e instrumentos de auxílio às tarefas; e do saber-ser e estar, desenvolvendo competências comportamentais que me permitiram estar inserida e pertencer a um grupo (Gomes et al., 2008).

Por fim considero relevante referir que, os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica serviram de base à realização das tarefas solicitadas pela organização. No entanto, para poder dar resposta aos desafios que me foram colocados diariamente tive que conhecer e aprender as dinâmicas do contexto onde estava inserida, e adaptar os saberes que tinha aquela realidade.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob forma de conclusão do presente relatório, é oportuno apresentar e refletir sobre as principais linhas conclusivas do mesmo nomeadamente: o estágio realizado na organização de acolhimento; a consecução dos objectivos propostos; as aprendizagens significativas resultantes da sua vivência; e a apreciação global do estágio curricular.

Relativamente ao estágio curricular realizado, considero que foi uma experiência fundamental enquanto oportunidade de integração num contexto profissional, uma vez que permitiu conhecer, contactar e experienciar um conjunto de tarefas e atividades de um técnico superior de educação e formação. Além disto, o estágio permitiu ainda participar na vida de uma organização de prestação de serviços de educação e formação através da integração numa equipa de formação, acompanhando o seu trabalho diariamente.

Não posso deixar de referir as dificuldades por mim sentidas ao longo do estágio, que se iniciaram aquando da minha integração na organização. Senti essa dificuldade inicial em me adaptar ao contexto e à natureza do trabalho solicitado, por não compreender de todo algumas das tarefas que me eram atribuídas. A integração e o sentido de pertença foram processos demorados, que numa fase inicial originaram sentimentos de insegurança e descrença em relação a mim própria e à minha capacidade de dar resposta aos desafios que me eram colocados. No entanto, no decorrer do estágio e com as aprendizagens efectuadas fui conquistando mais segurança no trabalho que realizava e compreendendo realmente as atividades que desempenhava. Quando olho e reflito sobre o percurso percorrido, vejo que aprendi a desempenhar de forma aprofundada algumas das atividades que caracterizam o trabalho da Coordenadora Pedagógica da TÜV Rheinland Portugal.

Para a realização do estágio propus-me inicialmente a alcançar diversos objectivos: uns relacionados com o trabalho realizado na empresa enquanto estagiária; e outros acerca do estudo realizado na organização.

No que diz respeito aos objectivos que me propus alcançar enquanto estagiária, considero que foram cumpridos, consegui ter contacto com o mercado de trabalho na minha área de especialização através do conhecimento, compreensão e intervenção numa organização de prestação de serviços de educação e formação. Tive a oportunidade de viver um conjunto de experiências de um técnico superior de educação e formação, mediante a realização de tarefas e atividades de gestão da formação ao nível

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

da preparação de ações de formação, do fecho de ações de formação e da avaliação da formação. Aprofundei também algumas competências de gestão de tempo, trabalho em equipa, coordenação e autonomia, fundamentais e característica do trabalho de um gestor. Teria sido interessante e importante em termos profissionais ter tido oportunidade de aprender a trabalhar com a plataforma SIGO, considerando a sua importância no processo formativo. Todas estas aprendizagens contribuíram para aprofundar os conhecimentos adquiridos e as competências desenvolvidas ao longo da licenciatura e do mestrado, e serão certamente uma mais-valia para o meu futuro profissional. Conforme referem Bowyer, Murphy, Bordini, & Garcia (2001, p.27):

*“O inato é o que é próprio de cada um de nós; é o potencial com o qual nascemos, por oposição ao que adquirimos através da educação que recebemos, das nossas ideias e das nossas crenças. O ambiente, por vezes físico e humano, assim como as relações no seio deste ambiente, oferecem-nos oportunidades que, se as soubermos aproveitar, podem ajudar-nos a desenvolver o nosso potencial e a tornar-nos, deste modo, competentes”.*

No que se refere aos objectivos propostos a alcançar no estudo, foi-me possível conhecer por um lado a organização de acolhimento de forma mais aprofundada relativamente aos seus objectivos, missão, valores e serviços prestados, e por outro o trabalho do gestor e o seu quotidiano. Considerando que estava inserida no Departamento de Formação, a análise realizada focou-se apenas no departamento e no trabalho da Coordenadora Pedagógica.

Como balanço da investigação realizada, é necessário salientar algumas ideias. Recordo que o estudo do Departamento de Formação conduziu a uma caracterização da sua estrutura como uma Estrutura Simples, devido ao reduzido número de pessoas da equipa e a algumas características particulares desta tipologia: à baixa complexidade e reduzida centralização, ao trabalho em equipa, à autonomia na realização das tarefas, e à supervisão direta do trabalho. O estudo do quotidiano da Coordenadora Pedagógica permitiu caracterizar as suas atividades, assim como descrever os seus papéis âmbito do seu trabalho, tendo em perspectiva e como base o trabalho de Mintzberg (1986). Destas análises concluiu-se que a Coordenadora Pedagógica, à semelhança das evidências constatadas do trabalho desenvolvido pelo Departamento de Formação, beneficia de um elevado nível de autonomia nas suas atividades e conta frequentemente com o apoio da sua equipa para o desenvolvimento do seu trabalho. As suas atividades são marcadas pela brevidade e repetem-se frequentemente no seu quotidiano, evidenciando o carácter

