

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



O PAPEL DO GESTOR DE FORMAÇÃO EM CONTEXTO EMPRESARIAL

Soraia Filipa Antunes de Brito

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Área de especialidade em Organização e Gestão da Educação e Formação

Relatório de Estágio Orientado pela Professora Doutora Sofia Viseu

2017

Dedicatória

Aos meus avós, in memoriam

Agradecimentos

Quero começar por agradecer à minha mãe pela pessoa e mãe maravilhosa que é, pelo apoio incondicional e por nunca me ter deixado desistir de nada. E também ao meu pai pelo apoio e investimento na minha educação, sem eles nunca teria conseguido.

Quero também agradecer aos meus irmãos por estarem lá e me apoiarem à sua maneira.

Quero agradecer ao meu namorado Ivo pelo apoio e compreensão absoluta, pelo amor e amizade não só nesta fase como também nos últimos dez anos. Tem sido o meu porto de abrigo e com quem posso contar aconteça o que acontecer.

Quero também agradecer ao João por ser das melhores pessoas que conheço, pelo apoio e pelos sábios conselhos que sempre partilhou comigo.

Quero agradecer às minhas amigas e colegas por me terem acompanhado, terem estado sempre lá e por me terem apoiado ao longo dos anos e em especial às minhas colegas de mestrado que cuja ajuda foi preciosa ao longo do mestrado.

Aos coordenadores da organização de acolhimento pelo apoio, pelos conselhos e ajuda ao longo do relatório, por me terem recebido tão bem e por todos os bons momentos que partilharam comigo.

Por fim quero também agradecer à professora Sofia Viseu pela ajuda prestada durante a realização deste relatório.

Resumo

O presente relatório integra-se na modalidade de estágio curricular, tendo sido realizado na empresa Do It Better, para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, na área de especialização de Organização e Gestão da Educação e Formação.

O principal objetivo do relatório e consequente investigação foi proceder à caracterização dos papéis que um gestor da formação desempenha, compreender as funções que realiza e as tarefas que executa diariamente.

O relatório está dividido em quatro capítulos: no primeiro capítulo é apresentado o quadro conceptual e teórico que serve de base para a caracterização organizacional, sendo também apresentada a metodologia utilizada para a recolha e análise dos dados; no segundo capítulo é caracterizada a organização de acolhimento – Do It Better; no terceiro capítulo é apresentado o trabalho desenvolvido e a experiência vivida ao longo do estágio; no quarto e último capítulo é desenvolvida uma pequena investigação sobre o papel do gestor da formação, as tarefas que executa e as funções que desempenha na organização

Neste trabalho seguiu-se uma abordagem geral de carácter qualitativo, tendo recorrido a entrevistas semiestruturadas aos dois gestores da formação que serviram para caracterizar a organização e compreender o trabalho desempenhados pelos gestores; a observação participante que teve como objetivo compreender o funcionamento da organização, o trabalho realizado pelos gestores e recolher dados e informação para o relatório e a pesquisa arquivista serviu para compreender melhor os objetivos e exigências da organização.

Palavras-Chaves: Gestão da Formação; Organização; Gestor; Papel do Gestor; Gestor da Formação.

Abstract

This report is part of the curricular traineeship modality and was carried out at Do It Better to obtain a Master's degree in Education Sciences in the area of specialization of Organization and Management of Education and Training.

The main objective of the report and consequent investigation was to characterize the roles that a training manager plays, to understand the functions he performs and the tasks he performs daily.

The report is divided into four chapters: the first chapter presents the conceptual and theoretical framework that serves as the basis for the organizational characterization, and also presents the methodology used for data collection and analysis; in the second chapter is characterized the host organization - Do It Better; the third chapter presents the work developed and the experience lived during the stage; in the fourth and last chapter a little research is done on the role of the training manager, the tasks he performs and the functions he performs in the organization

This work was followed by a general approach of a qualitative nature, having resorted to semi-structured interviews to the two managers of the training that served to characterize the organization and to understand the work performed by the managers; the participant observation that had as objective to understand the operation of the organization, the work done by the managers and to collect data and information for the report and the archival research served to better understand the objectives and requirements of the organization.

Keywords: Training Management; Organization; Manager; Role of the Manager; Training Manager.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO	3
1. Conceitos para análise organizacional.....	3
1.1 Organização	3
1.2 Modelos de análise organizacional.....	6
1.3 Ambiente Externo.....	13
2. METODOLOGIA.....	15
2.1. Abordagem geral e design	16
2.2.1 Pesquisa arquivista	19
2.2.2. Observação participante	20
2.2.3. Entrevista.....	21
3. ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA DO IT BETTER.....	23
3.1. Apresentação da Do It Better.....	23
Origem da Organização	23
Missão e Valores	24
Oferta formativa e áreas de atuação da Do It Better.....	24
Estrutura da Do It Better.....	26
3.2. Ambiente Externo.....	33
Capítulo II – Estágio numa empresa de formação profissional.....	40
Objetivos.....	40
Tratamento De Informação.....	45
Preparação/ gestão de ações de formação e documentação.....	46
Relações interpessoais	48
Marketing	48
Capítulo 3 – Investigação	50
3.1. Conceitos	50
3.1.1. Papel do Gestor.....	50

3.2. Objetivos do estudo	56
3.2.1. Metodologia.....	58
3.3. Resultados.....	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
Referências Bibliográficas.....	71
Anexos.....	73

Índice De Figuras

Figura 1. Tipologia de Modelos de Gestão e Liderança.....	5
Figura 2. Cinco Elementos Básicos das Organizações.....	11
Figura 3. Organograma da Organização.....	27
Figura 4. Estrutura Simples	31
Figura 5. Análise Swot da Do It Better	38
Figura 6. Tarefas De Gestão de Morgan, Hall & Mackay.....	52
Figura 7. Papéis do Gestor.....	57
Figura 8. Tarefas de Gestão de Jones	57

Índice De Tabelas

Tabela 1. Elementos das Cinco Estruturas Organizacionais	30
Tabela 2. Atividades Desenvolvidas no Estágio	42

Lista de Siglas

ARE – Assistente de Recintos de Espetáculos

ARD – Assistente de Recintos Desportivos

BAS – Módulo Base do curso de Segurança Privada

DiB – Do It Better

DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

MAI – Ministério da Administração Pública

PSP – Polícia de Segurança Pública

SIGO - Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

TAFM – Técnico Auxiliar de Fisioterapia e Massagem

TAS – Técnico Auxiliar de Saúde

TEUG – Técnico Estética de Unhas de Gel

UFCD – Unidade de Formação de Curta Duração

VIG – Curso de Vigilante

SPR – Curso de Segurança-Porteiro

INTRODUÇÃO

Este relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito do 2º ciclo de estudos do Mestrado em Educação e Formação, na área de especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação, do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. A escolha do estágio para a conclusão do mestrado visava contribuir para que pudesse obter alguma experiência profissional, consolidado conhecimentos e competências ao mesmo tempo que concluía o meu percurso académico.

O estágio curricular tinha como objetivos integrar uma empresa de formação e adquirir experiência profissional nesse âmbito, realizar uma investigação sobre o trabalho do gestor, e compreender o trabalho desenvolvido por um gestor da formação numa empresa. Tendo isto em consideração e após alguns contactos e entrevistas optei por realizar o meu estágio na Do It Better, que é uma empresa de formação de adultos.

A pequena investigação que foi realizada ao longo do estágio e para o presente relatório teve como principal impulsionador o interesse pelo trabalho de um gestor numa empresa dentro da minha área de estudos e, ao mesmo tempo, contribuir de alguma forma para a área de estudo do gestor e as suas funções do campo da educação (Barroso, 2005). Nesse sentido, as questões orientadoras da investigação procuraram compreender as funções de um gestor da formação, as tarefas que desempenha no seu quotidiano e o seu papel dentro da organização. Simultaneamente, durante a licenciatura, adquiri interesse pela área da formação profissional, a formação ao longo da vida, assim como da formação contínua em contexto empresarial (Canário, 2013).

O presente relatório está estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo “Caracterização da Instituição de Acolhimento” são apresentados o quadro conceptual para a análise organizacional e a metodologia escolhida para a elaboração do relatório. É também apresentada e caracterizada a organização de acolhimento. No segundo capítulo “Estágio numa Empresa de Formação Profissional são explicados os objetivos a atingir ao longo do estágio e todas as tarefas realizadas ao longo do mesmo, explicando como estas eram realizadas. No terceiro capítulo “Investigação” é exposta e analisada a problemática, utilizando os dados recolhidos e comparando com os conceitos de gestão

organizacional e o papel do gestor. E por fim é apresentada a conclusão resultante do estágio e da investigação realizada ao longo do 2º ano de mestrado.

CAPÍTULO 1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO

1. Conceitos para análise organizacional

Neste capítulo irei apresentar os conceitos que orientaram o trabalho de descrição e análise da organização onde realizei o meu estágio: organização, estrutura organizacional, ambiente externo e gestor da organização. A escolha destes conceitos decorreu da adoção de uma conceitualização das organizações educativas próximas dos trabalhos que têm vindo a ser realizados no âmbito do mestrado em Educação e Formação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa como por exemplo os relatórios de estágio de Ourique (2016), Vaz (2015) e Valpaços (2011).

1.1 Organização

Definir o conceito de organização não é fácil devido à sua complexidade, mas uma das definições mais utilizadas foi proposta por Etzioni (1984, cit. por Trigo e Costa, 2008) na qual ele afirma que “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” Bilhim (2006, p.19) define as organizações de forma similar definindo-as como “unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação”. Também Schein (cit. in Bilhim, 2006, p.22) vê as organizações como uma estrutura social cujo objetivo é auxiliar na concretização dos objetivos de indivíduos, e define a organização como sendo a

“coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”.

Toda e qualquer organização é caracterizada por

“ser um grupo de duas ou mais pessoas; existirem relações de cooperação entre os elementos que a constituem; revelar-se necessária a coordenação formal das suas ações; prosseguir a consecução de determinadas metas; existir diferenciação de funções; existir uma estrutura hierárquica; e existirem fronteiras, relativamente ao respetivo meio envolvente” (Santos, 2008, p.12).

Estas definições apontam para a existência de quatro elementos fundamentais nas organizações: a estrutura, as pessoas, os objetivos e a divisão do trabalho. Sem um destes elementos a organização não consegue funcionar na sua plenitude (Santos, 2008, p.12).

O conceito organização pode ter dois significados,

“por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como por exemplo, as fábricas, os bancos e a Administração Pública. Por outro, designa certas condutas e processos sociais: o ato de organizar tais atividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade coerente” (Bilhim, 2006, p.21).

