

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**A importância do planeamento numa
organização: a Finiform**

Marisa Cristina da Silva Teixeira Martins

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Área de Especialização em Administração Educacional

2012

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**A importância do planeamento numa
organização: a Finiform**

Marisa Cristina da Silva Teixeira Martins

**Relatório de Estágio orientado pelas Professoras Doutoradas Estela
Costa e Sofia Viseu**

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

2012

Resumo

O relatório de estágio aqui exposto apresenta as vivências, as experiências e as aprendizagens pelas quais passei numa organização que centra a sua atividade na formação – a Finiform.

No decorrer do meu estágio desenvolvi várias atividades na organização que me permitiram estar mais de perto do contexto real de trabalho de uma técnica superior de educação, onde se destacaram a organização e coordenação de cursos de formação.

Neste sentido, e no âmbito do mestrado em Administração Educacional, toda a minha atenção foi focada na questão do planeamento, perceber se era relevante para o funcionamento da Finiform, muito embora também me tenha focado no trabalho desenvolvido pelo gestor da organização, na forma como coordenava o seu trabalho e o trabalho de toda a equipa.

No final deste estágio concluo que apesar de tudo ser planeado com antecedência e de se estabelecerem prazos para as metas a atingir, existem imprevistos que não permitem que esse planeamento seja levado com todo o rigor.

Palavras-Chave: Formação, Planeamento, Organização, Coordenação, Gestão

Abstract

The report of traineeship, here exposed, presents the experiences and knowledge which I gained in an organization that centers its activity in professional formation – Finiform.

Throughout the course of my traineeship, I executed several activities in the organization that allowed to me to be closer to the real context of work of a superior technique of education, where there stood out the organization and co-ordination of courses of formation.

In this sense, and in the context of the master's degree in Education Administration, all my attention was focused in the matter of planning, to realize if it was relevant for the functioning of the Finiform, although I had also focused in the work developed by the manager of the organization, in the way he coordinated his work and the work of the whole team.

In the end of this traineeship I concluded that despite everything being planned in advance and that deadlines were established to reach the goals that were set, there are unforeseen circumstances that do not allow this planning to be followed strictly.

Keywords: Training, Planning, Organization, Coordination, Management

AGRADECIMENTOS

Manifesto o meu agradecimento à Professora Doutora Sofia Viseu, na qualidade de orientadora, por me ter escutado, por me ter aconselhado e pelo apoio que me deu, sempre com tanta dedicação.

Agradeço à Dra. Marisol Soares, diretora da Finiform, por me ter acolhido na sua empresa para a realização do meu estágio e por me proporcionar uma aproximação ao contexto real de trabalho. Igualmente à equipa com quem desenvolvi as minhas atividades durante o estágio, nomeadamente à Ana Duarte e à Cristel Ferra.

O meu profundo agradecimento aos meus pais, irmã, marido e filha, foram as vossas palavras que me deram força para seguir em frente e nunca desistir. Muito Obrigada!

Lista de siglas

AEAL	Associação dos Empresários do Alentejo Litoral
CAM	Certificado de Aptidão de Motorista de Pesados
CNO	Centro Novas Oportunidades
CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
DRELVT	Direção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo
DTP	Dossier Técnico Pedagógico
ECDL	European Computer Driving Licence
EFA	Educação e Formação de Adultos
PEI	Plano Estratégico de Intervenção
PEPS	Programa de Emprego e Proteção Social
PME's	Pequenas e Médias Empresas
POEFDS	Programa Operacional. Emprego, Formação e. Desenvolvimento Social
POPH	Programa Operacional de Potencial Humano
PORLVT	Programa Operacional Regional Lisboa e Vale do Tejo
PRODEP	Programa de Desenvolvimento Educativo em Portugal
RVCC	Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
SIGO	Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
UFCD	Unidade de Formação de Curta Duração

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Frequência das Atividades
Gráfico 2	Duração das atividades para cada categoria em minutos
Gráfico 3	Frequência das atividades referentes à Liderança
Gráfico 4	Frequência das atividades referentes à Organização
Gráfico 5	Frequência das atividades referentes às Relações Humanas
Gráfico 6	Frequência das atividades referentes às Relações Externas
Gráfico 7	Representação das ações do gestor

Índice de Figuras

Figura 1	Grelha de Observação
Figura 2	Categorias de ação
Figura 3	Plataforma de eLearning
Figura 4	Organograma da Finiform

Índice

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
1. TEORIA MECANICISTA	13
1.1 CRÍTICA ÀS ABORDAGENS MECANICISTAS	15
2. TEORIA DA ANARQUIA ORGANIZADA	17
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	20
1. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	20
1.1 ANÁLISE DOCUMENTAL	21
1.2 OBSERVAÇÃO	22
1.3 ENTREVISTA	23
2. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	25
2.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS	25
2.2 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO	26
2.3 ANÁLISE DA ENTREVISTA	28
CAPÍTULO III – CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E TRABALHO DO GESTOR	29
1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	29
1.1 OBJETIVOS E MISSÃO	30
1.2 ATIVIDADE CENTRAL	30
1.3 PÚBLICO-ALVO	34
1.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	35
2. DESCRIÇÃO DO TRABALHO DO GESTOR	37
2.1 FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS	38
2.2 AS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS	42
2.3 O PLANEAMENTO	46
3. ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO E DO TRABALHO DO GESTOR	49
CAPÍTULO IV – DINÂMICA DO ESTÁGIO	53
<i>PONTOS FORTES E FRACOS DO MEU ESTÁGIO</i>	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
<i>CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS</i>	62
<i>APRENDIZAGENS ADQUIRIDA</i>	64

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
-----------------------------------	-----------

ANEXOS	70
---------------	-----------

ANEXO I - NOTAS DE CAMPO	71
ANEXO II - GUIÃO DA ENTREVISTA	94
ANEXO III - PROTOCOLO DA ENTREVISTA	97
ANEXO IV - ANÁLISE DE CONTEÚDO	103
ANEXO V - QUESTIONÁRIO	107
ANEXO VI - GRELHA DE OBSERVAÇÃO	110
ANEXO VII - ATIVIDADES DURANTE O ESTÁGIO	194
ANEXO VIII - REGULAMENTO INTERNO DA FINIFORM	216
ANEXO IX - AUXILIAR DE PREENCHIMENTO DO RELATÓRIO DE ATIVIDADES	224

Introdução

O presente relatório de estágio surge no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação na área de especialização em Administração Educacional. A frequência neste mestrado possibilitou-me desenvolver os meus conhecimentos no quadro da Administração Educacional, assim como aprofundar os conhecimentos já adquiridos no 1º ciclo de estudos – Licenciatura em Ciências da Educação.

O meu estágio foi realizado na Finiform, uma organização que centra a sua atividade na formação, em serviços de consultoria e também em gestão e contabilidade às Pequenas e Médias Empresas (PME's).

A realização deste estágio é transversal a um conjunto de objetivos a que me proponho atingir. Ambiciono uma aproximação ao contexto real de trabalho e experienciar as atividades de uma técnica superior de educação e, sempre que possível, fazer uma ligação dos conhecimentos que tive na licenciatura com aqueles que vivi na Finiform.

Assim, pretendi atingir os seguintes objetivos com a realização deste estágio:

- Adquirir experiência como técnica superior de educação;
- Conhecer a organização, o seu funcionamento e a sua estrutura organizacional;
- Conhecer o trabalho da gestora;
- Compreender a importância do planeamento na organização;

O estudo sobre as organizações e os seus gestores torna-se num ensaio pertinente, na medida em que “ permitirá uma análise organizacional multifacetada”, considerando que não existem organizações e formas de gerir que sejam iguais, mesmo em organizações que possam parecer semelhantes (Costa, 1996:16).

Deste modo, é também meu objetivo caracterizar a Finiform, organização onde realizei o meu estágio curricular e, por conseguinte, caracterizar o trabalho do gestor

desta organização. Assim, de entre várias teorias organizacionais, que caracterizam a organização e o trabalho do gestor, centrar-me-ei em duas abordagens centrais: as abordagens mecanicistas e anarquia organizada.

Neste sentido, no domínio das abordagens mecanicistas, “o fluxo das tarefas e das ações é ordenado através de procedimentos formalizados que antecipam a resposta legítima para cada categoria de acontecimentos ou de situações” (Hutmacher, 1992:60).

As teorias de organização mecanicistas pressupõem uma “divisão do trabalho e especialização através da definição precisa de cargos e funções”, ou seja, existe uma “individualização do trabalho” onde cada elemento da organização tem a sua função, a sua tarefa e o seu espaço para a fazer (Costa, 1996:25).

Por outro lado, temos as teorias que concebem as organizações enquanto anarquia organizada onde “a tomada de decisão não surge a partir de uma sequência lógica de planeamento” (Costa, 1996:89).

Tomando como referência estas duas abordagens centrais para caracterizar a organização, procurarei perceber a importância que o planeamento assume na organização.

Por planeamento entendo a tomada de decisão mediante um procedimento formal. Se nas abordagens mecanicistas as organizações seguem uma planificação rigorosa e “pormenorizada dos objetivos a alcançar” (Costa, 1996:25), na anarquia organizada os objetivos são inconsistentes, vagos e mal definidos”, “procedimentos improvisados”, e “participação fluida” (Cohen, March e Olsen, citado em Costa, 1996:91).

Por isso a questão do planeamento, nesta última abordagem organizacional caracteriza-se pelo improvisado, isto é, “ a tomada de decisão não surge a partir de uma sequência lógica de planeamento, mas irrompe, de forma desordenada (...), do amontoamento de problemas, soluções e estratégias” (Costa, 1996:89).

Importa também referir que a organização onde realizei o meu estágio sofreu uma reestruturação no quadro da empresa e conseqüentemente uma forma de trabalhar

também diferente devido ao fim do financiamento para o seu Centro Novas Oportunidades (CNO). Assim, procurarei demonstrar que este momento representou alterações no funcionamento da Finiform e que, analisadas à luz destas teorias organizacionais, representou uma transição de uma estrutura mais mecanicista para um modo de funcionamento tendencialmente mais de anarquia organizada.

Deste modo, o relatório está organizado em quatro capítulos.

Assim, apresento no Capítulo I o enquadramento teórico, fazendo referência, portanto, às teorias da organização já enunciadas.

No Capítulo II apresento toda a metodologia utilizada no decorrer do meu estágio.

O Capítulo III refere-se à caracterização da organização e do trabalho do gestor, ou seja, farei um relato acerca da estrutura organizacional da Finiform, das atividades que desenvolve e procuro representar o gestor da Finiform tendo em conta a experiência que tive no contacto com a diretora na realização do seu trabalho na organização.

No Capítulo IV exponho toda a dinâmica do meu estágio, ou seja, todas as atividades que desenvolvi na Finiform onde também descrevo as minhas apreciações face a este estágio e face aos objetivos a que me propus alcançar.

Por fim, apresento as minhas considerações finais face a tudo o que envolveu o meu percurso de estagiária na Finiform e tendo em conta os pontos de análise a que me propus.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

Neste capítulo apresento o enfoque teórico para caracterizar a organização e o trabalho do gestor, dando particular destaque a duas abordagens organizacionais, uma abordagem mais mecanicista e uma abordagem que concebe as organizações como anarquias organizadas. Procurarei apresentar, ainda, a importância do planeamento no âmbito destas duas perspetivas.

Porém, e de forma generalista, torna-se oportuno começar por me referir ao conceito de organização. São vários os autores que procuram expor aquilo que consideram ser uma organização, todavia as definições de organização assumem conotações distintas conforme as perspetivas que as sustentam. Etzioni (citado em Costa, 1996:10) refere que “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Por sua vez, Worsley (citado em Costa, 1996:11) menciona que “as organizações são corpos, que persistem no tempo, e que são estruturados especialmente para atingir fins específicos”.

Neste sentido, surgem diferentes tipologias sobre as diferentes teorias organizacionais, entre elas, uma tipologia baseada no modelo racional, modelo político, modelo de sistema social e modelo anárquico (Ellström, citado em Costa, 1996:13). Já Husén e Postlethwaite (citado em Costa, 1996:13) diferenciam entre as teorias clássicas e as teorias modernas.

Tendo em conta a diversidade de perspetivas, Costa (1996:14,16) denominou-as de “imagens organizacionais” com o intuito de possibilitar uma “análise organizacional multifacetada”. Dentro destas imagens ou abordagens organizacionais, destaco duas que me auxiliam a enquadrar o meu estágio – teoria mecanicista e teoria da anarquia organizada.

1. Teoria Mecanicista

Nas teorias mecanicistas caracteriza-se as organizações pelo ênfase na previsão e cálculo dos acontecimentos e ainda as consequências, pois trabalha-se sempre da mesma forma evidenciando-se um “potencial de gestão ordenado e racionalizado” (Hutmacher, 1992:60).

Desta forma, Costa (1996:27) refere que “a eficiência atinge-se através da descoberta das soluções ótimas que, logo que identificadas, serão objeto de padronização”, ou seja, pela identificação da melhor forma de tomar decisões e realizar as tarefas, expressa-se assim “the one best way”.

As organizações mecanicistas caracterizam-se por níveis elevados de complexidade, que como clarifica Bilhim (2006:133) “se refere aos níveis de diferenciação existentes numa organização” e para tal apresenta-nos três fatores que nos ajudam a decifrar a existência ou não de uma organização complexa. Muito resumidamente, os três fatores são a diferenciação horizontal que é muito demarcada pela especialização e departamentação, a diferenciação vertical ou hierárquica que se compreende através do número de níveis hierárquicos existentes desde o topo até ao nível mais baixo da organização, e ainda a diferenciação espacial que diz respeito aos níveis de localização geográfica do material de trabalho e dos recursos humanos na organização (Bilhim, 2006). Assim, quanto maior for a diferenciação em cada um destes fatores maior será a complexidade da organização.

Do mesmo modo, a elevada formalização também é uma característica das organizações mecanicistas. Nesta abordagem existe um “grau de standardização de cada tarefa na organização, ou seja, como, quando e por quem as tarefas deverão ser efetuadas” (Bilhim, 2006:140). A formalização enquadra-se, portanto, em todas as tarefas realizadas na organização, desde os seus procedimentos diários ao próprio comportamento dos indivíduos.

Também é característica desta teoria organizacional a elevada centralização, ou seja, reconhece-se claramente quem está no topo, nos níveis intermédios e no nível

hierárquico mais baixo devido à especialização também ela elevada. Ainda mais evidente é a padronização de cada tarefa, há nestas organizações um controlo acentuado por parte dos gestores de topo (Bilhim, 2006).

Neste sentido, esta elevada centralização realçada nas teorias mecanicistas, a que Bilhim (2006:145) menciona como a “distribuição de poder nas organizações”, traduz-se no poder que o decisor tem de coligir informação, analisá-la e controlar todos os passos para o processo de decisão, não necessitando de autorização.

Este tipo de estrutura mecânica, apresenta funções muito firmes e invariáveis o que predispõe a uma comunicação muito formalizada. Devido à sua autoridade de decisão ser centralizada existe maior tendência para uma “comunicação vertical” e ainda “deveres e direitos de cada empregado eram perfeitamente definidos (...) instigados apenas a dominar a sua especialidade, recorrendo aos seus superiores imediatos em caso de dúvidas” (Bilhim, 2006, 155).

Desta forma, a tomada de decisão resulta de um processo racional, onde os decisores “analisam a informação, identificam e avaliam as alternativas de ação e decidem por aquela que representa a melhor escolha” (Bilhim, 2006:306).

A questão do planeamento nas teorias da organização mecanicista é tida em grande conta, pois tudo é planeado ao rigor e os objetivos criteriosamente definidos (Costa, 1996). O planeamento suporta o trabalho desenvolvido, sendo “produto das intenções, das reflexões, das antecipações e dos cálculos incorporados nos comportamentos, sempre contingentes dos indivíduos” (Crozier & Friedberg, 1977 citado em Matos, 2005:55).

O planeamento é um procedimento formalizado com vista a produzir um resultado articulado, sob a forma de um sistema integrado de decisões, ou seja, é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo ajudar a organização a ter um melhor desempenho, pois permite mobilizar todos os recursos e o tempo, dos membros da organização (Mintzberg 2000).

O planeamento auxilia na compreensão, quer das rotinas e experiências das organizações, quer “os sentidos dos procedimentos e das decisões dos indivíduos e/ou dos grupos no seio das organizações” (Matos, 2005:56).

Na perspetiva de Taylor (citado em Ferreira, 1996) qualquer organização deve obedecer ao *Princípio do Planeamento* pois “é o método mais racional e adequado para aplicar e viabilizar a ciência no processo de trabalho”. Já Fayol (citado em Ferreira, 1996) reforça que a questão do planeamento numa organização tem como registo “um programa de ação que deve conter um conjunto de qualidades específicas: unidade, continuidade, flexibilidade e precisão.”

Assim, encontramos nesta abordagem uma planificação minuciosa cujo principal objetivo diz respeito à introdução nas empresas de “um conjunto de procedimentos que aumentassem a sua eficiência” (Taylor, citado em Costa, 1996:26).

1.1 Crítica às abordagens mecanicistas

Contrastando com esta perspetiva de análise organizacional, Greenfield (citado em Macedo, 1995) refere “as organizações são pessoas – nem mais nem menos; não estão fora delas (...). A organização (...) é um construído social, real ou ilusório, feito por pessoas e mantido por elas”, assim sendo os atores que fazem parte da organização devem participar na sua ação estratégica, pois “é na riqueza dos atores e na interação que se joga uma parte fundamental da coerência, pertinência e também eficácia e eficiência dos projetos” (Macedo, 1995:132).

Neste quadro, nas organizações encontramos pessoas que estão envolvidas no mesmo trabalho mas que até poderão ter interesses divergentes mas que ainda assim estão unidas naquela circunstância – o planeamento da organização, e esse planeamento, sublinhando Friedberg (1993:227) não se desenrola “num campo social homogéneo e unificado, mas num universo social fracionado pela concorrência e pela confusão desordenada de uma multiplicidade de regulações locais heterogéneas.”

Todavia, a execução de um planeamento desenhado para uma organização também vai depender dos atores que estão nela inseridos, Crozier e Friedberg (citado

em Ferreira, 1996:121) apoiam a ideia de que “o funcionamento da organização decorre dos papéis que os diferentes atores jogam na organização. (...) Tudo depende das suas capacidades cognitivas, afetivas e culturais e da natureza das estruturas e das regras dos jogos organizacionais em que participam.”

Também Cyert, March e Simon (citado em Bilhim, 2006:309) referem que o processo de tomada de decisão não pode ser um processo onde os decisores atuam de uma forma como que prevendo todas as soluções possíveis, pois “ a racionalidade na tomada de decisão é limitada”.

Similarmente, Mintzberg e Westley (citado em Bilhim, 2006:310) explicam que o processo de tomada de decisão não obedece a uma sequência tão delineada, como acontece na abordagem mecanicista, é antes um processo que “vai para além do pensamento consciente” e onde devem estar presentes três abordagens gerais, “pensar primeiro, ver primeiro e fazer primeiro”. Assim, a organização precisa de se soltar daquilo que é geralmente admitido, “desanuviar engarrafamentos cerebrais e envolver o coração, além da cabeça” (Bilhim, 2006:310).

2. Teoria da Anarquia Organizada

Como contraste às teorias mecanicistas, nas teorias organizacionais que abordam uma organização enquanto anarquia organizada transpõe-se a ideia da ambiguidade, da imprevisibilidade e da incerteza, ou seja, as organizações caracterizam-se por uma “realidade complexa, heterogénea, problemática e ambígua” (Costa, 1996:89).

Nesta abordagem, as organizações são entendidas como detendo intenções divergentes, objetivos vagos e uma participação no funcionamento da organização muito fluída onde estão os seus “diversos órgãos, estruturas, processos ou indivíduos frouxamente unidos e fragmentados” (Costa, 1996:89).

Por norma, as decisões organizacionais resultam “de forma desordenada, imprevisível e improvisada” pelo que diferentes processos organizativos arrogam “um carácter essencialmente simbólico” (Costa, 1996:89-90).

Cohen, March e Olsen, (citado em Costa, 1996:91) referem “onde os objetivos e a tecnologia são vagos e a participação é fluída, muitos dos axiomas e dos procedimentos padronizados de gestão desmoronam-se”. Assim, as organizações, segundo esta abordagem, tornam-se o lugar onde predominam as ideias soltas e desagregadas, apresentando por isso, uma ambiguidade a diferentes níveis.

Como referem Cohen e March, (citado em Costa, 1996:92) esta característica da ambiguidade prevalece nas organizações ao nível das *intenções* pois “os objetivos são problemáticos, pouco claros, incoerentes e de difícil operacionalização”, ao nível do *poder* na medida em que “nem sempre é claro, nem sempre é respeitado”, ao nível da *experiência* pela “realidade se apresentar complexa e estiver em constante mutação” e ao nível do *êxito* onde é dúbia a “promoção e a aceitação generalizada dos resultados”.

Por este motivo, a liderança é também ela um processo de tomada de decisão desarticulado “entre os problemas e as soluções, entre os objetivos e as estratégias”

havendo, portanto, uma quebra do ponto de vista da autoridade e das decisões (Foster, citado em Costa, 1996:94).

E é nesta perspetiva que Cohen, March e Olsen, (citado em Costa, 1996:96) mencionam que nas organizações enquanto anarquia organizada “não existe uma harmonia e coesão fáceis entre os vários componentes de uma organização”, ou seja, evidencia-se uma certa “desarticulação” no funcionamento da organização.

Neste sentido, nas organizações que funcionam como anarquia organizada o seu próprio modo de funcionar torna-se frágil e que Karl Weick (citado em Costa, 1996:98) define como organizações *loosely coupled*, expressão que é fundamentada pelo desligamento entre a “intenção e a ação, os meios e os fins, o ontem e o amanhã”.

Tomando estes aspetos em consideração, Griffiths (citado em Costa, 1996:103) realça pontos centrais que ajudam a compreender este *caos* neste tipo de organizações, como é o caso de “qualquer acontecimento, pequeno ou grande, pode influenciar e alterar o funcionamento organizacional”, assim como “podem irromper, inesperada e repentinamente, momentos de distúrbio e de desordem”.

Deste modo, o planeamento assume um papel pouco claro neste tipo de organizações pois não existe uma coerência lógica entre pensamento e ação. A planificação torna-se, por esta ideia, num documento que não é prioritário levar a rigor, é mais um documento figurativo (Costa, 1996:90).

Esta imagem organizacional como anarquia organizada desafia os modelos tradicionais da racionalidade “pondo em causa a sequência entre pensamento e ação, (...) questionando a ligação entre a identificação dos problemas e as respetivas soluções, (...) duvidando das capacidades de operacionalização do planeamento organizacional, (...) ou, ainda, apontando as vantagens da ligação entre o *racional*, o *lúdico* e a *loucura*” (Costa, 1996:95).

Esta abordagem organizacional mostra, assim, a complexidade das organizações e também o seu modo de funcionamento, até mesmo a questão do poder tem aqui uma qualificação de *ambiguidade* e o processo de tomada de decisão é apelidado de *caixote do lixo* (Cohen, March e Olsen, citado em Costa, 1996:92, 94).

De acordo com esta perspetiva, a tomada de decisão decorre perante uma “desarticulação entre os problemas e as soluções, entre os objetivos e as estratégias e onde se confluem e se misturam desordenadamente problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha” (Costa, 1996:94).

Porém, esta denominação da tomada de decisão como caixote do lixo não significa que o funcionamento deste modelo de organizações seja completamente desordenado, “certamente que há ordem na atividade organizacional, só que se trata de uma ordem diferente que não se compraz com as explicações lineares da racionalidade dos modelos tradicionais” (Costa, 1996:96).

Capítulo II – Metodologia

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada durante o meu estágio curricular para conhecer a organização e o trabalho do gestor, mas também para integrar-me na equipa da Finiform, enquanto técnica superior de educação.

Depois de ter conhecido a Finiform, a sua estrutura organizacional e o seu foco de trabalho fiz uma análise do funcionamento da organização, baseada em conversas informais, na observação direta e também nas tarefas que desenvolvi. Essa análise aparece no decorrer das minhas notas de campo (Anexo I). Neste sentido, foquei-me no trabalho desenvolvido pela diretora desta organização e investi o meu estudo nas suas práticas e estratégias.

Assim, apresento o meu percurso metodológico durante o meu estágio curricular, que teve a duração de 9 meses, na Finiform.

1. Técnicas de recolha de dados

Foram várias as técnicas de recolha de dados utilizadas durante o meu estágio na Finiform. Desta forma consegui ter sempre comigo um suporte de estudo às práticas mobilizadas na organização, mas também uma forma de ter sempre o máximo de informação possível para que conseguisse ter uma boa base de análise.

Harry Wolcott (citado em Afonso, 2005:114) sugere três conceitos que ajudam na organização e exploração dos dados, isto é, “ênfase colocada na descrição, na análise ou na interpretação”.

Desta forma, empreguei diferentes técnicas, como a análise documental, a observação e a entrevista, que passo agora a enunciar.

1.1 Análise Documental

No que concerne à análise documental, Afonso (2005:88) menciona que “a pesquisa arquivística consiste na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação.” Assim, para este autor, “o investigador não precisa de recolher a informação original. Limita-se a consultar a informação que foi anteriormente organizada com finalidades específicas, em geral, diferentes dos objetivos da pesquisa”. Em relação à análise documental, Afonso distingue três tipos de documentos: “documentos oficiais, documentos públicos e documentos privados” (p. 89).

Assim, no decorrer do meu estágio curricular mantive algumas conversas informais, tanto com a diretora da Finiform como com a sua equipa de trabalho. Nestas conversas informais, entre outras coisas, solicitei alguns documentos de carácter institucional para que eu pudesse fazer uma análise documental com maior rigor.

Neste sentido, de forma a extrair o máximo de informação possível acerca da Finiform, a análise documental incidiu, como não poderia deixar de ser, numa revisão da literatura, na consulta e pesquisa do *site* da Finiform (www.finiform.pt), no regulamento interno da Finiform (Anexo VIII), no auxiliar de preenchimento do relatório de atividades (Anexo IX), em legislação no âmbito dos centros de formação (cursos EFA, cursos de especialização tecnológica, acreditação de centros, homologação de cursos). Nesta análise documental consultei ainda o planeamento estratégico da Finiform mas apenas em formato papel, não me sendo disponibilizado este documento noutra formato, pelo que não se encontra em anexo.

1.2 Observação

A observação pode ser definida como “uma técnica de recolha de dados particularmente útil e fidedigna, na medida em que a informação obtida não se encontra condicionada pelas opiniões e pontos de vista dos sujeitos” (Afonso, 2005: 91).

Assim, a minha participação na vida quotidiana da organização assumiu características de uma observação de tipo etnográfica que me permitiu garantir, não só o registo dos comportamentos e das atividades mas, também, a apreensão do contínuo e da totalidade das rotinas da Finiform, da mesma forma que, “ é o envolvimento direto que o investigador de campo tem com um grupo social que estuda dentro dos parâmetros das próprias normas do grupo” (Iturra, 1989:149). Empreguei ainda a observação naturalista pela utilização de grelhas previamente concebidas em função de objetivos de pesquisa (dia de trabalho de um gestor), nas quais registei informação pré-codificada de teor quantitativo, através de citações simples (Afonso, 2005).

De modo a ter uma maior noção do trabalho do gestor da Finiform, elaborei uma grelha de observação (figura 1) que utilizei todos os meses, fiz portanto uma observação ao trabalho do gestor por mês. A grelha de observação encontra-se neste trabalho (Anexo VII).

Nº de atividades	Tempo	Espaço	Intervenientes	Ação	Tema/Assunto	Categoria
1						
2						
3						

Figura 1 – Grelha de Observação

No decorrer do meu estágio fui registando todas as observações que fiz e reflexões sobre as mesmas, e que podem ser apreciadas através das minhas notas de campo (Anexo I), que decorreram desde o início do estágio (setembro 2011) até ao seu término (maio 2012). Assim, as minhas notas de campo traduzem-se no armazenamento das minhas experiências na Finiform, ou seja, é “o relato escrito daquilo que o

investigador ouve, vê, experiencia e pensa no decurso da recolha” (Bogdan, & Biklen, 1994:150).

1.3 Entrevista

Para me auxiliar na caracterização do gestor da Finiform e no seu trabalho na organização, recorri à entrevista, que é uma “técnicas de recolha de dados mais frequentes na investigação naturalista, e consiste numa interação verbal entre o entrevistador e o respondente” (Afonso, 2005:97). Segundo o mesmo autor (p.99), temos três tipos de entrevista: a estruturada, a não estruturada e a semiestruturada e foi esta última que considerei a mais propositada pois “ são conduzidas a partir de um guião que constitui o instrumento de gestão da entrevista semiestruturada” e o guião da entrevista foi construído “ a partir das questões de pesquisa e eixos de análise”.

Bogdan e Biklen (1994: 134) consideram a entrevista como uma técnica recomendada “para 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”.

A entrevista semiestruturada obedece a um formato intermédio entre a entrevista estruturada e a não estruturada e é conduzida por um guião. Este guião é sustentado por objetivos, questões e itens ou tópicos. A cada objetivo corresponde uma ou mais questões. A cada questão correspondem itens ou tópicos que serão utilizados na gestão do discurso do entrevistado em relação a cada pergunta. Deste modo, o guião serve como que uma orientação para o entrevistador.

Neste sentido, foi tido em consideração aspetos relativos à comunicação durante a entrevista como o deixar questões mais específicas para o final da mesma, assim como aspetos relacionados com a envolvente física, ou seja, realizar a entrevista num local com mais privacidade – o gabinete da diretora.

Assim, a entrevista constituiu, não apenas um momento de obtenção de informação, mas também de partilha de informação pois enunciei os objetivos da mesma.

Ao mesmo tempo, procurei cumprir os princípios éticos que devem presidir à realização de qualquer estudo, assegurando que o resultado da entrevista era somente para fins académicos (Bogdan e Biklen, 1994).

Desta forma, a entrevista foi realizada à diretora da Finiform no dia 15 de Março de 2012, pelas 12horas, no seu gabinete da Finiform, no Prior Velho e teve a duração de 18 minutos e 7 segundos precisamente. O protocolo desta entrevista está neste relatório, podendo ser consultado através do Anexo III. Importa ainda referir que, esta entrevista foi gravada com a autorização da entrevistada e foi presidida por um guião (Anexo II) cujos objetivos foram:

- Conhecer a formação académica e profissional do gestor;
- Perceber de que modo o gestor vê o seu trabalho desenvolvido dentro da organização;
- Saber quais os mecanismos que os gestor emprega para uma boa coordenação de tarefas;
- Compreender as estratégias e métodos utilizados para o funcionamento da organização.

2 Técnicas de análise de dados

Depois de fazer a recolha dos dados necessários para o meu estágio curricular, procedi à análise de dados. Strauss e Corbin (citado em Afonso, 2005:118) apontam a “descrição, estruturação conceptual e teorização” como conceitos fulcrais à construção interpretativa.

Neste sentido, procedi à análise dos documentos por mim consultados, à análise das observações efetuadas e à análise de conteúdo da entrevista realizada.

2.1 Análise dos Documentos

A análise dos documentos é fundamental pois “trata-se de identificar os aspetos essenciais da situação em estudo”, assim como “identificar regularidades, comparar os dados obtidos com outros casos já investigados” (Afonso, 2005:115-116).

Deste modo, procurar a *validade* e a *fidedignidade* na análise documental passa por perceber “que os dados se referem a informação efetivamente recolhida e não foram fabricados” e ainda “a pertinência em relação ao questionamento da realidade empírica” (Afonso, 2005:112-113).

Assim, todos os documentos que consultei foram, primeiramente, sujeitos a uma seleção, ou seja, foquei-me essencialmente naqueles que me podiam dar a informação pretendida, a informação que me viria a ajudar a compreender melhor a realidade daquela organização.

À medida que ia fazendo esta pesquisa documental ia tirando notas do que me parecia ser mais relevante e até de aspetos que eu não conhecia tão bem, como por exemplo, a acreditação de centros e a homologação de cursos. Faço referência a esta análise nas minhas notas de campo (Anexo I).

2.2 Análise da Observação

No que se refere à análise das observações realizadas durante o meu estágio, esta foi feita com base na grelha de observação apresentada na figura 1. Depois de ter todas as minhas observações registadas (Anexo VII) fiz uma contagem que me permitiu distinguir as atividades com maior e menor destaque, realizadas pela diretora.

Esta análise da observação permitiu-me apresentar, de uma forma mais rápida e mais fácil o trabalho do gestor mediante a atribuição de uma categoria a cada uma das suas ações. Como refere Afonso (2005:121), “o desenvolvimento de categorias de significação resulta da interação entre eixos de análise que presidiram à conceção e operacionalização do dispositivo de recolha de dados”.

Deste modo, para preencher a categoria auxiliiei-me da tabela de Jones (citado em Barroso 2002:149), como se pode verificar pela figura 2. Atribuí a cada categoria (Liderança, Organização, Relações Humanas, Relações Externas) um número, (1, 2, 3, 4) respetivamente. Para cada uma das sub-categorias atribuí-lhe letras (a, b, c, d). Uma vez que durante o registo da observação percebi que havia ações que não se enquadravam em nenhuma destas categorias, criei a categoria “Outros” à qual atribuí o número 5.