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

segmentado e rotineiro do seu trabalho. O seu dia-a-dia é revestido de interações sociais que mantém através da sua rede de relações, enfatizando a importância dos seus papéis interpessoais e informacionais. No seu trabalho, a Coordenadora Pedagógica exerce e articula os diversos papéis – decisoriais, interpessoais e informacionais – ao longo das suas atividades, apontando-se que em algumas tarefas desempenha vários papéis em simultâneo. Sublinha-se a relevância dos papéis informacionais no seu trabalho, na medida em que por um lado são a base da relação entre o Departamento de Formação e o meio externo, e por outro sustentam as dinâmicas e atividades desenvolvidas pelo departamento.

No âmbito do tema do estudo realizado, foram elaborados em anos anteriores alguns trabalhos sobre os gestores e as suas atividades em contexto escolar. Apesar de ser um tema que tem sido estudado por colegas nos últimos tempos, considero que a investigação realizada é uma mais-valia para a compreensão dos fenómenos da organização e gestão da educação e formação em contexto empresarial, justificando-se assim a pertinência deste trabalho.

Tal como refere Mintzberg (1986, p.19)

*“Nenhuma profissão é mais vital à nossa sociedade do que a do executivo. É o executivo que determina se nossas instituições sociais funcionam bem ou se desperdiçam nossos talentos e recursos. Já é tempo de abandonar o que existe de irreal em torno do trabalho do executivo. É tempo também de estudá-lo realisticamente, para que se possa iniciar a difícil tarefa de melhorar significativamente o seu desempenho”.*

O balanço final que faço do percurso realizado é maioritariamente positivo, apesar das dificuldades e das contradições da jornada. Desenvolvi um conjunto de competências ao nível do saber-fazer, do saber-estar e do saber-ser que serão uma mais-valia para o meu futuro enquanto profissional de educação e formação.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALBARELLO, L., DIGNEFFE, F. et al. (1997). Práticas e métodos de investigação. Lisboa: Gradiva.

AFONSO, N. (2005). Investigação Naturalista em Educação – Um guia prático e crítico, Lisboa: Edições ASA.

AMADO, J. (2014). Manual de investigação qualitativa em educação. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

BARDIN, I. (1994). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições Setenta.

BARROSO, J. (1995). Os Liceus: organização pedagógica e administração (1836-1960). Lisboa: Junta Nacional de Investigação Científica e Fundação Calouste Gulbenkian.

BARROSO, J. (2002). A investigação sobre a escola: contributos da Administração Educacional. Investigar em Educação.

BARROSO, J. (2005). Os gestores escolares. In Políticas Educativas e Organização Escolar. Lisboa: Universidade Aberta.

BARROSO, J. (2006). A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e atores. Lisboa: Educa.

BERNARDES, A. (2008). Políticas e práticas de formação e desenvolvimento em grandes empresas - Situação actual e perspectivas futuras. Revista Sísifo, 6.

BERNOUX, P. A. (1999). Sociologia das organizações. Porto: Rés.

BILHIM, J. (2006). Teoria organizacional: estruturas e pessoas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BOGDAN, R., BIKLEN, S., (1994). Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. D. S. & MORÃO, L. (2006) Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. (2011). Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira.

BOWYER, J., MURPHY, A., BORDINI, P. & GARCIA, R. (2001). Mochila Pedagógica sobre a Gestão das Organizações. Edições do Conselho da Europa. [Versão eletrónica]. [Consultado em 20 de Maio de 2016]. Disponível em: [http://youth-partnership.eu.coe.int/youthpartnership/documents/Publications/T\\_kits/1/Portuguese/T-Kit1\\_po.pdf](http://youth-partnership.eu.coe.int/youthpartnership/documents/Publications/T_kits/1/Portuguese/T-Kit1_po.pdf)

BUSH, T. (1986). Theories of Educational Management. London: Harper and Row.

CABRERA, E. F. (2006). “La formation”. In J. Bonaceh & A. Cabrera (Eds.) Dirección Estratégica de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI. Madrid: Prentice Hall/ Financial Times, pp.167-188.

CANÁRIO, R. (2000). Educação de Adultos: Um Campo e uma Problemática. (2.<sup>a</sup> ed.) Lisboa: Educa /ANEFA.

CANÁRIO, R. (2001) A prática profissional na formação de professores. In: CAMPOS, Bártolo Paiva. Formação profissional de professores no ensino superior. Porto: Porto Editora.

CANÁRIO, R. (2008). Educação de Adultos: um campo uma problemática. Lisboa: Educa.

CAETANO, A., & VELADA, R. (2007). O problema da transferência na formação profissional. In A. Caetano (Coord.). Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas. Lisboa: Livros Horizonte.