Pereira (1999) divide estes dois significados em duas dimensões organizacionais: dimensão formal e a dimensão informal. A primeira está ligada às “(...) estipulações dos dirigentes, traduzidas em estatutos, regulamentos, organogramas (...)” (Pereira, 1999, p. 87) o que significa que a dimensão formal se refere à estrutura hierárquica, dos papéis desempenhados, aos recursos e às metas que cada organização tem. A segunda tem a ver com

“(...) o entendimento entre trabalhadores sobre o quantitativo adequado de produção diária, o modo de lidarem com um capataz, ou em sentido inverso, as técnicas pessoais, ou de ocasião, utilizadas por este para melhorar os resultados do trabalho” (Pereira, 1999, p.88).

Ou seja, esta dimensão está ligada ao comportamento das pessoas dentro da organização e como interagem entre si para atingirem os vários critérios que a organização exige que atinjam.

Bilhim (2006) afirma que as organizações são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; há, entre elas, relações de cooperação; exigem a coordenação formal de ações; caracterizam-se pela prossecução de metas; pressupõem a diferenciação de

funções; possuem uma estrutura hierárquica; caracterizam-se pela existência de fronteiras.

Bush (2006) organizou ao longo de vinte anos as teorias de gestão organizacional em seis modelos: formal, colegial, político, ambíguo, subjetivo, cultural. E mais tarde Bush e Glover (2002) ligaram estes modelos aos modelos de liderança que são o modelo administrativo, participativo, transacional, pós-moderno, contingência, moral (fig. 1) e que serão desenvolvidos no ponto 1.2.

Management model	Leadership model
Formal	Managerial
Collegial	Participative
Political	Transactional
Subjective	Post-modern
Ambiguity	Contingency
Cultural	Moral

Figura 1. Tipologia de modelos de gestão e liderança (Bush, 2006 adaptado de Bush e Glover, 2002)

1.2 Modelos de análise organizacional

Neste ponto serão abordados os modelos de análise organizacional de Bush (2006), Morgan (1997) e Mintzberg (1995), sendo apresentadas as tipologias de cada autor. Mintzberg (1995) constrói a sua tipologia com base na ideia de estrutura organizacional enquanto Bush (2006) na tentativa de construir modelos de gestão e de liderança e Morgan (1997) se foca nas metáforas organizacionais.

Começando por apresentar os modelos de Bush (fig. 1), no modelo formal

“as organizações são [concebidas como] sistemas hierárquicos nos quais os gerentes usam meios racionais para alcançar objetivos acordados. Os chefes possuem autoridade legitimada por seus cargos formais dentro da organização e são responsáveis perante os órgãos patrocinadores pelas atividades de sua organização” (Bush, 2006, p.5).

E este modelo tem seis características: 1. As organizações são vistas como sistemas; 2. Os modelos formais dão destaque à estrutura oficial da organização; 3. Nos modelos formais as estruturas oficiais da organização tendem a ser hierárquicas; 4. Todas as abordagens formais tipificam as escolas como organizações que procuram alcançar os seus objetivos; 5. Os modelos formais assumem que as decisões administrativas são feitas através de um processo racional; 6. As abordagens formais apresentam a autoridade dos líderes como produto de seus cargos oficiais dentro da organização (Bush, 2006, p.5).

No modelo colegial assume-se “que as organizações determinam políticas e tomam decisões através de um processo de discussão que leva ao consenso” (Bush, 2006, p.8). Este modelo tem também as suas características que são: 1. Eles são fortemente normativos na orientação; 2. Os modelos colegiais parecem ser particularmente apropriados para organizações que têm um número significativo de profissionais; 3. Os modelos individuais assumem um conjunto comum de valores mantidos pelos membros da organização; 4. O tamanho dos grupos de tomada de decisão é um elemento importante na gestão colegial; 5. Os modelos colegiais assumem que as decisões são alcançadas por consenso (Bush, 2006, p.8).

No modelo político, as decisões das organizações são concebidas como resultantes de um processo de negociação. Os “grupos de interesse desenvolvem e formam alianças na busca de objetivos políticos específicos. O conflito é visto como um fenômeno natural e o poder acumula-se para as alianças dominantes em vez de ser preservado dos líderes formais” (Bush, 2006, p.10).

As características deste modelo são: 1. Existe uma tendência para o foco ser a atividade de grupo em vez da instituição como um todo; 2. Os modelos políticos estão preocupados com interesses e grupos de interesse; 3. Modelos políticos enfatizam a predominância de conflitos nas organizações; 4. Os modelos políticos assumem que os objetivos das organizações são instáveis, ambíguos e contestados; 5. As decisões dentro das arenas políticas emergem após um processo complexo de negociação; 6. O conceito de poder é central para todas as teorias políticas (Bush, 2006, pp.10-11).

Os modelos da ambiguidade “enfatizam a incerteza e a imprevisibilidade nas organizações” (Bush, 2006, p.15). Estes modelos reconhecem a turbulência e a imprevisibilidade nas organizações. Os objetivos e os processos das organizações nem sempre são claros e compreendidos assim como a participação dos membros na criação de políticas não é constante e estes optam ou não por participar nas tomadas de decisão (Bush, 2006, p.15).

Este modelo tem como características: 1. a falta de clareza sobre os objetivos; 2. assumem que as organizações têm uma tecnologia problemática na medida em que seus processos não são devidamente compreendidos; 3. Os teóricos da ambiguidade argumentam que as organizações são caracterizadas pela fragmentação; 4. os modelos de estrutura organizacional são considerados problemáticos; 5. Os modelos de ambiguidade tendem a ser particularmente utilizados em organizações profissionais de atendimento a clientes; 6. Os teóricos da ambiguidade enfatizam que há participação fluida na gestão das organizações; 7. Uma outra fonte de ambiguidade é fornecida pelos sinais que emanam do ambiente da organização; 8. Os teóricos de ambiguidade enfatizam a prevalência de decisões não planejadas; 9. Os modelos de ambiguidade enfatizam as vantagens da descentralização (Bush, 2006, p.16).

Já Cohen e March (1974, cit. por Costa, 1996) apresentam-nos quatro tipos de ambiguidade com os quais um líder se defronta e que são a (1) ambiguidade das intenções na qual os “objetivos são problemáticos, pouco claros, incoerentes e de difícil

operacionalização” o que faz com que as decisões do líder sejam dúbias (p. 92); (2), a ambiguidade do poder, em que ter “um lugar no topo da estrutura hierárquica não significa necessariamente dispor (...) de um poder superior” (p.92) daí ser algo ambíguo porque nem sempre existe ou é respeitado; (3) a ambiguidade da experiência é “uma modalidade de aprendizagem; contudo, o seu sucesso tem a ver fundamentalmente com um mundo caracterizado pela simplicidade e pela estabilidade” sendo a experiência algo constante o que a torna “ambígua (...) se a realidade se apresentar complexa” (p.92); (4) na ambiguidade do êxito a “avaliação do sucesso na liderança organizacional é problemática pois não é fácil (...) distinguir entre fracasso e êxito” (p.92).

O modelo subjetivo foca-se nos indivíduos da organização e não na organização como um todo. Esta perspectiva sugere que “cada indivíduo tem uma percepção subjetiva e seletiva da organização” (Bush, 2006, p.12). As organizações são complexas, tendo vários significados e entendimentos de cada indivíduo que fazem parte delas. São também “construções sociais no sentido de que emergem da interação dos seus participantes” (Bush, 2006, p.12).

Este modelo tem cinco características: 1. Foca-se nas crenças e ideias dos membros das organizações a nível individual e não a nível institucional; 2. Concentra-se na interpretação individual do comportamento e não nas situações e ações; 3. Os vários significados colocados pelos participantes em cada situação é um resultado direto dos seus valores, antecedentes e experiência e por isso a interpretação dos eventos por cada membro da organização depende das suas crenças; 4. Neste modelo a estrutura é um produto das relações humanas, em vez de algo que é fixo ou predeterminado; 5. As abordagens subjetivas destacam o significado de motivos individuais e negam a existência de objetivos organizacionais (Bush, 2006, p.13).

O modelo cultural destaca os aspetos informais das organizações em detrimento dos seus elementos oficiais, concentrando-se nos valores, crenças e normas dos indivíduos na organização e de como esses ideais se agrupam em significados organizacionais partilhados por todos, “os modelos culturais são manifestados por símbolos e rituais ao invés de através da estrutura formal da organização” (Bush, 2006, p.18).

O modelo cultural tem seis características: 1. Concentra-se nos valores e crenças dos membros das organizações; 2. Foca-se na ideia de uma cultura única ou dominante

nas organizações, embora isso não signifique que os valores individuais estejam em sintonia uns com os outros; 3. A cultura organizacional realça o desenvolvimento de normas e significados partilhados; 4. Estas normas de grupo às vezes permitem o desenvolvimento de uma monocultura com significados partilhados por toda a equipa - "da maneira como fazemos as coisas por aqui"; 5. A cultura é expressa através de rituais e cerimónias, que são usadas para apoiar e celebrar crenças e normas; 6. A cultura organizacional assume a existência de heróis e heroínas que reúnem os valores e crenças da organização (Bush, 2006, pp.18-19).

Para além destes modelos de Bush que ajudam a analisar e compreender as organizações, existem também as metáforas propostas por Morgan (1997), como forma de compreender e administrar os negócios e soluciona os problemas da organização (Digha, 2014, p.201).

Morgan criou oito metáforas para analisar as organizações: máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica, fluxo de transformação, e instrumento de dominação. Todas as organizações pertencem a uma destas metáforas e estas metáforas são uma forma de “criar novas maneiras de pensar a organização; ultrapassar as formas estereotipadas de pensamento que têm prevalecido, nomeadamente através da imagem da máquina e do organismo; diagnosticar e desenhar melhor as organizações; explorar as potencialidades fornecidas por este tipo de análise” (1997, p. 36).

Já a estrutura organizacional é definida por Mintzberg (1995, p.20) como “(...) o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”. Para Bilhim (2006) a estrutura organizacional consiste um grupo de “variáveis complexas sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões” (Bilhim, 2006, p.23). Ou seja, são estipuladas as tarefas a serem realizadas, quem as irá realizar e todas as ligações que devem ser estabelecidas entre os membros da organização. E para conhecer a estrutura de uma organização, é preciso

“conhecer as suas componentes, quais as funções que cada uma desempenha, e como essas funções se inter-relacionam. Particularmente precisamos de saber como os fluxos de trabalho, de autoridade, de informação e de decisões irrigam as organizações” (Mintzberg, 1995, p.35).