- LIDERANÇA

-) *Liderança* – Exercer a liderança sobre o trabalho realizado na escola.
-) *Filosofia* – Desenvolver uma base filosófica para definição das políticas, das finalidades e dos objectivos.
-) *Integração* – Coordenar e integrar o trabalho da escola como um todo.
-) *Inovação* – Possibilitar que se realizem inovações e mudanças de maneira adequada e efectiva.

- ORGANIZAÇÃO

-) *Organização* – Organizar e controlar sistemas e estruturas para a gestão de actividades curriculares e extracurriculares e para a administração.
-) *Planificar* – Prever, avaliar, planificar e decidir prioridades.
-) *Avaliar* – Avaliar a realização das políticas, os sistemas, os métodos e as pessoas.
-) *Gerir recursos* – Tempo, dinheiro, pessoas, equipamentos, edifício.

- RELAÇÕES HUMANAS

-) *Gerir pessoal* – Selecção, avaliação, supervisão, desenvolvimento.
-) *Gerir alunos* – Contactos, cuidados, disciplina, comunicação, ensino.
-) *Gerir relações* – Gerir relações inter-pessoais, inter-grupos e intra-grupos.
-) *Gestão de si mesmo* – “Stress”, tempo, lazeres, relações pessoais, saúde.

- RELAÇÕES EXTERNAS

-) Comunicações, relatórios para as *autoridades escolares*.
-) Comunicações e relações com os *pais e comunidade em geral*.
-) Comunicações e relações com o *meio local*: outros serviços e dependências, empresas.
-) Manter-se ao corrente do processo de desenvolvimento local e nacional, legislação, tendências sociais, económicas e de emprego, pensamento educativo.

Figura 2 – Categorias de ação (Jones, 1988 citado em Barroso, 2002:149)

Após atribuir a cada ação do gestor uma categoria a informação obtida ganhou uma estrutura mais coesa pois já é possível uma “identificação de relações lógicas entre os aspetos substantivos do material empírico” (Afonso, 2005:122)

Posteriormente traduzi a informação recolhida nas observações em apresentação gráfica para melhor se caracterizar o trabalho do gestor e essa representação encontra-se no Capítulo III.

2.3 Análise da Entrevista

A entrevista realizada serviu como que um complemento às observações e de modo a cruzar a informação facultada, fiz uma «análise de conteúdo» à entrevista. De referir que a análise de conteúdo “ é uma técnica de tratamento de informação, não é um método” (Vala, 1989:104).

Da mesma forma Amado (2000:54) menciona que o importante da análise de conteúdo é a “ rigorosa e objetiva representação dos conteúdos das mensagens, o avanço fecundo, à custa de inferências interpretativas derivadas dos quadros de referência teóricos do investigador”.

Neste sentido, a entrevista foi sujeita, após a sua transcrição, a uma análise de conteúdo (Anexo IV) análise esta que contempla Tema, Subtema e Unidades de Registo, ou seja, foram analisados alguns temas fulcrais no decorrer da entrevista que, em alguns, se dividiram em subtemas e que são, por sua vez, justificados através das unidades de registo.

Capítulo III – Caracterização da Organização e Trabalho do Gestor

Apresento neste capítulo a Finiform debruçando-me posteriormente na sua estrutura organizacional e na caracterização do gestor. Exponho, portanto, uma descrição da Finiform onde apresento os seus objetivos, a sua atividade, o seu público-alvo e a sua estrutura organizacional. Depois desta apresentação descrevo o trabalho do gestor, nomeadamente as suas funções e competências, as relações internas e externas e a questão do planeamento no seu trabalho. Posteriormente, procedo à análise da organização e do trabalho do gestor.

1. Descrição da Organização

A organização onde desenvolvi o meu estágio foi na Finiform, consultoria e formação, uma entidade formadora acreditada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) nos domínios “organização e promoção” e “desenvolvimento/execução de intervenções ou atividades formativas”. (Finiform, 2011) Esta organização está sediada desde Maio de 2012 no Olival Basto, concelho de Odivelas, estando até Abril de 2012 sediada no Prior Velho, concelho de Loures.

A Finiform é uma organização onde se ministra diferentes formações, algumas delas enquadradas em distintos programas que financiam a gestão desta organização, são eles: Programa Operacional, Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), Programa de Desenvolvimento Educativo em Portugal (PRODEP), Programa de Emprego e Proteção Social (PEP’S); Programa Operacional Regional Lisboa e Vale do Tejo (PORLVT); Programa Operacional de Potencial Humano (POPH), com Cursos de Formação Modular Certificada, Cursos de Educação e Formação de Jovens e de Adultos e Cursos de Aprendizagem.¹

¹ Esta informação foi obtida através de análise documental a um suporte de papel cedido pela directora da

1.1 Objetivos e Missão

Esta organização tem como missão “formar e qualificar a população ativa, contribuindo para o desenvolvimento sustentado da sociedade” e ainda “apoiar os seus clientes a tornarem-se mais competitivos num mercado concorrencial cada vez mais agressivo”. (Excerto retirado de um documento de apresentação da Finiform numa Feira de Emprego, que se encontra em anexo) Segundo a mesma fonte, os objetivos desta organização são:

- “Garantir uma Qualificação Inicial a todos os jovens que tenham ingressado ou pretendam ingressar no mercado de trabalho;
- Encontrar uma nova saída profissional aos trabalhadores desempregados, qualificando-os para uma nova atividade profissional;
- Promover a formação contínua aos trabalhadores empregados, no âmbito de Reconversão e Aperfeiçoamento das suas atividades;
- Garantir às empresas o cumprimento da obrigatoriedade de formação aos seus trabalhadores”.

1.2 Atividade Central

A Finiform apresenta-se como uma organização que atua em duas vertentes: a consultoria e a formação. No que diz respeito à consultoria a Finiform presta os seguintes serviços:

- “Elaboração de candidaturas a projetos co-financiados, particularmente os que respeitam à Qualificação dos Recursos Humanos;
- Processos de Certificação e Homologação;
- Processos de Acreditação de Entidades junto da DGERT;
- Levantamento de Necessidades de acordo com Referenciais de Competências;
- Apoio à gestão da formação e acompanhamento técnico-pedagógico;
- Avaliação do Impacto da Formação;

- Elaboração do Relatório Anual da Formação Profissional a ser entregue à DGERT;
- Conversão de Cursos e Conteúdos Pedagógicos para e-Learning.”

(excerto retirado de <http://www.finiform.pt/#empresas/consultoria>)

Neste âmbito, a Finiform presta estes serviços a duas entidades promotoras, Associação dos Empresários do Alentejo Litoral (AEAL) e Espiga- Cooperativa de Solidariedade Social, sendo que a Finiform atua enquanto entidade formadora destas (Anexo I, pp.67).

Relativamente à formação, a Finiform ministra formação para empresas e para particulares, formação que pode ser ministrada de forma presencial ou em e-learning.

No que se refere à formação para particulares, existe a formação financiada² e a formação não financiada que podem ser ou não do Catálogo Nacional de Qualificação (CNQ). A formação não financiada é dada presencialmente ou em e-learning e abrange várias áreas de formação, como o comércio, o desenvolvimento pessoal, marketing, línguas estrangeiras, TIC, etc. Quando a formação é em e-learning, a mesma é fornecida numa plataforma disponibilizada no site da Finiform, www.finiform.pt, onde estão os conteúdos do curso, as sequências de aprendizagem e as tarefas para a avaliação. É possível para qualquer utilizador ter uma demonstração gratuita dessa plataforma em <http://virtual.finiform.pt/>, onde está um curso demonstrativo (Anexo I, pp. 71).

² Formação financiada pelo POPH conforme Despacho normativo nº2/2011, de 11 de fevereiro

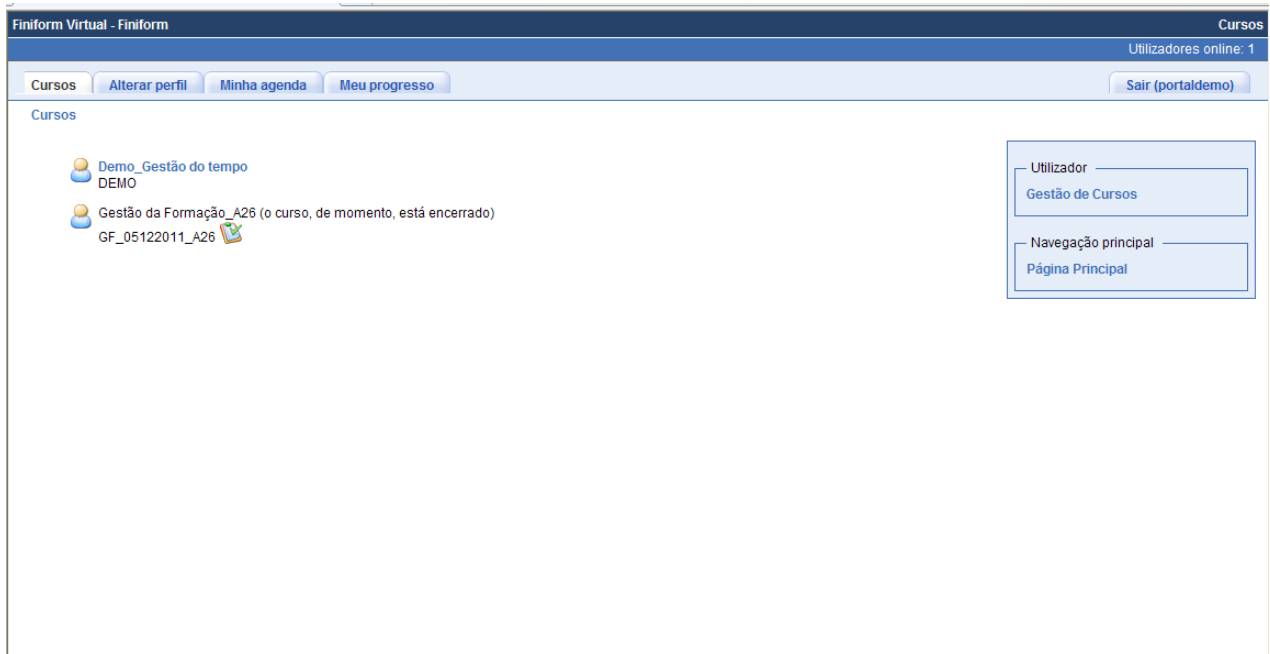


Figura 3 – Plataforma de eLearning (<http://virtual.finiform.pt>)

Importa ainda mencionar que a Finiform desenvolve para particulares formação pedagógica inicial de formadores, com carga horária de 90 horas, em que “os participantes deverão possuir habilitações a partir do 9.º ano de escolaridade e formação técnico-profissional ou experiência profissional relevantes” (Finiform, 2011).

Pontualmente, são desenvolvidos alguns workshops e seminários para o público interessado.

Para além da formação já nomeada, a Finiform é ainda centro de formação European Computer Driving Licence (ECDL)³ e centro de formação licenciado para a formação de obtenção do certificado de aptidão de motorista de pesados (CAM), pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT)⁴, com a respetiva homologação dos cursos.

³ Sugere-se a consulta em <http://www.ecdl.pt/pt/Pages/Home.aspx>

⁴ Pode ser consultado em <http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviaros/TransporteMercadorias/Certificacao deMotoristas/Paginas/CertificacaodeMotoristas.aspx>

Quando iniciei o meu estágio, a Finiform tinha um Centro Novas Oportunidades⁵ (CNO), financiado pelo POPH até Dezembro de 2012, que encaminhava os adultos inscritos para:

- Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC)⁶
- Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA)⁷
- Formações Modulares Certificadas⁸
- Via de Conclusão do Nível Secundário de Educação (DL 357/2007)⁹

Contudo, desde janeiro de 2012 que a Finiform deixou de ter esse financiamento para o CNO e como consequência passou a ter uma reduzida procura, pois a maioria dos adultos que frequentava esta organização estava encaminhado para o processo RVCC, processo esse realizado nas instalações da Finiform e nas itinerâncias, ou seja, em algumas freguesias do concelho de Loures e ainda com a freguesia dos Olivais (concelho de Lisboa).

Esta alteração levou a diretora da Finiform a ter que dispensar o pessoal que tinha a trabalhar para o CNO, como as profissionais de RVC, os formadores e a técnica de diagnóstico e encaminhamento, um total de onze trabalhadores. Assim, sem financiamento para o CNO mas com aprovação pedagógica para o realizar, a Finiform mantém o processo RVCC mas não financiado.

⁵ Os Centros Novas Oportunidades são a “porta de entrada” dos adultos para novas qualificações, respeitando e valorizando o seu perfil individual. (<http://www.novasoportunidades.gov.pt/np4/faq.html>)

⁶ Processo que se baseia num conjunto de pressupostos metodológicos que permitem a evidenciação de competências previamente adquiridas pelos candidatos ao longo da vida, em contextos formais, informais e não-formais. (<http://www.novasoportunidades.gov.pt/np4/faq.html>)

⁷ Estes cursos desenvolvem-se segundo percursos de dupla certificação e, sempre que tal se revele adequado ao perfil e história de vida dos adultos, apenas de habilitação escolar. (<http://www.novasoportunidades.gov.pt/np4/faq.html>)

⁸ Estas formações são capitalizáveis para a obtenção de uma ou mais qualificações constantes do Catálogo Nacional de Qualificações podendo corresponder a unidades da componente de formação de base, da componente de formação tecnológica, ou a ambas. (<http://www.novasoportunidades.gov.pt/np4/faq.html>)

⁹ Resposta criada para quem frequentou, sem concluir, percursos formativos de nível secundário de educação, desenvolvidos ao abrigo de planos de estudo já extintos ou em processo de extinção. (<http://www.novasoportunidades.gov.pt/np4/faq.html>)

1.3 Público-Alvo

Qualquer organização trabalha com o objetivo de chegar a um determinado público-alvo ou, como refere Cleeton (1999:30) aos seus “clientes diretos (...) que precisam de formação e desenvolvimento para desempenhar bem as suas funções”.

Consoante a modalidade de formação mais se diferencia os públicos, ou seja, o público que está inserido ou que procura formação não financiada é um público “que se dirige por sua livre vontade à Finiform, é um público que está empregado e que pretende receber determinada formação por necessidade de aperfeiçoar o seu desempenho”. (Anexo I, pp.79) Aqui encontramos aqueles “clientes diretos” que investem na formação e que frequenta um curso para valorização pessoal e profissional.

O mesmo não acontece na formação financiada, esta alberga um conjunto de pessoas, na sua maioria, desempregadas que veem nesta formação “uma oportunidade de conseguir um emprego” (Anexo I, pp.79).

Em análise à formação para empresas, aqui o público-alvo são os trabalhadores das respetivas empresas, ou seja, pessoas empregadas. Contudo a formação é ministrada “mediante o desenvolvimento de um percurso ajustado à sua atividade e às qualificações e tarefas desempenhadas” (Finiform, 2011).

1.4 Estrutura Organizacional

Segundo Bilhim (2006:23) a estrutura organizacional refere-se “às relações formais, tal como são desenhadas num organograma, e às obrigações dos membros da organização”. Este conceito enquadra-se, portanto, numa divisão de trabalho em tarefas desiguais e “deve compreender tanto os meios formais como os semiformais, para dividir e coordenar o trabalho, de maneira a criar padrões estáveis de comportamento” (Bilhim, 2006:25).

Fazem parte da organização interna da Finiform “duas coordenadoras pedagógicas, a secretária, a rececionista e o técnico de contabilidade, que também é formador na área.” (Anexo I, pp.83).

Para se compreender melhor os recursos humanos da Finiform, elaborei um organograma (figura 4) que reflete a ocupação de cada elemento na organização.

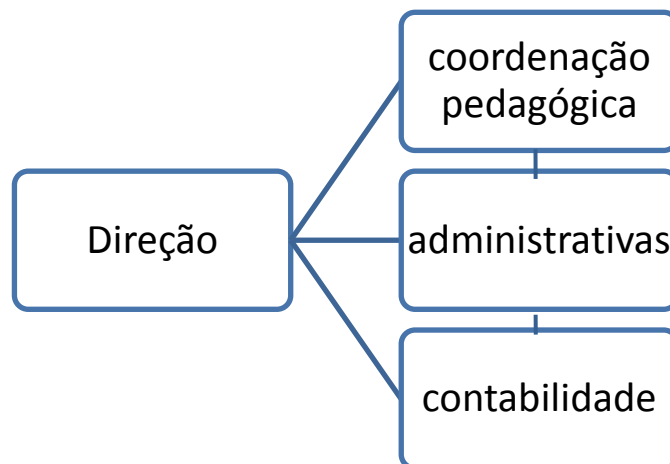


Figura 4 – Organograma da Finiform

Importa, antes de mais, explicar que a direção é constituída por um elemento que é a diretora desta organização. Pelas observações que fiz e pelas tarefas que me pediam para fazer compreendi que as coordenadoras pedagógicas são as responsáveis pelo planeamento e coordenação da formação financiada e não financiada:

A coordenadora pedagógica pediu que a auxiliasse na conclusão do Dossier Técnico Pedagógico (Anexo I, pp.75)

A coordenadora destes cursos pediu-me que verificasse no Forínsia¹⁰ se existem ou não pré-inscrições. (Anexo I, pp.82)

Na contabilidade está um elemento que, para além do trabalho contabilístico apoia por vezes a coordenação pedagógica na formação para empresas, nomeadamente na angariação de parceiros e de novos clientes.

A diretora passou-me uma lista de empresas do concelho de Loures para que eu as contactasse, de forma a auxiliar o trabalho desenvolvido pelo colega da contabilidade, (Anexo I, pp.81)

As duas administrativas (secretária e rececionista) apoiam a direção e a restante equipa em processos administrativos, facilitando o funcionamento da organização.

A organização interna atual é a que acabei de descrever, todavia quando iniciei o estágio, a Finiform tinha na sua equipa 22 pessoas, entre formadores, coordenadores, profissionais de RVC e administrativas. Porém, no decorrer do estágio houve a opção política de encerrar alguns CNO's devido ao término de financiamento para este programa. Isto fez com que a Finiform em Janeiro de 2012 não tivesse capacidade financeira para suportar a equipa do CNO.

¹⁰ Aplicação de gestão administrativa da formação baseada na rede *Internet*. Ver <http://www.insia.pt/index.php?id=34>

A equipa do CNO foi dispensada devido ao cancelamento de financiamento para este centro (...) no fundo são 12 pessoas que são despedidas no final do mês... (Anexo I, pp.82)

Assim, a demissão de toda essa equipa tornou a Finiform uma organização mais centrada na formação privada de forma a conseguir ter fundo de maneo e não estar à espera dos subsídios estatais. Com esta caracterização faço agora uma descrição do trabalho do gestor da Finiform.

2. Descrição do Trabalho do Gestor

Pretendo neste ponto fazer uma apresentação do trabalho do gestor da Finiform, dar ênfase às suas ações, por outras palavras, caraterizar o gestor da Finiform.

Na Finiform, durante o meu estágio, tive a oportunidade de verificar as funções desempenhadas pela diretora e que passam pela realização de tarefas que exigem atividades como planear, organizar, coordenar e controlar todas as atividades e estratégias da organização. Todavia, a diretora nem sempre age de forma tão restrita até porque “ o conhecimento, as atitudes, as competências profissionais parecem exercer um profundo efeito sobre toda a gama de tarefas realizadas pelo responsável de uma organização profissional” (Hughes, 1987 cit. Dinis, 2002:118).

Relativamente à gestora da Finiform, esta é licenciada em “gestão de empresas, um pós-graduação em Gestão da Formação e mestrado em Gestão... de direção de centros escolares” e iniciou a sua vida profissional em 1995 numa “entidade formadora privada” como formadora e quando se sentiu confiante e segura das suas capacidades decidiu “que era a hora de começar a trabalhar por conta própria e criei a Finiform” (Anexo III, Página 96).

O trabalho que a diretora desenvolve na Finiform está claramente ligado à formação e à gestão, pois como refere a diretora na entrevista realizada “sempre gostei da formação, sempre gostei da gestão, portanto aqui faço as duas coisas. Estou a gerir uma empresa que faz formação.” No entanto, este tipo de empresa obriga a uma

formalização acentuada, sendo aquilo que a diretora menos aprecia no seu trabalho pois “a burocracia (...) a necessidades de certificações, a necessidade de homologações” são tarefas que exigem um certo rigor e dedicação de tempo (Anexo III, Página 97).

Depois deste enquadramento, debruço-me na caracterização da diretora da Finiform em torno de três eixos: *funções e competências, as relações internas e externas e o planeamento*.

2.1 Funções e Competências

A diretora da Finiform, pessoa responsável pelo funcionamento da mesma, é também quem regula todas as atividades desenvolvidas pelos funcionários desempenhando, portanto, um papel de “autorização das decisões mais importantes efetuadas pelos funcionários” (Mintzberg, 1999:44).

Como refere Moura (2009:31) “a imagem do gestor como alguém que planifica, organiza e, posteriormente, decide e reflete sobre o seu trabalho, não corresponde à realidade. De facto, no quotidiano verifica-se a sobreposição dos papéis do gestor”. No caso da Finiform, o gestor desenvolve diferentes tarefas em simultâneo, ora está a delegar tarefas para a sua equipa, ora está em reuniões com empresas privadas para estabelecer parcerias, ora vai a conferências e seminários de cariz formativo e educativo.

De acordo com a grelha de observação (Anexo VII) fiz uma análise das observações efetuadas e traduzia-as nos gráficos que se seguem.

O gráfico 1 faz referência às categorias utilizadas na interpretação da observação. Verifica-se que nas funções desempenhadas pela diretora, esta dedicou a maior parte do seu trabalho à resolução de questões relacionadas com a categoria das Relações Humanas, que correspondem a 82 atividades dentro das 218 observadas. De seguida, com 71 atividades está a categoria referente à Organização e com 35 ações relacionadas com a execução do seu papel de liderança. Por fim, as atividades relacionadas com as Relações Externas manifestaram-se 30 vezes e a categoria Outros

apenas se verificou 2 vezes, sendo que remete para ações que não foram possíveis integrar nas anteriores.

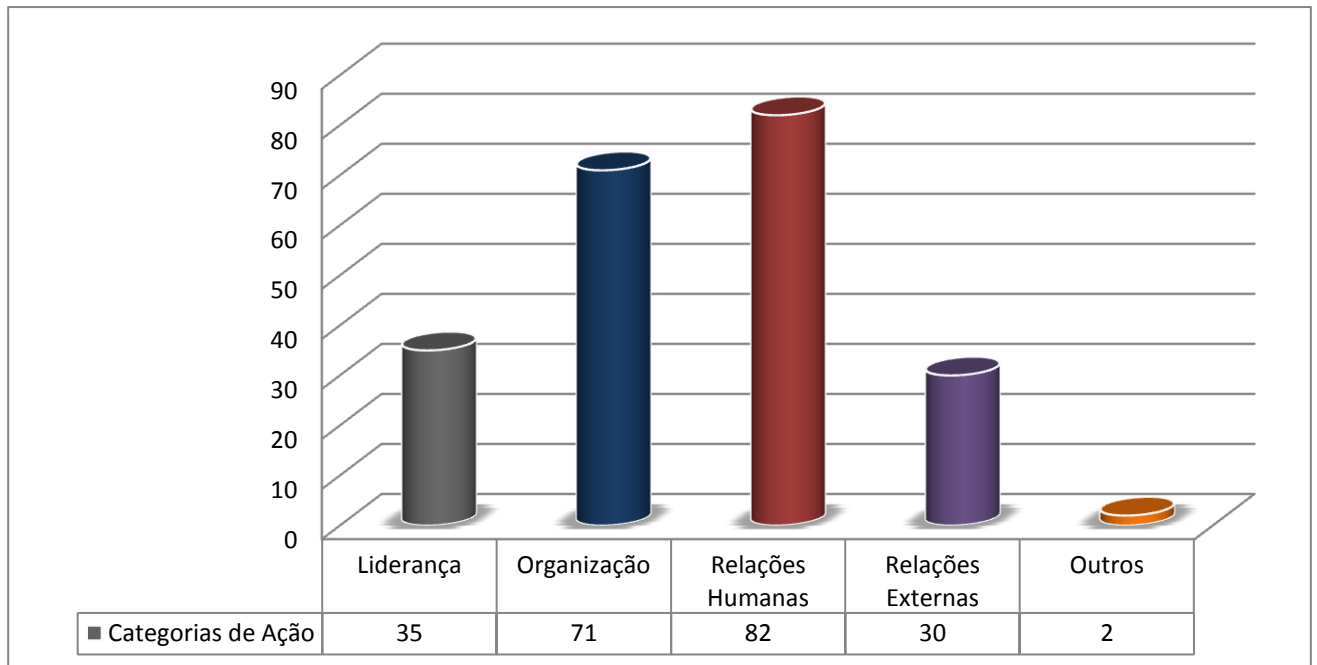


Gráfico 1 – Frequência das Atividades

Para Mintzberg (1986), o gestor encontra-se bastante pressionado na difícil e complicada execução do seu trabalho, sobrecarregando-se em deveres e obrigações, que por sua vez levam a superficialidade das suas ações, ou seja, “...estão investidos de uma autoridade formal sobre uma unidade bem delimitada. Da autoridade formal deriva o status, que leva a várias relações interpessoais e daí o acesso à informação. A informação, por sua vez, capacita o executivo a tomar decisões e formular estratégias para a sua unidade.”

Na entrevista realizada à diretora esta reconhece que “o conhecimento profundo em todos os aspetos, de todos os programas formativos, de tudo o que se está a fazer a nível da educação” é absolutamente necessário para um gestor na área da educação e formação, mas também o saber-fazer tem de fazer parte da competência de um gestor pois “quando sabes fazer sabes gerir muito melhor” (Anexo III, Página 89).

Esta explicação também corrobora com as tarefas desempenhadas pela gestora, na medida em que em algumas das observações efetuadas foi registado a leitura de documentos oficiais pela diretora “A diretora pega num documento que acabou de imprimir e lê-o sublinhando alguns pontos.” (Anexo VI, Pág. 118)

Perante esta análise verifiquei também a duração das atividades, em minutos, para cada uma das categorias acima referidas. Com se pode aferir no gráfico 2, é nas atividades referentes à Organização onde a diretora ocupa mais tempo do seu trabalho diário. Deste modo, pode-se avaliar que a diretora valoriza as funções mais ligadas a tarefa que Katz (citado em Barroso, 2002:48) designa “de conceção”, isto é, tarefas mais ligadas ao funcionamento global e controlo da organização.

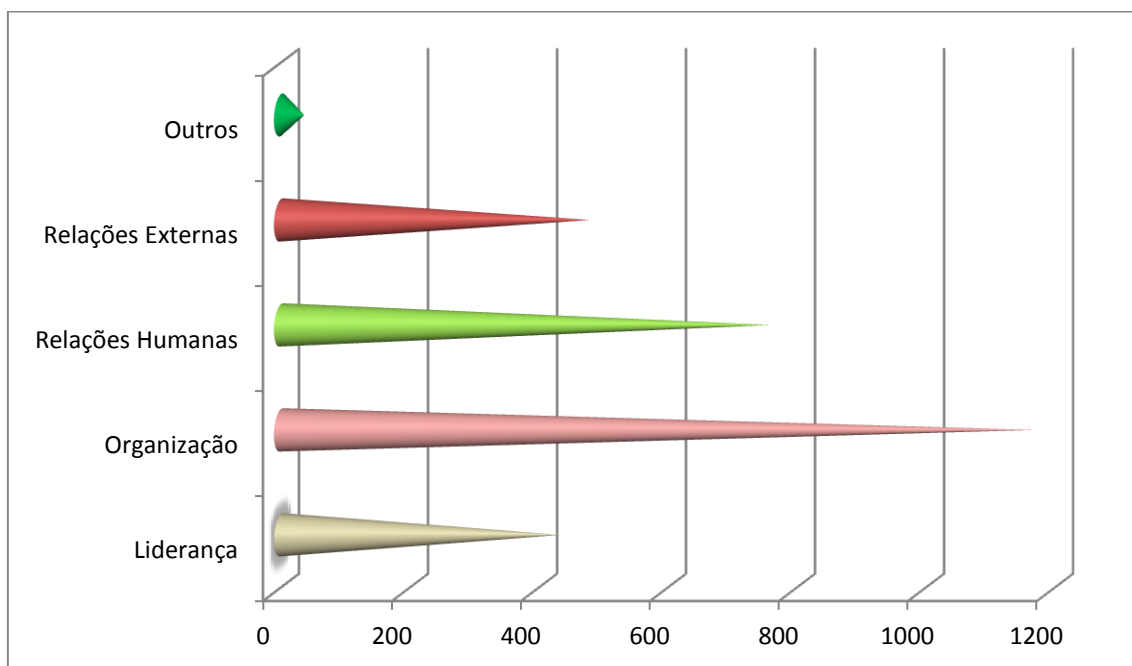


Gráfico 2 - Duração das atividades para cada categoria em minutos

No que diz respeito à categoria da liderança, esta engloba quatro temáticas: a liderança a inovação, a integração, e por fim a filosofia. Como é possível constatar no gráfico 3, a categoria que registou a maioria das ações foi a Liderança. Este facto deve-se principalmente à importância que a diretora dá as ações de liderança sobre o trabalho

realizado na Finiform, para o bom funcionamento da mesma, mas por outro lado devido à sessão de entrega de certificados que presidiu (Anexo VI, Página 155). Esta atividade requereu uma postura de liderança da sua parte, no entanto pode-se afirmar que optou por um tipo de liderança participativa, delegando sempre que possível as responsabilidades demonstrando uma forte confiança nos funcionários. Entre as atividades que considero relevantes nesta categoria, a redação de documentos, assinaturas, tomadas de decisões, delegação de tarefas são as mais evidentes.

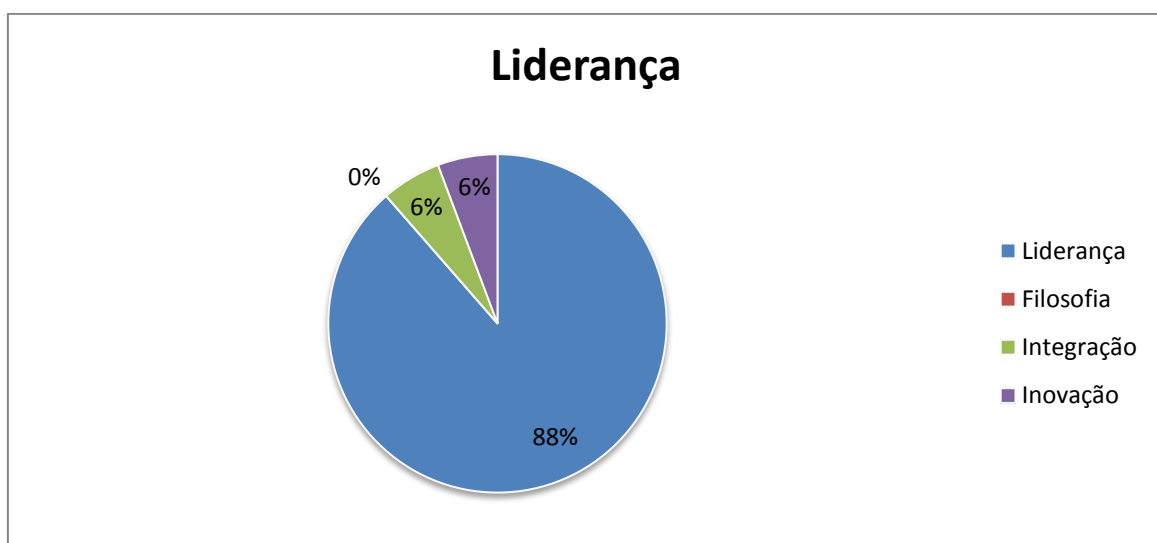


Gráfico 3 - Frequência das atividades referentes à Liderança

Através da observação do gráfico 4 podemos afirmar que a atividade incluída na categoria Organização com maior número de ações corresponde a Gerir Recursos. A persistência desta atividades deve-se em grande parte à constante necessidade de gerir e organizar os recursos inerentes à Finiform, ou seja, gerir e organizar tudo quanto está a ser planeado, requerendo deste modo a organização das atividades, mas também dos espaços, das pessoas envolvidas, entre outros. Por outro lado estes dados podem ser interpretados como correspondendo à principal preocupação emergente nos cargos de gestão, isto é, temos a gestão dos recursos como uma necessidade de “condução, animação e gestão do conjunto dos recursos humanos” existentes na Finiform (Barroso 2002:152).