CASTELEIRO, J. M. (2001). Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, Lisboa, Editorial Verbo. Academia das Ciências de Lisboa.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

CEITIL, M. (2000). Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In: CAETANO, A., VALA, J. (Eds) Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas, 1ª Ed. Lisboa: Editora RH, pp. 327-349.

CHIAVENATO I. (2002). Introdução à Teoria Geral de Administração. Rio de Janeiro: McGraw-Hill do Brasil.

CIME - Comissão Interministerial para o Emprego. (2001). Terminologia de Formação Profissional. Coleção Cadernos de Emprego. Lisboa: Direcção-Geral Do Emprego E Formação Profissional.

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CARDOSO, C.C., MARQUES, C. A. & GOMES, J. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

DAFT, R. (2008). Organizações: teoria e projetos. 2ª ed. São Paulo: Cengage.

DAYMON, C.; HOLLOWAY, I., (2011). Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications, 2ª ed. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis Group, Routledge.

DONNELLY, J. et al. (2000). Administração. Lisboa: McGraw-Hill.

FERREIRA, J. M.; ABREU, J.; CAETANO, A. (1998). Psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill.

GIBSON; IVANCEVIC; DONNELLY; KONOPASKE. (2006). Organizações: comportamento, estrutura e processos. 12ª ed. Revista técnica.

GOMES, J. F., CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CARDOSO, C. C. & MARQUES, C. A. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo.

GOUVEIA, J. (2007b). Manual de Boas Práticas. Recurso Didático Para Formação Intra-Empresas. Braga: Expoente – Serviços de Economia e Gestão, S.A.

HALL, R. H. (2004). Organizações – Estruturas, Processos e Resultados. 8ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

HATCH, M. J. (2006). *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

KIRKPATRICK, D. L. (1976). *Evaluation of Training*. In: CRAIG, R. L. (Org.). *Training and development handbook*. 2. ed. New York: McGraw-Hill.

LIMA e SILVA, R. (2005). *Estrutura e dinâmica das organizações (escolares)*. *Revista Iberoamericana de Educación*.

MARTINS, F. M. P. (2013). *O ciclo formativo e os requisitos de uma certificação numa entidade formadora: reflexão sobre um estágio*. Relatório de Estágio, Instituto da Educação – Universidade de Lisboa.

MINOT, J. (1968). *Hommes et Administrations – Aspects du Phénoméne Administratif*. Paris: Grathier-Villars.

MINTZBERG, H. (1986). *Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato*. São Paulo: Nova Cultural. Coleção Harvard de Administração.

MINTZBERG, H., (1999b/1990). *Profession: manager. Mythes et réalités*. In *Harvard Business Review – Le Leadership*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999. Tradução bras. – *Trabalho Executivo: O MINTZBERG, H. (1995). Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

MINTZBERG, H. (1995). *A essência da estrutura*. In Mintzberg, H. (org.). Lisboa: Publicações Dom Quixote. *Folclore e o fato*.

MINTZBERG, H. (2003). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas.

MINTZBERG, H. (2008). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

MORAIS, F. (2000) In Lopes, H. (Coord). *As Modalidades de Empresa que Aprende e Empresa Qualificante. “Estudos e Análise”*. Lisboa. Observatório do Emprego e formação profissional.

MORENO, J. L. (1923). *O Teatro da Espontaneidade*. São Paulo: Summus.

MORGAN, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.

## Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa

PINTO, C. A. M.; RODRIGUES, J.A. M. S.; MELO, L. T.; MOREIRA, M. A. D. & RODRIGUES, R. B. (2006). Fundamentos de Gestão. Lisboa: Presença.

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. V. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais. 5ª ed. Lisboa: Gradiva.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A e SOBRAL, F. (2010). Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall.

ROCHA A. P., (1999). Avaliação de escolas: 1ª ed. Lisboa.

RODRIGUES, S. M. S. (2012). A Cultura Organizacional e o papel do Gestor de Formação. Relatório de Estágio, Instituto da Educação – Universidade de Lisboa.

SANTOS, R. J. A. (2008). A gestão e o gestor. In Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. (s.l.): Escolar editora. [Versão electrónica] [Consultado em 29 de Novembro de 2015] Disponível em <http://books.google.pt/books?id=63U8axvG8V0C&pg>

SARMENTO, M. J. (2000). Lógicas de ação nas escolas. Lisboa: IIE.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1999). Administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC.

TEXEIRA, S., (2011). Gestão das organizações, 2ª ed. Lisboa.

VALPAÇOS, J. P. (2011). A Gestão de uma Microempresa Educativa: o Quotidiano do Gestor e as Estratégias da Comunicação Externa. Relatório de Estágio, Instituto da Educação – Universidade de Lisboa.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. (2009). Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva.

### Brochuras

TÜV Rheinland (2015). “Soluções para o seu negócio. Imparcialidade, Rigor e Profissionalismo”.

## **Os Papéis do Gestor de Formação de uma grande Empresa**

### **Sites**

Sítio da TÜV Rheinland Portugal. Disponível em <http://www.TÜV.com/pt/>

### **Portarias**

Portaria nº 256/2005 de 16 de Março. Diário da República nº 53 – I Série-B. Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho;

**ANEXOS**