A estrutura organizacional é influenciada pela “atribuição de responsabilidades, a tomada de decisão, o agrupamento de funções, a coordenação e o controle” (Bilhim, 2006, p.24) e estas condições ajudam as organizações a atingirem os seus objetivos através da estrutura básica, do mecanismo de operação e do mecanismo de decisão. A estrutura básica toma “a forma de descrição do trabalho, organogramas” (Bilhim, 2006, p.24), o mecanismo de operação ajusta os “comportamentos dos indivíduos por meio de procedimentos, regras, rotinas de trabalho, padrões de desempenho e sistemas de comunicação” (Bilhim, 2006, p.24), o mecanismo de decisão processa a informação originada na “envolvente externa e interna, e cruzando, avaliando e disponibilizando as informações indispensáveis” para os responsáveis por tomar as decisões (Bilhim, 2006, p.24).

Segundo Bilhim (2006), a estrutura organizacional tem três características: a complexidade, a formalização e a centralização.

A complexidade integra “múltiplos graus de especialização, a divisão de trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões da organização e as filiais que possa ter” (Bilhim, 2006, p.23). Está ainda relacionada com os níveis de diferenciação que existem dentro de uma organização e que está dividida em três tipos de diferenciação que são: a diferenciação horizontal; a diferenciação vertical ou hierárquica; e a diferenciação espacial. Segundo Bilhim (2006) a diferenciação horizontal está ligada ao nível de separação horizontal que existe entre os vários departamentos e à subdivisão das tarefas que os elementos das organizações executam. A diferenciação vertical tem a ver com a profundidade da estrutura organizacional que é calculada através dos níveis hierárquicos que existem, desde do nível mais alto até ao mais baixo. Já a diferenciação espacial está ligada às outras duas diferenciações e pode ser analisada tendo em conta os seguintes indicadores estabelecidos por Hall, Haas e Johnson: o grau de dispersão das instalações físicas, a distância da sede, o grau de distanciamento do pessoal e a localização do pessoal especialmente disperso (Bilhim, 2006, p.140). Esta diferenciação tem como fundamento a localização geográfica do local de trabalho, dos recursos materiais e humanos da organização porque as atividades e os elementos das organizações podem espalhar-se no espaço consoante os centros de poder ou das tarefas.

A formalização é composta por “regras e os procedimentos que as organizações têm para orientar o comportamento dos seus membros, e pelas suas normas escritas” (Bilhim, 2006, p.24). O nível de formalização numa organização está dependente do

contexto diário e da quantidade de situações irregulares que acontecem. Uma organização cujos problemas que acontecem são habituais acabam por criar procedimentos para os resolver, ao invés de uma organização que lida constantemente com problemas novos não tendo muitas das vezes um método para proceder à sua resolução.

Por fim a centralização que indica onde se encontra o poder de decisão. Como em todos os conceitos existem várias definições, sendo que Bilhim (2006, p. 146, cit. Van de Ven e Ferry) define a centralização como

“(...) o locus de decisão que determina a autoridade dentro de uma organização. (...) quando a maioria das decisões é tomada hierarquicamente, uma unidade organizacional é considerada centralizada; uma unidade descentralizada geralmente implica que a decisão tenha sido delegada para locais ou níveis mais baixos”.

A centralização é quando o poder, ou autoridade, está focada no topo da hierarquia ao invés da descentralização que tem o seu poder focado na base da hierarquia.

Mintzberg (1980) apresenta-nos cinco tipos de organização: a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, estrutura divisionária e a adhocracia. E dentro destes tipos de organização existem cinco elementos básicos: o vértice estratégico, a tecno-estrutura, a equipa de apoio, o nível intermédio e o centro operacional como mostra a figura 2.

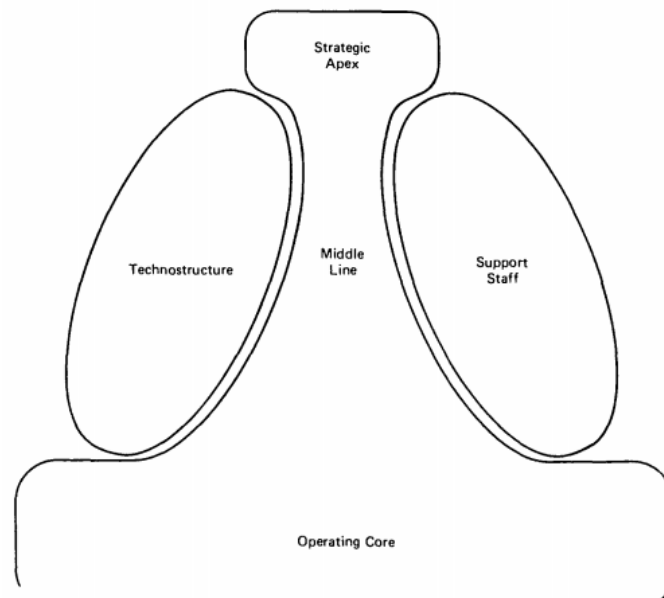


Figura 2. Cinco elementos básicos das organizações. Fonte: Mintzberg (1980, p.324)

O vértice estratégico é o topo da organização e da sua equipa de apoio ou o seu “braço direito”. O nível intermédio consiste nos gestores que estão na linha da frente e que fazem a ligação entre o centro operacional e o vértice estratégico. A tecnoestrutura inclui os trabalhadores que não estão em constante contacto com a estrutura da organização e trabalham na manutenção da estrutura da organização. A equipa de apoio é onde estão incluídos todos os trabalhadores que indiretamente fornecem apoio ao resto da organização. O centro operacional inclui todos os trabalhadores que produzem os produtos e serviços da organização.

Cada um destes cinco elementos estão ligados aos cinco tipos de organização. O vértice estratégico tem uma forte presença na estrutura simples, o nível intermédio está ligado à estrutura divisionária. Por sua vez a tecnoestrutura que está relacionada à burocracia mecanicista, a equipa de apoio que “pertence” à adhocracia e por fim o centro operacional é o elemento mais forte na burocracia profissional.

Concluindo, para o estudo de uma organização seja ela qual for tem de se compreender os vários modelos de análise organizacional e a partir daí perceber em qual ou quais modelos a organização em estudo se enquadra. As organizações são complexas, tendo características próprias e inerentes à organização como nos mostram Bilhim (2006) e Mintzberg (1980) e é a partir destes dois autores que se irá estudar a estrutura da Do It Better.

1.3 Ambiente Externo

As organizações operam num determinado meio, por vezes denominado por ambiente externo e que tem bastante influência na sua existência e no seu desenvolvimento, por isso é fundamental que esta se estruture e se adapte da melhor forma possível às condições externas. O ambiente externo

“compreende praticamente tudo o que está situado fora da organização: a sua “tecnologia” (quer dizer os conhecimentos que a mesma utiliza), a natureza dos seus produtos, os clientes e os concorrentes, a distribuição geográfica das suas atividades, o clima económico, político (...)” (Mintzberg, 1995, p.297).

Segundo Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000, p.33-36) o ambiente externo são todas as influências que atuam sobre a organização, direta ou indiretamente. As forças diretas e que exercem uma influência imediata são:

- *Clientes* são os indivíduos que compram os produtos ou os serviços que a empresa fornece;
- *Concorrência* é o conjunto de empresas que disponibilizam produtos ou serviços similares aos da empresa em questão;
- *Recursos Humanos* são os fatores humanos disponíveis na organização para executar as tarefas essenciais;
- *Fornecedores* são os elementos que disponibilizam os produtos ou serviços comprados pela empresa que futuramente os transformará no processo produtivo em mercadorias ou serviços finais.

As forças indiretas são as que não têm influência direta no sucesso da organização, mas no momento de tomar decisões estas influências são tidas em conta porque afetam o trabalho da organização (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2000). As forças indiretas são:

- *Económicas* indicam-nos como os recursos são distribuídos e utilizados no próprio ambiente;
- *Sociais* descrevem-nos as características da sociedade onde a organização está inserida;

- *Políticas* compreendem todos os fatores Político-Governamentais;
- *Legais* consistem em toda a legislação em vigor que todos os membros da sociedade devem seguir;
- *Tecnológicas* consistem na aplicação sistemática de conhecimento científico a um novo produto, processo ou serviço.
- *Internacionais* compreendem todas as implicações internacionais das operações organizacionais.

Minzberg (1995) apresenta quatro características dos ambientes organizacionais e onde estão incluídas todas as forças diretas e indiretas supramencionadas. Estas características são a estabilidade, a complexidade, a diversidade de mercados e a hostilidade.

A estabilidade do ambiente de uma organização “pode ir do mais estável ao mais dinâmico” (Mintzberg, 1995, p.297). E nesta característica podemos incluir as forças diretas como os clientes e a concorrência, e as forças indiretas como a económica e as políticas. As mudanças previsíveis são de fácil resolução não sendo por isso um problema, mas todas as mudanças imprevisíveis são os verdadeiros problemas numa organização e “é o que nós entendemos por dinâmico. (...) um ambiente dinâmico torna o trabalho da organização incerto e imprevisível” (Mintzberg, 1995, p.298).

A complexidade do ambiente pode ser simples ou complexo e nesta característica estão presentes a força direta dos recursos humanos e a indireta da tecnologia. A complexidade “afeta, evidentemente, a estrutura através da dimensão intermédia que é a inteligibilidade do trabalho a ser executado” (Mintzberg, 1995, p.298). Quanto mais conhecimento é necessário e exigido aos recursos humanos de uma organização mais complexo é o ambiente.

A diversidade de mercados numa organização pode ser integrada ou diversificada e tem presente as forças diretas dos clientes e dos fornecedores. Os mercados integrados é quando os clientes são poucos e certos, Mintzberg dá inclusive como exemplo uma mina de ferro que vende os seus produtos a uma única siderurgia. E os mercados diversificados é quando os clientes são imensos, como por exemplo uma comissão do comércio externo tem como objetivo fornecer produtos a um país inteiro. A estrutura de uma organização

é afetada “através de uma terceira variável intermédia: a diversidade do trabalho” (Mintzberg, 1995, p.299).

Por fim a hostilidade de uma organização que pode ir do ambiente mais acolhedor ao mais hostil e que tem presentes as forças diretas como a concorrência e os recursos humanos e as forças indiretas política e a legal. A hostilidade é influenciada pela “concorrência, pelas relações da organização com os sindicatos, os governos, (...) assim como pela disponibilidade dos recursos humanos” (Mintzberg, 1995, p.299). Esta característica aproxima-se da característica da estabilidade porque ambientes hostis são ambientes dinâmicos.

O ambiente externo pode ser o maior aliado de uma organização se for bem aproveitado e gerido. Por isso é importante compreender e analisar a natureza do ambiente externo porque quanto mais competitivo, instável e complexo ele for maior será a necessidade de o analisar.