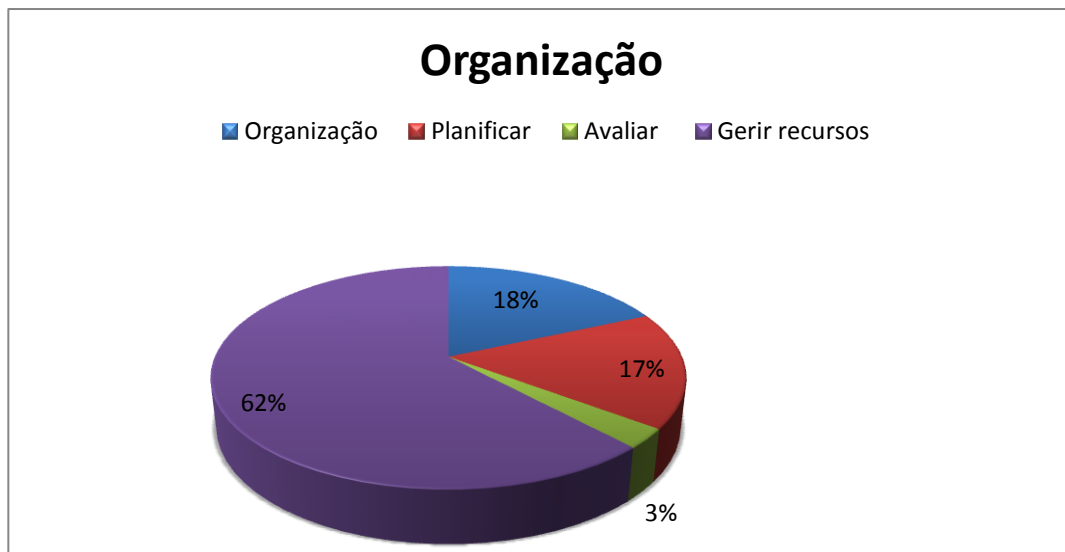


Gráfico 4 - Frequência das atividades referentes à Organização

2.2 As relações internas e externas

A análise às relações internas e externas da gestora da Finiform confere uma certa dependência às verbas que provêm dos programas que financiam a sua gestão o que torna esta gestão um pouco volúvel, “nós dependemos muito de fundos... financiados... hã... e isso faz-nos criar uma instabilidade muito grande”. (Anexo III, Pág.88) Até mesmo a adequação de todo o trabalho desenvolvido na Finiform às novas diretrizes, “há medida que uma legislação sai ou que há alguma coisa que vem alterar tudo, nós temos que adaptar-nos a isso e portanto a estratégia é logo revista e posta outra vez a funcionar”. (Anexo III, Pág.100)

O gráfico 5 diz respeito a atividades de Relações Humanas, o qual contempla as quatro subcategorias presentes: gerir pessoal, gerir alunos, gerir relações e gestão de si mesmo.

Neste sentido, constatei que a diretora realizou a maioria das atividades relacionadas com a gestão de si mesmo (stress, tempo, lazeres, relações pessoais,

saúde). A prevalência nesta categoria representa a preocupação face à divisão do seu tempo para com as atividades propostas a si mesma, para cumprir no respetivo dia, requerendo uma organização atenta do dia e atribuindo a cada ação o tempo necessário. Com valores próximos temos as atividades relacionada com o gerir pessoal e gerir relações, 27% e 33% respetivamente.

Estas duas categorias permitem perceber, em primeiro lugar, que a diretora revela uma certa preocupação em relação à gestão dos seus colaboradores, mas também responde às expectativas no sentido de tomar as decisões relativas a esta área, ou seja, seleção, avaliação, supervisão e desenvolvimento. Em segundo lugar, a gestão das relações refere de forma clara a importância desta componente na execução do seu cargo, pois é extremamente importante por parte de um gestor saber gerir e equilibrar as relações com os funcionários e outros intervenientes na organização.

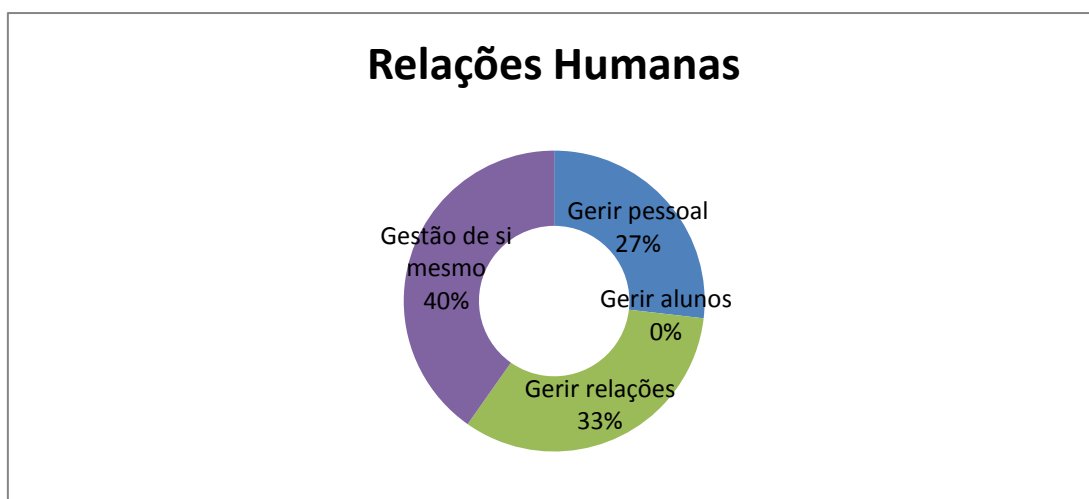


Gráfico 5 - Frequência das atividades referentes às Relações Humanas

O gráfico 6 é alusivo às relações externas. Com maior número de ações temos a categoria correspondente ao desenvolvimento local, com 18 ações que correspondem aos 60%, logo a seguir também se destaca as ações relacionadas com o meio local, com 11 ações correspondendo os apresentados 37%. Com uma percentagem mais reduzida, com apenas 3%, registou-se as relações com as autoridades escolares como por exemplo a Direção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo (DREL). Estes dados podem

indicar que a relação com o desenvolvimento local é a privilegiada pela gestora da Finiform, até porque o seu próprio trabalho a isso obriga, a estar frequentemente informada acerca da nova legislação no que concerne aos centros de formação e à acreditação e homologação de centros e de cursos, respetivamente. Este resultado também mostra a ligação da diretora com as questões do emprego e da educação.

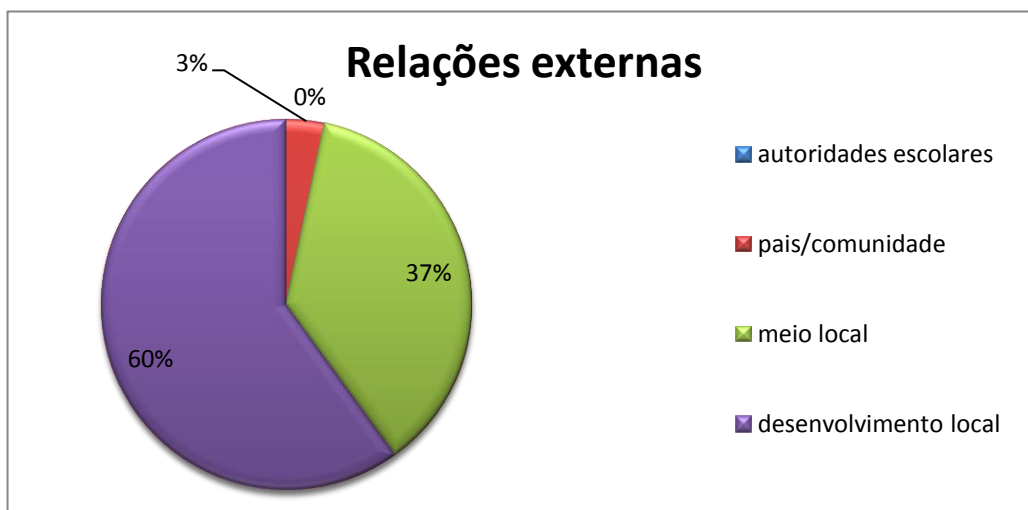


Gráfico 6 - Frequência das atividades referentes às Relações Externas

O gráfico 7 foi criado com o intuito de visualizar de uma vez só as ações mais exercidas pela diretora aquando das observações.

Neste sentido, importa apenas salientar a maior frequência de ações de carácter relacional, embora sejam as atividades ligadas à gestão de recursos que apresentam maior valor no conjunto de todas as ações. Isto explica a importância que a diretora dá à gestão de relações tanto com a sua equipa de trabalho, como com as entidades ligadas à Finiform, como a sua própria gestão o que encaminha para a necessidade de uma concentração na gestão de tudo o que envolve a Finiform, os equipamentos, as pessoas, o dinheiro.

A liderança apresenta 35 atividades, como teve oportunidade de explicar no gráfico número 3. A organização apresenta um total de 71 atividades, seguida das categorias das relações humanas e das relações externas, com 82 e 30 respetivamente.

Com 2 ações, e por fim, a categoria Outros. Esta última atividade foi diferenciada por não apresentar características necessárias para ser incluída nas ações anteriores.

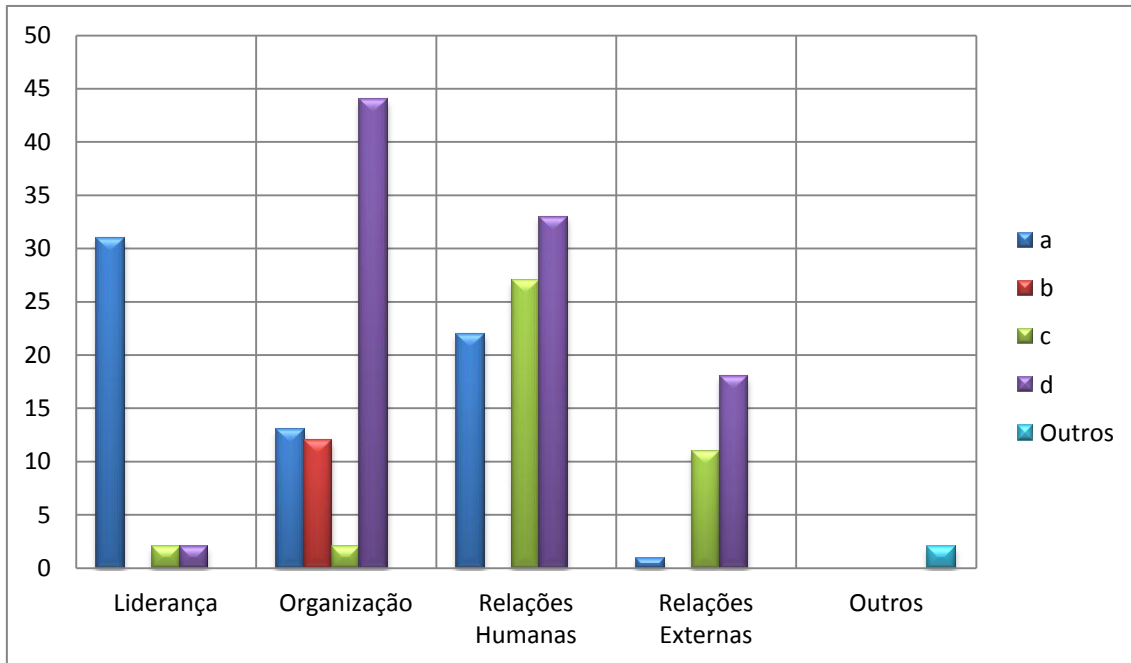


Gráfico 7 - Gráfico representativo das ações do gestor

Depois desta representação do trabalho de gestor pode-se refletir acerca da importância do planeamento na organização – Finiform, assim como do processo de tomada de decisão.

2.3 O Planejamento

Sendo a Finiform uma empresa que “trabalha para a formação, portanto a potencialidade dela é formação principalmente de adultos”, (Anexo III, Pág. 99), formação essa voltada para diferentes áreas, a sua ação encaixa-se num planejamento onde o ator “procura agir estrategicamente em função dos seus interesses” (Torres, 2006:182).

Assim, quando iniciei o meu estágio curricular na Finiform esta questão do planejamento era seguida exatamente conforme aquilo que estava planejado, e as reuniões mensais a que assisti (Anexo VI, pág.109) fizeram-me entender isso mesmo, ou seja, no fundo essas reuniões serviam também para perceber se o plano desenhado para aqueles meses tinha sido cumprido ou não, saber o como e o porquê. Nessas reuniões a diretora interrogava os participantes acerca da atividade que estavam a fazer e solicitava que lhe mostrassem em que ponto estava o trabalho desenvolvido pelos seus trabalhadores (Anexo VI, pág.109-116).

Deste modo, e como refere Bilhim (2006:48-49), todas as tarefas desenvolvidas obedeciam a uma ordem “planejar, organizar e controlar” e esta linha prevalecia no quotidiano da Finiform, no entanto “as burocracias mecanicistas têm grande dificuldade em se adaptar à mudança”.

Como a Finiform passou por algumas mudanças, devido ao congelamento do financiamento para o CNO, a diretora sentiu necessidade de apostar na venda da formação para empresas de maneira a sustentar esta organização. As circunstâncias fizeram com que o alvo se direcionasse mais para a formação privada em detrimento da financiada e como diz Mintzberg (citado por Moura, 2009:30), tornando-se um gestor mais empreendedor, muito embora as circunstâncias o obriguem a ser um gestor de crises, uma vez que “Procura fazer evoluir a sua unidade e adaptá-la às mudanças do meio” embora tenha que “Gerir a mudança que é imposta pelas circunstâncias”.

O gestor da Finiform desempenha, portanto um papel de liderança porque é ele quem dirige e coordena as atividades, é o responsável pela criação do quadro de pessoal e o seu papel implica também o controlo e garantia que as coisas estão a correr de acordo com o planejado. Na essência, na liderança exercida pela diretora da Finiform

residem duas funções: a provisão da direção e o exercício da influência. (Leithwood, K. & Riehl, C., 2003). Contudo, esta liderança está a par de uma mutação, pela possibilidade de se realizarem inovações e mudanças de maneira adequada e efetiva.

Assim, “a estratégia é ver o que é que há de novo, tentar andar um bocado à frente da concorrência, tentar chegar a muitos sítios, diversificar em muitas áreas para poder ter sempre trabalho (...) e ter sempre a equipa motivada” (Anexo III, Pág.100).

O processo de tomada de decisão “ aparece durante o processo de procura de soluções e têm uma ligação estreita com os valores e com a pessoa, dando um carácter único e próprio” (Yañez, 2003:279).

No decorrer do trabalho da gestora da Finiform evidencia-se forte tendência para as atividades ligadas às Relações Humanas, esta tendência surge pela cumplicidade que existe entre a diretora e a sua equipa para o funcionamento das atividades da Finiform.

Muito embora exista grande cumplicidade entre diretora e funcionários da Finiform, e exista uma certa abertura na comunicação que estabelecem e até a diretora peça sempre a opinião antes de tomar qualquer decisão, quem tem a decisão final é a diretora (Anexo VI, pág.176).

Pode-se, assim, assumir que no contexto organizacional em que a diretora se insere há dois tipos de poder sempre presentes. Neste sentido, encontram-se presentes o poder de autoridade e o poder de influência que segundo Bacharach e Hoyle, (citado em Costa, 1996:83) correspondem respetivamente “ ao poder formal, cuja fonte se situa na estrutura hierárquica da organização” e ao “poder informal (...) suportado por diversificadas fontes tais como o carisma, o conhecimento, a experiência pessoal ou o controlo dos recursos”.

Desta forma, importa aqui realçar que foi devido à extinção do CNO que a Finiform passou a funcionar de forma diferente, passando o planeamento a ser um documento que continua a existir mas que não é levado com tanto rigor devido aos imprevistos com que a organização se foi deparando.

Assim, o planeamento surge “de forma desordenada, imprevisível e improvisado, do amontoamento de problemas, soluções e estratégias (Costa, 1996:89).

A Finiform tornou-se, então, numa organização onde o seu planeamento passou a ser representado num documento ambíguo, com objetivos pouco claros e também “ambígua a fundamentação e justificação das intenções, das propostas e dos projetos que o líder necessita de implementar” (Costa, 1996:92).

3. Análise da Organização e do Trabalho do Gestor

A análise da organização onde realizei o meu estágio e a análise do trabalho do gestor não poderia deixar de recair nas questões anteriormente enquadradas – abordagem mecanicista e abordagem de anarquia organizada.

Como auxílio a esta análise utilizo os conceitos de complexidade, de formalização e de centralização, ou seja, três componentes da estrutura organizacional (Bilhim, 2006:130), conceitos já clarificados no enquadramento teórico.

Neste sentido, no início do meu estágio a Finiform era uma organização que, tanto do ponto de vista do seu funcionamento como do ponto de vista do trabalho desenvolvido pelo gestor, remetia mais para uma abordagem mecanicista pois havia uma atividade muito rotineira, isto é, os trabalhadores tinham as suas responsabilidades muito bem estabelecidas e o trabalho que tinham destinado para si era sempre dentro dos mesmos moldes, não era muito variado (Anexo I, pág. 71-83).

A partir do momento que o CNO terminou na Finiform, devido ao indeferimento de financiamento esta organização sentiu a necessidade de readaptar o seu modo de funcionar face a esta nova realidade. Este acontecimento alterou, conseqüentemente, o planeamento da organização porque a equipa foi imediatamente reduzida, ou seja, todos os que trabalhavam exclusivamente no âmbito do CNO foram dispensados, as prioridades da Finiform passaram a ser outras, nomeadamente a venda de formação privada e de formação para empresas ainda “fazer da Finiform uma escola profissional” (Anexo I, pág.84).

Assim, esse planeamento sofreu também alterações ao nível dos recursos humanos, porque a equipa ficou mais reduzida, logo o quem faz o quê? foi imediatamente ajustado aos trabalhadores que permaneceram com vínculo à Finiform.

Pode-se afirmar, portanto, que o fim desse financiamento influenciou em grande parte o planeamento da Finiform e ainda o trabalho do gestor que se viu confrontado com uma situação que o levaria a ter que tomar medidas, as quais não lhe agradavam mas que, não tendo alternativa, viu-se na obrigação de as tomar “pede mais uma vez

que, embora seja a última tarefa formal que façam, que a façam de bom grado, pois para ela também está a ser difícil gerir esta situação” (Anexo VI, pág.153).

Assim, e refletindo acerca da complexidade da Finiform, pode-se afirmar que estamos perante uma organização com um grau de complexidade reduzido pois, tendo em conta os fatores que traduzem a complexidade organizacional, a Finiform é constituída por uma equipa com, na sua maioria, habilitação académica superior. Contudo, não existe um grau de especialização elevado, toda a equipa tem as suas responsabilidades individuais mas se for preciso mudar as tarefas, qualquer individuo é capaz de executar uma nova tarefa, ou seja, há “funcionários que eram responsáveis por tarefas muito diferentes” e toda a equipa está “a par de tudo o que os outros fazem caso haja algum problema haver sempre alguém que possa dar uma resposta.” (Anexo I, pág.99). Deste modo, não há variedade de departamentos, existe apenas um que é a sala do conselho pedagógico onde está toda a equipa da Finiform a trabalhar nas suas diferentes tarefas.

Nas organizações, a comunicação também reflete aquilo que é a sua complexidade, ou seja, a distorção da comunicação é tanto maior quanto maior forem os níveis hierárquicos e isto traduz-se numa elevada complexidade (Bilhim, 2006). Ora este é um fator que não se verifica na Finiform, aliás, para além de não existirem grandes níveis hierárquicos a comunicação entre a diretora e a restante equipa é bastante acessível e informal, “há uma grande abertura entre a “patroa” e os seus funcionários, a diretora da Finiform pede muitas vezes opiniões” (Anexo I, pág.73). Neste sentido, a reduzida complexidade que existe na Finiform também pode ser provada pela sua inexistente dispersão geográfica, pois a sede da Finiform é o único espaço físico que existe, ou seja, a Finiform não tem escritórios espalhados por diferentes cidades e os seus recursos humanos são aqueles que todos os dias trabalham na sede da organização. Por isto que foi exposto pode-se afirmar que a Finiform apresenta na sua estrutura uma complexidade reduzida.

Uma outra componente que nos auxilia na caracterização de uma organização é a formalização e, tendo em conta a explicação já referida, é possível fazer aqui algumas anotações. Como referiu a diretora da Finiform na entrevista realizada, as tarefas do dia-

a-dia obrigam a uma certa formalização “é a parte burocrática não é, é a parte de enviar relatórios, emitir certificados, assinar diplomas, tudo o que mete pouca criatividade e mais rotina” (Anexo III, Pág.98). Também algumas tarefas desempenhadas pela equipa seguem sempre os mesmos passos pois “os Dossier’s Técnico Pedagógicos (DTP’s) levam sempre os mesmos documentos” (Anexo I, pág.75) e isto reflete alguma estandardização de tarefas na organização. Por outro lado, a realidade é que esta formalização existe porque a organização é obrigada a proceder dessa forma, porque existem sempre terceiros que vão ter à sua frente os projetos, os DTP's ou outro documento qualquer que tem de obedecer a essa formalização. Contudo, no geral, a Finiform apresenta pouca formalização e toda a equipa está orientada para estar a trabalhar de modo informal. Em síntese, a Finiform apresenta um certo grau de formalização nas suas tarefas mas só porque e quando é estritamente necessário.

No que se refere à centralização “Nunca tomo nenhuma decisão sem ter a equipa toda informada. (...) nas estratégias a equipa é sempre tida em atenção, portanto, tomamos sempre decisões em grupo” (Anexo III, pág.100). Esta afirmação realça bem aquilo que é o processo de tomada de decisão, que apesar de existir um elemento que está a par de tudo quanto se passa na Finiform, a diretora, esta partilha com a restante equipa os procedimentos que devem ser prioritários, os motivos e na hora de decidir pede opinião a todos. Como menciona Bilhim, (2006:150) “ À medida que outros interferem nestes passos, o processo vai-se tornando mais descentralizado.”

Considerando a combinação que têm estas componentes na Finiform pode-se dizer que estamos perante uma organização que tem “ uma alargada rede de informação e envolvendo elevada participação na decisão” (Bilhim, 2006:154).

O desenvolvimento da tomada de decisão na Finiform é baseado num processo de negociação “tendo na base a capacidade de poder e de influência dos diversos indivíduos e grupos” (Costa:1996:73).

Na Finiform, o modo de funcionar e as finalidades a que se propõem vão sendo sempre revistas consoante as prioridades que vão aparecendo, consoante os projetos a serem realizados.

Por isso, a questão do planeamento na Finiform é sempre tida em conta fazendo-se anualmente um Plano Estratégico de Intervenção (PEI). Nas conversas informais que tive com a diretora da Finiform foi-me transmitida a ideia de que no final de cada ano faz-se um planeamento do que é previsto realizar para o ano seguinte, planeamento esse feito por toda a equipa, com a colaboração de todos, onde se colocam por cada mês as atividades a serem realizadas, as pessoas responsáveis, as estratégias e os recursos adotados.

Apesar de, à partida, estar tudo planeado existem outros fatores que influenciam a concretização desse plano tão delineado, isto é, planeia-se que num determinado mês se ministrem determinados cursos, se depois não existirem inscrições que justifiquem esse planeamento não irá ser concretizado. O mesmo acontece quando se fazem pedidos de homologação de certos cursos, só quando são homologados é que esses cursos podem ser promovidos e aceitar-se inscrições.

Desta forma, muito embora se faça um planeamento numa organização, e neste caso concreto a Finiform, há sempre imprevistos que a própria organização não consegue e nem pode contornar.

Há, portanto, uma constante readaptação aos contextos que vão surgindo, aos acontecimentos que não estavam planeados e a presença destes conflitos não estão apenas ligados ao interior da organização, estão antes “ numa situação de vulnerabilidade relativamente ao seu ambiente, os condicionalismos externos deverão ser também considerados como fonte do conflito” (Baldrige, citado em Costa:1996:82).

Capítulo IV – Dinâmica do Estágio

Neste capítulo pretendo apresentar as atividades que realizei na Finiform durante o meu estágio. Procedo aqui à explicação de cada atividade, isto é, em que consistiu cada uma das atividades que desenvolvi (explico com mais pormenor, no anexo VII, a atividade em si), faço a sua descrição e especifico os recursos necessários para realização das mesmas.

Em algumas das atividades que desenvolvi pude aplicar os conhecimentos que adquiri, tanto na licenciatura como no mestrado, outras ainda permitiram que certos conceitos ficassem muito mais explícitos, pois pude cruzar os recursos teóricos com a prática em contexto de trabalho, em contexto real.

Todas as atividades que fiz estão descritas nas minhas notas de campo¹¹, onde descrevo tudo o que fiz em cada mês, e até a minha reflexão do meu trabalho durante cada mês. Aqui pretendo apresentar essas atividades mas de forma mais sintética, focando aquilo que realmente foi realizado, no fundo em que consistiu cada tarefa.

Desenvolvi, portanto um conjunto de atividades que passo agora a enunciar:

- I. Colaborar na angariação de conteúdos para o curso em e-learning de *educação e formação de adultos*
- II. Colocar os cursos nos portais online
- III. Fazer os DTP's.
- IV. Registo de formações no SIGO
- V. Coordenação do workshop Etiqueta no Vestir
- VI. Recrutamento de formadora de maquilhagem
- VII. Contactar empresas, no âmbito da Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto.

¹¹ Ver anexo I

VIII. Coordenação do projeto para abertura de cursos profissionais

Apresento de seguida, com mais pormenor, em que se baseou cada uma destas atividades.

I. Colaborar na angariação de conteúdos para o curso em e-learning de *educação e formação de adultos*

De entre um conjunto de cursos que a Finiform ministra, em e-learning, esta organização necessitou de conteúdos para o curso de Educação e Formação de Adultos. Deste modo, colaborei na angariação de conteúdos para o referido curso auxiliando-me de teoria estudada durante a licenciatura, fazendo pequenos sumários acerca de teóricos na área da Formação de Adultos (Anexo VII, pág. 193).

Para desempenhar esta atividade de forma mais coerente solicitei os objetivos do referido curso, pois só assim poderia auxiliar em concreto naquilo que era pretendido.

Assim, depois de compreender quais os objetivos do curso e de rever toda a literatura elaborei pequenos textos que continham a perspetiva de diferentes autores.

Esta atividade permitiu-me rever teoria estudada na licenciatura e permitiu-me conhecer como são elaborados os cursos em e-learning na Finiform, que por sua vez, me aproximou do contexto profissional que ali se pratica. Contudo, como foi a primeira tarefa que me solicitaram, estava um pouco insegura quando apresentei os conteúdos pois não sabia se era aquilo que esperavam de mim, mas a responsável pelo curso mostrou-se satisfeita referindo que não conhecia alguns dos autores que eu apresentei.

II. Colocar os cursos nos portais online

Os cursos ministrados na Finiform são publicados e atualizados regularmente em portais online gratuitos, como por exemplo, Sapo, nCursos, FormaçãoPortugal, entre outros (Anexo VII, pág. 195). Neste sentido, foi-me solicitado que inserisse novos

curso e que atualizasse os que já la estavam inseridos. Para isso disponibilizaram-me o calendário dos cursos e eu ia inserindo-os consoante as datas. Também foi uma forma de ficar a conhecer todos os cursos possíveis de serem ministrados na Finiform, carga horária, preços e os seus conteúdos.

Esta atividade possibilitou-me entrar nas rotinas da Finiform e permitiu-me conhecer sítios na internet completamente vocacionados para a formação, para a sua publicação, sendo que cada um dos portais obedecia a uma forma de inserir os dados diferente e isso tornou-se num obstáculo, pois tornavam-se mais demorados que outros.

III. Fazer os DTP's.

Para cada curso que é ministrado é necessário fazer um DTP, pois é o suporte onde está tudo acerca do curso (Organização da Ação, Pessoal Docente e Não Docente, Formandos, Desenvolvimento da Ação, Acompanhamento e Avaliação, Documentação de Apoio). Assim, uma das tarefas que desenvolvi na Finiform foi a de elaborar DTP's, sempre que se iniciava um curso (Anexo VII, pág. 196-198).

No início comecei por fazer um DTP de exemplo pois assim tinha sempre ali um caso me embaraçasse com a sua organização. Contudo, a elaboração dos DTP's facultou-me de competências profissionais na medida em que desempenhei uma função habitual de uma coordenadora pedagógica.

IV. Registo de formações no SIGO

Conforme despacho n.º 14 019/2007, de 3 de Julho, todas as ações devem ficar registadas numa plataforma, o SIGO (Anexo VII, pág. 199). Desta forma, as duas coordenadoras pedagógicas solicitaram-me frequentemente que inserisse, na referida plataforma, várias ações que já haviam terminado para também emitir os respetivos certificados.

Assim, esta foi uma atividade que me permitiu conhecer melhor o procedimento que é feito para emitir um certificado de um qualquer formando que faz uma ação de

formação, pois no SIGO fiz o registo da ação, fiz o registo de todos os formandos inscritos, e a emissão dos certificados dos formandos aprovados. Porém, solicitei algumas vezes o apoio de colegas quando comecei a utilizar o SIGO, pois basta um dado mal introduzido para não conseguirmos avançar e só mesmo com a prática em mobilizar esta plataforma é que fui registando formações de forma autónoma.

V. Coordenação do workshop Etiqueta no Vestir

Numa tentativa de me integrar melhor na equipa da Finiform, aceitei coordenar um workshop ministrado na Finiform. De referir que, segundo o regulamento interno da Finiform, são funções do coordenador pedagógico:

- a) “Analisar as competências referenciadas a contextos de desempenho: contextos de partida, competências críticas, requisitos;
- b) Construir os objetivos de aprendizagem adequados aos públicos e contextos determinados;
- c) Desenhar itinerários de aprendizagem modularizáveis e ajustados a públicos e contextos determinados: definir as sequências de objetivos e integrar em módulos de formação, e decidir o itinerário pedagógico a desenvolver e momentos de avaliação;
- d) Selecionar estratégias de aprendizagem adequadas aos públicos e aos contextos: métodos pedagógicos e estratégias de aprendizagem por módulo de formação.
- e) Conceber, validar e produzir recursos técnico-pedagógicos (RTP);
- f) Estruturar, validar e produzir guiões pedagógicos: plano de sessão e orientações metodológicas para exploração destes;
- g) Definir a estratégia de divulgação da Ação;
- h) Recolher as inscrições, com apoio dos técnicos administrativos, e realizar as entrevistas de seleção dos Formadores e Formandos;
- i) Localizar e assegurar local de formação e construir o cronograma;
- j) Contactar os parceiros locais, a fim de garantir um espaço adequado ao desenvolvimento da ação, caso seja uma ação direta da Finiform, contactar entidades que aluguem salas;

- k) Verificar junto dos formadores a necessidade de equipamento e outro material que este preveja utilizar, fazer a listagem dos mesmos e a calendarização da sua utilização e enviar a requisição para a sede da empresa;
- l) Preparar Dossier Técnico Pedagógico;
- m) Selecionar toda a documentação e material a entregar aos formandos no início da formação e entregar, em formulário próprio, na receção;
- n) Realizar a sessão de abertura, garantir o preenchimento correto de todo o dossier pedagógico, verificar as folhas de presença;
- o) Garantir todo o acompanhamento e avaliação da ação, desempenho dos formadores e realização do relatório final e encerramento da mesma;
- p) Garantir a introdução e a atualização dos dados das ações nas aplicações informáticas por parte dos formadores e técnicos administrativos;
- q) Entregar o dossier Técnico Pedagógico e recibos dos formadores;
- r) Realizar projetos de candidatura a programas de formação financiados, homologação de cursos e participar nos pedidos de atualização/renovação da acreditação da entidade junto da DGERT;
- s) Entregar trimestralmente o relatório de atividades junto da Direção e Coordenação Geral.”

(Regulamento Interno da Finiform, Capítulo IV, art. 28º)

Desta forma, a responsabilidade de coordenar um workshop permitiu-me adquirir experiência enquanto técnica superior de educação na medida em que fui eu quem deu início ao arranque do workshop e ao seu término (esta atividade está explicada no Anexo VII, pág. 203), passando pelo acompanhamento da ação, contacto com as formandas e formadora e emissão dos certificados.

Deste modo, desenvolvi tanto competências profissionais como competências sociais porque para além da coordenação do workshop o contacto com as formandas e acertar tudo com elas também me enriqueceu do ponto de vista da minha relação com os outros.

VI. Recrutamento de formadora de maquilhagem

A Finiform quis, a certa altura, promover um workshop de automaquilhagem mas não tinha formadora que ministrasse este curso. Para tal, fiquei responsável pelo recrutamento de formador/a da área supracitada (Anexo VII, pág. 205). Fiz uma pesquisa na bolsa de formadores da Finiform, e na internet e consegui marcar duas entrevistas com formadoras de automaquilhagem de onde ficou selecionada uma formadora que apresentou um currículo onde se destacava a experiência já obtida com trabalhos anteriormente feitos, na área da beleza e estética. Durante a entrevista dei a conhecer o trabalho que a Finiform tem desenvolvido e as suas condições enquanto entidade formadora.

Assim, a formadora de automaquilhagem aceitou as condições e eu passei-lhe o cronograma com as datas que a Finiform já havia estabelecido para ministrar o workshop.

Esta atividade foi muito aliciante pois o facto de analisar os currículos, participar na entrevista, fez com que eu mobilizasse os meus conhecimentos, as minhas aptidões e atitudes profissionais necessárias ao desempenho dessa tarefa. Sinto que o ter realizado esta função trouxe grande utilidade na medida em que os aspetos que valorizei nos currículos que vi serão também aqueles que valorizarão num currículo meu.

VII. Contactar empresas, no âmbito da Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto

Para que mais entidades conhecessem a Finiform, e na expectativa de recorrerem aos serviços da mesma, esta organização pediu para eu contactar empresas das proximidades com o intuito de apresentar a Finiform, pronunciar sobre a formação que as empresas devem disponibilizar aos seus trabalhadores e diligenciar uma reunião para, caso estivessem interessados, a Finiform apresentar a melhor proposta.

Esta atividade (Anexo VII, pág.209) foi partilhada com uma administrativa da Finiform e caso a empresa contactada não pudesse responder ao telefonema, eu fazia uma nota a lembrar para voltar a telefonar passados 2 a 3 dias. Segundo orientações da

diretora, só desistia de uma empresa quando me fosse dito que não estavam mesmo interessados.

Ter feito esta atividade foi um pouco constrangedor para mim, não me sentia totalmente confiante para telefonar para uma empresa e convencê-la em comprar formação, sentia ainda que não era eu a pessoa mais indicada para o fazer pois não conhecia assim tão bem a Finiform como a restante equipa, mas a diretora alegou que o resto da equipa estava muito ocupada e solicitou que fosse eu com a secretária a fazer esta tarefa.

VIII. Coordenação do projeto para abertura de cursos profissionais

A certa altura do meu estágio a diretora referiu que ambicionava fazer da Finiform uma escola profissional e solicitou-me que eu coordenasse um projeto para abertura de cursos profissionais. Conversei com a diretora sobre este assunto e concluímos que o melhor seria questionar o público-alvo deste cursos – estudantes das escolas vizinhas que terminam o 3º ciclo do ensino básico- sobre as suas expectativas, sobre os seus interesses no que se refere à prossecução dos estudos.

Desta forma, elaborei um questionário (Anexo V, pág. 106) que me ajudasse a compreender a intenção dos alunos que estão a frequentar o 3º ciclo de ensino básico, assim como saber quais as áreas/cursos de interesse por parte dos alunos. Só assim poderia apresentar um projeto fundamentado à DRELVT e obter aprovação para serem ministrados os cursos mais pronunciados pelos alunos.

Para que eu pudesse aplicar o questionário aos alunos era necessário levar uma autorização da DRELVT para apresentar nas escolas e para tal teria que submeter o questionário na plataforma do Ministério da Educação (Anexo VII, pág.211).

Neste sentido, fiz todos os procedimentos necessários mas a resposta deferida da DRELVT veio tardiamente, mesmo no final do meu estágio o que não me permitiu aplicar o questionário nem tirar quaisquer conclusões sobre a intenção dos estudantes.

Contudo, esta atividade permitiu-me, mais uma vez, elaborar uma técnica de recolha de dados que mobilizei na licenciatura o que me permitiu demonstrar os meus conhecimentos e desenvolvê-los ainda mais.

Pontos fortes e fracos do meu estágio

Durante o decorrer do meu estágio existiram aspetos positivos e outros menos positivos. Destaco, assim, os aspetos positivos durante o meu estágio curricular (pontos fortes), como a minha participação mais ativa em determinadas atividades, ou seja, a coordenação do workshop e coordenação da abertura para os cursos profissionais. A responsabilidade nestas atividades permitiu-me estar mais atenta à metodologia de trabalho, à burocracia necessária e também me permitiu demonstrar que conseguia realizar uma atividade do início ao fim de acordo com todo o rigor necessário no desenvolvimento destas tarefas.

Muitas foram as tarefas que me permitiram mobilizar e desenvolver os meus saberes e competências como o ter desenvolvido atividades relacionadas com a área da formação (workshops), ter ganho experiência na seleção de currículos e seleção de candidatos (recrutamento de formadora), e ter desenvolvido competências nas áreas das tecnologias (Registo de cursos no SIGO e nos portais online).

Por outro lado considero que o fato de ter assistido à mudança estrutural que a Finiform sofreu (encerramento do CNO) fez-me também perceber a forma como um gestor lida com contratemplos.

Quanto aos pontos fracos do meu estágio curricular destaco a impossibilidade de ter realizado um projeto direcionado para alguma necessidade sentida pela Finiform. Em conversas informais que tive com a diretora ainda sugeri fazer a análise de necessidades de formação a um grupo específico, visto que um dos públicos-alvo são as empresas, mas a diretora negou essa possibilidade argumentando que “ninguém melhor que o patrão sabe quais as necessidades dos seus trabalhadores” (Anexo I, pág.79)

Apesar de ter feito tarefas diversificadas, senti que em algumas delas não me estavam a enriquecer nem permitiam que eu demonstrasse as minhas competências, por exemplo o envio de emails para Angola para apresentar a Finiform (Anexo I, pág. 81). A dada altura eu não fazia outra coisa senão enviar emails e registar os que tinham sido lidos e encaminhar as respostas para a diretora. Foi a ocasião menos feliz pela que passei na Finiform.

Fazendo como que um balanço das minhas tarefas, estas foram até bastante diversificadas e permitiram-me conhecer como funciona a Finiform no seu todo, 3 fazendo uma leitura do conjunto das minhas atividades aquelas que prevaleceram foram as atividades mais ligadas à coordenação.

A coordenação do workshop e a coordenação do projeto para abertura de cursos profissionais foram as que exigiram mais de mim, tanto a nível de demonstração de competências como a nível de tempo e dedicação à atividade em si.

Considerações Finais

Com o fim deste relatório de estágio, faço aqui um balanço de tudo o que foi feito ao longo destes meses, dando destaque à consecução dos objetivos a que me propus atingir, considerando ainda as aprendizagens adquiridas.

Relembrando os objetivos traçados para este estágio,

- Adquirir experiência como técnica superior de educação;
- Conhecer a organização, o seu funcionamento e a sua estrutura organizacional;
- Conhecer o trabalho da gestora;
- Compreender a importância do planeamento na organização;

É possível afirmar que todos eles foram atingidos, uns de maneira mais acentuada que outros, mas foi possível concretizá-los.

Consecução dos objetivos

Este estágio curricular permitiu-me entrar em contacto com o mercado de trabalho tanto na área da administração educacional como na área da formação. Estando mais de perto e fazendo parte do quotidiano de uma empresa de formação permitiu-me compreender a diversidade de papéis que uma técnica superior de educação pode desenvolver.

Apesar de no início me sentir um pouco confusa, ao longo de cada semana ia sendo mais fácil compreender determinados conceitos que os ouvi na licenciatura mas que ali por ouvi-los mais frequentemente ficam na cabeça de modo mais fácil, como por exemplo as formações modulares, o processo RVCC, a acreditação, a homologação,

foram um conjunto de palavras-chave que ocorrem naturalmente e que com o tempo nos habituamos a elas e compreendemo-las melhor.

Para além do uso de determinados conceitos, a experiência do trabalho em si também foi algo que consegui adquirir pela observação detalhada que fiz, pelo questionamento que ia colocando e pela responsabilidade que me atribuíram em certos trabalhos.

Esta experiência fez com que eu conhecesse melhor a organização onde estagiei pois participei em praticamente todas as reuniões mensais da Finiform, onde se debatiam ideias, davam-se sugestões, falava-se das dificuldades pelas quais se estava a passar, enfim, consegui reconhecer o modo como funciona a Finiform, as suas prioridades e as relações que estabelece.

Uma vez que pretendi para este estágio estudar o trabalho desenvolvido pela diretora da Finiform, foquei-me sempre no seu trabalho auxiliando-me da grelha de observação que fiz. Como a relação que se estabelecia entre o topo e a restante equipa era muito cordial foi fácil comunicar com a diretora sempre que eu necessitava.

Assim, foi mais perceptível o seu dia-a-dia, perceber que para além de delegar tarefas o trabalho da diretora centra-se na gestão e na organização de tudo o que envolve a Finiform, como por exemplo os projetos a que concorre que a obrigam a estar constantemente em contacto com a ANQ, POPH e DREL.

Foi perceptível, também, que todo o trabalho que a Finiform desenvolve obedece a um planeamento estratégico de intervenção elaborado no final de cada ano onde constam todas as atividades a realizar em cada mês e a pessoa responsável por elas. Todavia, nem sempre este planeamento é cumprido ao rigor pois muitas das atividades envolvem outras entidades de quem a Finiform espera respostas e que influenciam a execução das tarefas de acordo com o planeado.

Neste sentido, importa realçar que a Finiform valoriza a questão do planeamento, na medida em que estabelece à priori as metas e os objetivos a atingir, contudo outros fatores podem influenciar esse mesmo planeamento.

Aprendizagens adquirida

O estágio curricular que desenvolvi na Finiform permitiu-me adquirir algumas aprendizagens. Foram muitas as experiências a nível pessoal e profissional de que desfrutei ao longo do estágio, salientando a relevante importância da equipa da Finiform.

A nível pessoal, a realização deste mestrado e conseqüentemente deste estágio contribuiu em muito para o meu crescimento individual. A começar pelo sentido de responsabilidade para com a organização que me acolheu para estagiar, passando pela fomentação da assiduidade e pontualidade, o desenvolvimento da capacidade de iniciativa, as tentativas de inovação e o sentido de entrega foram os aspetos possíveis de desenvolver neste estágio.

Neste sentido, devo enaltecer o fato de demonstrar sempre aptidão para realizar as tarefas que me solicitavam.

Por outro lado, as experiências profissionais que o estágio proporcionou, pois todas as aprendizagens retiradas neste ambiente contribuíram para o meu crescimento profissional.

As vivências que decorreram durante o estágio proporcionaram um envolvimento mais profundo com os recursos humanos da Finiform e até com o seu quotidiano.

A participação nas reuniões permitiu-me observar todo o processo de planeamento e de construção de todas as atividades da Finiform.

Concluindo, o estágio curricular constituiu o processo através do qual me confrontei com novas experiências, exigentes e únicas, uma vez que esta oportunidade possibilitou aprender, aplicar e desenvolver as minhas competências num contexto real de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2005) *Investigação Naturalista em Educação: um guia prático e crítico*. Porto: edições ASA
- Amado, João (2000). *A Técnica da Análise de Conteúdo*. *Revista de Educação e Formação em Enfermagem (E.S.E. Dr. Ângelo da Fonseca - Coimbra)*, n.º5, pp. 53-63.
- Barroso, J. (2002) *Os gestores escolares*. In *Políticas Educativas e Organização Escolar* (pp.145-171). Lisboa: U. Aberta
- Bilhim, J. (2006) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Cleeton, J. (1999) *Marketing da Formação*. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições
- Costa, J. (1996) *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA
- Dinis, L.L. (2002) *O Presidente do Conselho Diretivo: dilemas do profissional enquanto administrador*. *Administração Educacional*, 2: 114-135.
- Ferreira, J. M. et al (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: MacGraw-Hill, pp. 5-25, 101-127
- Friedberg, E. (1993) *O Poder e a Regra*. Lisboa: Instituto Piaget

- Hutmacher, W. (1992) A escola em todos os seus estados: das políticas de sistema às estratégias de estabelecimento. In Nóvoa, A. (Org.) As Organizações Escolares em Análise. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Iturra, R. (1989) “ Trabalho de campo e observação participante em antropologia” In Pinto, A. (Org) Metodologia das Ciências Sociais. Porto: Edições Afrontamento
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2003) What do we know about successful school leadership? Philadelphia: Laboratory for Student Success, Temple University
- Macedo, B. (1995) A Construção do Projecto Educativo de Escola: Processos de definição da lógica educativa da escola. Lisboa: IIE.
- Matos, F. (2005) Lógicas de Acção: Estratégias de exercício do poder nas escolas. Tese de mestrado em Ciências da Educação (Administração Educacional), Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
- Mintzberg, H. (1986 [1975,1990]). Trabalho executivo: o folclore e facto. Coleção Harvard de Administração, 3.
- Mintzberg, H. (1999) Estrutura e Dinâmica das Organizações. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Mintzberg, H. (2000). The Rise and Fall of Strategic Planning. London: Pearson Education Limited
- Moura, I. (2009) O coordenador de estabelecimento: papéis de gestão e áreas de influência. Trabalho de projecto de mestrado em Ciências da Educação (Administração Educacional), Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Torres, L. (2006) Cultura organizacional em contexto escolar. In L. Lima (Org) Compreender a Escola. Porto: ASA

- Vala, J (1989) A análise de conteúdo. In Silva, A. & Pinto, J. (Orgs) Metodologia das Ciências Sociais. Lisboa: Edições Afrontamento
- Yañez, J (2003) La dirección de centros educativos. In Dirección de centros Educativos. Madrid: Edit. Síntesis

Legislação

- Decreto-Lei nº 357/2007, de 29 de Outubro. Diário da República – 1ª série, nº 208. Ministério da Educação
- Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de Dezembro. Diário da República – 1ª série, nº 251. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
- Despacho n.º 14 019/2007, de 3 de Julho. Diário da República – 2ª série, nº 126. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação
- Despacho normativo nº2/2011, de 11 de Fevereiro. Diário da República – 2ª série, nº30. Ministérios da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas e do Trabalho e da Solidariedade Social
- Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro. Diário da República – 1ª série A, nº 30. Assembleia da República
- Portaria 474/2010, de 8 de Julho. Diário da República – 1ª série, nº 131. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Ligações eletrónicas

- A fundação ECDL, consultado através de <http://www.ecdl.pt/pt/Pages/Home.aspx>, em Outubro de 2011
- Certificação de Motoristas, IMTT. Consultado através de <http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviaros/TransporteMercadorias/CertificacaodeMotoristas/Paginas/CertificacaodeMotoristas.aspx>, em Outubro de 2011
- Finiform, Consultoria e formação, consultado através de <http://www.finiform.pt/#entidadest> e <http://www.finiform.pt/#empresas/formacaoVsLegislacao>, em Novembro de 2011
- Finiform, Consultoria e formação, consultado através de http://www.finiform.pt/documents/referenciais/formacaoDeFormadores/Referencial_Formacao_Formadores.pdf, em Novembro de 2011
- Instituto do Emprego e Formação Profissional, consultado através de <http://www.iefp.pt/formacao/ModalidadesFormacao/FormacaoModularCertificada/Paginas/FormacaoModularCertificada.aspx>, em Janeiro de 2012

ANEXOS

Anexo I - Notas de Campo

2011/2012

Marisa Martins

Introdução

As notas de campo que apresento de seguida têm como objetivo retratar todo o percurso que fiz ao longo deste ano letivo, no âmbito do 2º ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação – especialização em Administração Educacional.

Assim, irei enunciar todos os contactos que tive, descrever as observações que fiz, refletir acerca das situações que me envolveram.

A estrutura das minhas notas de campo incidirá nas datas em que me dirigi à Finiform, apresentando as Atividades que desenvolvi nesta organização, incorporando ainda uma reflexão acerca do meu contributo para o desenvolvimento das mesmas.

De referir que os meus objetivos passam por: i) apresentar as Atividades realizadas em cada data apresentada; ii) descrever todas as observações efetuadas; iii) refletir sobre toda a ação.

Desta forma, o meu diário de campo desenvolver-se-á em três partes distintas:

1. Introdução - na qual faço uma breve descrição do trabalho
2. Notas – relato das experiências vividas em cada dia
3. Conclusão – reflexão acerca do desenvolvimento do diário

Notas de Campo

Setembro de 2011		
Atividade	Notas	Reflexão
<p>∴ Pesquisa no site da Finiform, para conhecer a sua Atividade;</p> <p>∴ Reunião com a equipa da coordenação para definir a divisão de trabalho e discutir novas ideias para implementar na Finiform;</p> <p>∴ Inserção dos</p>	<p>O site da Finiform está pouco explícito e confuso. Tem muita informação e cada separador do site está pouco claro ou desactualizado, como é o caso do espaço dedicado às <i>Notícias</i>. Já a parte do e-learning parece-me bem organizada com um curso demonstrativo (gratuito) disponível na plataforma.</p>	<p>Este início de estágio na Finiform foi para mim um pouco confuso. Deparei-me com funcionários que eram responsáveis por tarefas muito diferentes, como é o caso de uma profissional de RVC mas que também é ela, enquanto formadora, quem está a fazer o manual do curso em e-learning de <i>educação e formação de adultos</i>, é ela ainda responsável pela coordenação dos workshops... Deparei-me também com uma vontade imensa de fazer muita coisa mas com um rumo ainda pouco tracejado.</p>
	<p>Pretende-se vender formação para Angola; Pretende-se que apareçam os cursos da Finiform nos guias de experiências (Vida é Bela, Odisseias, SmartBox) e nos sites de venda colectiva (investigar que sites existem);</p>	<p>Percebi que o importante é vender formação pois os programas que financiam a Finiform têm um prazo e se terminar esse financiamento haverá alterações na estrutura da empresa.</p>
	<p>Uma colega passou-me uma lista com os portais onde a Finiform já está registada para que eu inserisse os cursos em e-learning (o programa, as datas, o preço e o contactos)</p>	<p>Existe formação em e-learning, que é aquela na qual se quer apostar mais pois implica menos custos (não Na pesquisa ao site da Finiform não consegui compreender muito bem o que é que a Finiform tem para “vender”, coloquei-me no papel de possível “cliente” e senti alguma dificuldade em perceber que cursos realmente existem na Finiform, se estão mesmo a ser realizados nas datas enunciadas e acima de tudo a ausência de informação que eu ouvia entre colegas, como por exemplo, se um workshop vai iniciar a 1 de Outubro porquê de ainda não estar essa informação no site? A publicidade que se faz é muito</p>

<p>cursos em e-learning em portais gratuitos online;</p> <p>∴ Colaborar na angariação de conteúdos para o curso em e-learning de <i>educação e formação de adultos</i>;</p>	<p>Um dos cursos ministrados em e-learning na Finiform, é o curso de <i>educação e formação de adultos</i>, a colega que está responsável por esse curso pediu-me que ajudasse a completar o manual do referido curso. Apresentou-me o programa e pediu-me perspectivas de autores no quadro da educação e formação de adultos. Tomei nota de alguns autores como: Ivan Illich, Matthias Finger, Paulo Freire, Marie-Christine Josso, Stephen Brookfield e ainda referência a António Nóvoa e Rui Canário</p>	<p>próxima à data do evento, o que traduz num défice de inscrições. Apercebi-me, porém da distribuição de tarefas feita pela diretora, ela está com muitas ideias na mesa, fala muito sobre os assuntos, pede opiniões e delega a cada sujeito a sua tarefa primordial.</p>
---	---	---

Outubro de 2011		
Atividade	Notas	Reflexão
<p>∴ Contactos com as empresas de venda colectiva;</p>	<p>Depois de fazer uma pesquisa sobre quais os sites de venda colectiva que existem, contactei-os para saber quais as suas condições. A ideia é aparecer nesses sites um workshop da Finiform para ver se há realização de vendas. A principal condição é atribuir ao workshop um desconto que alicie à compra dos vouchers. Foi estabelecida uma parceria entre a Finiform e as seguintes empresas: Odisseias, Goodlife, Descontocasião, Ofertas Cool e Plubee. A directora da Finiform decidiu que seria o workshop <i>Etiqueta no Vestir</i> e eu elaborei uma calendarização com as datas em que o workshop deveria aparecer em cada site, para os meses de Outubro, Novembro e Dezembro, e também enviei para cada empresa uma descrição do workshop com o referido desconto.</p>	<p>Este mês serviu essencialmente para compreender melhor tudo aquilo que se faz na Finiform e também para encontrar “aquela” lacuna na organização e intervir nesse sentido. Sinto que se faz muita coisa ao mesmo tempo, continuo com aquela sensação de que se quer tudo mas não se pensa muito bem como conseguir e de pois quando se faz, já é tarde... Tanto a directora como a coordenadora distribuem-me tarefas que me ajudam a conhecer o que se faz, o que se tem feito e há uma grande abertura entre a “patroa” e os seus funcionários, a directora da Finiform pede muitas vezes opiniões como foi o caso de decidir se se publicava nos sites de venda colectiva o workshop ou não, assim como o preço a que ia ser vendido. Estes sites, no geral, cobram 35% de comissão sobre o preço já com desconto, ou seja, quem quer publicitar nestes sites não pode ambicionar lucro mas sim visibilidade, dar-se a conhecer. Decidiu-se publicitar o workshop em <i>Etiqueta no Vestir</i> pois a formadora será a filha da directora que é formada em coordenação e produção de moda, o que torna a coordenação do workshop mais simples. A publicidade que se fez teve 5 vendas, mas não considero que tenha sido bom, pois essas vendas vieram porque uma amiga quis fazer uma surpresa a uma amiga que está noiva e conseguiu arranjar mais uma amigas para fazerem a surpresa, no fundo a intenção partiu apenas de uma pessoa. Para além da publicidade nestes sites, inseri os workshops da</p>
<p>∴ Registo no Sigo de formações ministradas na Espiga e na Associação dos Empresários do Alentejo Litoral (AEAL)</p>	<p>Procedi à inserção de várias acções de formação no Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO), uma plataforma onde se regista todas as acções de formação, e à emissão dos certificados.</p>	

<p>∴ Colocar os workshops nos portais</p> <p>∴ Fazer os DTP's de <i>O novo acordo ortográfico</i> e de <i>Gestão da Formação</i></p>	<p>(Portaria 474/2010, de 8 de Julho) Para tal, a diretora da Finiform registou-me na plataforma para eu poder ter acesso e a coordenadora pedagógica explicou-me como trabalhar nesta. Os cursos referem-se a acções realizadas na Espiga e na AEAL (entidades promotoras) a quem a Finiform presta o serviço de certificar a formação (entidade formadora) É importante tomar atenção ao nome do formando, à sua data de nascimento, nº de cartão de cidadão e validade do mesmo e ainda à sua naturalidade, pois são estes elementos que constam no certificado.</p> <p>Os mesmos portais que utilizei para inserir os cursos em e-learning, utilizei agora para inserir os workshops que a Finiform está a promover. Alguns portais permitem a colocação de foto o que torna o anúncio mais interessante e convidativo.</p> <p>A coordenadora pedagógica pediu que a auxiliasse na conclusão do Dossier Técnico Pedagógico (DTP). Passou-me os dossiers vazios para que eu os preenche-se. Como todos os DTP's levam sempre os mesmos documentos fiz um DTP tipo para que sempre que eu necessitasse</p>	<p>Finiform nos portais online, como por exemplo, FormaçãoPortugal, CursosFormação, Infobeira, NCursos, Olx, EHS Portugal, entre outros. Não sei se estou enganada, mas acho que esta introdução não resultará em algo concreto, acho que se alguém quiser fazer um curso ou um workshop procura os centros de formação e não sites que divulgam essa informação. Há uma grande tentativa de ir fazendo atividades diferentes para ver se o público mostra mais interesse, se existem realmente vendas na formação que a Finiform proporciona, como é o caso também dos contactos que fiz para os cabeleireiros do concelho. Foi uma tarefa que não me deixou muito há vontade, depois de ter a base de dados dos cabeleireiros senti uma certa pressão em contactá-los a informar da abertura do curso e pedir a melhor via de contacto, mas depois quando já tinha todas as moradas não existiu vontade de enviar toda a informação por correio. Ou seja, fiz tantos telefonemas para quê? Contudo, senti-me valorizada quando me pediram para recrutar uma formadora para o workshop de automaquilhagem, depositaram em mim a responsabilidade de seleccionar e recrutar a formadora, explicando todas as condições impostas pela Finiform. Acredito que é mais este género de modalidade, os workshops, que faz o público telefonar mais, questionar mais porque a duração é reduzida o custo também e isso pode levar a que depois esse público fique para frequentar outras acções mais intensivas, consequentemente mais proveitosas para a Finiform. Agora, este foi um mês em que muitas sugestões se deram para lançar novos workshops para novembro,</p>
--	--	---

	<p>auxiliar-me dele. Os DTP's que concluí referem-se a uma acção de formação interna (novo acordo ortográfico) e a uma formação privada (gestão da formação).</p>	<p>com o intuito de o público poder comprar para oferecer como presente de natal e ouvi sugestões que não me pareceram as mais comerciais, alguém indicou fazer um workshop de <i>Como preparar o seu natal</i>, com o objectivo de dotar nas pessoas competências de saber organizar, antecipar, saber priorizar, por aí, não acredito que isto venda... já existe tanta</p>
<p>∴ Coordenação do workshop <i>Etiqueta no Vestir</i></p>	<p>Com a publicidade nos sites de venda coletiva realizaram-se cinco vendas para o workshop Etiqueta no Vestir. Assim, fiquei responsável pela coordenação deste workshop que implica conceber o DTP, marcar, no dossier das salas, a sala com o dia e a hora, contactar com as formandas para pedir os seus dados pessoais e proceder à sua inscrição na plataforma Forínsia (é uma aplicação de gestão administrativa da formação baseada na rede <i>Internet</i>). Depois da realização do workshop proceder ao seu registo no SIGO assim como à emissão dos certificados das respetivas formandas.</p>	<p>dificuldade nas deslocações para estar com a família, um workshop deste tipo não é prioritário e do meu ponto de vista, nada importante. Comecei, também, a delinear o foco da minha investigação na Finiform e tive a ideia de debruçar-me na análise de necessidades de formação, pois é formação que a Finiform quer vender e interroguei-me: será que está a vender a formação que os seus "clientes" procuram? Percebi neste mês que a formação que vendem é aquela que a equipa acredita ser a mais vendável, mas pelo que me apercebo não se está a vender o que é pretendido. Fiz uma pesquisa nos sites de outros centros de formação para comparar os preços e constatei que a Finiform até é dos que tem um valor mais baixo, então porque não se vende? Sem dúvida a localização, a Finiform está num local industrial onde quem passa é quem trabalha na vizinhança. A Finiform não está assim tão exposta, não se está a dar a</p>
<p>∴ Recrutamento de formadora de maquilhagem</p>	<p>A Finiform quer promover um workshop de automaquilhagem pois acredita que é uma temática que poderá vender. Para tal, solicitaram-me que procura-se uma formadora para este workshop e</p>	<p>conhecer a quem passa, por exemplo, de carro. Apesar de estar localizada numa zona central, esta é também uma zona isolada de circulação.</p>

deram-me um currículo de uma formadora que já haviam contactado há tempos mas que não resultou em nada. Assim, o primeiro passo foi procurar na bolsa de formadores da Finiform a existência de formadora nesta área. Depois desta pesquisa como não encontrei qualquer registo contactei por telefone a formadora do respetivo currículo para agendar uma entrevista. No dia da entrevista pedi-lhe que me dissesse o seu percurso enquanto formadora de maquilhagem e informei-a das condições da Finiform (que me foram dadas previamente). Depois de saber as condições a formadora recusou colaborar com a Finiform devido ao valor pago pela sua prestação de serviços e deu-me um endereço de um site onde estão alguns contactos de formadoras para que eu procurasse. Assim fiz, o site é <http://onossocasamento.pt/directorio/beleza-saude/todos> e fiz uma pesquisa das formadoras, selecionando as que têm morada no distrito de Lisboa. Retirei alguns contactos e telefonei para duas formadoras mas apenas uma marcou entrevista, a outra disse que andava muito ocupada e que não ia estar em Lisboa até ao fim do mês. Assim, entrevistei a outra

	<p>formadora que aceitou as condições. Elaborei um calendário para a realização deste workshop até ao final do ano (dois workshops por mês) em concordância com a formadora e passei a informação à coordenadora para que elaborasse um poster publicitário, poster esse disponível no site da Finiform, na página da Finiform do facebook e na entrada da Finiform (em papel)</p>	
<p>∴ Criar uma base de dados dos cabeleireiros do concelho de Loures e Odivelas e ainda freguesia dos Olivais e Encarnação (Lisboa)</p>	<p>Uma das salas de formação na Finiform é sala de cabeleireiro, homologada, e nesse sentido pretende-se abrir o curso EFA (dupla certificação) de cabeleireiro unissexo. A diretora pediu-me que criasse uma base de dados de todos os cabeleireiros da zona para posteriormente enviar por email, fax ou correio a informação de abertura do curso. Fui a http://portalnacional.com.pt/lisboa/loures/empresas/beleza/cabeleireiros-e-barbeiros/ e retirei os contactos. Como a maioria tinha apenas contacto telefónico, telefonei para os cabeleireiros a informar do curso e pedi para confirmar o email e morada ou fax, caso tivessem.</p>	

Novembro de 2011		
Atividade	Notas	Reflexão
∴ Definição do meu projeto de estágio	<p>Comecei a ordenar as ideias que tenho vindo a ter para a concretização do meu projeto. Tive algumas conversas com a diretora onde expus a minha perceção daquilo que é a Finiform e onde expus também as ideias que me têm surgido para o meu trabalho de mestrado. Referi a minha perceção relativamente à importância de fazer análise de necessidades de formação a um grupo específico, por exemplo, a uma empresa visto que se pretende vender formação para empresa ao abrigo da Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro. A diretora da Finiform disse logo que não, referindo “ninguém melhor do que o patrão sabe quais as necessidades dos seus trabalhadores, não é preciso lá ires questioná-los”. A minha ideia com esta prática era colocar-me no papel da diretora, ou seja, que Atividades faz para que a sua formação seja pertinente, eficaz e útil, e poderia surgir alguma área de formação que a Finiform ainda não tivesse apostado. Tirei, portanto esta ideia da</p>	<p>Este foi um mês particularmente desgastante, não pela dificuldade de tarefas que me foram pedidas mas pelas tarefas em si, mais de metade deste mês o que fiz foi enviar emails para Angola, foram praticamente três semanas a fazer sempre os mesmo passo: copiar e colar carta de apresentação – anexar minicatálogo – enviar. Depois, registar os emails de deram erro e assinalar os que foram efetivamente enviados. Foi mesmo desgastante... Ainda assim, recebi uma resposta de Angola e pedir informações sobre os cursos de higiene no trabalho, a qual eu encaminhei para a diretora. Estou com dificuldades em definir o meu objeto de estudo, sempre que tento falar com a diretora ela diz-me “agora não posso mas eu já te chamo”. O que é certo é que depois não chama. As minhas Atividades este mês foram muito voltadas para a prática administrativas que, embora eu reconheça serem importantes e fazerem parte da gestão de uma empresa, senti que não me enriqueceram em termos de aprendizagem, pois a tarefa diferente que fiz foi o contacto com as empresas de Angola via email e um contacto ainda sem retorno, as outras Atividades já as tinha feito antes. Aliás, a plataforma SIGO, que as colegas falavam ser uma plataforma complicada e muito lenta, eu senti-me muito à vontade em</p>

<p>∴ Contactos com as empresas de venda coletiva</p> <p>∴ Registo no Sigo as ações realizadas na Espiga</p> <p>∴ Colocar os cursos nos portais</p>	<p>cabeça.</p>	<p>trabalhar nela, talvez pela quantidade de ações que já introduzi.</p> <p>Um outro ponto que também considero pertinente relatar é o público desta organização. Pelas minhas observações constatei que o público que se dirige por sua livre vontade à Finiform, é um público que está empregado e que pretende receber determinada formação por necessidade de aperfeiçoar o seu desempenho profissional ou mesmo para enriquecimento pessoal, procura, portanto uma formação privada. Quando olho para os formandos da formação financiada, isto é, gratuita, é um público que na sua maioria está desempregado e vê nessa formação uma oportunidade de conseguir um emprego e é um público que questiona muito para quando novas formações financiadas, não estão dispostos a pagar para receber formação.</p>
	<p>À semelhança do mês passado, mantive os contactos com as empresas de venda coletiva para promover o workshop de <i>Etiqueta no Vestir</i>. Implicou portanto, repor informação, fazer calendário e agendar com cada empresa as datas de publicação no site.</p>	
	<p>A coordenadora passou-me os DTP's de ações já realizada na Espiga para que eu procedesse ao registo das mesmas no SIGO e emissão dos respetivos certificados. Inseri cinco ações, cada uma com onze formandos.</p>	
	<p>À semelhança do mês anterior, passaram-me a lista com os cursos em e-learning para que eu os publicasse nos portais. Pesquisei novos portais de publicação gratuita, ClassificadosNO e Adoodpt, onde procedi ao registo e inserção dos cursos.</p>	

∴ Envio de emails
para Angola

Conforme foi falado logo quando iniciei o estágio, pretende-se vender formação para fora do país, nomeadamente para Angola. A diretora pediu-me que fizesse uma pesquisa de empresas em Angola e respetivo email para lhes enviarmos uma apresentação da Finiform e o mini catálogo com os cursos. Assim fiz, encontrei um diretório, <http://www.indexangola.com/empresas-e-negocios/index.php>, onde estão as empresas agrupadas consoante a sua Atividade e elaborei uma base de dados com o nome da empresa e respetivo email. Criei então uma base de dados com 4.974 empresas. O passo seguinte foi enviar a apresentação da empresa e anexar o minicatálogo da Finiform.

Dezembro de 2011		
Atividade	Notas	Reflexão
<p>∴ Contactar por email empresas, no âmbito da Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto.</p> <p>∴ Envio de emails para Angola</p>	<p>A diretora passou-me uma lista de empresas do concelho de Loures para que eu as contactasse, de forma a auxiliar o trabalho desenvolvido pelo colega da contabilidade, (via email ou telefone) a apresentar a Finiform salientando o facto da obrigatoriedade da formação aos trabalhadores e consequentemente a apresentação do relatório único (relatório anual referente à informação sobre a Atividade social da empresa).</p> <p>Semelhante ao que fiz o mês anterior, enviei vários email's para Angola, mas agora com um limite de 20 por dia pois a equipa toda começou a ter problemas nas contas de email e a diretora desconfiou que foi de eu ter enviados tantos no mês passado. O processo de envio foi igual, copiar e colar carta de apresentação – anexar minicatálogo – enviar.</p>	<p>As minhas tarefas na Finiform não têm alterado muito, continuei a estabelecer o contacto com os sites de venda coletiva e respetiva publicação do workshop <i>Etiqueta no Vestir</i>. Dá para perceber que o trabalho administrativo é aquele que ocupa a maior parte do tempo à toda a equipa da Finiform, qualquer tarefa que seja precisa fazer traz consigo um processo administrativo que leva o seu tempo a terminar, e é nesse ponto que tenho notado a minha maior intervenção. Dou por mim a estar constantemente a inserir cursos no SIGO e emitir os certificados, processo este que demora algum tempo até ficar tudo concluído. É o envio de emails para Angola, é o contacto com as empresas contíguas, é o contacto com formandos que poderão estar interessados em frequentar um curso da Finiform e o contacto com os cabeleireiros, no fundo o que tenho feito é estabelecer contactos que possam vir a dar frutos para a Finiform. Mas este tipo de tarefa aborrece-me, tenho estado sempre ou no telefone ou a enviar emails, gostava de estar mais envolvida na coordenação dos cursos ou workshops, mas sinto que se o tentar estou a intrometer-me no trabalho das responsáveis por</p>

∴ Contactos com as empresas de venda colectiva

Procedi à renovação da informação enviada anteriormente para que o workshop Etiqueta no Vestir fosse novamente publicado. Agendei com cada empresa a data de publicação.