Em suma, o ambiente externo é um elemento bastante importante numa organização. As influências indiretas ou diretas têm sempre impacto nas organizações e é essencial ter noção dessas influências. Os conceitos abordados neste capítulo serão essenciais para estudar a organização de acolhimentos mais à frente, e permitem-nos entender a complexidade das organizações e todos os elementos que fazem parte delas e as rodeiam. Não existem duas organizações iguais pois cada uma tem as suas particularidades.

2. METODOLOGIA

Neste capítulo irão ser abordadas as metodologias escolhidas para caracterizar a organização de acolhimento e realizar o estudo a que me propus.

2.1. Abordagem geral e design

O estudo segue uma abordagem geral de carácter qualitativa seguindo uma estratégia de investigação próxima do estudo de caso. Este relatório enquadra-se no estudo do caso porque são usadas múltiplas fontes de evidência e porque está centrado na análise organizacional.

Afonso, citando Bassey (1999) define o estudo do caso na área da educação como

“uma pesquisa empírica conduzida numa situação circunscrita de espaço e de tempo, ou seja, é singular, centrada em facetas interessantes de uma atividade, programa, instituição ou sistema, em contextos naturais e respeitando as pessoas, com o objetivo de fundamentar juízos e decisões dos práticos, dos decisores políticos ou dos teóricos que trabalham com esse objetivo, possibilitando a exploração de aspetos relevantes, a formulação e verificação de explicações plausíveis sobre o que se encontrou, a construção de argumentos ou narrativas válidas, ou a sua relação com temas da literatura científica de referência” (Afonso, 2005, pp. 70-71).

A investigação nos estudos de caso tem, na sua grande maioria, um carácter qualitativo, que é também muitas vezes designada por investigação naturalista. Na investigação qualitativa o investigador

“frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenómenos nos quais está interessado, incidindo os dados recolhidos nos comportamentos naturais das pessoas: conversar, visitar, observar, comer, etc.” (Guba, 1978; Wolf, 1978a; In Bogdan e Biklen (1994, p.17)).

Segundo Afonso (2005) nos estudos de caso existem três modalidades sugeridas por Stake (1994, cit. Afonso, 2005, p.71) que são os estudos de caso intrínsecos, os instrumentais e os múltiplos ou coletivos.

Nos estudos de caso intrínsecos investiga-se o “conhecimento aprofundado de uma situação concreta no que ela tem de específico e único” (Afonso, 2005, p.71), ou seja, procura-se compreender melhor um caso apenas pelo interesse despertado por aquele caso particular.

Nos casos instrumentais o objetivo é a “compreensão aprofundada de uma questão ou problema, tendo em vista o desenvolvimento ou refinamento de uma teoria ou explicação genérica” (Afonso, 2005, p.72). O interesse no caso deve-se à crença de que ele poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo, uma vez que pode servir para fornecer perspectivas sobre um assunto ou para contestar uma generalização amplamente aceite.

Nos casos múltiplos a “perspetiva instrumental continua a ser dominante. A multiplicação dos contextos em estudo destina-se a assegurar uma maior abrangência e plausibilidade na construção de teorias” (Afonso, 2005, p.72).

Dentro destas três modalidades este relatório aproxima-se mais de um estudo de caso instrumental uma vez que o interesse não é o estudo da organização em si e respetivos membros, mas sim o trabalho dos gestores de uma forma geral porque o “caso em si é secundário (quer seja típico ou atípico”); o interesse pelo estudo é externo ao caso” (Afonso, 2005, p.72).

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa possui as seguintes cinco características:

1. *Na investigação qualitativa a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal*, ou seja, é o investigador que recolhe toda a informação necessária à investigação tornando-se, tal como os autores dizem, o principal instrumento de recolha de dados.
2. *A investigação qualitativa é descritiva*, isto porque toda a informação recolhida nas investigações qualitativas são uma descrição do que o investigador observa, escuta e realiza. Toda a informação que é recolhida é essencial para compreender comportamentos e o ambiente do contexto onde as observações foram realizadas.
3. *Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos.*
4. *Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva.* Estes partem para a investigação sem definirem as questões que querem ver construídas, são os dados recolhidos que lhes indicam qual o caminho a seguir, o que merece ser estudado e ao longo do estudo vai afunilando a sua análise. O próprio autor compara o processo de análise dizendo que este “é como um funil:

as coisas estão abertas no início (ou no topo) e vão-se tornando mais fechadas e específicas no extremo” (Bogdan & Biklen 1994, p.50).

5. *O significado é de importância vital na abordagem qualitativa.* Para o investigador as perspectivas dos participantes são fundamentais porque é em torno deles que gira o estudo e são eles que conduzem, inconscientemente, a investigação.

Nem todos os estudos qualitativos têm estas cinco características, mas “*a questão não é tanto a de se determinada investigação é ou não totalmente qualitativa; trata-se sim de uma questão de grau.*” (Bogdan & Biklen, 1994, p.47). A investigação qualitativa

“exige que o mundo seja examinado como uma ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objeto de estudo” (Bogdan & Biklen, 1994, p.49).

Numa investigação qualitativa o objetivo do investigador é a compreender detalhadamente o que o gestor, neste caso, pensa o que requer que o “investigador passe, frequentemente, um tempo considerável com os sujeitos no seu ambiente natural” (Bogdan & Biklen, 1994, p.17). De facto, a investigação qualitativa está mais preocupada em captar o modo como os “sujeitos responderem de acordo com a sua perspectiva pessoal”, sendo preferidos guiões de recolha de dados mais abertos e flexíveis ao invés de “questões previamente elaboradas” (Bogdan & Biklen, 1994, p.17)

Sendo o investigador o principal instrumento de investigação, este vai questionando os sujeitos para obter as informações sobre determinados assuntos para compreender “*aquilo que eles experimentam, o modo como eles interpretam as suas experiências e o modo como eles próprios estruturam o mundo social em que vivem.*” (Psathas, 1973 In Bogdan e Biklen, 1994, p.51). Os investigadores qualitativos nem sempre têm o mesmo objetivo nas suas investigações porque têm diferentes perspectivas do seu trabalho embora concordem em alguns pontos. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p.70)

“O objetivo dos investigadores qualitativos é o de melhor compreender o comportamento e experiências humanos (...) Recorrem à observação empírica por considerarem que é em função de instâncias concretas do comportamento

humano que se pode refletir com maior clareza e profundidade sobre a condição humana”

e por isso este tipo de investigação é a mais apropriada para estudar organizações e pessoas.

2.2. Técnicas de recolha e análise de dados

Para o presente estudo as técnicas de recolha de dados utilizadas foram a pesquisa arquivista, a observação participante e a entrevista.

2.2.1 Pesquisa arquivista

Na pesquisa arquivista o investigador não recolhe informações, apenas consulta e analisa os documentos já existentes para obter informação, tal como afirma Afonso (2005, p.88)

“consiste na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação”.

Esta técnica de recolha de dados é considerada uma “abordagem não reativa” (Afonso, 2005, p.88) e assim conseguem-se evitar problemas que podem advir de “as pessoas saberem que estão a ser estudadas” (Afonso, 2005, p.89) e como consequência mudar o seu comportamento. Dentro da pesquisa arquivista existem vários tipos de documentos: oficiais, privados e públicos. Os documentos oficiais são os que estão nos “arquivos dos diversos departamentos da administração” e são um registo das atividades quotidianas da organização (Afonso, 2005, p.94), e dentro dos documentos oficiais estão também os dados estatísticos “que reúnem informação quantitativa” (Afonso, 2005, p.95). Os documentos privados são de acesso limitado e nestes estão incluídos arquivos da empresa.

Para este estudo os documentos consultados foram os oficiais, mais concretamente o *site* oficial da Do It Better e o manual do estagiário. O site tem todas as informações relativas à empresa, aos seus recursos humanos, centros de formação e todos os serviços

que fornece. O manual do estagiário (anexo I) tem o organograma da empresa, informações sobre todos os centros e instruções sobre como os estagiários devem trabalhar e integrar-se na empresa.

A consulta dos documentos da Do It Better foi bastante limitada porque não me foi dado acesso a muitos documentos. O pedido de consulta de vários documentos foi feito através do coordenador e foram pedidos o manual de acolhimento, o organograma, planos e relatórios de atividade. Os documentos que me foram enviados o manual do estágio e o organograma da organização – embora este já figurasse no manual do estagiário -, como supramencionado e foi dito que eram os únicos que podiam disponibilizar. Para proceder à sua análise

2.2.2. Observação participante

Em relação à observação, esta técnica é segundo Afonso (2005, p. 91)

“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, como acontece nas entrevistas e nos questionários” (Afonso, 2005, p.91).

A observação pode ser distinguida de duas formas: a observação estruturada ou sistemática e a observação não estruturada ou de campo. Ao longo do estágio curricular optei pela observação não estruturada, ou seja, pela observação participante. A observação não estruturada é mais conhecida como observação participante, e “fala-se de observação participante quando, de algum modo, o observador participa na vida do grupo por ele estudado” (Estrela, 1994, p.31).

Consiste em recolher dados e participar no quotidiano da organização, mantendo um diário de campo atualizado de tudo o que é observado e realizado e que, segundo Afonso (2005) é um tipo de registo habitual neste género de observações. Ao adotar a observação participante pude estabelecer uma ligação com ambiente da organização e com as pessoas observadas, e ainda recolher informação que sem esta relação de proximidade com os elementos da organização não seria possível.

Para garantir maior rigor, nos registos o observador deve ter atenção à linguagem e “descrever as próprias observações e não as inferências elementares derivadas dessas observações” (Pertti e Gretel, 1987 cit. in Afonso, 2005).

Os diários de campo (anexo III) foram realizados ao longo do estágio e são de natureza descritiva. Embora a certa altura do estágio os dias e as tarefas tenham sido bastante rotineiros os registos mantiveram-se diários.

A realização destes diários permitiu-me recolher vários dados sobre a organização, sobre o trabalho quotidiano dos coordenadores, a sua perspetiva sobre a organização e o seu funcionamento, os problemas que enfrentavam e como os resolviam assim como as relações interpessoais entre todos os elementos da organização, incluindo formandos e ex-formandos.

2.2.3. Entrevista

A técnica da entrevista é das “técnicas de recolha de dados mais frequentes na investigação naturalista e consiste numa interação verbal entre o entrevistador e o respondente” (Afonso, 2005, p.97). Para Morgan, (1988, cit. por Bogdan & Bilken, 1994, p.134), a entrevista é uma “conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas”. Esta técnica tem como objetivo “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Bilken, 1994, p.134).