∴ Contactar as pré-inscrições nos cursos online

De forma a saber se existem pré-inscrições nos cursos em e-learning a coordenadora destes cursos pediu-me que verificasse no Forínsia se existem ou não pré-inscrições. Fui, então, à plataforma onde selecionei a formação online e respetivas intenções de inscrição para cada curso. Constatei que existiam pré-inscrições feitas em Abril 2011 e Maio 2011, pelo que a coordenadora me disse que conhecia alguns nomes, que eram formandos que pretendiam essa formação mas financiada. De seguida, procedi aos contactos por telefone para saber se a intenção de frequentar o curso a que se tinham pré-inscrito se mantinha. Depois de passei à colega o registo dos formando que continuam interessados para que ela acertasse todos os pormenores.

eles, e isso eu não quero mesmo. Este também foi um mês com muita tensão na Finiform, a equipa do CNO foi dispensada devido ao cancelamento de financiamento para este centro. A diretora reuniu toda a equipa numa sala e disse mesmo “não entra dinheiro na Finiform que chegue para pagar os vossos salários, sem financiamento não consigo” e ficou um ambiente um pouco pesado na sala, no fundo são 12 pessoas que são despedidas no final do mês... Aí eu também me interroguei, “mas será que esta organização só consegue vencer com dinheiro vindo de financiamentos? Se o estado não financiar a Finiform também não funciona?” As últimas semanas foram um tanto ou quanto difíceis, são pessoas que já la trabalhavam há dois anos, já conheciam e davam-se bem, havia bom ambiente e derrepente vão ficar sem trabalho, é um grupo que se separa. A Finiform fica assim com a sua equipa bastante reduzida, ficam as duas coordenadoras pedagógicas, a secretária e a rececionista e o técnico de contabilidade, que também é formador na área. Nota-se que existe uma vontade muito grande em fazer todos os esforços para que exista continuamente atividades dentro da Finiform, e a equipa que fica a partir de agora reúne-se muito, há muita troca de ideias, existe no fundo uma relação de cooperação, pois apesar de cada um ter o seu trabalho específico, muitas cabeças pensam melhor que apenas uma.

∴ Envio de cartas
para os cabeleireiros

À semelhança do que fiz
em Outubro (contacto
com os cabeleireiros),
agora é altura de enviar
toda a informação
referente ao curso EFA
para as moradas dos
cabeleireiros. A tarefa
consistiu apenas em
colocar nos envelopes
uma carta de
apresentação da
Finiform e um
documento que
explicava todo o
funcionamento do curso,
horário e preço.

Janeiro 2012		
Atividade	Notas	Reflexão
∴ Inserção de cursos no SIGO;	Há uma certa analogia, como já referi, nas tarefas que me são solicitadas e como tal inseri algumas ações no SIGO e emissão dos certificados, referentes a ações de formação decorridas na AEAL e na Finiform (formação financiada na área do cabeleireiro)	Este mês tive de tomar uma decisão acerca do meu trabalho de mestrado, já perdi tempo a mais sem saber afinal qual o meu objeto de estudo. Não gosto de me sentir assim, gosto de trabalhar sobre um tema e ir investigando o mesmo. Como a diretora não foi muito recetiva à questão da análise de necessidades, falei com ela que me ia focar no seu trabalho em si, nos seus planos, estratégias, na lógica do seu trabalho e se pretendia modificar alguma coisa, ou seja, trabalhar numa lógica de melhoria planificada. Aí fiquei a conhecer a sua ambição imediata, pretende-se fazer da Finiform uma escola profissional e ela pediu-me que investigasse que cursos profissionais estão a ser ministrados nas escolas vizinhas. Bom, é um trabalho que merece ser mais refletido, assentar bem as ideias...
∴ Definição do meu objecto de estudo	Dadas as alterações que ocorreram na estrutura da Finiform, pensei em focar o meu estudo nas estratégias mobilizadas pela diretora para continuara a dar vida a esta organização. Que estratégia utiliza? Qual a sua lógica de ação? É neste contorno que me vou debruçar.	

Fevereiro 2012		
Atividade	Notas	Reflexão
∴ Inserção de cursos no SIGO;	Inseri todas as acções no SIGO mas quando registei os formandos alguns tinham dados errados, o que levou a consultar de novo as fichas de inscrição e editar a respectiva informação no SIGO.	Agora já sinto as minhas ideias mais orientadas e já sinto que há um rumo no meu trabalho. Estava complicado encontrar um sentido neste meu estágio e relacioná-lo com a Administração Educacional. Essa é a maior dificuldade que tenho sentido, pois na Finiform só se fala de formação, só se trabalha a formação e eu sem me aperceber entrei nesse espírito e desfoquei-me, sem me aperceber, daquilo que era realmente importante para o meu trabalho enquanto mestranda. Mas agora já olho para esta organização com outro olhar, concentro-me mais nas tarefas da diretora, a gestora desta organização, nas estratégias que ela tenta mobilizar para “aguentar o barco” como ela diz tantas vezes. E este realmente foi o mês que me fez mudar o meu rumo, andei meio perdida naquilo que havia de fazer mas agora sei, vou focar-me na gestora e isso sim, pode ser justificado no quadro da Administração Educacional, o trabalho que ela desenvolve, as dificuldades que tem sentido, as suas competências enquanto gestora e as estratégias aplicadas para o funcionamento desta organização. Neste sentido, tenho desenvolvido as tarefas que a diretora me pede
∴ Mapeamento dos cursos profissionais pelas escolas vizinhas	Tal como a diretora me pediu, fiz uma pesquisa na internet sobre que cursos profissionais existiam nas imediações. Coloque numa folha Excel, as escolas com os respectivos cursos e passei essa informação à directora. A ideia é a Finiform apostar num ou mais cursos que ainda não exista nas escolas vizinhas. Posteriormente, a directora ainda me pediu que telefonasse para as escolas com o objectivo de confirmar a abertura dos cursos. A ideia é conhecer se os cursos que estão no site abriram mesmo ou se não houve inscrições suficientes que permitissem o início do curso.	
∴ Contacto com as escolas		

<p>∴ Pesquisa de todos os cursos profissionais existentes</p> <p>∴ Elaboração de um questionário</p>	<p>Depois de ficar a conhecer os cursos profissionais existentes nas proximidades da Finiform, a directora pediu que telefonasse para as escolas vizinhas a pedir autorização para aplicar um questionário aos estudantes do 3º ciclo do ensino básico de maneira a conhecer a intenção de prosseguirem ou para um curso científico-humanístico ou para um curso profissional e, neste último caso, qual o curso que ambicionam. Telefonei para algumas escolas (Sta. Iria de Azóia, Portela, Olivais, S. João da Talha) mas não foi fácil o contacto com os coordenadores da escola, ou porque estavam em reunião ou estavam ocupados e não podiam atender. Fiz algumas tentativas até que uma escola me disse que essa autorização teria que ser dada pela DRELVT, que assim que tivesse essa licença poderia aplicar o questionário.</p>	<p>sempre numa perspectiva de auxiliar o seu trabalho, e foi também nessa lógica que este mês contactei algumas escolas para pedir autorização à aplicação do questionário. Confesso que não me senti mesmo nada à vontade com este papel, parecia que me estava a intrometer no trabalho desenvolvido pelas escolas, só pensava para comigo: <i>e se me perguntam: então mas vocês querem saber o curso que os alunos querem para nos tirarem a concorrência?</i> Não achei muito ético fazer isto, mas foi uma tarefa que a directora me pediu... Quando uma escola me disse que deixavam lá ir mas só depois de a DRELVT autorizar vi no rosto, tanto da diretora como da coordenadora, uma expressão de desencanto, a diretora disse logo “ui, essa autorização nem no natal”, mas a coordenadora sugeriu que eu telefonasse para a DRELVT a saber se era mesmo necessário essa autorização da parte deles e fiz isso, atenderam-me logo o telefone e confirmaram o que a escola me tinha dito. Bom, mas para tal é preciso acima de tudo o questionário que o fiz de acordo com as expectativas da diretora e mediante as indicações da minha orientadora de estágio. A diretora queria uma questão onde estivessem lá os cursos profissionais todos que existem e</p>
--	---	---

	<p>Para ter um maior conhecimento da oferta de cursos profissionais que existe, pesquisei em http://www.angep.gov.pt/default.aspx onde se encontram todos os cursos criados no âmbito do Decreto-Lei nº 74/2004, de 26 de Março e da Portaria nº 550-C/2004, de 21 de Maio.</p>	<p>os alunos assinalavam, por exemplo, os três preferenciais. O que é certo é que existem 101 cursos o que ia ser demasiado exaustiva a informação para os alunos, não fazia sentido que estivesse lá como opção, por exemplo, o curso de <i>Instrumentista de Jazz</i>, pois a Finiform não tem qualquer sala equipada para ministrar esse curso. Então falei com a directora para se colocar apenas os cursos possíveis de se desenvolverem na Finiform, o que se reduziu para 12 cursos.</p>
	<p>A pedido da directora, fiz então o questionário direccionado a estudantes que estão em vias de concluir o 3º ciclo de ensino básico. Perguntei-lhe exatamente o que queria que o questionário lhe dissesse e no fundo o que se pretende é saber a intenção dos alunos na sua escolha formativa, e aqueles que querem seguir a via profissional saber que curso gostariam de fazer e porquê, saber se escolhem determinado curso porque é o que realmente querem ou se o escolhem por influência de terceiros. A directora referiu “É que se houver um curso que eles queiram e não o tenham à mão, é mais fácil eu conseguir aprovação da DREL para abrir o curso”</p>	

Março 2012		
Atividade	Notas	Reflexão
∴ Elaboração do guião da entrevista à diretora	Com o objectivo de caracterizar melhor a diretora da Finiform e o seu trabalho, elaborei um guião de entrevista com o tema <i>Representação do trabalho do gestor da Finiform</i> .	Nota-se uma eminente vontade de mudar o rumo na Finiform, a ausência de financiamento e a carência de inscrições coloca a diretora muitas vezes com um ar muito abatido, numa das conversas que tinha com a equipa ela referiu: “não vos posso dar certezas, eu só quero ter dinheiro para pagar a renda e os vossos ordenados, mesmo que não os pague a horas”. A solução que a diretora vê para modificar um pouco o rumo que as coisas estão a tomar é criar a escola profissional e, então, pediu-me que avançasse com o envio do questionário para a DREL, todavia ela não crê que a resposta venha assim tão rápido e disse mesmo: “De certeza que a resposta não vem antes de terminares o estágio”. Senti que há aqui uma certa insegurança e até uma desvalorização daquilo que se está a fazer, primeiro a ambição de querer a escola profissional e fazer todos os esforços a essa concretização, depois com este último comentário pensei: <i>Então mas onde está aquela determinação, aquele sonho, aquela vontade de alcançar os seus objetivos, não é concerteza com um pensamento tão derrotista...</i>
∴ Envio de autorização para aplicação de questionários à DRELVT	O primeiro passo foi enviar um email para o contacto que está disponível no site da DRELVT, http://www.drelvt.min-edu.pt/contactos/contactos.asp , onde expus a intenção da Finiform. A resposta foi muito rápida, e informaram que a monitorização de inquéritos em meio escolar passa em primeiro lugar pelo registo da entidade em http://mime.gepe.min-edu.pt . Assim fiz, depois de registar a entidade é pedido o nome do interlocutor e aí coloquei o meu nome e email (dados obrigatórios), onde recebi logo os dados de acesso (nome de utilizador e palavra passe). O passo seguinte foi inserir o questionário, aí é pedido a descrição e	<i>Então mas onde está aquela determinação, aquele sonho, aquela vontade de alcançar os seus objetivos, não é concerteza com um pensamento tão derrotista...</i> Bom, contudo, quando lhe pedi para realizar a entrevista a diretora prontificou-se logo, quer dizer mostro logo que naquilo que me pudesse ajudar ajudaria. Mas só o terceiro agendamento é que foi de facto concretizado...

∴ Realização da entrevista à directora da Finiform	<p>os objetivos do questionário, é pedido ainda o universo, a unidade de observação e o método de recolha de dados e de seguida carrega-se o questionário e envia-se. Recebi depois um email a informar que o processo está pendente e assim que exista um resultado seremos informados via email</p>	
	<p>Depois de concluir o guião, agendei uma data com a directora para a realização da entrevista. Apresentei o tema e os objectivos, pedi autorização para gravar e procedi à realização da entrevista.</p>	

Abril 2012		
Atividade	Notas	Reflexão
∴ Inserção de cursos no SIGO	A Ana foi para casa de baixa de maternidade e deixou-me alguns dossiers com ações que já decorreram na AEAL e que faltam inserir no SIGO para emitir os certificados. Foram um total de 14 ações que inseri cada uma com 12 formandos.	Como este foi um mês particularmente diferente, devido à mudança de instalações da Finiform do Prior Velho para o Olival Basto a minha atividade primordial na Finiform foi ajudar nas mudanças. Organizar os dossiers, esvaziar as estantes e juntar todo o material em caixas para ser tudo transportado para a nova loja. De facto, ainda não conhecendo a nova loja parece-me uma boa ideia sair das atuais instalações, existem aqui muitas salas de formação que não estão a ser aproveitadas, estão simplesmente fechadas sem qualquer utilidade. Acredito que para a diretora seja uma mudança um tanto ou quanto dolorosa pois vai deixar umas instalações de maior área para umas de menor e o contraste entre esta tristeza sentida pela diretora e entre a convicção de maior visibilidade da Finiform nota-se no rosto da diretora, ela refere muitas vezes "As camionetas passam ali à porta. Toda a gente nos vê."
∴ Ajudar nas arrumações	Como a Finiform vai mudar de instalações, ajudei a tirar tudo das prateleiras, a colocar os dossiers em caixas, ou seja, no fundo ajudei a esvaziar as estantes para ser tudo transportado para as novas instalações no Olival Basto.	

Maio 2012		
Atividade	Notas	Reflexão
∴ Inserção de cursos no SIGO	Inseri as ações da AEAL no SIGO, como a Ana me tinha pedido. Terminei os dossier's .	<p>Este mês a Finiform já trabalhou na nova loja no Olival Basto. É um espaço bem mais pequeno que o do Prior Velho mas com mais visibilidade para o público pois passam as camionetas em frente e a loja fica dentro da própria localidade onde há sempre pessoas a passar.</p> <p>No entanto a diretora continua a lamentar-se pela ausência de dinheiro na Finiform, refere que não sabe até quando vai aguentar isto ela disse, “ estou à espera do resultado de algumas candidaturas que fiz mas até agora nada, não sei...”</p> <p>Neste mês refleti sobre as mudanças que ocorreram na Finiform desde que comecei o meu estágio e de facto assisti ao declínio de uma organização onde havia um trabalho constante devido ao CNO, onde havia movimento, havia telefones sempre a tocar, adultos sempre a aparecer a pedir informações e agora vejo uma organização parada, onde o telefone toca umas duas vezes por dia, uma organização cheia de computadores desligados e secretárias vazias. Onde chegará a Finiform?</p>

Anexo II - Guião da Entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

TEMA: Representação do trabalho do Gestor da Finiform

Objetivos gerais da entrevista:

- Conhecer a formação académica e profissional do gestor
- Perceber de que modo o gestor vê o seu trabalho desenvolvido dentro da organização.
- Saber quais os mecanismos que os gestor emprega para uma boa coordenação de tarefas
- Compreender as estratégias e métodos utilizados para o funcionamento da organização

Blocos temáticos	Objeto de pesquisa	Questões
A Legitimação da Entrevista	- Informar a entrevistada sobre a temática e os objetivos da entrevista	- Autoriza a gravação da entrevista?
B Formação Académica e Profissional do Gestor	Qual a formação académica e profissional do gestor?	- Qual a sua formação académica? - Onde iniciou a sua vida profissional?
C O Trabalho do Gestor: Perceções	Qual a perceção do gestor face ao seu trabalho?	- Como encara o seu trabalho enquanto diretora da Finiform? - Que dificuldades sentiu quando iniciou esta atividade? - Foi necessário fazer alguma formação para se

		<p>assumir enquanto diretora?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Que competências considera fundamentais um gestor mobilizar? - Que tarefas gosta mais de fazer? E quais são as menos agradáveis? - Como é um dia típico, enquanto diretora da Finiform?
D Mecanismos de Coordenação	<p>Quais os mecanismos que o gestor emprega para uma boa coordenação de tarefas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como é feita a divisão de trabalho na Finiform? - Que mecanismos utiliza para a coordenação de tarefas? - Sente ou já sentiu dificuldades enquanto líder da Finiform?
E Estratégias e Métodos para o funcionamento da Organização	<p>Quais as estratégias e métodos utilizados para o funcionamento da organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as principais potencialidades da Finiform? E dificuldades? - Que estratégias têm sido aplicadas para o funcionamento da Finiform? - Tem sentido necessidade de alterar o planeamento estratégico da empresa? - A equipa da Finiform é envolvida nas estratégias adotadas?

Anexo III - Protocolo da Entrevista

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

A entrevista abaixo transcrita foi realizada no dia 15 de Março de 2012 pelas 12h, na Finiform, consultoria e formação. Foi previamente pedida autorização para gravar a entrevista e expliquei que os dados seriam apenas usados para fins académicos.

Entrevistadora: A primeira questão que lhe coloco é, qual a sua formação académica?

Entrevistada: Sou licenciada em gestão de empresas, um pós-graduação em Gestão da Formação e mestrado em Gestão... de direção de centros escolares.

Entrevistadora: Onde é que iniciou a sua vida profissional?

Entrevistada: Iniciei em 1995 numa entidade formadora privada e tive como formadora, comecei primeiro como formadora. Depois passei a ser coordenadora de formação e passei pela Profiforma, pelo IEFP, pela Socaudi, por diversas entidades, entretanto quando já estava, quando já fazia como externa uma série de trabalhos como criação de projetos, coordenação, formação decidi que era a hora de começar a trabalhar por conta própria e criei a Finiform para fazer o trabalho que fazia para os outros, fazê-lo para mim.

Entrevistadora: E como é que encara esse trabalho enquanto diretora da Finiform?

Entrevistada: Nalguns dias a rir noutros a chorar (risos). Portanto o trabalho é complicado porque nós dependemos muito de fundos... financiados... hã... e isso faz-nos criar uma instabilidade muito grande, mas entendo, é aquilo que eu gosto de fazer, eu sempre gostei da formação, sempre gostei da gestão, portanto aqui faço as duas coisas. Estou a gerir uma empresa que faz formação. Portanto... mas é aliciante.

Entrevistadora: E que dificuldades sentiu quando iniciou esta atividade?

Entrevistada: A burocracia, portanto, a burocracia, a entrada em meios onde já havia muitas entidades que estavam dentro, a necessidades de certificações, a necessidade de homologações, a necessidade de entrar em clientes, portanto eramos muitos a querer entrar nos mesmos clientes. A própria organização da equipa, foi uma das dificuldades maiores, portanto começámos com uma equipa muito pequena, três pessoas, e pronto fomos crescendo, foi...

Entrevistadora: Sentiu alguma necessidade em fazer alguma formação para se assumir enquanto diretora da Finiform?

Entrevistada: Sim, sim, tanto que a minha formação é em gestão de empresas, eu faço... eu abro... eu começo a trabalhar por conta própria em, 1998... hã... comecei também com a área da contabilidade, envolvo-me mais na área da formação em 2003, tendo para isso... foi quando decidi fazer a pós-graduação em Gestão da Formação que concluí em 2006, hã... mesmo assim, como não me chegava, portanto, avancei para o mestrado em Direção de Centros Educativos, porque é diferente de gerir uma empresa que vende sapatos, do que gerir uma empresa que gere formação.

Entrevistadora: Que competências considera fundamentais um gestor mobilizar?

Entrevistada: O saber-fazer é sempre importante para qualquer gestor não é, quando sabes fazer sabes gerir muito melhor não é... sabes desenhar como é que queres que sejam feitas, mas principalmente a liderança, a motivação e ... e o conhecimento profundo em todos os aspetos, de todos os programas formativos, de tudo o que se está a fazer a nível da educação, como nós estamos muito vocacionados para a educação de adultos, tudo o que é... que existe... hã... modalidades, saídas diferentes, o conhecimento do catálogo nacional de qualificações, o conhecimento da legislação europeia, as equivalências, temos muitos emigrantes, hã...e depois é um mundo muito vasto porque trabalhamos também com jovens e temos que ir procurar a legislação existente.

Entrevistadora: E que tarefas gosta mais de fazer, enquanto gestora da Finiform?

Entrevistada: Preparação dos projetos formativos... é o que eu gosto mais de fazer... é preparar... é selecionar formadores, principalmente elaborar programas de formação... lidar com a equipa, lidar com os formandos, lidar portanto numa fase inicial numa fase de motivação. Já o que eu gosto menos de fazer...

Entrevistadora: Pois, era o que eu também lhe ia perguntar.

Entrevistada: é a parte burocrática não é, é a parte de enviar relatórios, emitir certificados, assinar diplomas, tudo o que mete pouca criatividade e mais rotina, mais trabalho rotineiro, mais trabalho de dia-a-dia, que se está a fazer a toda a hora.

Entrevistadora: E como é um dia típico enquanto diretora da Finiform?

Entrevistada: Então... chega-se de manhã, consulta-se o mail, consulta-se o diário da república, consulta-se os sites normais do Ministério da Educação e do POPH, da ANQ, portanto das direções regionais de educação a ver se saiu alguma coisa nova, se há alguma notícia interessante. Depois disso verifica-se o que é que está para ser iniciado, se há programas para serem feitos, se há formação que está a ser executada, como é que ela está a decorrer. Fala-se com os coordenadores de formação para saber em que ponto é que as coisas estão... consulta-se a conta bancária... hum... depois pronto... depois faz-se o trabalho de rotina não é...ou se faz relatórios, ou se faz candidaturas, ou se estuda novos programas, ou se estuda legislação. Portanto, depende do que é que está a ser executado naquele momento não é... Um dia normal é agarrada ao computador, verificar tudo o que há, lidar um bocado com a equipa para saber como é que está, se há entrevistas para fazerem aos formadores pois fazem-se, se há critérios definidos com os coordenadores, como é que devem recrutar, se põem um anúncio, como é que se faz a divulgação. É mais orientar o público e ver o que é que há de novo e orientar o trabalho.

Entrevistadora: E como é que e feita a divisão de trabalho na Finiform?

Entrevistada: É feita por tarefas e por... por projetos. Portanto cada coordenador tem diversos cursos para coordenar, é feito... alguém tem a formação online outros têm a presencial, tenta-se fazer o equilíbrio do trabalho a nível de horas de trabalho, ãh... por diversos projetos mas cada coordenador é responsável pelo seu projeto, portanto... é feita uma divisão bastante... acentuada, embora se façam reuniões

no mínimo mensalmente para que todos estejamos a par de tudo o que os outros fazem caso haja algum problema haver sempre alguém que possa dar uma resposta.

Entrevistadora: E que mecanismos utiliza para a coordenação das tarefas?

Entrevistada: É principalmente a consulta das pessoas que vão ser encarregues dela... se estão dispostos, se se sentem capazes... ãh... a experiência, portanto há pessoas que trabalham aqui há já muitos anos e já sei o que é que cada um tem mais apetência a fazer, o que é que cada um tem mais jeito para coordenar e a divisão de tarefas é feita mais ou menos nessa ordem. Depois é fazendo, portanto o equilíbrio não é... de forma a que não haja uns com muito trabalho e outros com pouco, portanto... primeiro vai-se vendo a nível de características pessoais para onde é que está mais vocacionado sendo que... depois tem de se dividir o resto do trabalho, vai-se tentando fazer de uma forma harmoniosa.

Entrevistadora: Sente ou já sentiu dificuldades enquanto líder da Finiform?

Entrevistada: Já sim, todos os dias. Digo sim porque sinto dificuldades com a parte financeira, com a parte da equipa porque uns estão mais mal dispostos,... tudo o que lida com pessoas é complicado é sempre difícil de gerir. Quando a equipa era maior era muito mais difícil de gerir, com pequenas rivalidades que às vezes se põem, com... com o trabalho em si... ãh... com o stress quando é entrega de relatórios finais, fins de anos. Há dificuldades sempre, mas pronto vão-se superando e com a experiência também vamos aprendendo... a não dar tanta importância a coisas que no início se dava muito.

Entrevistadora: Quais as principais potencialidades da Finiform?

Entrevistada: A Finiform trabalha para a formação, portanto a potencialidade dela é formação principalmente de adultos, também tem trabalhado com jovens mas sobretudo adultos. A potencialidade é mesmo formações para ativos principalmente, embora também tenhamos trabalhado com desempregados mas acho que estamos mais preparados para trabalhar com ativos do que propriamente com desempregados. Formações para as empresas, formações à medida, como formações standard do catálogo, portanto são essas as potencialidades.

Entrevistadora: E quais as dificuldades?

Entrevistada: As dificuldades mais sentidas são nos cursos de longa duração, são as mais difíceis de gerir e criam-se depois alguns vícios entre formandos, formadores e equipa... esses são mais difíceis de ser geridos. Mas pronto, também se ultrapassa, portanto as maiores dificuldades, falta de dinheiro quando são cursos financiados.

Entrevistadora: E que estratégias têm sido aplicadas para o funcionamento da Finiform?

Entrevistada: A estratégia é ver o que é que há de novo, tentar andar um bocado à frente da concorrência, tentar chegar a muitos sítios, diversificar em muitas áreas para poder ter sempre trabalho temos a área da formação, a de motoristas, a ECDL, portanto abranger o maior número de áreas possíveis e ... e ter sempre a equipa motivada.

Entrevistadora: Tem sentido necessidade de alterar o planeamento estratégico da empresa?

Entrevistada: Sim sim, isso altera-se muitas vezes, portanto há medida que uma legislação sai ou que há alguma coisa que vem alterar tudo, nós temos que adaptar-nos a isso e portanto a estratégia é logo revista e posta outra vez a funcionar e dirigirmo-nos para novos caminhos. Neste momento é o que estamos a fazer

Entrevistadora: A equipa da Finiform é envolvida nas estratégias adotadas?

Entrevistada: Sim sempre, sempre. Nunca tomo nenhuma decisão sem ter a equipa toda informada. Informada e sem pedir opinião das coisas, acho que a equipa também está envolvida desde o início, portanto nas estratégias e quipá é sempre tida em atenção, portanto, tomamos sempre decisões em grupo.

Anexo IV - Análise de conteúdo

Análise de conteúdo – entrevista à diretora da Finiform

Tema	Sub-tema	Unidade de registo
Formação da gestora	Formação académica	“ Sou licenciada em gestão de empresas” “ decidi fazer a pós-graduação em Gestão da Formação que concluí em 2006” “ avancei para o mestrado em Direção de Centros Educativos”
Trajectoria profissional da gestora	Início de carreira	“ Iniciei em 1995 numa entidade formadora privada” “ comecei primeiro como formadora” “ Depois passei a ser coordenadora de formação e passei pela Profiforma, pelo IEFP, pela Socaudi, por diversas entidades”
	Na Finiform	“ quando já fazia como externa uma série de trabalhos como criação de projetos, coordenação, formação decidi que era a hora de começar a trabalhar por conta própria e criei a Finiform”
Perceções e representações do trabalho de gestor	As funções que desempenha enquanto diretor	“ eu sempre gostei da formação, sempre gostei da gestão, portanto aqui faço as duas coisas. Estou a gerir uma empresa que faz formação.” “ Preparação dos projetos formativos (...) selecionar formadores” “ enviar relatórios, emitir certificados, assinar diplomas”

	<p>Saberes e competências</p>	<p>“O saber-fazer é sempre importante para qualquer gestor não é, quando sabes fazer sabes gerir muito melhor”</p> <p>“ o conhecimento profundo em todos os aspetos, de todos os programas formativos, de tudo o que se está a fazer a nível da educação”</p> <p>“ o conhecimento do catálogo nacional de qualificações, o conhecimento da legislação europeia, as equivalências”</p>
	<p>Mecanismos de coordenação de tarefas</p>	<p>“ a consulta das pessoas que vão ser encarregues dela”</p> <p>“ a experiência, portanto há pessoas que trabalham aqui há já muitos anos e já sei o que é que cada um tem mais apetência a fazer”</p> <p>“ fazendo, portanto o equilíbrio não é... de forma a que não haja uns com muito trabalho e outros com pouco”</p> <p>“ tenta-se fazer o equilíbrio do trabalho a nível de horas de trabalho”</p> <p>“ cada coordenador é responsável pelo seu projeto, portanto... é feito uma divisão bastante... acentuada”</p>
<p>Estratégia utilizadas pela gestora no funcionamento da Finiform</p>	<p>Estratégias aplicadas</p>	<p>“ A estratégia é ver o que é que há de novo, tentar andar um bocado à frente da concorrência”</p> <p>“ diversificar em muitas áreas para poder ter sempre trabalho”</p> <p>“ abranger o maior número de áreas</p>

		<p>possíveis e ... e ter sempre a equipa motivada.”</p> <p>“ portanto nas estratégias e quipá é sempre tida em atenção, portanto, tomamos sempre decisões em grupo”</p>
	Planeamento estratégico	<p>“ há medida que uma legislação sai ou que há alguma coisa que vem alterar tudo, nós temos que adaptar-nos a isso e portanto a estratégia é logo revista e posta outra vez a funcionar”</p>

Anexo V - Questionário

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo conhecer a intenção dos alunos que estão a frequentar o 3º ciclo de ensino básico, para o ano letivo seguinte, no que diz respeito à oferta formativa. Pretende-se, assim, saber quais as áreas/cursos de interesse por parte dos alunos, o porquê dessa escolha e também quais as suas motivações e expectativas.

Procure responder às questões de uma forma sincera, indicando aquilo que realmente ambiciona.

O questionário é anónimo e todas as garantias de confidencialidade serão respeitadas relativamente aos respondentes.

No final do estudo os resultados serão dados a conhecer à direção desta escola.

Coloque uma cruz na opção que corresponde à sua situação

1. Género: Masc Fem
2. Idade: 14 15 16 Outra, qual? _____
3. Quando terminar o 3º ciclo do ensino básico está a pensar seguir?
- Curso Científico Humanístico Curso Profissional
(passe à questão 4) (passe à questão 5)
- Outro, qual? _____*
- Ainda não decidi*

*Obrigada pela colaboração, o questionário termina aqui.

4. Se escolheu Curso Científico Humanístico refira qual a área que está a pensar seguir.

- Ciências e Tecnologia Línguas e Humanidades
- Ciências Tecnológicas Artes Visuais

5. Se escolheu Curso Profissional, da lista que se segue, escolha três cursos por ordem preferenciais em que poderia estar interessado: utilize o 1 para a 1ª opção, o 2 para a 2ª opção e o 3 para a 3ª opção.

Curso Profissional	Opção
Técnico de Comércio	
Técnico de Vendas	
Técnico de Comunicação - Marketing, Relações Públicas e Publicidade	
Técnico de Marketing	
Técnico de Banca e Seguros	
Técnico de Contabilidade	
Técnico de Gestão	
Técnico de Secretariado	
Técnico de Serviços Jurídicos	
Técnico de Gestão de Equipamentos Informáticos	
Técnico de Informática de Gestão	
Técnico de Recepção	

Outro curso, qual? _____

6. De seguida, enunciam-se alguns aspetos relativos à razão e aos motivos da escolha de determinado curso. Indique em que medida os considera válidos tendo em conta a sua situação. Utilize uma escala de 1 a 5: **1= não se aplica ao meu caso, 3= em certa medida é aplicável/válido para o meu caso, 5= é completamente aplicável/válido para o meu caso.**

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O meu círculo de amigos também vai escolher esse curso	1	2	3	4	5
Vou escolher esse curso porque é o que existe na minha escola	1	2	3	4	5
Vou escolher esse curso por interesse pessoal	1	2	3	4	5
Acredito que vou ter maior oportunidade de emprego	1	2	3	4	5
É o que existe mais próximo da minha área de residência	1	2	3	4	5

Outro motivo, qual? _____

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo VI - Grelha de Observação

Grelha de Observação (Setembro)

Organização: Finiform

Diretora: Marisol Soares

Nº de Atividades	Tempo	Espaço	Intervenientes	Ação	Tema/ Assunto	Categoria
1	9h45	Receção da Finiform	Diretora e Rute	Cumprimenta a rececionista	A diretora da Finiform entrou e deu os bons dias à rececionista.	3c
2	9h47	Sala da direção	Diretora	Organiza as suas coisas (mala, agenda, papéis, caneta, outros documentos)	Pousa as suas coisas na secretária, organiza uns papéis para a reunião e sai.	2a
3	10h05	Sala de Formação “vermelha”	Diretora, Ana, Cristel, Guida e Verónica	Iniciar a reunião de coordenação	A diretora deu início à reunião pedagógica, reunião esta que existe todos os meses.	1c

4	10h13	Sala de Formação “vermelha”	Diretora, Ana, Cristel, Guida e Verónica	Solicita informação	<p>A diretora interroga a Cristel acerca das inscrições nos cursos online e esta diz-lhe que tem poucas, mas que há dois formandos no curso de Higiene e Segurança no Trabalho e que vai abrir o curso mesmo só com dois formandos. Depois a diretora pergunta à Ana como estão as coisas acerca dos dossiers da AEAL, se já estão prontos e a Ana disse que os recebeu há pouco e que vai inseri-los no SIGO. A abordagem da diretora à Guida e à Verónica é acerca do contacto com</p>	3a
---	-------	-----------------------------	--	---------------------	--	----

					as empresas, para ver se recorrem à Finiform para dar formação aos seus trabalhadores. Ambas respondem que as empresas não estão muito recetivas, mas que têm algumas reuniões agendadas.	
5	10h35	Sala de Formação “vermelha”	Diretora, Ana, Cristel, Guida e Verónica	Fornece informação	A diretora informa os presentes de que pretende vender formação para fora, como por exemplo para Angola, Moçambique, Cabo Verde... Informa ainda para se recrutar uma formadora de auto maquilhagem para se promover esse workshop, para ver se	2b

					umentam as inscrições	
6	11h07	Sala de Formação “vermelha”	Diretora, Ana, Cristel, Guida, Verónica e Rute	Atende telefone	A Rute bate à porta e depois da diretora dizer “sim” entrega-lhe o telefone dizendo que é a Márcia da ECDL. A diretora atende o telefone e diz à Márcia que depois a Ana resolve esse assunto com ela..	4c
7	11h11	Sala de Formação “vermelha”	Diretora, Ana, Cristel, Guida e Verónica	Delega tarefas	A diretora pede então à Cristel que organize numa folha em Excell os cursos online com as inscrições que existem e que contacte essas pessoas para saber se mantém interesse. Pede ainda à Ana que	1a

					<p>não se esqueça de ligar à Márcia da ECDL e que me explique como se trabalha no SIGO para que eu a ajudasse a inserir lá os cursos da AEAL.</p> <p>A diretora solicita à Guida que programe o workshop de auto maquilhagem e que eu a ajude no recrutamento da formadora. Solicita também à Verónica que que lhe passe todos os contactos que fez às empresas e respectivas respostas, pois a partir de agora a Verónica dedicar-se-á apenas ao CNO.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

8	11h50	Sala de Formação “vermelha”	Diretora, Ana, Cristel, Guida e Verónica	Faz pausa para beber café	A diretora diz para fazermos uma pausa, pois precisa de beber um café e fumar um cigarro.	3d
9	12h07	Sala de Formação “vermelha”	Diretora, Ana, Cristel, Guida e Verónica	Pede opiniões	A diretora, de uma maneira mais contida diz que financeiramente, a Finiform está mal, que temos de pensar em ideias que façam entrar dinheiro e pergunta se alguma teve alguma ideia que pudesse ser implementada.	1d
10	12h28	Sala de Formação “vermelha”	Diretora, Ana, Cristel, Guida e Verónica	Escuta as presentes	A diretora escuta a Cristel, que lhe diz que na sua opinião o principal problema é a localização, que “se pudéssemos mudar de lugar, um lugar que nos	2d

					<p>desse mais visibilidade”. A diretora concorda mas diz que “de momento é o que há e temos que ficar aqui.” A Ana é da opinião que o principal problema é que “as pessoas estão mal habituadas, só querem fazer formação se for gratuita, paga não.” A Verónica concorda absolutamente com a Ana, diz mesmo “enquanto os adultos não meterem na cabeça que o receber formação implica ter custos, é complicado...”. A Guida refere apenas que “mas as pessoas já vivem com</p>	
--	--	--	--	--	---	--

					tão pouco...”	
11	13h08	Sala de Formação “vermelha”	Directora, Ana, Cristel, Guida e Verónica	Delega tarefas	A diretora lembra mais uma vez a tarefas de cada uma e pede que se se forem lembrando de ideias que lhe enviem para o email.	1a
12	13h15	Sala de Formação “vermelha”	Directora, Ana, Cristel, Guida e Verónica	Encerra a reunião	A diretora encerra a reunião, dizendo que “temos que ir almoçar”.	3d
13	14h30	Receção da Finiform	Diretora e Rute	Despede-se	A diretora despede-se da Rute, pois tem que ir tratar de um assunto.	3c

Grelha de Observação (Outubro)

Nº de Atividades	Tempo	Espaço	Intervenientes	Ação	Tema/ Assunto	Categoria
1	9h20	Receção da Finiform	Directora e Rute	Cumprimenta a rececionista	A diretora da Finiform entrou e deu os bons dias à rececionista.	3c
2	9h22	Sala da direção	Directora	Organiza as suas coisas (mala, agenda, papéis, caneta, outros documentos)	Pousa as suas coisas na secretária, organiza uns papéis e liga o computador.	2a
3	9h27	Sala do conselho pedagógico	Directora, Ana, Cristel, Guida e Verónica, Vera, Andreia, Veridiana, Ana Luísa, Vera P., Rui, Rosa, Ana Maria, Zé, Teresa e Michel.	Cumprimenta a equipa	A diretora entra na sala e dá os bons dias a todos. Conversa de forma muito informal com todos sobre situações do dia-a-dia. (Trânsito,	3c

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

					tempo, gostos alimentares). Depois pede à Vera (secretária) que vá com ela ao seu gabinete.	
4	9h41	Sala da direcção	Directora e Vera	Pedido	A directora dá dinheiro à Vera e pede-lhe que vá ao café comprar-lhe o pequeno-almoço.	3d
5	9h43	Sala da direcção	Directora	E-mail	A directora consulta o seu email e vai imprimindo documentos	2d
6	9h53	Sala da direcção	Directora e Vera	Pequeno-almoço	A Vera entrega o pequeno-almoço e o troco e a directora agradece.	3d
7	10h07	Sala da direcção	Directora	Legislação	A directora pega num documento que acabou de imprimir e lê-o sublinhando alguns pontos.	4d

8	10h21	Sala do conselho pedagógico	Directora e Ana	Legislação EFA	A directora entrega à Ana um documento oficial para que a Ana o leia. Diz respeito à nova legislação dos cursos de Educação e formação de adultos (EFA), Portaria n.º 283/2011, de 24 de Outubro.	3a
9	10h22	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Vera	Assinar uns papéis	A Vera pede para que a directora assine uns papéis	1a
10	10h23	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Ana Luísa e Veridiana	RVCC e assinatura de certificados	A directora pergunta às profissionais como estão a correr as coisas com os grupos de secundário do processo RVCC e elas aproveitam para pedir que a directora assine uns certificados.	3a

11	10h40	Sala da direção	Directora	Telefonema, ECDL	O telefone toca. Era da ECDL a agendar uma data para verificarem a sala de informática da Finiform	4c
12	10h57	Sala da direção	Directora	Telefonema Organizar documentos Ver e-mails	Organiza uns documentos na secretária. Mexe no telemóvel. Realizou um telefonema este sem sucesso. Vai ver os e-mails.	2d
13	11h20	Sala do conselho pedagógico	Diretor e Cristel	Formação CAM	A diretora aborda a Cristel sobre a formação para o certificado de aptidão de motorista de pesados (CAM). Pedelhe que faça uma apresentação em power point para explicar a toda a equipa o que é, o	3a

					que é preciso. A diretora pediu mesmo uma formação sobre esse assunto para toda a equipa porque pode alguém ir à Finiform com interesse nessa matéria e convém que não seja só a Cristel a ter conhecimento.	
14	11h32	Bar	Diretor e Rosa	Café	A diretora fez uma pausa para beber um café.	3d
15	11h38	Receção da Finiform	Diretora e Rute (formadora de linguagem e comunicação)	Fotocópias	A diretora pede à Rute que lhe tire umas fotocópias das últimas inscrições de adultos para processo RVCC e aguarda que as fotocópias fiquem prontas.	3a

16	11h46	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Andreia (técnica de diagnóstico)	Inscrições na Finiform	A diretora passou à Andreia as últimas inscrições efetuadas na Finiform, para que ela tomasse os devidos procedimentos	3a
17	11h50	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Teresa (formadora de inglês)	Conversa informal	A diretora vai ter junta da Teresa e numa conversa informal pergunta-lhe como é que a sua irmã se está a dar por Angola. A Teresa diz que está tudo a correr bem, que a irmã está a gostar bastante e a diretora justifica que é sua intenção vender formação para lá, formação em e-learning.	5

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

18	12h12	Sala da direção	Directora	Economato	A directora faz o economato do material que necessita e envia por email à Rute.	3d
19	12h23	Sala da direção	Directora	Telefonema Organizar documentos Ver e-mails	Organiza uns documentos na secretária. Mexe no telemóvel. Telefona para a Ana e pede que venha ao seu gabinete. Vai ver os e-mails.	2d
20	12h25	Sala da direção	Directora e Ana	ECDL	A Ana entra no seu gabinete, a directora diz-lhe que tem de ser ir ver a sala de informática se está tudo ok pois vão à Finiform os senhores da ECDL, a sala de informática tem de estar devidamente equipada.	4c

					<p>A Ana diz que já vai tratar disso. A diretora diz também à Ana que prepare um documento onde conste os cursos ECDL possíveis e respetivos preços. A diretora, no seu computador, abre a página da ECDL e juntamente com a Ana vêem que há o certificado ECDL Progress e o certificado ECDL Expert. Por isso, a diretora pede à Ana que faça uma breve explicação e que depois encaminhe para a equipa toda para todos compreenderem do que</p>	
--	--	--	--	--	---	--

					se trata. A diretora diz à Ana que é tudo, mas a Ana diz ter uma notícia para contar, diz que está grávida, que vai ter um bebé para início de Maio e a diretora dá um grito de alegria: “Ah... parabéns!!!, Que bom Ana.” Trocam ali uma conversa sobre gravidez e bebés e depois a Ana sai.	
21	13h25	Sala de direção	Diretora	Almoço	A diretora sai do se gabinete e vai almoçar	3d
22	14h13	Sala de direção	Diretora	Organiza uns papéis	A diretora procura uns papéis, mexe no seu telemóvel e sai.	2d

23	14h30	Sala de formação verde	Diretora, Guida e Carlos	Reunião sobre novos parceiros	<p>A diretora reúne-se com a Guida e o Carlos e pergunta como estão a correr os contactos com as empresas. O Carlos indica as empresas que contactou e a resposta que obteve. Disse que conseguiu agendar uma reunião com o Sporting Clube de Portugal. A diretora ficou entusiasmada porque “Ena a Finiform se aparecesse na página do Sporting tínhamos muita visibilidade”. A Guida também falou dos contactos que fez, a maioria não mostrou qualquer interesse, como</p>	1c
----	-------	------------------------	--------------------------	-------------------------------	---	----

					<p>a Guida referiu “atende-me a secretária depois diz que a pessoa responsável por esses assuntos que está em reunião, ao outro dia ligo é porque ainda não chegou ou está ocupado e eu não gosto de estar sempre a insistir, já é de mim” e a diretora diz-lhe “mas Guida tens que ser chata e só quando te disserem não estamos interessados, não queremos é que desistes”. A reunião termina e saem.</p>	
24	15h52	Sala da direção	Diretora	Organiza uns papéis. Vê o site do Sporting	Organiza uns papéis e vai ao computador visitar a página do	2c

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

					Sporting e comenta comigo em jeito de brincadeira “eu não sou sportinguista mas eu quero é que a Finiform fique conhecida e se tiver que ser através do sporting que seja”	
25	16h04	Sala da direção	Diretora e Vera	Telefonema	A diretora telefona à Vera e pede que lhe traga um café	3d
26	16h07	Sala da direção	Diretor e Vera	Café	A Vera entra e dá o café à diretora e esta agradece, dando-lhe o dinheiro do café. A Vera sai	3d
27	16h08	Sala da direção	Diretor	Telefonema	A diretora telefona à Ana a perguntar se já foi ver a sala de informática e se é preciso alguma coisa, ao que esta lhe diz	2a

					quês já está tudo ok. A diretora desliga.	
28	16h11	Sala da direção	Diretor	Vê emails, arruma papéis, atende o telemóvel (era a filha)	A diretora concentra-se no seu email, vai olhando para uns documentos. Entretanto o telemóvel dela toca, era a filha. Depois de desligar continua no computador e imprime informação acerca de cursos noutras empresas	2d
29	16h32	Sala do conselho pedagógico	Diretor e Cristel	Formação online	A diretora entrega à Cristel o que acabou de imprimir, para que ela quando puder faça uma comparação dos preços praticados por empresas com correntes com os preços da Finiform. A	4d

					<p>Cristel disse que já havia feito isso, aliás que de vez em quando passa nos sites de outros centros de formação para ver o que andam a fazer. A diretora disse, “tão eficiente a nossa Cristel! E riram-se.</p>	
30	16h38	Sala do conselho pedagógico	Diretor e Vera	Correio	<p>A Vera dá umas cartas à diretora e pergunta-lhe se tem correio para enviar. A diretora diz-lhe que não e a Vera sai.</p>	2d
31	16h40	Sala da direção	Diretora	Correio	<p>A diretora vai olhando para os envelopes e vai seleccionando os que quer abrir primeiro. Põe dois de lado e diz “estes</p>	2d

					<p>posso ver depois”.</p> <p>Verifica as cartas e ao mesmo tempo vai mexendo no computador.</p>	
32	16h57	Sala da direção	Diretora	Formação empresas	<p>Batem à porta, era a Guida a informar que conseguiu falar com a responsável dos recursos humanos da ANA aeroportos e que agendaram uma reunião para daqui a duas semanas. A diretora pega na sua agenda e regista a marcação da reunião. A diretora ficou muito entusiasmada e a Guida disse-lhe “olhe Marisol, ela falou-me de um clube que lá existe e que</p>	4c

					talvez direcionassem os nossos serviços para esse clube, agora não sei...” A diretora foi muito recetiva e disse “ok, falamos e vamos ver no que vai dar”. A Guida ia a sair e aparece a Vera.	
33	17h13	Sala da direção	Diretora e Vera	Assinar papéis	A Vera pede licença, a Guida sai e a Vera entrega uns papéis à diretora que faltavam assinar. A diretora assina e a Vera sai com os papéis.	1a
34	17h14	Sala da direção	Diretora	Correio	A diretora pega novamente nas cartas que tinha começado a ver e diz “coisas do banco, tenho de andar sempre a ver os	1a

					movimentos”	
35	17h22	Sala da direção	Diretora	Notícia	A diretora comenta uma notícia que está a ver num site, notícia que se refere aos CNO's.	4d
36	17h28	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Ana, Cristel, Vera, Andreia, Teresa, Ana Luísa, Rosa e Zé	Notícia CNO	A diretora vai junto de toda a equipa e comenta o que saiu na notícia “eles não dizem nem sim nem não, fala aqui que os CNO's não podem desaparecer mas em relação ao financiamento não há certezas”. A Rosa diz “sim eu não acredito que isto desapareça assim, então...” A Teresa responde “ Sim nuns moldes ou noutros	5

					deve continuar, não tem lógica de um dia para o outro dizer aos adultos, olhe a partir de agora não há processo RVCC para ninguém.” A diretora ouve com muita atenção o que foi dito e mostra estar apreensiva com o futuro dos CNO’s. Está com o olhar cabisbaixo. A diretora diz “esperemos que não fiquemos prejudicados” e sai.	
37	17h42	Sala da direção	Diretora	Organiza as suas coisas	A diretora organiza a sua secretária, desliga o computador, olha para o telemóvel, pega na sua mala e sai.	3d

38	17h50	Sala do conselho pedagógico	Diretora e restante equipa	Despede-se	A diretora diz “Bem pessoal, até amanhã” e a equipa responde.	3c
39	17h51	Receção	Diretora e Rute	Despede-se	A diretora antes de sair confirma com a Rute se é ela quem abre a porta amanhã e a Rute diz que sim. A diretora diz então “até amanhã”	3c

Grelha de Observação (Novembro)

Nº de Atividades	Tempo	Espaço	Intervenientes	Ação	Tema/ Assunto	Categoria
1	09h15	Receção da Finiform	Diretora e Rute	Cumprimenta a rececionista	A diretora da Finiform entrou e deu os bons dias à rececionista.	3c
2	09h16	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Ana, Cristel, Vera, Carlos, Vera, Ana Luísa	Cumprimenta a sua equipa	A diretora entra na sala e dá os bons dias aos que estão presentes. Fala sobre o trânsito e depois pede à Vera para ir ao seu gabinete.	3c
3	09h22	Sala da direção	Diretora e Vera	Pequeno-almoço	A diretora dá dinheiro à Vera e pede-lhe que vá ao café comprar o costume.	3d
4	09h23	Sala da direção	Diretora	Organizar	A diretora liga o computador, mexe nuns papéis, olha para o	2d

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

					telemóvel, mexe na sua mala.	
5	09h31	Sala da direção	Diretora e Vera	Pequeno-almoço	A Vera bate à porta e entrega o pequeno-almoço à diretora. Esta agradece e a Vera sai.	3d
6	09h32	Sala da direção	Diretora	Email	A diretora vê o seu email e vai consultando a internet.	2d
7	09h50	Sala da direção	Diretora e Guida	Reunião	A Guida bate à porta, entra e fala com a diretora acerca da reunião que tinha agendado para hoje na ANA aeroportos. A diretora confirma a hora, (15h00) e diz à Guida, “prepara o que é preciso levar, o nosso minicatálogo, a nossa última newsletter, vê lá o	3a

					que é preciso. Nós a seguir ao almoço, mais um bocadinho saímos, vais comigo não vais Guida?”. A Guida diz “sim, sim, se a Marisol faz questão”. E a Guida sai.	
8	10h12	Sala da direção	Diretora	Organiza, atende o telefone	A diretora continua a consultar o seu email ao mesmo tempo que pesquisa na internet. Diz para mim “Convém eu saber um pouco o que fazem eles (referia-se à ANA aeroportos), que é para não ser apanhada de surpresa. A Guida falou-me num clube, deve ser de associados”. O telefone toca, a diretora	3d

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

					atende (era a Guida) e diz “também estou a ver isso Guida”. (A Guida também estava a ver o clube da ANA aeroportos.	
9	10h28	Receção	Diretora e Rute	Fotocópias	A diretora pergunta à Rute se já tem as fotocópias que lhe pediu ontem. A Rute disse que sim e entregou-as.	2d
10	10h31	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Ana	Fotocópias	A diretora dá à Ana umas cópias, e as restantes leva consigo para o seu gabinete	2d
11	10h33	Sala da direção	Diretora	SIGO	A diretora vai ao seu computador e entra no SIGO para atualizar o registo da Finiform.	4a

12	10h36	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Guida	ANA aeroportos	A diretora senta-se junto da Guida e veem juntas o site da ANA aeroportos	4c
13	11h05	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Cristel	Certificados	A Cristel pede desculpa por interromper e pede à diretora que assine os certificados quando puder. A diretora pega nos certificados e diz que amanhã estão assinados. A diretora sai.	1a
14	11h06	Sala da direção	Diretora	Telefonema	A diretora telefona para a Nestlé, para cancelar o serviço das águas engarrafadas. Comenta comigo, “Há custos que já não consigo suportar”.	4c
15	11h23	Sala da direção	Diretora	Telefonema	A diretora telefona para a empresa APL, Automáticos Portugueses Lda., a	4c

					perguntar se vinham à Finiform hoje porque a máquina não tem copos. Responderam que iriam ainda hoje, durante a tarde.	
16	11h30	Sala da direção	Diretora e Ana	ECDL	A Ana bate à porta, entra e conversa com a diretora sobre a ECDL. Propõe à diretora fazer um desconto aos trabalhadores da Finiform se quisessem fazer o exame ECDL Core. Discutiram esta ideia e a diretora decidiu que caso alguém da Finiform quisesse poderia comprar o cartão de registo, pagaria os módulos que são sete e a	1a

					Finiform ofereceria o certificado. (cada módulo custa 30€, o cartão de registo custa 50€ e o certificado custa 20€) A diretora disse à Ana, “vou enviar um mail a todos, se alguém quiser...”	
17	12h12	Sala da direção	Diretora	Envio de email ECDL	A Diretora enviou um email para toda a sua equipa a informar da oferta que podia fazer caso alguém estivesse interessado em fazer o exame ECDL Core. Referiu os respetivos preços e os módulos.	1a
18	12h24	Sala da direção	Diretora	Telefonema	O telefone toca, era a Rute a dizer que estava ao telefone o presidente	4c

					da junta de S. João da Talha. A diretora atende o telefone, falam sobre a sala que a junta cede à Finiform para as sessões de RVCC e mais concretamente sobre um quadro que a diretora afirma estar lá mas o diretor desconhece.	
19	12h36	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Ana Luísa	Quadro na junta de S. João da Talha.	A diretora vai ter com a Ana Luísa e pergunta-lhe se ela hoje vai para S. João da Talha. Ela diz que sim, que tem sessão às 14h00 e a diretora pede-lhe para ela verificar que material é que lá está que pertença à Finiform.	3a

20	12h40	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Carlos	Formação empresas	A diretora pergunta ao Carlos como estão a correr os contactos com as empresas e ele diz que durante a manhã não conseguiu nada de especial. A diretora diz “veja o site dos <i>Urbanos</i> , lembrei-me há bocado, pode ser uma boa aposta”	3a
21	12h44	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Vera	Correio	A diretora pergunta à Vera se já viu o correio hoje. A Vera diz “já, já ia entregar-lhe daqui a bocado” e entrega o correio à diretora.	2d
22	12h45	Sala da direção	Diretora	Correio	A diretora abre as cartas, concentra-se mais numas do que noutras, ao mesmo tempo vai olha	2d

					para o computador.	
23	13h12	Sala da direção	Diretora	Almoço	A diretora sai para ir almoçar	3d
24	14h05	Sala da direção	Diretora	ANA aeroportos, telefonema	A diretora organiza uns papéis e telefona à Guida se já tem tudo organizado para irem para a reunião na ANA aeroportos.	3d
25	14h10	Receção	Diretora, Guida e Rute	Sair da Finiform	A diretora sai com a Guida e dizem até já à Rute	2d
26	16h50	Receção	Diretora, Guida e Rute	Chega à Finiform	A diretora chega com a Guida e cumprimenta a Rute	2d

27	16h52	Bar	Diretora e Guida	Café	A diretora e a Guida vão ao bar beber um café	3d
28	17h00	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Guida, Carlos, Vera Ana e Cristel	ANA aeroportos	A diretora cumprimenta os presentes, todos perguntam como correu a reunião e a diretora diz “correu bem, eles têm um clube e pretendem fazer atividades para os sócios, mas amanhã reunimo-nos para eu explicar tudo”. A diretora sai.	2d
29	17h11	Sala da direção	Diretora	Organiza uns papéis. Email	A diretora organiza uns papéis, imprime uns documentos e vê o email.	2d

30	17h30	Receção	Diretora e Rute	Telefonema	A Rute chama pela diretora e diz-lhe que está ao telefone a Rita do Sobral. A diretora pede que passe a chamada para o seu gabinete.	3a
31	17h31	Sala da direção	Diretora e Rita	Telefonema	A diretora atende o telefone e fala com a Rita sobre a preparação da ação de divulgação de formação que pretendem fazer para as empresas já em dezembro. A diretora diz à Rita que já pode enviar a carta a convidar as empresas.	3a
32	17h46	Sala da direção	Diretora e Vera	Organizar uns documentos	A Vera bate à porta e entrega uns documentos à diretora e sai.	2d

33	17h47	Sala da direção	Diretora e Rita	Telefonema	A diretora continua a conversa com a Rita, diz-lhe que passa lá ainda esta semana e desliga.	3a
34	17h49	Sala da direção	Diretora	Telefonema	A Rute telefona a dizer que já chegou o senhor para a reunião. A diretora organiza uns papéis, pega na agenda e sai.	3d
35	17h53	Receção	Diretora e Sr. Francisco	Cumprimento	A diretora cumprimenta o sr. Francisco e dirigem-se para a sala vermelha para a reunião.	3c

Grelha de Observação (Dezembro)

Nº de Atividades	Tempo	Espaço	Intervenientes	Ação	Tema/ Assunto	Categoria
1	09h40	Receção da Finiform	Diretora e Rute	Cumprimenta a rececionista	A diretora da Finiform entrou e deu os bons dias à rececionista.	3c
2	09h42	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Ana, Cristel, Andreia, Verónica, Rui, Rosa, Vera, Ana Luísa	Cumprimenta a equipa	A diretora entra na sala e dá os bons dias a todos, pergunta se está tudo bem e sai.	3c
3	09h43	Sala da direção	Diretora	Organiza as suas coisas	A diretora pousa a mala e a mochila na secretária e liga o computador.	2d
4	09h47	Sala da direção	Diretora	email	A diretora consulta o seu email e os sites do Ministério da Educação e do POPH	4d

A importância do planeamento numa organização: a Finiform | 2012

5	10h17	Sala da direção	Diretora	Notícias	A diretora vê as últimas notícias na internet e imprime alguns documentos, guardando-os numa pasta.	4d
6	10h30	Sala da direção	Diretora	Diário da República	A diretora consulta o diário da república na internet.	4d
7	10h46	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Cristel	Formação online	A diretora pergunta à Cristel quantos formandos são para a formação que vai começar hoje em <i>Gestão da Formação</i> . A Cristel diz-lhe que são cinco e a diretora diz que vai terminar as apresentações para as colocar na plataforma.	2b

8	10h53	Sala da direção	Diretora	Formação online: <i>Gestão da Formação</i>	A diretora pega nos templates para terminar a apresentação que vai disponibilizar aos formandos. Conclui e coloca na plataforma em e-learning.	2a
9	11h34	Sala da direção	Diretora e Vera	Correio	A Vera bate à porta, pede licença e entrega o correio à diretora e sai.	2d
10	11h36	Bar	Diretora	Café	A diretora faz uma pausa e bebe um café.	3d
11	11h48	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Carlos	Formação empresas	A diretora pergunta ao Carlos como estão a correr os contactos às empresas e o Carlos diz que a maioria pede para ligar depois mas que já enviou os catálogos para	3a

					algumas empresas que mostraram receptividade. A diretora pergunta ao Carlos quais foram essas empresas e vêm juntos na internet essas empresas. Depois a diretora sai e vai para o seu gabinete.	
12	12h02	Sala da direção	Diretora	Email e conta bancária	A diretora consulta novamente o seu email e a conta bancária	2d
13	12h15	Sala do conselho pedagógico	Diretora e toda a equipa	Entrega de diplomas RVCC	A diretora reúne com toda a equipa para saber se está tudo organizado para logo à tarde, pois vão ser entregues os diplomas de RVCC básico e secundário. As profissionais de RVC dizem que sim e a	2a

					<p>diretora apela à boa disposição de todos, mesmo com as ocorrências destes últimos dias (o indeferimento de verbas para o CNO). A diretora pede para que a equipa se vá dividindo mas que todos assistam a parte da entrega dos diplomas. E pede mais uma vez que, embora seja a última tarefa formal que façam, que a façam de bom grado, pois para ela também está a ser difícil gerir esta situação.</p>	
14	12h41	Sala da direção	Diretora	<p>Pesquisa no site das Novas Oportunidades</p>	<p>A diretora faz uma pesquisa às últimas notícias que estão no site</p>	4d

					das Novas Oportunidades e lê-as.	
15	13h07	Sala da direção	Diretora	Almoço	A diretora sai para ir almoçar	3d
16	13h57	Sala da direção	Diretora	Entrega de diplomas	A diretora organiza uns papéis para levar para a sessão de entrega de diplomas.	2d
17	14h05	Sala Verde	Diretora e Ana	Entrega de diplomas	A diretora e a Ana fazem os últimos retoques para que a sala fique pronta para a sessão da entrega dos diplomas.	2a
18	14h21	Sala da direção	Diretora	Organiza uns papéis	A diretora organiza uns papéis para levar para a sessão de entrega de diplomas e sai.	2d

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

19	14h37	Sala Verde	Diretora, Verónica, Rui, Vereadora da C.M.Loures - Sónia Paixão, Presidente da Junta de Freguesia de S. João da Talha – Nuno Leitão e adultos do processo RVCC	A diretora inicia a sessão	A diretora cumprimenta os presentes (cada um que está na mesa e os adultos), fala um pouco sobre o trabalho que tem sido desenvolvido na Finiform, das dificuldades sentidas e passa a palavra à Verónica, por ser uma das profissionais de RVC.	1a
20	15h11	Sala Verde	Diretora, Verónica, Rui, Vereadora da C.M.Loures - Sónia Paixão, Presidente da Junta de Freguesia de S. João da Talha – Nuno Leitão e adultos do processo RVCC		Depois de os presentes na mesa falarem e felicitarem o trabalho da Finiform, a diretora fala um pouco sobre o processo RVCC e as incertezas de este continuar ou não. Depois de felicitar todos os	1a

					adultos presentes pela conclusão do processo, dá a palavra à profissional de RVC para que sejam entregues os diplomas de básico e secundário.	
21	15h35	Sala Verde	Diretora, Verónica, Rui, Vereadora da C.M.Loures - Sónia Paixão, Presidente da Junta de Freguesia de S. João da Talha – Nuno Leitão e adultos do processo RVCC	Felicita os adultos	À medida que cada adulto vai recebendo os diplomas a diretora aplaude e sorri.	3c
22	16h09	Sala Verde	Diretora, Verónica, Rui, Vereadora da C. M. Loures - Sónia Paixão, Presidente da Junta de Freguesia de S. João da Talha – Nuno Leitão	A diretora despede-se dos convidados	A diretora despede-se da vereadora Sónia Paixão e agradece a sua presença. Despede-se também do presidente da junta Nuno Leitão e também	3c

					agradece a sua presença.	
23	16h22	Bar	Diretora	Café	A diretora faz uma pausa e bebe um café.	3d
24	16h30	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Verónica, Ana Luísa, Veridiana e Guida	Entrega de diplomas	A diretora conversa com as profissionais sobre a sessão, pergunta se faltaram muitos adultos. Falam sobre os certificados que não foram levantados e sobre os adultos que estão ainda em processo. A diretora pede para que elas organizem toda essa informação e que a passem à Rosa (coordenadora do CNO).	2c

25	16h48	Sala da direção	Diretora	Email	A diretora consulta o seu email.	2d
26	17h13	Sala da direção	Diretora	Telefonema	O telefone toca, era a Rita do Sobral para falar sobre a inserção de uns dados no SIGO, pois ela não estava a conseguir. A diretora viu que ela ainda não tinha permissão e deu-lhe essa permissão.	1a
27	17h21	Sala da direção	Diretora	Email, pesquisa no site da ANQ	A diretora, volta ao seu computador para pesquisar no site da ANQ e consulta de novo o email.	2d
28	17h33	Sala da direção	Diretora e Vera	Documentos para assinar	A Vera bate à porta e entrega uns documentos para a diretora assinar. A diretora assina e a Vera	1a

					sai. A diretora sai também	
29	17h35	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Rosa	CNO	A diretora fala com a Rosa sobre os processos dos adultos que ainda não concluíram o processo RVCC. Falam da única alternativa que têm, como não há financiamento, se alguém quiser fazer processo na Finiform este terá de ser cobrado. A Rosa mostra à diretora o processo de alguns adultos, a diretora dá uma vista de olhos e depois sai.	2b

A importância do planeamento numa organização: a Finiform | **2012**

30	17h52	Sala da direção	Diretora	Organiza uns papéis	A diretora desliga o seu computador, organiza uns documentos e sai.	2d
----	-------	-----------------	----------	---------------------	---	----

Grelha de Observação (Janeiro)

Nº de Atividades	Tempo	Espaço	Intervenientes	Ação	Tema/ Assunto	Categoria
1	09h18	Receção da Finiform	Diretora e Andreia	Cumprimenta a Andreia (filha)	A diretora da Finiform entrou e deu os bons dias à rececionista. Trocaram algumas palavras de índole familiar e a diretora seguiu.	3c
2	09h26	Sala do Conselho Pedagógico	Diretora, Carlos, Vera, Ana, Cristel	Cumprimenta a equipa	A diretora entrou na sala e cumprimentou a equipa. Depois chegou-se junto da Vera e pediu-lhe que fosse ao café comprar o pequeno-almoço. A Vera saiu e a diretora pergunta à Ana se já enviou os certificados para o Alentejo e a Ana diz-lhe	3c

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

					que a Marisa (eu) estou a tirar os certificados todos para enviar depois tudo	
3	09h32	Sala da direção	Diretora	Organizar as suas coisas	A diretora entra no seu gabinete, liga o computador, organiza uns documentos e mexe no telemóvel.	2d
4	09h37	Sala da direção	Diretora e Vera	Pequeno-almoço	A Vera entra e entrega o pequeno-almoço à diretora. Esta agradece e a Vera sai.	3d
5	09h38	Sala da direção	Diretora	Email, organiza uns papéis, mexe no telemóvel	A diretora consulta o seu email e vai mexendo no seu telemóvel. Entretanto pega numa folha e começa a fazer umas contas ao mesmo tempo que organiza uns papéis.	2d

6	10h02	Sala da direção	Diretora	Telefonema	A diretora telefona para o Carlos e pede que vá ao seu gabinete	3a
7	10h04	Sala da direção	Diretora e Carlos	Contabilidade	O Carlos entra, senta-se e a diretora fala-lhe sobre as contas da Finiform. Depois a diretora diz-lhe que como estamos em início de ano pensou em colocar panfletos na receção e no café a informar que a Finiform fazia o IRS, para qualquer pessoas que estivesse interessada. O Carlos deu ainda a ideia de fazer um workshop para as empresas e referiu: “Podíamos fazer qualquer coisa como:	1d