A entrevista semiestruturada, ou semidiretiva, é um misto entre a entrevista estruturada e não estruturada, como o nome indica. O entrevistador possui um guião tal como numa entrevista estruturada, mas tanto o entrevistador como o entrevistado têm a liberdade para abordar questões que não estão no guião ou para dar respostas extensas, mas sem que estas se desviem do tema em questão. O problema das entrevistas é que por vezes existem “respostas entendidas pelos entrevistados como socialmente desejáveis” ou então a chamada “consistência sistemática” (Cozby, 1989 cit. in Afonso, 2005) em que os entrevistados respondem “consistentemente num sentido negativo ou positivo, independentemente do teor concreto das perguntas que lhes são colocadas” (Afonso, 2005, p.106).

Considerando que a entrevista pode ser de diversa natureza – não estruturada, semiestruturada ou estruturada – é indispensável que o instrumento seja adaptado aos destinatários, ao contexto e à situação. Neste estudo o guião da entrevista (anexo II) foi realizado especificamente para os dois coordenadores do centro da Amadora da Do It Better e o seu objetivo era perceber a perspetiva do responsável e da ex-responsável do centro sobre o papel do gestor e das suas funções e da organização de acolhimento.

A utilização da entrevista como uma das técnicas de recolha de dados teve como objetivo recolher informação que não foi possível observar ao longo do estágio nem estava disponível nos arquivos que a organização disponibilizou. Por isso foram realizadas as duas entrevistas acima mencionadas para assim recolher outros dados sobre a organização (anexos IV e V).

Após a realização das entrevistas executei a análise de conteúdo das mesmas (anexos VII e VIII) numa grelha com quatro colunas: categorias, subcategorias, indicadores e unidades de registo. A coluna das categorias corresponde aos blocos utilizados no guião da entrevista para dividir a entrevista. Nas sub-categorias dividem-se as categorias em tópicos diferentes, mas mantendo-se na categoria original. Nos indicadores estão as diretivas do que se pretende com as questões. Nas unidades de registo são inseridos os excertos mais importantes das respostas dos entrevistados.

3. ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA DO IT BETTER

Neste capítulo pretendo apresentar a organização de acolhimento, que foi a Do It Better, tendo o estágio sido realizado no centro da Amadora. Irei dar a conhecer a organização, os seus objetivos, a sua missão, valores, a sua estrutura hierárquica e organizacional e ainda apresentar a análise SWOT para contextualizar o trabalho realizado e utilizando para tal os dados recolhidos através das técnicas mencionadas no capítulo I.

3.1. Apresentação da Do It Better

A organização de acolhimento é a empresa de formação profissional *Do It Better*, do setor privado que atua no ramo da formação profissional, disponibilizando os seus serviços a empresas e particulares. Esta organização tem sede em Lisboa, tendo depois nove centros de formação em todo o país, mais precisamente em Braga, Porto, Vila Nova de Gaia, Coimbra, Alverca, Lisboa, Amadora, Almada e Faro e um centro em Sevilha, Espanha. Exerce a sua atividade em Portugal há 10 anos e desde 2017 que está também presente em Espanha.

Origem da Organização

A *Do It Better* foi criada a 7 de julho de 2007 e surgiu do “forte objetivo do Grupo dib Consulting em atender aos clientes de forma global através de soluções em formações profissionalizantes” (fonte: Do It Better, 2007). Inicialmente pertencia ao ramo da consultoria de *software* de gestão e de *websites* e no desenvolvimento de *Customer Relationship Management*. A 4 de Dezembro de 2009 passou a ser uma empresa de formação, começando por dar formação a pequenas e médias empresas. Em 2010 foi inaugurado o primeiro centro de formação em Alverca. Os primeiros cursos foram criados em 2012, mais precisamente cursos de técnico auxiliar de fisioterapia e massagem, técnico auxiliar de geriatria e técnico de ação educativa.

Em 2013 foram inaugurados os centros de formação no Laranjeiro, na Amadora e o centro de Alverca mudou de instalações para ter mais salas de formação. Em 2014 foram inaugurados o centro de formação no Porto e em Lisboa. Em 2015 foram inaugurados o centro de formação em Coimbra, em Braga e o centro do Porto passou para um centro com mais salas de formação. Em 2017 o centro da Amadora mudou para umas instalações com mais salas e capacidade para ter vários cursos em simultâneo e foi inaugurado o centro em Sevilha.

A DGERT certificou as formações na área do desenvolvimento pessoal, marketing e publicidade, informática na ótica do utilizador, formação de professores e formadores de áreas tecnológicas, de terapia e reabilitação, trabalho social e orientação, proteção de pessoas e bens, programas não classificados noutra área de formação e cuidados de beleza. A Do It Better é ainda certificada pela PSP para lecionar os cursos de segurança privada. Por serem certificados pela DGERT os cursos da Do It Better são válidos em toda a Europa.

Missão e Valores

Conforme se pode ler no site a missão da organização é “desenvolver formações de excelência e orientadas para o mercado de trabalho” (Do It Better, 2017) e que capacitem os formados das ferramentas necessárias para exercerem as suas funções assim que começam a trabalhar.

De acordo com a mesma fonte, os valores da organização assentam na “ética profissional; Relação transparente com os nossos clientes; Melhoria contínua das técnicas e métodos; Foco em resultados; Responsabilidade social.” (Do It Better, 2017).

Oferta formativa e áreas de atuação da Do It Better

A organização promove a formação em várias áreas profissionais. Têm cursos nas áreas da saúde, na área da beleza, na área da segurança, na área da educação, na área administrativa e na área da cozinha (Do It Better, 2017). Na área da saúde existem três cursos: o de técnico auxiliar de Fisioterapia e Massagem, o de técnico auxiliar de saúde e o de técnico auxiliar de geriatria. Na área da beleza também existem quatro cursos que são o de técnico de estética, unhas de gel e SPA, o de cabeleireiro unissexo, o de barbeiro

e o de drenagem linfática. Na área da segurança existem seis cursos: o de vigilante, o de segurança porteiro, o de assistente de recintos desportivos, o de assistente de recintos de espetáculos, o de supervisor de segurança e o de atualização que é para pessoas que precisam de renovar o seu cartão do Ministério da Administração Interna. Na área da educação existem dois cursos: formação pedagógica inicial de formadores e o de técnico de ação educativa.

Depois existem os cursos personalizados de português para estrangeiros, de inglês, de espanhol, de Excel, de Web Design, de Marketing e Técnico de Vendas, e de informática básica para adultos. Estes cursos como são personalizados não necessitam que seja criada uma turma porque a formação é apenas para um formando e o formando pode ter as horas que quiser num dia e as vezes que quiser durante a semana até perfazer as horas totais do curso e desde que tanto o formador e o formando cheguem a acordo relativamente aos horários.

Para além destes cursos cujo público-alvo é essencialmente pessoas desempregadas ou que querem mudar de área, existem cursos de formação para empresas que procuram facultar formações aos seus trabalhadores.

Existem cursos exclusivos para empresas na área do ambiente, da administração pública, do apoio social, da banca e seguros, comunicação, construção civil, design e energia, direito e legislação, formação master, gestão de recursos humanos e formação, gestão, contabilidade, finanças e fiscalidade, portos e *shipping*, secretariado e relações públicas. Estes cursos fazem parte de dois tipos de formação para empresas.

Estes dois tipos de formação para empresas são o da Formação à Medida e o Plano 35. O pacote da Formação à Medida é “*um produto profissional de formação certificada com um vasto leque de opções personalizáveis*” (Do It Better, 2017) para que seja possível responder às necessidades das empresas que optam por este pacote.

O Plano 35 é “*um produto profissional de formação certificada*” (Do It Better, 2017) que tem como objetivo responder às necessidades das organizações, fornecer a formação anual obrigatória e certificada e é adaptável a cada empresa. Os destinatários da Formação à Medida e do Plano 35 são organizações que querem realizar formações para os seus funcionários e empresas com necessidades de formação específicas.

Existem também Bolsas de Estágio que funcionam com as entidades parceiras para que os alunos possam realizar a parte prática dos cursos que estão a frequentar. Estes estágios não têm qualquer encargo financeiro para os parceiros que apenas têm de realizar o acompanhamento dos alunos auxiliando-os no que for necessário.

A Do It Better tem parcerias de estágio (Do It Better, 2017) na área da saúde, da fisioterapia, da estética, da ação educativa e da geriatria. Na zona de intervenção do centro da Amadora, os seus parceiros são a Academia do Johnson, com a Fisio, com a Sublime Tentação Cabeleireiros, a Dubody, Nossa Senhora do Cabo, Externato Aljubarrota, Cuf Descobertas, Cercitop CRL, CREP, Queluz Física, Clinia, Centro Hospital de Lisboa Ocidental E.P.E, Associação Casapiana de Solidariedade, Santa Rita, Clinica Riviera, FisioCare, Body Concept, Escola Academia Sporting Cova da Piedade, Cabeleireiros AM, 100% Fit Club, Purple B., Genesis, Paula Cabeleireiros, Marylene, Prestibel, Arko, Strong e Talenter. Estas parcerias enquadram-se no ponto de fornecedores, mencionado anteriormente no ponto 1.3, uma vez que disponibilizam serviços à organização que eles não conseguem produzir internamente e que lhes permite fornecer uma formação mais completa e competitiva em relação aos seus concorrentes.

À exceção dos cursos de segurança privada, todos os cursos têm a possibilidade de os formandos frequentarem estágio no fim do curso. E estas parcerias da *Do It Better* funcionam apenas como possíveis locais de estágio para os formandos embora estes também possam sugerir outras entidades e depois os responsáveis dos centros tentam criar uma parceria.

Estrutura da Do It Better

A estrutura da organização está dividida em cinco níveis, como representado abaixo no organograma, na figura 3.