					Como fazer o Diagnóstico Financeiro da sua Empresa”. A diretora achou boa ideia e perguntou se seria ele o formador e o Carlos disse que sim. A diretora pediu então para que o Carlos fizesse um programa e que ia pedir à Ana para fazer panfletos sobre esse workshop.	
8	10h26	Sala da direção	Diretora	Pesquisa na net	A diretora pesquisa na net cursos noutras empresas de formação, nomeadamente algo semelhante ao workshop que o Carlos acabou de sugerir.	4d

9	10h33	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Ana e Cristel	Organização de um workshop	<p>A diretora fala com a Ana sobre a ideia do Carlos e pede-lhe que faça um poster para colocar na receção e uns panfletos sobre o workshop <i>Como fazer o Diagnóstico Financeiro da sua Empresa</i>. Pede-lhe ainda o mesmo trabalho mas em relação ao IRS, informando que caso necessite a Finiform faz o IRS. Depois fala coma Cristel e diz-lhe que assim que a Ana lhe enviar esta informação ela a coloque na página da Finiform.</p>	3a
---	-------	-----------------------------	-------------------------	----------------------------	--	----

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

10	10h51	Bar	Diretora	Café	A diretora bebe um café	3d
11	11h00	Sala da direção	Diretora	Email	A diretora consulta o seu email e imprime uns documentos	2d
12	11h11	Sala da direção	Diretora e Cristel	Certificados	A Cristel bate à porta, entra e entrega à diretora uns certificados para assinar. A diretora coloca-os de lado e diz que logo já assina.	2b
13	11h12	Sala da direção	Diretora	Pesquisa na net	A diretora faz de novo uma pesquisa na net sobre cursos noutras empresas e respetivos preços.	4d
14	11h20	Sala da direção	Diretora	Telefonema	A diretora atende o telefone, era do CEPRA para falar de processos	4c

					de adultos que vão ser transferidos para lá. A diretora diz ao telefone que alguns adultos mostraram interesse em ir para o CEPRA pois é próximo da Finiform, assim como do CENFIC.	
15	11h33	Sala da direção	Diretora	Email	A diretora consulta o seu email. Imprime uns documentos e sai.	2d
16	11h40	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Vera	Orientações	A diretora pede à Vera que faça uns telefonemas, dando-lhe um papel com os contactos.	1a
17	11h42	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Ana	Orientações	A diretora pede à Ana para telefonar para o IEFP para confirmar a quem dirige os certificados dos CEF's.	1a

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

18	11h44	Receção	Diretora e Andreia	Organizar documentos	A diretora dá uns papéis à Andreia e diz-lhe que são para guardar no dossier dos fornecedores.	1a
19	11h46	Sala da direção	Diretora	Email	A diretora consulta o seu email	2d
20	11h50	Sala da direção	Diretora	Certificados	A diretora pega nos certificados que a Cristel deixou e assina-os ao mesmo tempo que vai olhando para o computador.	1a
21	12h07	Sala da direção	Diretora e Vera	Correio	A Vera bate à porta, entra e entrega o correio à diretora.	1a
22	12h08	Sala da direção	Diretora	Certificados	A diretora terminar de assinar os certificados.	1a

23	12h11	Sala da direção	Diretora	Correio	A diretora vê o correio.	1a
24	12h14	Sala da direção	Diretora	Pesquisa na net	A diretora consulta a conta bancária e consulta a página da ANQ.	4d
25	12h27	Sala da direção	Diretora	Notícias	A diretora consulta as notícias pela internet.	4d
26	12h40	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Cristel	Certificados	A diretora entrega os certificados já assinados à Cristel.	3a
27	12h41	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Carlos	Formação Empresas	A diretora senta-se junto do Carlos e aborda-o sobre os contactos que ele tem feito às empresas.	1a

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

28	12h57	Sala da direção	Diretora	Organizar	A diretora organiza as suas coisas, mexe no computador e sai para almoçar.	2d
29	14h02	Sala da direção	Diretora	Organizar e consultar email	A diretora organiza uns papéis, consulta o seu email.	2d
30	14h17	Sala da direção	Diretora	Telefonema	A diretora telefona para a junta de freguesia do Sobral de Monte Agraço e pergunta sobre o poder continuar a usar as instalações para algumas sessões que possam vir a ser realizadas pela Finiform. Dizem-lhe que sim, informando sempre com antecedência. A diretora despede-se e desliga.	4d

31	14h24	Bar	Diretora	Café	A diretora vai beber um café.	3d
32	14h30	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Ana e Carlos	Publicidade e calendarização do workshop <i>Como fazer o Diagnóstico Financeiro da sua Empresa.</i>	A diretora fala com a Ana se está a correr bem a realização dos panfletos e a Ana diz-lhe que sim, que está a fazer uma coisa simples. Depois fala-lhe da calendarização do workshop <i>Como fazer o Diagnóstico Financeiro da sua Empresa</i> e a Ana diz que a ver se se junta com o Carlos para ver com ele as datas a colocar. A diretora pede ao Carlos que se junte para verem quais as datas para o workshop e	3a

					de acordo com a disponibilidade do Carlos são lançadas duas datas para Fevereiro e para Março. Pelo meio desta conversa o Carlos fala na importância de as empresas frequentarem um workshop deste tipo. A diretora sai e vai para o seu gabinete.	
33	15h07	Sala da direção	Diretora	Email, pesquisa na net	A diretora vê o seu mail e faz algumas pesquisas na net.	2d
34	15h20	Sala da direção	Diretora e Ana	Publicidade e calendarização do workshop <i>Como fazer o Diagnóstico Financeiro da sua Empresa</i>	A Ana bate à porta, entra e diz à diretora que enviou agora mesmo para o seu mail os panfletos que esteve a fazer durante a manhã. Falam sobre a	2a

A importância do planeamento numa organização: a Finiform | **2012**

					apresentação, imagem, letra, datas. Vêm juntas a apresentação e a diretora diz-lhe para ela passar a informação para a Cristel para que fique tudo no site da Finiform. Depois falam um pouco sobre a gravidez da Ana e depois a Ana sai.	
35	15h42	Sala da direção	Diretora	Organiza a secretária	A diretora organiza a sua secretária e sai. Diz-me que hoje tem uns assuntos extra Finiform para tratar e sai.	2d

Grelha de Observação (Fevereiro)

Nº de Atividades	Tempo	Espaço	Intervenientes	Ação	Tema/ Assunto	Categoria
1	09h43	Receção	Diretora e Andreia	Cumprimento	A Diretora entra e cumprimenta a Andreia.	3c
2	09h44	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Ana e Cristel	Cumprimento	A Diretora diz bom dia à Ana e à Cristel.	3c
3	09h44	Sala da Direção	Diretora	Organiza as suas coisas, liga o computador	A diretora entra no seu gabinete e começa a organizar a suas coisas, pousa a mala, liga o computador, mexe no telemóvel e mexe nuns papéis.	2d

4	09h48	Sala da Direção	Diretora	Telefonema CEF's	É passada uma chamada para a diretora. A diretora fala com o IEFP de Coimbra sobre uns certificados que não foram bem preenchidos e é preciso voltar a preenchê-los e enviá-los.	4d
5	10h03	Sala da Direção	Diretora	Email	A diretora consulta o email.	2d
6	10h15	Sala da Direção	Diretora	Conta Bancária	A diretora consulta a conta bancária e depois sai.	1a
7	10h22	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Ana	CEF's	A diretora fala com a Ana sobre os CEF's da Lousã e diz-lhe que ligaram do IEFP de Coimbra a dizer que os certificados iam mal	1a

					preenchidos e por isso iam devolvê-los. A diretora pede à Ana para depois os preencher conforme as anotações deles.	
8	10h30	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Cristel	CAM	A diretora pergunta à Cristel se há novidades sobre a licença do IMTT, mas a Cristel diz-lhe que não, que sempre que liga para o IMTT ou não atendem ou põe-na a ouvir música e que talvez a solução seja ter que ir lá um dia pessoalmente. A Diretora vê com ela um dia que dê jeito e marcam para dia 23 de Fevereiro a Cristel ir	1a

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

					direta ao IMTT e depois para a Finiform.	
9	10h48	Sala da Direção	Diretora	Email e pesquisa na internet.	A diretora consulta o seu email e imprime uns documentos. A diretora faz umas pesquisas na internet.	2d
10	11h11	Bar	Diretora	Café	A diretora faz uma pausa e bebe um café.	3d
11	11h20	Sala da Direção	Diretora	Email e pesquisa na internet.	A diretora consulta o seu email e imprime uns documentos. A diretora faz umas pesquisas na internet.	2d
12	11h33	Sala da Direção	Diretora e Ana	Certificados	A Ana bate à porta e entrega uns certificados para a diretora assinar.	1a

13	11h34	Sala da Direção	Diretora	Segurança Social	A diretora refere que vai fazer as atualizações que tem de fazer na segurança social.	4d
14	11h41	Sala da Direção	Diretora	Telefonema	A diretora recebe um telefonema da Andreia sobre o almoço.	3d
15	11h43	Sala da Direção	Diretora	Segurança Social	A diretora continua o que estava a fazer na internet no site da segurança social.	4d
16	11h56	Sala da Direção	Diretora	Telefonema	A diretora telefona para a Vera para ir ao seu gabinete.	3a
17	11h57	Sala da Direção	Diretora	Telefonema	A diretora telefona à Andreia e pede-lhe o dossier das empresas.	3a

18	11h59	Sala da Direção	Diretora	Assunto burocrático	A diretora dá à Vera uns documentos para que ela carimbe e envie por correio.	2b
19	12h02	Sala da Direção	Diretora	Assunto burocrático	A Andreia entra no gabinete e entrega o dossier que a diretora pediu.	2a
20	12h03	Sala da Direção	Diretora	Assunto burocrático	A diretora organiza uns papés no dossier e arruma o dossier na estante.	2a
21	12h07	Sala da Direção	Diretora	Certificados	A diretora começa a assinar os certificados que a Ana lhe deixou.	1a
22	12h21	Sala da Direção	Diretora	Pesquisa na net	A diretora olha para o computador e faz umas pesquisas	4d

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

23	12h26	Sala da Direção	Diretora	Certificados	A diretora continua a assinar os certificados	1a
24	12h33	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Ana	Certificados	A diretora entrega à Ana os certificados já assinados	3a
25	12h35	Sala da Direção	Diretora	email	A diretora consulta o seu email.	2d
26	12h47	Sala da Direção	Diretora	Telefonema	A diretora telefona para a filha	3d
27	12h53	Sala da Direção	Diretora	Pesquisa na net	A diretora faz umas pesquisas na net	4d
28	13h08	Sala da Direção	Diretora	Almoço	A diretora sai para almoçar	3d

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

29	14h04	Sala da Direção	Diretora	Organiza uns papéis	A diretora organiza uns papéis para a reunião que vai ter numa empresa com o Carlos.	2b
30	14h22	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Carlos	Sair para reunião	A diretora chama o Carlos e saem para a reunião.	1a
31	14h25	Receção	Diretora, Carlos e Andreia	Despedida	A diretora e o Carlos dizem até logo à Andreia e saem.	3c
32	17h07	Receção	Diretora, Carlos e Andreia	Saudação	A diretora e o Carlos chegam e cumprimentam a Andreia.	3c
33	17h08	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Carlos, Ana e Cristel	Saudação	A diretora e o Carlos entram na sala do conselho pedagógico e falam brevemente à Ana e Cristel da empresa onde foram.	3c

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

34	17h22	Sala da Direção	Diretora	Organiza os seus pertences e vê o email	A diretora organiza a sua mala e uns papéis que trazia na mão Consulta o seu email.	2d
35	17h38	Sala da Direção	Diretora	Arruma as suas coisas	A diretora desliga o seu computador pega na mala e sai	2d
36	17h40	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Carlos, Ana e Cristel	Despedida	A diretora despede-se da sua equipa	3c
37	17h41	Receção	Diretora e Andreia	Despedida	A diretora diz adeus à Andreia e sai.	3c

Grelha de Observação (Março)

Nº de Atividades	Tempo	Espaço	Intervenientes	Ação	Tema/ Assunto	Categoria
1	09h17	Receção	Diretora e Andreia	Cumprimenta; Pequeno- almoço	A diretora chega à Finiform, cumprimenta a Andreia e pede-lhe para ir ao café comprar o pequeno almoço	3c
2	09h22	Sala do conselho pedagógico	Diretora, Ana e Cristel	Cumprimenta; Dossiers	A diretora cumprimenta a Ana e a Cristel. Pega nuns dossiers que estão na estante e sai.	2a
3	09h25	Sala da Direção	Diretora	Email, vê e organiza uns documentos, telefonema.	A diretora liga o seu computador, organiza uns documentos que estão na sua secretária. Consulta o seu email e telefona para a DREL para se informa acerca	2b

					de cursos profissionais.	
4	11h36	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Vera	Pede à Vera que faça uns telefonemas	A diretora dá indicações à Vera para fazer alguns telefonemas.	1a
5	11h39	Sala da Direção	Diretora	Email, pesquisa na net.	A diretora consulta o email e faz algumas pesquisas na net.	2b
6	12h23	Bar	Diretora	Café	A diretora vai beber um café	3d
7	12h28	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Vera	Recado	A diretora chega-se junto da Vera, conversam sobre uns documentos e a diretora dá-lhe algumas indicações.	3a

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

8	13h14	Sala da Direção	Diretora	Almoço	A diretora sai para almoçar	3d
9	14h06	Sala da Direção	Diretora	Email	A diretora consulta o seu email	2b
10	14h17	Sala da Direção	Diretora	ANQ	A diretora consulta o site da ANQ para ver as notícias	4c
11	14h31	Sala da Direção	Diretora e Cristel	Certificados	A Cristel entra e entrega uns certificados para a diretora assinar	1a
12	14h32	Sala da Direção	Diretora	Pesquisa na internet	A diretora faz algumas pesquisas na internet, pesquisa outros centros de formação	4c
13	14h50	Sala da Direção	Diretora	Certificados	A diretora assina os certificados que a cristel lhe deixou	1a

14	15h03	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Cristel	Certificados	A diretora entrega à Cristel os certificados assinados	1a
15	15h04	Sala do conselho pedagógico	Diretora e Ana	Organizar e planificar	A diretora senta-se junto da Ana e conversam sobre o que é preciso fazer da parte da Ana, visto que ela já vai para casa de baixa. A Ana refere os dossiers que faltam inserir no SIGO e diz que basicamente é isso.	2b
16	15h36	Sala da Direção	Diretora	Organizar as suas coisas	A diretora arruma os seus pertences e sai	3d
17	15h41	Receção	Diretora e Andreia	Despede-se	A diretora diz à andreia que tem consulta da irmã e sai.	3c

Grelha de Observação (Abril)

Decidi este mês não fazer grelha e fazer apenas um texto explicativo daquilo que observei nas ações da diretora e explico porquê. A Finiform vai deixar as instalações do Prior Velho e vai passar, a partir do próximo mês, a funcionar no Olival Basto. A mudança de loja deve-se ao valor da renda, pois a diretora referia muitas vezes que pagava muito pela loja do Prior Velho.

Esta transferência obrigou a que durante o mês de Abril a diretora passasse pouco tempo no Prior Velho. A sua rotina foi tratar de toda a burocracia para o aluguer da nova loja e deixar a do Prior Velho e acima de tudo investir nas mudanças de uma loja para a outra.

Nas ações mais destacadas no trabalho da gestora afirmaram-se a organização, a planificação e o gerir recursos, mas também as relações externas, mais concretamente a comunicação e a relação com o meio local. A diretora passou o mês a organizar o novo espaço e a gerir os recursos materiais, pois como a loja do Olival Basto é mais pequena a diretora teve de ver que material era prioritário ter na Finiform e qual o que ficava de fora.

Grelha de Observação (Maio)

Nº de Atividades	Tempo	Espaço	Intervenientes	Ação	Tema/ Assunto	Categoria
1	09h24	Receção	Diretora e Cristel	Cumprimenta	A diretora chega à Finiform e cumprimenta a Cristel	3c
2	09h25	Sala da Direção	Diretora	Organizar	A diretora liga o computador e organiza uns documentos.	2b
3	09h32	Receção	Diretora e Cristel	Recado	A diretora diz que tem de ir ao Prior Velho e que daqui a pouco já volta.	3a
4	11h17	Receção	Diretora e Cristel	Cumprimenta	A diretora chega, diz olá de novo e vai para o seu gabinete.	3c

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

5	11h18	Sala da Direção	Diretora	Pesquisa na internet, mail, consulta de documentos.	A diretora consulta o mail, faz algumas pesquisas na internet e consulta alguns documentos. Imprime outros documentos, vai buscá-los à impressora e volta a sentar-se a ler.	2a
6	12h03	Bar	Diretora	Café	A diretora bebe um café	3d
7	12h08	Sala da Direção	Diretora	ANQ, notícias	A diretora consulta o site da ANQ e vê as notícias.	4d
8	13h03	Bar	Diretora	Almoço	A diretora vai almoçar	3d

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

9	14h07	Sala da Direção	Diretora	Organizar, Pesquisa na Internet	A diretora foi para o seu gabinete e mexeu no telemóvel, fez pesquisas na internet, organizou uns documentos em dossiers.	2a
10	15h50	Sala da Direção	Diretora e Cristel	Gerir recursos	A diretora chama a Cristel e pede-lhe que traga uns papéis que estão na impressora. Depois dá à Cristel uns documentos para ela guardar nas respetivas pastas.	2d
11	16h07	Bar	Diretora	Café	A diretora vai beber um café	3d
12	16h13	Sala da Direção	Diretora	Internet e email.	A diretora consulta o seu email e faz umas pesquisas na internet.	2a

A importância do planeamento numa organização: a **2012**
Finiform

13	16h48	Sala da Direção	Diretora e Cristel	Planeamento	A diretora chama a Cristel e conversam sobre o curso online Gestão da Formação a iniciar brevemente	2b
14	17h17	Receção	Diretora e Cristel	Cumprimento	A diretora já vai embora e despede-se da cristel	3c

Anexo VII - Atividades durante o estágio

Colaborar na angariação de conteúdos para o curso em e-learning de *educação e formação de adultos*

Explicação da atividade	Recursos utilizados	Intervenientes
<p>Esta atividade foi proposta pela coordenadora do curso, que me pediu se eu a ajudaria nos conteúdos do curso de educação e formação de adultos. Um curso em e-learning, com a duração de 14 horas em que os objetivos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conhecer o conceito e a evolução da educação de adultos na Europa e em Portugal ○ Caracterizar a relação andragógica ○ Identificar, definir e caracterizar a relevância da aprendizagem formal, não formal, informal e experiencial em EFA ○ Conhecer e caracterizar o 	<p>Bibliografia referente ao tema, nomeadamente o livro de Canário, R. e Belmiro, C. (Orgs). <i>Educação e formação de adultos: mutações e convergências</i>. Lisboa: Educa.</p> <p>Textos trabalhados na licenciatura no campo da formação de adultos.</p>	<p>Coordenadora do curso</p>

<p>programa novas oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">○ Conhecer a qualificação dos cidadãos portugueses○ Conhecer o Sistema nacional de qualificações○ Conhecer o Catálogo nacional de qualificações○ Conhecer e caracterizar o Sistema Europeu de Crédito para a Educação e Formação – ECVET <p>A coordenadora do curso pediu que eu compilasse a perspetiva de autores que fossem referência na área da educação e formação de adultos. Assim fiz, recorri ao meu material utilizado na licenciatura e explorei autores como Rui Canário, Paulo Freire, Matthias Finger, Ivan Illich, Marie-Christine Josso, Stephen Brookfield e António Nóvoa.</p>		
--	--	--

Colocar os cursos nos portais online

Explicação da atividade	Recursos utilizados	Intervenientes
<p>Para que os cursos ministrados pela Finiform tivessem maior destaque, para além de estarem visíveis no site desta organização, a Finiform também os coloca em portais online gratuitos¹². Para tal, as coordenadoras dos cursos (presenciais, e-learning e workshops) passaram-me um documento com a caracterização¹³ dos mesmos e um documento onde estavam todos os portais em que a Finiform tinha registo, com os dados de acesso. Desta forma, acedi a cada um dos portais e publiquei os cursos. Esta atividade era atualizada a cada dois meses.</p>	<p>Computador com internet, documento com os portais online e respetivos dados de acesso e caracterização dos cursos a serem publicados nos portais.</p>	<p>Ana Duarte, Cristel e Guida</p>

¹² Exemplo de portais em que fiz publicação de cursos: <https://www.coisas.com/registo/>, <http://www.formacaoportugal.com/>, <http://formacao-cursos.com/>, <http://emprego.sapo.pt/>

¹³ A caracterização de um curso contempla os conteúdos programáticos, os objetivos, a duração, o preço, o horário, os destinatários, o local do curso.

Fazer os DTP's		
Explicação da atividade	Recursos utilizados	Intervenientes
<p>Em todo o tipo de formação existem um conjunto de documentos necessários e que normalmente compõem o Dossier Técnico-Pedagógico (DTP). O DTP é constituído por 6 separadores onde se colocam os documentos que o constituem. Cada um destes documentos está na área reservada no site da Finiform. De cada vez que é necessário fazer um DTP imprime-se os documentos e colocam-se no dossier de acordo com os separadores. Assim, a organização de um DTP é a seguinte:</p> <p>- <u>Organização da ação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • o programa; • o cronograma da ação; • planos de sessão; • acreditação da 	<p>Dossier e documentos que constituem o DTP.</p>	<p>Ana Duarte</p>

<p>entidade formadora;</p> <p>- <u>Pessoal docente e não docente:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• as fichas curriculares do formador e coordenador;• os contratos de prestação de serviços (formadores, empresas); <p>- <u>Formandos:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• as fichas de inscrição do formando;• os contratos de formação; <p>- <u>Desenvolvimento da ação:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• registo de sumários;• folha de registo de presenças;• pauta de classificação <p>- <u>Acompanhamento e avaliação:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Questionário de avaliação pelo formador;		
---	--	--

<ul style="list-style-type: none">• Questionário de avaliação pelos formandos;• Questionário de avaliação do desempenho do formador pela entidade;• Relatório final;• Relatório de ocorrências;• Relatório de acompanhamento;• Requisição de material e equipamentos;• Registo de queixas /reclamações;• Regulamento de funcionamento; <p>- Documentação de apoio;</p>		
---	--	--

Registo de formações no SIGO

Explicação da atividade	Recursos utilizados	Intervenientes
<p>Depois de se realizarem os cursos é necessário emitir os respetivos certificados para serem dados aos formandos. Para tal, todos os cursos são inseridos na plataforma SIGO¹⁴.</p> <p>A diretora da Finiform efetuou o meu registo no SIGO e deu-me os meus dados de acesso e as coordenadoras explicaram-me como se registavam os cursos no SIGO.</p> <p>Sempre com o DTP de um curso à minha frente, as coordenadoras iam explicando todos os passos a seguir.</p> <p>Assim, conforme ia</p>	<p>Computador com acesso à internet;</p> <p>DTP's dos cursos a introduzir no SIGO;</p> <p>Caderno de anotações;</p>	<p>Diretora da Finiform e coordenadoras dos cursos.</p>

¹⁴ Plataforma de gestão do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa, conforme despacho n.º 14 019/2007, de 3 de Julho

registando o primeiro curso no SIGO ia também anotando num caderno todos os passos e todas as possibilidades para ter sempre ali um auxílio e um memorando a utilizar aquando do registo de outros cursos.

O registo era feito da seguinte forma:

- 1- Fazer login com os meus dados de acesso;
- 2- Pesquisar se o formador do curso já está registado no SIGO, se estiver associa-se a curso, se não faz-se a sua inscrição.
- 3- Criar o curso, onde se colocam os módulos (caso exista), onde decorreu o curso, a data de início e a data de fim, o regime (laboral, pós-laboral ou misto) e faz-se

<p><i>criar curso e submeter.</i></p> <p>4- Logo depois procede-se à inscrição de todos os formandos que frequentaram o curso, se o formando já estiver inscrito no SIGO é só inscrevê-lo no novo curso, se não existir qualquer registo faz-se a inscrição do formando. Para isso é necessário termos todos os dados pessoais. Depois de todos os formandos inscritos faz-se <i>colocar em funcionamento.</i></p> <p>5- Seguidamente vai-se a <i>Gestão de Inscrições</i> onde se coloca o nº de identificação civil de cada formando e se regista se o formando concluiu o curso ou se</p>		
--	--	--

<p>desistiu. Caso tenha concluído, coloca-se a data de fim de curso e o certificado é logo emitido.</p> <p>6- Depois de todos os certificados serem emitidos faz-se <i>concluir ação</i>.</p> <p>Todo este processo demorava algum tempo a ser feito porque de vez em quando a plataforma dava erro. Mas depois de tudo registado imprimem-se os certificados, são assinados pela diretora e carimbados.</p>		
--	--	--

Coordenação do workshop *Etiqueta no Vestir*

Explicação da atividade	Recursos utilizados	Intervenientes
<p>A Finiform foi contactada por uma senhora que queria surpreender uma amiga que ia casar brevemente. Para isso, a ideia foi juntar um grupo de amigas e a noiva e irem fazer o workshop <i>Etiqueta no Vestir</i>, mas sem a noiva saber.</p> <p>A diretora perguntou-me se eu queria coordenar esse workshop e eu aceitei.</p> <p>Entrei em contacto com a senhora e perguntei-lhe quantas formandas iam ser e perguntei qual a data que preferiam fazer o workshop. Agendei a data com a formadora e pedi à senhora que me enviasse por email os dados pessoais de todas as formandas e respetivas cópias de BI ou cartão de</p>	<p>Telefone;</p> <p>Todo o material para fazer o DTP (dossier, separadores, folhas);</p> <p>Computador com acesso à internet;</p>	<p>Diretora e a formadora do workshop;</p>

<p>cidadão e o comprovativo de pagamento do workshop até uma semana antes da realização do mesmo.</p> <p>Procedi à inscrição das formandas no Forínsia (plataforma de gestão da formação), confirmei com as formandas a inscrição e a receção do comprovativo de pagamento.</p> <p>Iniciei o DTP do workshop <i>Etiqueta no Vestir</i>, fiz o cronograma do mesmo e depois de o completar entreguei-o à formadora para que no dia do workshop preenchesse e assinasse os documentos destinados à formadora (planos de sessão, registo de sumário, registo de presenças, questionário) e que passasse os questionários destinados às formandas.</p> <p>Depois de se realizar o workshop inseri tudo no SIGO (como explicado na atividade anterior), emiti os certificados das formandas.</p>		
---	--	--

Recrutamento de formadora de maquilhagem

Explicação da atividade	Recursos utilizados	Intervenientes
<p>A Finiform planeou a divulgação de um workshop de automaquilhagem no sentido de averiguar o interesse do público por esta área. Podendo ser mais apelativa poderia trazer mais pessoas junto da organização.</p> <p>Como não havia formadora para ministrar este workshop, fiquei responsável pelo recrutamento de uma formadora na área dos cuidados de beleza, que estivesse com disponibilidade para ser formadora de automaquilhagem de acordo com as condições da Finiform (valor/hora, dias de formação, recursos materiais).</p>	<p>Bolsa de formadores da Finiform;</p> <p>Computador;</p> <p>Telefone;</p>	<p>Coordenadora dos workshops</p>

A coordenadora dos workshops passou-me três currículos que já tinha com ela de contactos anteriores e eu perante os currículos destaquei a experiência enquanto formadora na área da maquilhagem e dos cuidados do rosto. Dos três currículos houve um que se destacou e guardei o contacto dessa formadora.

Depois consultei a bolsa de formadores da Finiform mas não havia qualquer registo de formadores na área que procurava.

Contactei, assim, a formadora que se destacou pelo seu currículo e marque entrevista com ela.

Na entrevista falei um pouco da Finiform, nas formações que ministrava e falei do workshop que se pretendia desenvolver – de automaquilhagem.

Perguntei à formadora que me falasse um pouco do seu currículo, com mis detalhe e percebi que era

alguém que dominava na perfeição a arte de maquilhar e caraterizar, pois já havia trabalhado em diferentes produções televisivas e ganho alguns concursos de maquilhagem e caraterização.

Eu depois expliquei-lhe as condições da Finiform e aí a formadora recusou, argumentando que para a experiência que já tinha não podia aceitar trabalhar “por tão pouco”. Contudo, deu-me um o nome de um site na internet onde eu ia encontrar várias formadoras de maquilhagem.

Assim, fiz consultei o site, selecionei as formadoras com localização em Lisboa e retirei de lá alguns quatro contactos.

Depois telefonei para as formadoras a marcar entrevista mas só consegui marcar com uma.

No dia da entrevista a formadora falou-me do seu

<p>trabalho, criou recentemente um novo projeto Kabuki make-up by Rita Amorim, que pretende dar a conhecer a todas as interessadas, alguns dos segredos da maquilhagem. Depois de eu falar das condições da Finiform, a formadora aceitou e combinámos de eu lhe enviar o calendário com as datas do workshop para ela também preparar todo o material que vai necessitar.</p> <p>Falei então com a coordenadora dos workshops que em conjunto comigo agendámos dois workshops por mês, com a duração de 4 horas. Passei o cronograma à formadora e ficou tudo acertado, ou seja, no caso de não haver inscrições para algum workshop tenho de avisá-la com três dias de antecedência.</p>		
--	--	--

**Contactar empresas, no âmbito da Lei nº 99/2003, de 27
de Agosto.**

Explicação da atividade	Recursos utilizados	Intervenientes
<p>A diretora da Finiform pediu-me que contactasse as empresas do concelho de Loures para apresentar a Finiform, falar da formação às empresas, no âmbito da lei nº 99/2003, de 27 de Agosto.</p> <p>A secretária já havia começado esses contatos e o que fizemos foi dividir a base de dados que já existia e eu começar a contactar as empresas telefonicamente para lhes apresentar a Finiform e ao mesmo tempo saber se a empresa já tinha tido feito alguma análise de necessidades de formação aos seus funcionários, no fundo se este tema já tinha sido</p>	<p>Computador com internet; Telefone;</p>	<p>Diretora; Secretária;</p>

<p>discutido em reunião de empresa.</p> <p>A maior parte das empresas não mostraram muita receptividade face a este assunto, argumentando que agora não podiam falar, ou que a pessoa responsável não estava ou que já tinham esse assunto resolvido.</p> <p>Quando as empresas mostravam interesse comprometia-me a enviar o mini-catálogo de formação da Finiform e convidava a empresa a visitar o site na internet para conhecer um pouco mais a Finiform.</p> <p>O que fiz também foi, depois desse contato, telefonar na semana seguinte para agendar uma reunião entre a diretora da Finiform e o responsável da empresa que estava a contactar.</p> <p>Esta atividade foi estendida também a empresas em Angola, mas apenas com o envio de email.</p>		
---	--	--

Coordenação do projeto para abertura de cursos profissionais

Explicação da atividade	Recursos utilizados	Intervenientes
<p>Com o encerramento do CNO na Finiform, a diretora referiu numa reunião que ambicionava tornar a Finiform numa escola profissional.</p> <p>Direcionou para mim a responsabilidade de contactar as escolas do concelho de Loures para saber que cursos profissionais tinham. A ideia era apresentar um projeto à DREL com outra variedade de cursos.</p> <p>Comecei então por telefonar para as escolas a questionar acerca dos cursos profissionais que ministravam e se porventura algum não tinha aberto por insuficiência de</p>	<p>Computador com internet;</p> <p>Telefone;</p>	<p>Diretora</p>

<p>inscrições.</p> <p>Depois de contactar as escolas e depois de me reunir com a diretora acordámos que o melhor seria questionar os próprios alunos, que estão a terminar o 9º ano, o que é que pretendem para a sua prossecução de estudos e se caso pretendessem um curso profissional qual seria ou em que área ele se insere.</p> <p>Comecei então a elaborar um questionário¹⁵ com o objetivo de conhecer a intenção dos alunos que estão a frequentar o 3º ciclo de ensino básico, para o ano letivo seguinte, no que diz respeito à oferta formativa.</p> <p>Depois do questionário pronto, voltei a contactar as escolas, apresentando-me como estagiária da Finiform, explicando a intenção do questionário e pedi autorização para</p>		
--	--	--

¹⁵ Ver anexo V

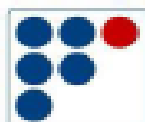
aplicar o questionário aos referidos alunos. Foi-me dito por uma escola que só depois de a DREL validar o questionário é que me poderia dirigir à escola e aplicá-lo aos alunos.

Assim fiz, telefonei para a DREL e informaram-me dos procedimentos a fazer. Em primeiro lugar tive que registar a entidade (Finiform) através do site <http://mime.gepe.min-edu.pt/>, depois esperar que enviassem o link de ativação e só depois introduzir os dados do inquérito (designação, descrição, objetivos, data de início e data de fim, unidade de observação)¹⁶.

A resposta da DREL veio deferida mas numa data próxima ao fim do meu estágio, o que impossibilitou de ir às escolas aplicar o questionário aos alunos.