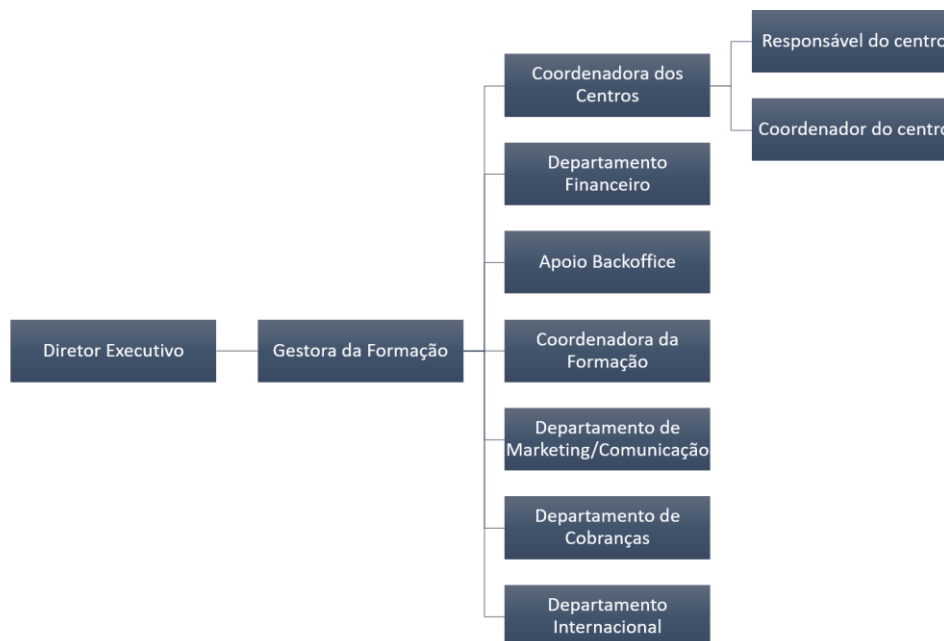


Figura 3. Organograma da organização (anexo VI). Fonte: Do It Better

No nível mais alto está a direção executiva cujo cargo é ocupado pelo fundador da Do It Better e no nível imediatamente abaixo está a gestora da formação. No terceiro nível encontra-se a coordenadora dos centros, o departamento financeiro, o apoio *backoffice* (Do It Better, 2017), a coordenadora da formação, o departamento de marketing/comunicação, o departamento de cobranças e o departamento internacional. Em cada um destes departamentos existe uma pessoa. No quarto nível e último nível encontram-se os responsáveis e os coordenadores de todos os centros. No total existem cerca de trinta trabalhadores em toda a empresa.

Apesar desta estrutura formal (fig.1), as observações permitiram concluir que coordenadores e responsáveis de centro têm funções idênticas, isso é possível verificar quando a responsável do centro onde fiz o estágio recebeu um telefonema da sua superior a informá-la que no dia seguinte passaria a ser coordenadora e o coordenador o responsável do centro, sem qualquer aviso prévio para ambos (anexo III) e nas entrevistas feitas à ex-coordenadora e ao atual responsável (anexos IV e V). Segundo o atual responsável “a diferença entre os dois cargos está no peso da responsabilidade. (...). Agora, sou mais cobrado por resultados e preciso resolver mais situações de conflitos.” (anexo V). Para a ex-coordenadora a diferença entre os cargos é que “o responsável trata

de toda a dinâmica diária do centro e o coordenador foca-se essencialmente no acompanhamento da formação” (anexo IV).

Existem cerca de 35 pessoas a trabalhar na empresa” (anexo V), e existem níveis hierárquicos a ser respeitados (anexo VI), regras e procedimentos a serem cumpridos em quase todas as tarefas. Na organização os coordenadores e responsáveis de cada centro comunicavam frequentemente com a coordenadora dos centros (supervisão direta) que, por sua vez, faz a ligação com o topo da hierarquia (diretor executivo). Algumas decisões eram tomadas por ela, pois tinha essa autonomia, como por exemplo problemas de infraestruturas no centro (anexo III - 28.11.2016), problemas com formandos como é possível verificar no anexo III “(...) *E voltou a chumbar neste embora o teste fosse exatamente o mesmo sendo que desta vez conseguiu ter uma nota ainda mais baixa. A Carla ligou à coordenadora para perceber o que iam fazer com este aluno e a coordenadora decidiu que o formador ia fazer-lhe um teste oral*” (07.12.2016), mas era também ela que em muitas situações transmitia as decisões tomadas pela direção, “(...) *Deu-me então os e-mails enviados pela coordenadora dos centros com as informações do diretor onde indicava onde melhorar, como o fazer e o que é necessário mudar.*” (anexo III - 04.01.2017).

A organização é bastante formalizada, complexa e centralizada, tendo regras e procedimentos para generalidade das tarefas.

Como mencionado no ponto 1.2, a complexidade envolve divisão de trabalho e níveis hierárquicos na organização como é o caso da Do It Better e é possível verificar através do organograma da organização (anexo VI). Existem vários níveis hierárquicos na organização e dos três tipos de diferenciação apresentados por Bilhim (2006) a Do It Better enquadra-se na diferenciação vertical. A formalização também é elevada na Do It Better uma vez que é usual existirem situações inesperadas, mas que acabam por ser tornar algo previsíveis como por exemplo aparecer um formando a pedir reembolso quando o início do curso é adiado várias vezes então existem procedimentos para as várias situações. Na Do It Better o poder de decisão encontra-se no topo da hierarquia, no diretor, é dele que partem as decisões, mas também há elementos como a coordenadora de centros que têm alguma autonomia para tomar decisões, mas respondendo sempre perante a direção. Por isso a organização tem também uma elevada centralização.

Ao analisar os tipos de organização (fig.1) e os seus elementos através da tabela 1 e comparando com as características e a dinâmica da organização é possível concluir que a Do It Better se aproxima de uma estrutura simples. Nas cinco partes básicas de uma organização (tabela 1) encontra-se por isso no vértice estratégico.

Tabela 1. Elementos das cinco estruturas organizacionais. Adaptado de Mintzberg (1995, p.492-493)

DIMENSÃO DAS CINCO CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS					
	Estrutura Simples	Burocracia Mecanicista	Burocracia Profissional	Estrutura Divisionalizada	Adhocracia
Mecanismo De Coordenação Principal	Supervisão Direta	Estandarização Do Trabalho	Estandarização Das Qualificações	Estandarização Dos Resultados	Ajustamento Mútuo
Componente-Chave	Vértice Estratégico	Tecnoestrutura	Centro Operacional	Linha Hierárquica	Funções De Apoio
Fatores De Contingência [Idade E Dimensão; Sistema Técnico; Ambiente; Poder]	Tipicamente jovem e pequena; Simples, não regulador, por vezes hostil; controlado pelo diretor-geral.	Tipicamente velha e grande; Regulador, mas não automatizado, não muito sofisticado. Simples e estável. Controlo tecnocrático e externo; estrutura não na moda.	Varia. Nem regulador nem sofisticado. Complexo e estável. Controlo pelos operacionais profissionais; estrutura na moda.	Tipicamente velha e muito grande. Divisível ou idêntico ao da burocracia mecanicista. Relativamente simples e estável; mercados diversificados. Controlo pela linha hierárquica estrutura na moda.	Tipicamente jovem. Muito sofisticado, muitas vezes automatizado. Nem regulador nem sofisticado. Complexo e dinâmico; por vezes dispare. Controlo pelos especialistas; estrutura muito na moda.

A estrutura simples (fig. 4) é a estrutura que se aproxima mais da Do It Better porque este tipo de estrutura é típico de organizações pequenas, com poucos trabalhadores, em que poder de decisão se encontra num só indivíduo,

“todas as decisões importantes têm tendência a serem tomadas pelo diretor-geral. Assim o vértice estratégico emerge como sendo o elemento-chave da estrutura; de facto, a estrutura consiste raramente em pouco mais do que uma pessoa a comandar no vértice estratégico e um centro operacional orgânico” (Mintzberg, 1995, p.336).

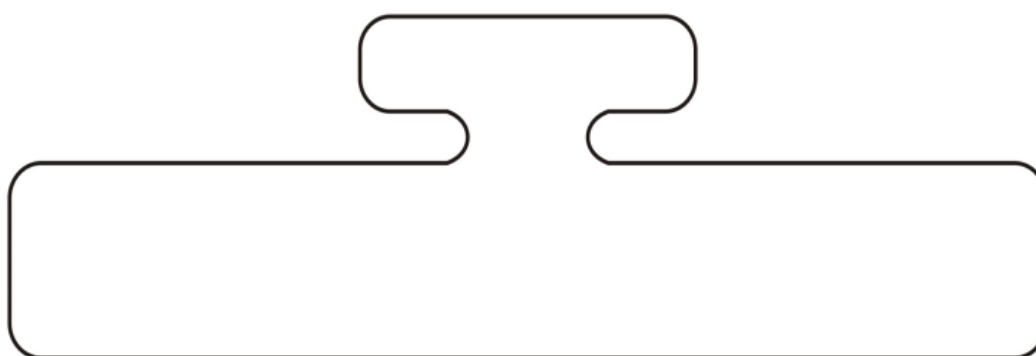


Figura 4. Estrutura Simples (Mintzberg, 1995)

Embora exista a coordenadora de centros que faz a ligação entre os trabalhadores e o diretor e tenha autonomia como foi acima mencionado é o diretor que toma as decisões finais. A coordenadora dos centros faz a ligação entre os mesmos e o diretor porque são muitos e é difícil o diretor estar sempre a resolver todas as questões como aconteceu durante o estágio em que um problema nas infraestruturas acabou por gerar uma despesa inesperada para a empresa e embora tenha sido a coordenadora a falar com o coordenador do centro foi o diretor a questionar e pedir explicações sobre a situação (anexo III – *“Enquanto eu fazia o primeiro dossiê, da especialidade VIG o Francisco, com a autorização da direção, ligou para várias empresas de eletricidade”*. *“ (...) mais tarde a coordenadora Andreia ligou por causa do preço porque o Miguel questionou o porquê daquele valor”* - 28.11.2016).

Nas tipologias das teorias da administração educacional, mencionadas no capítulo I, a Do It Better enquadra-se nos modelos formais de Bush (2006) uma vez que a autoridade é baseada na estrutura hierárquica da organização, existe uma clara orientação para objetivos, sendo que neste caso os objetivos são as vendas e existem regras e regulamentos estabelecidos como foi referido anteriormente.

Em relação às vendas existe uma grande pressão para atingirem os objetivos monetários ao final do mês, assim como recebem comissões sobre os cursos que iniciam “(...) eles recebem comissões sobre os cursos que conseguem realizar no centro (...). Para além das comissões pelos cursos também têm objetivos mensais a atingir e existem vários patamares sendo o mínimo 10.000€ mensais” (Anexo III - 07.11.2016). Quando existe quebra de vendas, como aconteceu nos últimos meses de 2016 *“as pessoas deixam a formação de lado por motivos monetários e por isso não houve visitas da parte da manhã e todos os telefonemas realizados tiveram a mesma resposta que é só lá para janeiro ou fevereiro é que as pessoas podem ou querem fazer as formações. Por isso esta altura é calma em termos de vendas”* (anexo III - 13.12.2016), a coordenadora dos centros fica mais atenta ao centro e à equipa em si para compreender as razões que levam à quebra de vendas com aconteceu durante o estágio, *“(...) chegou a superior deles, a Andreia, que é uma das coordenadoras da Do it Better, que vai estar no centro durante este mês devido à quebra de vendas que o centro está a ter.”* (Anexo III - 07.11.2016).