¹⁶ Pode ser consultado em <http://mime.gepe.min-edu.pt/InqueritoConsultar.aspx?id=3760>

Anexo VIII - Regulamento Interno da Finiform



REGULAMENTO INTERNO

Capítulo I – Funcionamento Geral

Art. 1.º Período de Funcionamento

1. A Finiform funciona nos regimes laboral e pós-laboral, de 2ª a 6ª feira.
2. A abertura e fecho da empresa são da responsabilidade das administrativas.

Art. 2.º Horários (Sede)

1. O horário de funcionamento é das 9h00 às 22h00.
2. O horário de atendimento ao público funciona entre as 9h30 e as 20h00.
3. Sempre que estejam em desenvolvimento acções de formação em regime pós-laboral, o horário de encerramento estende-se até às 22h30.

Art. 3.º Horários (Delegações)

1. O horário de funcionamento/atendimento realiza-se entre as 9h00 às 18h00.
2. Sempre que estejam em desenvolvimento acções de formação em regime pós-laboral, o horário de encerramento é às 22h30.

Art. 4.º Pausas

1. A pausa de almoço realiza-se entre as 13h00 e as 14h00.

Art. 5.º Serviços de Atendimento

1. O atendimento ao público é iniciado na recepção.
2. Compete aos colaboradores da recepção garantir, durante o horário de atendimento, a presença contínua de um técnico.

Art. 6.º Utilização de Espaços e Instalações

1. O acesso dos utentes às instalações da Finiform é feito através da recepção, de onde serão encaminhados para a respectiva sala, acompanhados pelo colaborador respectivo.
2. Compete ao colaborador referido acompanhar os utentes aquando do término da sessão/reunião.
3. Os espaços e instalações destinam-se a ser utilizados de acordo com a sua especificidade e finalidade, pelos Formadores, Formandos e Funcionários.
4. A utilização das instalações para fins diferentes daquele a que se destinam deverá ser alvo de apreciação e autorização prévia por parte da Direcção.
5. É obrigação de todos utilizar correctamente as instalações, evitando causar danos e comunicando-os sempre que ocorram.
6. Não é permitido fazer barulho que perturbe o normal funcionamento da Entidade, nomeadamente junto às portas das salas de formação.
7. Conservar as salas de formação devidamente amadas e limpas, bem como os respectivos quadros.
8. Não danificar e procurar impedir que sejam danificadas as instalações, o mobiliário e o equipamento.
9. É expressamente proibido colocar ou retirar cartazes sem prévia autorização.
10. Acompanhamento de pessoas externas dentro das instalações: Nenhuma pessoa externa à escola pode circular pelas instalações sem estar acompanhado por alguém interno.
11. A recepção deve ser local de passagem, de consulta de informações ou de espera para os utentes dos serviços, devendo os tempos livres ser aproveitados no exterior ou bar.
12. Não é permitido fumar dentro das instalações.

Art. 7.º Utilização de Telemóveis

1. Não é permitida a utilização de telemóveis pessoais nas instalações, cuja emissão de som, seja motivo de distração ou prejudiquem o funcionamento normal das actividades ou sessões.

Art. 8.º Utilização do Centro de Recursos

1. O acesso ao Centro de Recursos é permitido a todos os colaboradores internos e externos e utentes/formandos da Finiform, sempre que este não tenha actividades agendadas.
2. Os utilizadores deste Centro poderão visualizar ou consultar os recursos educativos, revistas, livros, CD e DVD's disponíveis.
3. Não é permitida a requisição destes recursos aos utentes e formadores externos da Finiform.
4. Os utilizadores deverão manter o Centro limpo e devidamente amado e os recursos disponíveis em bom estado de conservação.

PROR VIZUHO (SDC) - R. Salgueiro Maia, Lote 20 A, 2685-374 Prior Velho | TEL.: 219 417 534 | FAX: 219 418 035

LOUSÃ - R. Francisco Fernandes Costa H.º 14 C, 3200-265 Lousã | TEL./FAX: 239 993 205

GRÁNDOLA - R. Dom Nuno Álvares Pereira H.º 144 A, 2570-239 Grândola | TEL./ FAX: 269 498 031

SOBRAL MONTE AGRADO - R. Ten. Cor. João Luís de Moura H.º 56, 2590-004 Sobral de Monte Agraço | TEL./ FAX: 261 948 614

geral@finiform.pt | www.finiform.pt

Capítulo II – Procedimentos Administrativos

Art. 9.º Utilização das Salas e Equipamentos

1. A utilização das salas de formação e/ou equipamentos exige uma requisição prévia em documento próprio, que se encontra na recepção.
2. A requisição de equipamento específico deve ser feita com uma antecedência mínima de 15 dias.
3. O levantamento e entrega da chave da sala e equipamentos são feitos na recepção, onde é confirmada a requisição dos mesmos.
4. É interdito o uso de equipamentos de comunicação na sala de formação, cuja emissão de som, seja motivo de perturbação ou distração.
5. É interdito o consumo de bens alimentares.
6. É interdita a deslocação de mobiliário, excepto quando autorizado pelo/a Professor/Formador/a de sala.

Art. 10.º Utilização do Telefone e Impressora

1. A realização de chamadas telefónicas e/ou impressão de documentos exige o registo em documento próprio, que se encontra disponível para download em <http://www.finiform.pt#areaReservada>.
2. No início de cada mês deve ser enviado para o endereço marisol@finiform.pt.
3. Deve ser evitada a impressão abusiva de documentos e realização de chamadas com intuito pessoal.
4. Sempre que possível deve fazer-se a impressão em escala cinza e frente/verso.
5. É interdita qualquer alteração na configuração ou manutenção das impressoras por colaboradores não autorizados.

Art. 11.º Fotocópias

1. A reprodução de fotocópias é da exclusiva responsabilidade do sector administrativo, onde deverão ser entregue os documentos e a respectiva requisição.

Art. 12.º Utilização de Equipamento Informático

1. Cada colaborador é responsável pelo correcto manuseamento e conservação do seu computador, fixo ou portátil.
2. É interdita a instalação de qualquer software sem autorização prévia da pessoa responsável pela informática da empresa.
3. É interdita a utilização nos computadores da empresa ou outros que estejam ligados na nossa rede:
 - a. O MSN, Skype, Gmail ou qualquer outro programa de conversação.
 - b. HIS, Facebook ou outros sites que não estejam relacionados com as tarefas que estamos a executar ou de interesse para a empresa.
 - c. Visualizar vídeos ou ouvir música de rádios através de páginas on-line.

Art. 13.º Economato

1. Cada colaborador é responsável pelo correcto manuseamento e conservação do material que lhe é entregue.
2. O pedido de economato é feito em documento próprio, com regularidade quinzenal (dia 1 e 15 de cada mês, ou o dia útil seguinte), para o endereço anaduarte@finiform.pt.
3. A entrega do economato depende da disponibilidade do mesmo, à data do pedido, e é feita até dia 7 de cada mês.
4. A entrega do economato nas delegações depende da deslocação às mesmas, não tendo data definida.

Art. 14.º Comunicações com o exterior

1. Todos os contactos relacionados com as actividades da Finiform deverão ser efectuados através do endereço de e-mail que cada colaborador tem e não através do e-mail pessoal.

Art. 15.º Correspondência

1. O envio da correspondência é da responsabilidade do sector administrativo, onde deverá ser entregue a correspondência devidamente endereçada, para ser remetida para o correio.
2. Toda a correspondência recebida deverá ser entregue à direcção, de onde será encaminhada para as pessoas/departamentos respectivos.

Art. 16.º Área Reservada

1. No website da Finiform existe uma área reservada onde está alojada toda a documentação associada aos diversos sectores/actividades da Finiform.
2. O acesso à mencionada área é feito mediante um nome de utilizador e palavra-chave que apenas deve ser do conhecimento dos colaboradores da Finiform.

Art. 17.º Documentação Interna

1. Na construção de documentação ou correspondência devem ser sempre utilizadas as folhas timbradas da Finiform, que se encontram na área reservada.
2. Todos os documentos criados ou correspondência apenas devem contemplar dois tipos de fontes: Arial ou Trebuchet MS.

Art. 18.º Fundo de Maneio

1. A gestão do fundo de maneio e o registo na folha de caixa são da responsabilidade do sector administrativo.

Art. 19.º Agendas de Trabalho

1. Todos os colaboradores devem possuir uma agenda de trabalho, devidamente identificada, onde deverão registar os locais onde se encontram, sessões marcadas e as tarefas que estão a realizar.
2. As agendas deverão permanecer na recepção sempre que os técnicos/colaboradores/formadores não se encontrem nas instalações.

Art. 20.º Marcação de Sessões

1. A marcação de sessões deve estar registada nas agendas de trabalho dos colaboradores respectivos.
2. A recepção deve ter acesso à marcação de sessões mencionada no número anterior.
3. O atendimento, por parte dos técnicos, aos utentes que não tenham marcações agendadas só deverá ser efectuado sempre que o mesmo não prejudique as actividades já planeadas.

Art. 21.º Fichas de (Pré) Inscrição

1. Só são aceites as fichas de pré-inscrição ou inscrição originais, devidamente preenchidas e assinadas pelo utente.
2. As fichas de pré-inscrição ou inscrição enviadas via e-mail, fax ou que sejam fotocópias não são consideradas válidas para efeitos de inscrição na plataforma SIGO.
3. Excluem-se do número anterior as fichas de inscrição destinadas à formação on-line ou outra modalidade de formação presencial.

Capítulo III – Estrutura da Empresa

Art. 22.º Departamentos

1. A Finiform distribui as suas actividades por três áreas:
 - a. Formação
 - b. Consultoria
 - c. Centro Novas Oportunidades
2. Para dar apoio às áreas descritas conta com os departamentos de Informática, Recepção e Manutenção.

Art. 23.º Composição

1. A Finiform tem a seguinte composição:

Função	Número de técnicos
Direcção	1
Recepção	5
Consultoria	1
Coordenação Pedagógica	5
Formadores	7
Diagnóstico e Encaminhamento	1
Profissional RVC	4
Informática	2
Manutenção	1
Total	27

Art. 24.º Designação dos Técnicos

Designação dos Técnicos	Função
Marisol Soares	Directora e Responsável de Formação e Consultoria
Alice Borges	Técnica Administrativa (Sede)
Rute Mocho	Técnica Administrativa (Sede)
Cristina Pereira	Técnica Administrativa (Delegação de Grândola)
Margarida Lourenço	Técnica Administrativa (Delegação de Sobral de Monte Agraço)
Zélia Duarte	Técnica Administrativa (Delegação da Lousã)
Ana Cristina Bizarro	Técnica de Contabilidade e Secretária de Direcção
Ana Duarte	Coordenadora Geral e Pedagógica (Sede)
Cristel Ferra	Coordenadora Pedagógica – Presencial e On-line (Sede)
Ana Barros	Coordenadora Pedagógica (Delegação de Grândola)
Ana Rita Bernardino	Coordenadora Pedagógica (Delegação de Sobral de Monte Agraço)
Sérgio Correia	Coordenador Pedagógico (Delegação da Lousã)
Ana Maria Serpa	Formadora de MV e STC
José Carlos Freixo	Formador de CP

Pevoa Vizoso (STDC) - R. Salgueiro Maia, Lote 20 A, 2685-374 Póvoa Velha | TEL.: 219 417 534 | Fax: 219 418 035

Lousã - R. Francisco Fernandes Costa N.º 14 C, 3200-265 Lousã | TEL./Fax: 239 993 205

Grândola - R. Dom Nuno Álvares Pereira N.º 144 A, 7570-239 Grândola | TEL./ Fax: 269 498 031

Sobral Monte Agraço - R. Ten. Cor. João Luís de Moura N.º 56, 2590-024 Sobral de Monte Agraço | TEL./ Fax: 261 948 614
geral@finiform.pt | www.finiform.pt

Designação dos Técnicos	Função
Rosa Correla	Formadora de LC, CE, GLC (Francês) e Assistente de Coordenação GNO
Rui Marques	Formador de TIC e STC
Teresa Pesqueira	Formadora de GLC
Vera Pimenta	Formadora de GLC
Bruno Pires	Formador da área Tecnológica
Andreia Simões	Técnica de Diagnóstico e Encaminhamento
Ana Luisa Ribeiros	Profissional RVC
Guida Flávia	Profissional RVC e Técnica de Formação
Veridiana Vieira	Profissional RVC
Verónica Prado	Profissional RVC e Técnica de Formação
Pedro Batista	Técnico de Informática
Jean Michel Silva	Técnico de Programação
Maria José Rodrigues	Empregada de Limpeza

Capítulo IV – Competências Técnicas

Art. 26.º Direcção

1. Compete à Direcção:

- Definir e formular a política da empresa;
- Definir os objectivos da empresa e elaborar e/ou aprovar as linhas de actuação e programas de execução da política a implementar;
- Planear e dirigir o conjunto de actividades;
- Definir e aplicar directivas em colaboração com os coordenadores que lhe são subordinados;
- Apreciar as actividades e os resultados da empresa;
- Representar a empresa nas suas relações com terceiros, designadamente, com poderes públicos e outras entidades;
- Coordenar as actividades das diferentes áreas funcionais;
- Implementar controlos administrativos sob a forma de relatórios e verificações contabilísticas;
- Introduzir as medidas correctivas e os ajustamentos necessários de forma à obtenção dos objectivos estabelecidos.

Art. 28.º Responsável de Formação

1. Compete ao Responsável de Formação:

- Garantir as condições necessárias à promoção dos projectos formativos;
- Dinamizar processos de diagnóstico em articulação com as Equipas Técnicas;
- Conceber o projecto formativo em articulação com a Coordenação Geral e os Coordenadores de Área de Projecto;
- Planificar a actividade formativa em articulação com a Coordenação Geral;
- Gerir os recursos humanos e materiais afectos à formação;
- Introduzir os ajustamentos necessários, em articulação com a Coordenação Geral, tendo em conta os resultados da avaliação;
- Promover o cumprimento dos objectivos do Plano de Intervenção;
- Promover a Política de Gestão da Qualidade;
- Fomentar a incorporação dos requisitos do SAEF na empresa e motivar a equipa para a melhoria contínua.

Art. 27.º Coordenador Geral

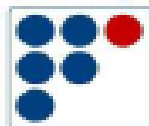
1. Compete ao Coordenador Geral:

- Regular o trabalho desenvolvido pelo Técnico de programação e pelos Coordenadores pedagógicos das delegações e sede da entidade;
- Prestar a estes o apoio necessário e acompanhamento no exercício das funções;
- Estabelecer a ligação dos Coordenadores pedagógicos com a Direcção ou Responsável de Formação, agindo em representação destes;
- Participar, em conjunto com a Direcção, no planeamento das tarefas e atribuição de projectos pelos Coordenadores;
- Garantir o cumprimento das tarefas/projectos e prazos estabelecidos, por parte dos Coordenadores e Técnico;
- Recepcionar os relatórios de actividade trimestrais enviados pelos Coordenadores pedagógicos e pelo Técnico de programação;
- Apresentar à Direcção o balanço dos relatórios de actividade e sua apreciação geral;
- Executar os pedidos de actualização/renovação da acreditação da entidade junto da DGERT.

Art. 28.º Coordenador Pedagógico

1. São funções do Coordenador Pedagógico:

- Analisar as competências referenciadas a contextos de desempenho: contextos de partida, competências críticas, requisitos;
- Construir os objectivos de aprendizagem adequados aos públicos e contextos determinados;



- c. Desenhar itinerários de aprendizagem modularizáveis e ajustados a públicos e contextos determinados: definir as sequências de objectivos e integrar em módulos de formação, e decidir o itinerário pedagógico a desenvolver e momentos de avaliação;
- d. Seleccionar estratégias de aprendizagem adequadas aos públicos e aos contextos: métodos pedagógicos e estratégias de aprendizagem por módulo de formação.
- e. Conceber, validar e produzir recursos técnico-pedagógicos (RTP);
- f. Estruturar, validar e produzir guiões pedagógicos: planos de sessão e orientações metodológicas para exploração destes;
- g. Definir a estratégia de divulgação da Acção;
- h. Recolher as inscrições, com apoio dos técnicos administrativos, e realizar as entrevistas de selecção dos Formadores e Formandos;
- i. Localizar e assegurar local de formação e construir o cronograma;
- j. Contactar os parceiros locais, a fim de garantir um espaço adequado ao desenvolvimento da acção, caso seja uma acção directa da Finiform, contactar entidades que aluguem salas;
- k. Verificar junto dos formadores a necessidade de equipamento e outro material que este preveja utilizar, fazer a listagem dos mesmos e a calendarização da sua utilização e enviar a requisição para a sede da empresa;
- l. Preparar Dossier Técnico Pedagógico;
- m. Seleccionar toda a documentação e material a entregar aos formandos no início da formação e entregar, em formulário próprio, na recepção;
- n. Realizar a sessão de abertura, garantir o preenchimento correcto de todo o dossier pedagógico, verificar as folhas de presença;
- o. Garantir todo o acompanhamento e avaliação da acção, desempenho dos formadores e realização do relatório final e encerramento da mesma;
- p. Garantir a introdução e a actualização dos dados das acções nas aplicações informáticas por parte dos formadores e técnicos administrativos;
- q. Entregar o dossier Técnico Pedagógico e recibos dos formadores;
- r. Realizar projectos de candidatura a programas de formação financiados, homologação de cursos e participar nos pedidos de actualização/renovação da acreditação da entidade junto da DGERT;
- s. Entregar trimestralmente o relatório de actividades junto da Direcção e Coordenação Geral.

Art. 28.º Formador

1. São funções do Formador:

- a. Elaborar referenciais de formação em articulação com a Coordenação;
- b. Participar na concepção e planificação da formação, definindo objectivos, conteúdos, actividades, métodos pedagógicos, instrumentos de avaliação recursos didácticos e documentação de apoio;
- c. Elaborar planos de sessão;
- d. Conduzir o processo de formação, desenvolvendo os conteúdos, estabelecendo e mantendo a comunicação e a motivação dos formandos, gerindo os tempos, os materiais e recursos didácticos necessários;
- e. Gerir a progressão da aprendizagem realizada pelos formandos, utilizando meios de avaliação formativa e implementando-a;
- f. Participar nas reuniões de acompanhamento da formação;
- g. Informar atempadamente a Coordenadora/ Responsável pela Formação de qualquer imprevisto/desvio;
- h. Proceder à avaliação final da aprendizagem realizada pelos formandos
- i. Proceder à actualização dos dados das acções (sumários e presenças) nas aplicações informáticas.

Art. 30.º Técnico de Contabilidade

1. Compete ao Técnico de Contabilidade:

- a. Organizar e classificar os documentos contabilísticos da empresa: analisar a documentação contabilística, verificar a sua validade e conformidade, e separá-la de acordo com a sua natureza;
- b. Classificar os documentos contabilísticos, em função do seu conteúdo, registando os dados referentes à sua movimentação, utilizando o Plano Oficial de Contas do sector respectivo.
- c. Efectuar o registo das operações contabilísticas da empresa, ordenando os movimentos pelo débito e crédito nas respectivas contas, de acordo com a natureza do documento, utilizando aplicações informáticas e documentos e livros auxiliares e obrigatórios;
- d. Contabilizar as operações da empresa, registando débitos e créditos;
- e. Preparar, para a gestão da empresa, a documentação necessária ao cumprimento das obrigações legais e ao controlo das actividades;
- f. Recolher os dados necessários à elaboração, pela gestão, de relatórios periódicos da situação económico-financeira da empresa, nomeadamente, planos de acção, inventários e relatórios.
- g. Organizar e arquivar todos os documentos relativos à actividade contabilística.

Art. 31.º Técnico Administrativo

1. É da competência do Técnico Administrativo:

- a. Prestar informações sobre as áreas de projecto da empresa, telefónica e pessoalmente;

PROR VELHO (SIZC) - R. Salgueiro Maia, Lote 20 A, 2685-374 Prior Velho | TEL.: 219 417 534 | Fax: 219 418 035
LOUSÁ - R. Francisco Fernandes Costa H.º 14 C, 3200-265 Lousá | TEL./Fax: 239 993 205
GRÁNDOLA - R. Dom Nuno Álvares Pereira H.º 144 A, 7570-239 Grândola | TEL./ Fax: 269 498 031
SOBRAL MONTE AGRADO - R. Ten. Cor. João Luís de Moura H.º 56, 2590-004 Sobral de Monte Agraço | TEL./ Fax: 261 948 614
geral@finiform.pt | www.finiform.pt

- b. Atender e encaminhar os formandos em função das diferentes áreas de projecto;
- c. Receber inscrições e articular com a Coordenação geral e os Coordenadores de área de Projecto;
- d. Possuir uma folha de caixa com um pequeno fundo de maneiolo para despesas eventuais.
- e. Reproduzir documentação de apoio e preparar pastas para os formandos;
- f. Receber os clientes e orientar o público transmitindo indicações dos respectivos departamentos;
- g. Proceder à inscrição de formandos nas aplicações informáticas;
- h. Outras funções dos Técnicos administrativos:
- i. Recepcionar e registar a correspondência e encaminhá-la para os respectivos serviços ou destinatários, em função do tipo de assunto e da prioridade da mesma;
- j. Redigir e efectuar o processamento de texto de correspondência geral, nomeadamente memorandos, cartas/ofícios, notas informativas e outros documentos com base em informação fornecida;
- k. Organizar o arquivo, estabelecendo critérios de classificação, em função das necessidades de utilização;
- l. Arquivar a documentação, separando-a em função do tipo de assunto, ou do tipo de documento, respeitando regras e procedimentos de arquivos;
- m. Proceder à expedição da correspondência e encomendas postais, identificando o destinatário e acondicionando-a, de acordo com os procedimentos adequados.

Art. 32.º Técnico de Informática

- 1. São funções do Técnico de Informática:
- a. Elaborar o levantamento das áreas do sistema de informação da empresa tendo em vista o estudo para a sua informatização;
- b. Elaborar a análise necessária do desenvolvimento de aplicações informáticas;
- c. Desenvolver a programação necessária à construção de aplicações informáticas, nomeadamente as referentes às actividades administrativas;
- d. Definir e seleccionar o equipamento e os periféricos mais adequados a um posto de trabalho, seja isolado ou integrado em rede local;
- e. Definir e seleccionar em conjunto com os utilizadores de software aplicável;
- f. Instalar, configurar e manter as aplicações informáticas de forma a garantir o mais adequado funcionamento;
- g. Configurar e gerir o sistema informático, bem como aplicar as regras de acesso para cada um ou grupo de utilizadores;
- h. Diagnosticar as falhas do sistema tanto a nível de software como de hardware e tomar as medidas adequadas ao seu pleno funcionamento;
- i. Participar com os utilizadores no arranque e exploração das aplicações.

Art. 33.º Técnico de Programação

- 1. É da competência do Técnico de Programação:
- a. Criação gráfica de páginas de Internet e estruturação da informação (conteúdos), adaptada ao ambiente da Internet;
- b. Adequar a linguagem visual às características e necessidades do cliente, de modo a garantir a acessibilidade e funcionalidade de uma página para os utilizadores;
- c. Reunir com o cliente/coordenador do projecto afim de conhecer o perfil e serviços a disponibilizar na página, para assim se definir a linha de design que corresponde aos objectivos do cliente e ao público-alvo;
- d. Realizar uma pesquisa nos sites da concorrência afim de obter algumas referências, mas também a selecção de imagens e de textos, e a elaboração de uma primeira versão da página em conjunto com o coordenador do projecto;
- e. Realizar a manutenção e actualização da página, alterações dos conteúdos, funcionalidades e apresentação gráfica;
- f. Conceber aplicações informáticas para o ensino a distância, assim como o desenvolvimento, codificação, teste e documentação de programas que executem o tratamento automático da informação;
- g. Integrar equipas de produção multimédia, participando no processo de concepção de aplicações multimédia interactivas: conceito e arquitectura, design, hipertexto, navegação, organização da informação, funcionamento, produção, pós-produção e testes;
- h. Desenvolver outros projectos na área da programação de aplicações informáticas relacionadas com a divulgação de informação via Internet;
- i. Entregar trimestralmente o relatório de actividades junto da Direcção e Coordenação Geral.

Art. 34.º Empregado de Limpeza

É da competência do Empregado de Limpeza garantir a limpeza e higienização das instalações e equipamentos.

Capítulo V – Competências Técnicas – Centro Novas Oportunidades

Art. 35.º Direcção (CNO)

- 1. Compete ao Director do Centro Novas Oportunidades:
- a. Representar institucionalmente o Centro Novas Oportunidades;
- b. Nomear o presidente do Júri de Certificação constituído no âmbito do processo de reconhecimento, validação e certificação de competências;
- c. Homologar as decisões do júri de certificação, caso o CNO seja promovido por um estabelecimento de ensino (público ou particular e cooperativo com autonomia pedagógica) ou centro de formação profissional de gestão directa ou participada do

Instituto do Emprego e Formação Profissional, bem como homologa os certificados e/ou diplomas emitidos pelos Centros Novas Oportunidades com quem tiver celebrado protocolo de certificação;

d. Responder legalmente pelo Centro, nomeadamente pelo cumprimento das orientações para a sua organização e funcionamento.

Art. 38.º Coordenador (CNO)

1. São funções do Coordenador do Centro Novas Oportunidades:

- a. Assegurar a gestão pedagógica, organizacional e financeira do CNO e a interlocução técnica com o exterior;
- b. Elaborar o Plano Estratégico de Intervenção, relatório de Actividades e pelo cumprimento das orientações para o funcionamento do Centro (Carta de Qualidade, Orientações da ANQ, enquadramento legislativo, etc.);
- c. Dinamizar a realização e o aprofundamento do diagnóstico local, a concepção e a implementação de acções de divulgação, bem como a constituição de parcerias, nomeadamente para efeitos de encaminhamento dos adultos inscritos no Centro;
- d. Desenvolver, com os demais elementos da equipa, a organização, concretização e avaliação das diferentes etapas de intervenção do Centro;
- e. Promover a formação contínua dos elementos da equipa;
- f. Assegurar mecanismos de auto-avaliação permanente do CNO, da sua actividade e resultados;
- g. Dinamizar parcerias institucionais e promove a interlocução com as estruturas regionais competentes;
- h. Disponibilizar a informação necessária ao acompanhamento, monitorização e avaliação externa à actividade do Centro.

Art. 37.º Técnico de Diagnóstico e Encaminhamento (CNO)

1. É da competência do Técnico de Diagnóstico e Encaminhamento:

- a. Realizar o acolhimento (coordenando o trabalho do técnico administrativo);
- b. Desenvolver e orientar as sessões de trabalho que permitam, em função do perfil de cada adulto, definir a resposta mais adequada à elevação do seu nível de qualificação;
- c. Organizar o encaminhamento para as respostas educativas e formativas externas aos CNO, articulando com as respectivas entidades formadoras, organismos e estruturas regionais competentes.

Art. 38.º Profissional RVC (CNO)

1. É da competência do Profissional de Reconhecimento e Validação de Competências:

- a. Participar nas etapas de diagnóstico e de encaminhamento, sempre que tal se revele necessário;
- b. Conduzir os processos de reconhecimento, validação e certificação de competências;
- c. Acompanhar e dinamizar o trabalho dos formadores no âmbito dos processos de RVC;
- d. Acompanhar, em articulação com os formadores, o adulto na construção do seu portefólio reflexivo de aprendizagens (PRA), através de metodologias especializadas, tais como balanço de competências ou histórias de vida;
- e. Conduzir, em articulação com os formadores, a identificação das necessidades de formação dos adultos ao longo do processo de reconhecimento e validação de competências, encaminhando-os para outras ofertas formativas, nomeadamente cursos de educação e formação de adultos ou formações modulares, disponibilizadas por entidades formadoras externas ou para formação complementar, de carácter residual e realizada no próprio centro;
- f. Organizar e articular com a restante equipa e o avaliador externo os júris finais de certificação.

Art. 38.º Formador (CNO)

1. É da competência do Formador do Centro Novas Oportunidades:

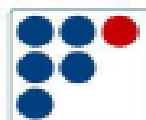
- a. Participar no processo de RVC, orientando a construção do portefólio reflexivo de aprendizagens no âmbito das respectivas áreas de competências-chave (fase de reconhecimento);
- b. Participar, com o profissional de RVC, na validação de competências adquiridas pelo adulto e, sempre que se revele necessário, na definição do seu encaminhamento para outras ofertas formativas;
- c. Organizar e desenvolver as acções de formação complementar da responsabilidade do Centro;
- d. Participar nos júris de certificação.

Art. 40.º Técnico Administrativo (CNO)

1. É da competência do Técnico Administrativo afecto ao Centro Novas Oportunidades:

- a. Procede ao acolhimento dos adultos no CNO;
- b. Apolar, no plano administrativo-financeiro, a actividade do centro, através do registo dessa actividade no Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO).

Anexo IX - Auxiliar de preenchimento do relatório de atividades



AUXILIAR DE PREENCHIMENTO DO RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

Este relatório diz respeito à actividade desenvolvida trimestralmente e deve ser enviado para Maricol Soares e Ana Duarte até ao dia 16 do mês seguinte ao trimestre a que se reporta.

1. Objectivos e Metas Operacionais

Onde são descritos os objectivos e metas traçadas para as diferentes actividades ou projectos.

Exemplo:

- Construção do Catálogo de formação (até 31/04/2010);
- Elaboração dos Projectos Escola Profissional (até 31/05/2010);
- Promoção de acções de formação de âmbito privado na região Centro [1];
- Definir a estratégia de desenvolvimento da formação financiada na região de Loures [2];

[1] Metas da Formação privada

Área temática/Tipologia	N.º de acções	Formandos abrangidos
481 – Ciências Informáticas	2	24
222 – Línguas estrangeiras (Inglês)	2	24
Formação em Empresas	5	40
Total	9	88

[2] Formação financiada aprovada

Área temática	Volume de formação	Formandos abrangidos
345 - Gestão e administração	850	34
346 - Secretariado e trabalho administrativo	1200	48
812 – Turismo e lazer	1200	48
815 - Cuidados de Beleza	2050	82
Total	6300	212

2. Dados de Execução Física

Indicadores da actividade desenvolvida: número de novas inscrições, desistências, pedidos de informações, formação desenvolvida, formandos abrangidos, projectos em curso.

Exemplo:

Área temática/Tipologia	Acções desenvolvidas/ Local	Calendarização	Formandos abrangidos	Desistências
481 – Ciências Informáticas	1 - Loures	De 2/2 a 5/3/2010	10	2
222 – Línguas estrangeiras (Inglês)	1 – Prior Velho	De 3/3 a 7/4/2010	12	—
Total	2		22	2

Projectos:

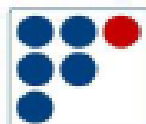
Projecto	Fase do projecto	Data de Conclusão
Construção do Catálogo de formação	Concluído	31/07/2010
Projectos Escola Profissional	Desenvolvimento	Por concluir

3. Estratégias de divulgação e promoção das Actividades

Descrição das metodologias de divulgação e instrumentos utilizados para cada projecto em curso ou planeado.

Exemplo: As estratégias de promoção e divulgação dos serviços assumiram as seguintes formas:

- Distribuição de folhetos e afixação de cartazes;
- Construção da página web;
- Publicação do Boletim Mensal de Informações;



d. Participação em feiras e eventos (descrever quais e o calendário).

4. Afectação de Recursos

Recursos humanos e físicos afectos a cada projecto em curso ou planeado, formação desenvolvida ou em eventos onde a Finiform esteve presente ou representada.

Exemplo:

Projecto	Recursos Humanos	Funções desempenhadas
Construção do Catálogo de formação	Cristel Ferreira Coordenadores	Construção e edição Definição dos cursos a incluir no catálogo
Projectos Escola Profissional	Ana Barros Sérgio Correia	Elaboração do projecto de Grândola Elaboração do projecto da Lousã
Formação de âmbito privado na região Centro	Sérgio Correia Rita Bernardino	Proposta de cursos a desenvolver para as regiões de Centro
Formação financiada para Lousã	Cristel Ferreira	Proposta de cursos a desenvolver para as regiões de Lousã

5. Colaboração com Instituições

Parcerias e protocolos estabelecidos e intuídos dos mesmos.

6. Factores condicionantes de actuação

Factores que contribuíram para que as actividades/projectos não se desenvolvessem conforme o planeado.

7. Resultados e respectiva interpretação de avaliações de reacção e satisfação dos destinatários das intervenções

Com base na informação recolhida através dos questionários e visitas de acompanhamento. Consiste num resumo da informação constante nos relatórios de avaliação das diversas acções de formação desenvolvidas.

8. Resultados relativos ao desempenho de coordenadores e formadores

Com base na informação recolhida através dos questionários e visitas de acompanhamento (ou outras funções chave consoante os domínios). Consiste num resumo da informação constante nos relatórios de avaliação das diversas acções de formação desenvolvidas.

9. Identificação de áreas/aspectos com necessidade de ajustamentos e correcções e definição de acções correctivas e de melhoria

Com base na informação da avaliação de satisfação, nas medidas de melhoria adoptadas. Identificação dos projectos que ficaram por desenvolver.

10. Averiguação das causas de desistências

Inclui informação geral das desistências, reprovações e expulsão de formandos e/ou formadores retirada dos relatórios de avaliação das diversas acções de formação desenvolvidas.

11. Modernização e qualidade dos serviços

Metodologias e Instrumentos Implementados e enquadramento dos mesmos.

12. Conclusões:

Breve interpretação dos resultados descritos nos pontos anteriores, das medidas adoptadas e necessidades verificadas nos diferentes domínios de actuação.

Anexos:

Listagem dos anexos referidos nos pontos anteriores.