Para além dos procedimentos e regulamentos internos que qualquer organização tem, existem as regras e procedimentos fixados pelas instituições que homologam os cursos, como o IEFP e a PSP. No caso do IEFP, os procedimentos e regulamentos incidem mais no curso de formação de formadores, na documentação e regras que são necessárias para o funcionamento das formações. Já na PSP as regras são bastante rígidas, não permitindo falhas por parte da organização e dos formandos podendo ambos ser penalizados caso a PSP detete irregularidades como foi possível verificar no meu primeiro dia de estágio em que percebi que *“não pode haver falhas e tudo tem de cumprir as regras que são impostas, caso contrário a empresa será multada.”* (Anexo III - 27.09.2016) e foi possível ir confirmando ao longo dos oito meses em que estive na organização (anexo III - 03.10.2016/29.11.2016/14.03.2017) e que até os formadores podem perceber a sua autorização para dar formação em segurança privada caso estejam envolvidos em irregularidades *“(...) que concordou e disse até que pode perder a licença para dar*

formação em segurança privada se estas irregularidades forem detetadas” anexo III - 08/03/2017).

Com base no que foi supramencionado e no capítulo I, podemos concluir que a organização se enquadra na metáfora de máquina de Morgan (1997), devido a fatores como a supervisão hierárquica, as regras e regulamentos dos procedimentos, os objetivos estipulados, a rotina diária nas tarefas desempenhadas nos centros, entre outros.

3.2. Ambiente Externo

As organizações operam em determinado ambiente externo que se caracteriza em dois níveis: o nível direto e o nível indireto, como mencionado no ponto 1.3. A um nível direto estão as forças diretas à organização como por exemplo os clientes, as organizações concorrentes, os recursos humanos e os fornecedores. E a um nível indireto estão por exemplo as forças económicas, as sociais, as políticas, as legais, as tecnológicas e as internacionais (Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000, p.33-36)

Relativamente às forças diretas e mais especificamente aos clientes, estes são o principal foco da organização pois são eles que compram os serviços e é a pensar neles que os serviços são concebidos. Os clientes da Do It Better podem dividir-se em dois grupos distintos: os indivíduos singulares e as organizações. A grande procura é por parte de indivíduos singulares que procuram mudar de área onde trabalham ou que investem na sua formação para aumentarem as suas hipóteses de empregabilidade. Já as organizações têm como objetivo fornecer formação contínua aos seus trabalhadores. O *feedback* dos clientes é obtido através das avaliações que fazem aos cursos quando estes terminam e também vai sendo possível obter ao longo da formação através de conversas informais entre os coordenadores e os formandos.

A concorrência são as empresas privadas que trabalham na mesma área e oferecem as mesmas formações. O IEFP embora também tenha cursos similares aos da Do It Better não é concorrente porque os seus cursos para além de gratuitos são mais longos e exigentes em termos de horário até porque são para desempregados. Na Do It Better os cursos de longa duração são mais curtos dos que os do IEFP e têm horários mais flexíveis

o que permite que mesmo pessoas empregadas consigam frequentar os cursos. A atenção à concorrência não é algo constante, mas vai sendo feito ao longo do ano e em especial quando as vendas começam a cair em alturas em que não é usual como aconteceu ao longo do meu estágio (anexo III – 08.11.2016/ 09.11.2016/ 10.11.2016).

Em relação aos recursos humanos a Do It Better apostou em pessoas jovens, recém-formadas e qualificadas, mas a falta de conhecimentos práticos e experiência levaram a empresa a empregar pessoas com alguns anos de experiência na área (anexo III – 31/10/2016). A Do It Better é uma pequena empresa, tendo menos de 50 trabalhadores efetivos, mas tem uma vasta bolsa de formadores por todo o país e há sempre estagiários na sede embora seja raro ficarem a trabalhar na empresa.

Relativamente aos fornecedores, a organização desenvolve as formações nos seus centros e cria as suas formações e *workshops*, seguindo as diretivas do IEFP. Faz também o seu próprio recrutamento, não sendo necessário recorrer a empresas externas (23.11.2016/ 11.01.2017). Os únicos fornecedores externos são os parceiros de estágio e os fornecedores de materiais para os cursos e para o próprio centro (como material de escritório, de higiene, a máquina de água, entre outros) como foi possível observar ao longo dos oito meses de estágio (anexo III – 23.02.2017/ 18.05.2017).

Do ponto de vista das forças indiretas estas têm a capacidade de perturbar a atividade de qualquer empresa. As forças económicas são, por exemplo, as taxas de desemprego ou do PIB (produto interno bruto), e tanto podem ser uma fonte de oportunidade ou uma fonte de problemas para a organização. O desemprego é uma constante na organização porque as pessoas querem fazer as formações, só que muitas vezes estão desempregadas ou ficam desempregadas a meio do curso e não têm forma de pagar as formações. Isso implica não só uma perda de rendimentos para o centro, que tem objetivos a atingir no fim de cada mês, e para a empresa como obriga em vários casos a acionar meios legais para resolver as situações como foi possível observar durante os oito meses de estágio (anexo III - 07.11.2016/ 20.02.2017/ 18.05.2017)

As forças tecnológicas estão cada vez mais presentes nas organizações porque estas ajudam a organizações a melhorarem os serviços que fornecem assim como facilita a aquisição de informação e as comunicações. Na Do It Better existe um sistema de gestão, o PHC, e todo o trabalho é desenvolvido por lá, com exceção de procedimentos que são realizados em sites próprios, como por exemplo o SIGO. O sistema do PHC tem

vindo a melhorar no último ano e meio, mas ainda causa bastantes problemas nos centros quando não funciona implicando que várias tarefas não sejam executadas. O Facebook também pode ser incluindo aqui se o observarmos como uma ferramenta para comunicar e angariar clientes.

As forças políticas e a legislação em vigor, como o nome sugere está interligado às normas e leis estabelecidas pelas entidades reguladoras das formações, que no caso da Do It Better são o Instituto de Emprego e Formação Profissional, a Polícia de Segurança Pública e a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

A homologação do IEFP autoriza o funcionamento do curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores e que permite a obtenção do CCP (Certificado de Competências Pedagógicas) por parte dos formandos. A homologação da PSP permite que sejam administrados todos os cursos relacionados com segurança-privada e todas as regras impostas pela PSP têm de ser cumpridas sob o risco de a organização ser penalizada.

Por fim a homologação por parte da DGERT “é um reconhecimento global da capacidade de uma entidade formadora para executar formação, concedida por áreas de educação e formação” (Do It Better, 2017). Esta certificação não tem um prazo de validade, mas a organização é regularmente avaliada para se verificar se mantém os parâmetros obrigatórios para fornecer formação certificada. A certificação da DGERT dá ao formando uma certificação válida em toda a Europa e é válido para todos os cursos, à exceção do de segurança privada e de formação pedagógica inicial de formadores cujas regras e aceitação por parte de outros países da Europa depende das regras do país em questão.

Em 2017 a Do It Better expandiu-se para Espanha, designadamente abrindo uma filial em Sevilha em Espanha. Os cursos ministrados nesse centro são os mesmos que são ministrados em Portugal exatamente com as mesmas regras à exceção do curso de segurança privada que funciona de acordo com as regras da polícia espanhola.

Podemos então concluir que as atuações das organizações são influenciadas positiva ou negativamente por todas as forças presentes no seu ambiente externo. É fundamental que as organizações estejam em constante adaptação e atentas a tudo o que

as rodeia e ir definindo os rumos que as organizações devem seguir consoante os meios que as rodeiam.

3.3. Análise SWOT

O ambiente externo onde uma organização se desenvolve tem bastante influência na organização e na sua gestão por isso é essencial conhecer as componentes que a influenciam. Por isso é quase inevitável falarmos de ambiente externo e gestão sem mencionarmos a análise SWOT.

Segundo Kotler (cit. Valpaços, p. 22) a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*)

“divide-se em duas linhas, a linha SW que descreve os principais pontos fortes e fracos da empresa e do produto e uma lista OT que descreve as principais oportunidades e ameaças. A lista SW descreve factores internos da empresa; a lista OT descreve as forças externa em relação à empresa.”

Por sua vez, Stacey (1993, cit. Pickton, 1998, p.103) descreve a análise SWOT como

“uma lista dos pontos fortes e fracos de uma organização, conforme indicado por uma análise de seus recursos e recursos, além de uma lista dos ameaças e oportunidades que uma análise de seu ambiente identifica. Lógica estratégica obviamente, exige que o futuro padrão de ações a serem tomadas deve combinar forças com oportunidades, evitar ameaças e procurar superar fraquezas.”

Ou seja, a análise SWOT é uma ferramenta que possibilita a realização de uma análise às forças e fraquezas internas da organização, e às oportunidades e ameaças externas à organização, fornecendo informação que permite adequar as estratégias da gestão da organização.

As forças e as fraquezas são as vantagens e desvantagens internas de uma organização em termos de bens e serviços comparativamente aos seus concorrentes. As oportunidades e ameaças as vantagens e desvantagens externas do meio onde a organização se encontra e sobre as quais não têm qualquer controle.

As organizações têm de estar em constante evolução para sobreviverem e serem bem-sucedidas. Para se conseguirem manter em funcionamento é preciso terem informações do ambiente e circunstâncias que as rodeiam e é com base nessas informações recolhidas através da análise SWOT e a interpretação delas servem para as organizações terem conhecimentos dos fatores internos e externos que podem afetar a organização (Pickton, 1998, p.102-103).

A análise SWOT não reúne consenso entre os autores, havendo autores que preferem não utilizar a análise SWOT, outros usam apenas a SWOT de forma simples e deixam avisos em relação à sua utilização e outros veem a análise SWOT como uma lista, o que pode induzir o leitor em erro porque a análise SWOT é mais do que uma simples lista. (Pickton, pp.103-104).

A matriz SWOT da figura 5. foi criada por mim uma vez que a organização de acolhimento não possui uma análise SWOT. Esta análise foi realizada com base na observação feita ao longo do estágio e dos relatos dos coordenadores. Tendo em conta que o estágio foi feito em apenas um centro, nem todos os pontos abordados na análise se aplicam a toda a empresa.

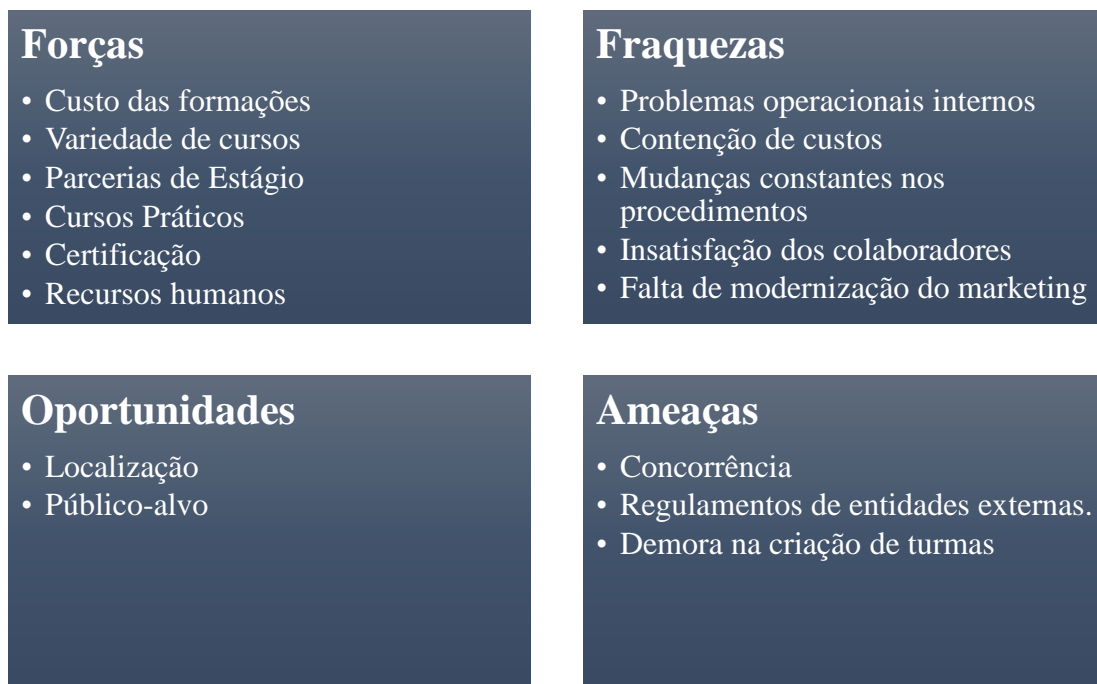


Figura 5. Análise SWOT da Do It Better

A realização de uma análise SWOT a nível de centros e da organização em geral permitiria à organização a identificação das suas falhas e das suas mais valias, criar estratégias e perceber quando há maior e menor procura de bens e serviços e como tirar o máximo partido do mercado e das fases que vão acontecendo. Isto levaria a organização a melhorar não só os serviços prestados como a alcançar uma posição bastante favorável no seu setor de atividade.

Sendo a matriz SWOT um método de fácil aplicação e análise, é muitas vezes questionada a sua fiabilidade e se for utilizada como uma mera lista de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos irá levar a conclusões erradas e perigosas porque “pode ser criada uma falsa sensação de confiança nas suas descobertas que, por sua vez, pode levar a decisões e ações de gestão precárias” (Pickton, p.105).

Por isso não só a matriz deve ser feita com atenção e seguindo as regras, de forma a não levar a erros quando é analisada, deve ser feita em grupo. Pickton (1998) refere que a matriz SWOT deve ser realizada em grupo e que o grupo deve ser constituído por administradores de diferentes níveis hierárquicos, o elemento do topo da hierarquia e se necessários elementos que se encontrem na base da hierarquia uma vez que todos

complementam a análise com as suas perspectivas. Como tal o autor não recomenda “a cedência da matriz SWOT para (...) uma agência externa” (p.108).

Resumindo, a Do It Better é uma empresa de formação disponibilizando cursos diversos em várias áreas com o objetivo de fornecer competências profissionais aos seus clientes para que estes possam ingressar no mercado de trabalho. Os seus centros de formação são no geral compostos por equipas de duas pessoas e em escassos casos de três elementos sendo o trabalho em equipa fundamental para o bom funcionamento dos mesmos. A organização pode ser vista como uma máquina (Morgan, 1997) uma vez existe uma hierarquia a ser respeitada, as tarefas são no geral de rotina e os trabalhadores têm objetivos diferente a cumprir diariamente e mensalmente. E a estruturada da organização (Mintzberg, 1995) é a simples estando o poder de decisão centrado no diretor.

Capítulo II – Estágio numa empresa de formação profissional

Para a concretização deste relatório e conclusão do segundo ano do mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação foi realizado um estágio curricular numa empresa de formação profissional, como já foi referido. Neste capítulo irei apresentar os objetivos do estágio, as atividades desenvolvidas e as experiências vividas ao longo de todo o estágio.

Objetivos

Os objetivos que pretendi alcançar durante a realização do estágio curricular foram:

- Compreender as atividades realizadas pelos técnicos regularmente;
- Aprofundar conhecimentos sobre organizações de formação e compreender, do ponto de vista do observador, a estrutura, organização gestão e procedimentos;
- Adquirir experiência profissional na minha área de estudo e de interesse profissional através da realização de diferentes atividades desenvolvidas na organização de acolhimento.

O propósito deste estágio foi colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano de mestrado e também durante os três anos de licenciatura em Ciências da Educação. A organização de acolhimento do estágio curricular foi a Do It Better, mais precisamente o centro localizado na Amadora, e teve a duração de oito meses. Comecei o estágio dia 27 de setembro e terminei no dia 26 de maio, e ficou acordado que faria cinco horas diárias entre segunda-feira e quinta-feira, das nove horas às catorze horas.

Embora o estágio tenha começado no dia 27 de setembro, no dia 26 do mesmo mês dirigi-me ao centro onde este ia decorrer para ter uma pequena reunião com a responsável para ela perceber melhor que tarefas eu poderia desempenhar e que horário

eu iria fazer. Explicou-me que no centro eram duas pessoas a trabalhar, ela e o coordenador e como funcionam habitualmente os horários deles.

No dia seguinte, 27 de setembro, conheci o coordenador e foi ele que me explicou com mais detalhe o funcionamento do centro, as instalações, todos os cursos que têm, o sistema de gestão que utilizam, como funcionam os dossiês técnico-pedagógicos e o que tem de ser entregue aos formadores antes de entrarem para a sala de aula.

Nesse momento foram definidas duas tarefas centrais para o meu estágio: as tarefas relacionadas com o marketing e tarefas relacionadas com a avaliação dos cursos. As tarefas de marketing consistiam em colocar anúncios da oferta formativa da Do It Better em sites de emprego (p.e. <http://www.ofertas-emprego.net/>) e dinamizar página do Facebook do centro (p.e., colocando todas as manhãs uma frase de bom dia; disponibilizar informação sobre a oferta formativa do centro). O tratamento estatístico inicialmente era apenas colocar no ficheiro Excel criado para esse efeito as avaliações feitas pelos formandos e formadores ao curso e aos formadores ou formandos, respetivamente. Algum tempo depois comecei também a fazer o relatório escrito desse tratamento estatístico.

Com o desenvolvimento do estágio, fui desempenhando outras tarefas que apresentarei de seguida. Para tal, irei seguir a tipologia de Morgan, Hall & Mackay (1983, cit. in Barroso, 2005, p.147). A tabela 1 apresenta uma síntese das tarefas que executei na organização ao longo de todo o estágio. Esta tipologia teve como premissa o modelo criado por Katz (1974) para analisar as tarefas de gestão realizadas por um diretor, que defendia que os diretores desempenhavam três tarefas: tarefas técnicas, tarefas de conceção e tarefas de relações humanas. Morgan, Hall & Mackay acrescentaram depois uma quarta tarefa: gestão externa (Barroso, 2005, p.147).

Tabela 2. Atividades desenvolvidas no estágio (Adaptação do modelo de Morgan, Hall & Mackay)

Atividades	Tarefas inerentes	Recursos
Tratamento da informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar as ações de formação na plataforma SIGO; ▪ Inserir os formandos e as ações de formação no SIGO; ▪ Imitir certificados; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIGO
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditorias aos dossiês técnico-pedagógicos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papel e caneta
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratamento estatístico das avaliações dos formandos aos formadores e formação e coordenação técnico-pedagógica; ▪ Tratamento estatístico das avaliações dos formadores aos formandos e formação e coordenação técnico-pedagógica; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Excel
Preparação/ gestão de ações de formação e documentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar dossiês técnico-pedagógicos através do software PHC; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Software de gestão PHC.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de planos de sessão; ▪ Criação dos exames finais dos cursos de segurança-privada; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Word
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preenchimento dos M40 dos formandos de segurança-privada; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento M40
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalização de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos dos formadores ▪ Contratos dos formandos

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exames Finais de segurança-privada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação dos exames finais ▪ Vigilância aos exames ▪ Correção dos exames ▪ Introdução das notas no moodle
Coordenação e organização de materiais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornecimento de materiais para as aulas; ▪ Assistência na preparação de materiais de apoio à formação, com toda a documentação necessária à realização das ações. ▪ Arquivamento das folhas de presença, sumários e planos de sessão no fim das aulas; ▪ Arquivamento das folhas de avaliação dos formandos à formação e formadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Computador ▪ Projetor ▪ Documentação [folha de presença dos formandos, dos formadores e folha de sumário]
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificação da documentação em falta dos formandos; ▪ Organização de processos da PSP; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos/Papéis
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impressão de exercícios e testes escritos feitos pelos formadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercícios escritos/testes
Relações interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receção de documentação dos formandos; ▪ Entrega de certificados; ▪ Atendimento telefónico; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento ao público

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboração com os formadores em aulas práticas; 	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Anúncios online 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocação de anúncios num site de emprego e de formação
	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocação de anúncios no Facebook do centro e resposta às mensagens que recebíamos.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Panfletos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuição de panfletos dos vários cursos da organização

Quando se iniciava um novo curso criava os dossiês técnico-pedagógicos e os guias dos formandos com todas as indicações que seriam necessárias ao longo da formação. Mais tarde comecei a realizar auditorias aos dossiês técnico-pedagógicos e em consequência a criar planos de sessão que estavam em falta. As turmas de segurança privada tinham exame final e eu acabei por ficar responsável de fazer os exames, de vigiá-los, de corrigi-los e colocar as notas no moodle.

Algum tempo depois do início do estágio comecei a introduzir os cursos e os formandos na plataforma SIGO e a imprimir os certificados. Foi-me também delegado o preenchimento dos ficheiros M40 da PSP e a organização dos processos dos formandos do curso de segurança-privada. Estas duas tarefas eram realizadas com a máxima atenção e cuidado para que não houvesse erros ou falhas que resultassem em processos atrasados ou recusados pela PSP.

Conforme o tempo e a experiência que ia adquirindo sobre como a organização funcionava, os formadores depositaram mais confiança em mim e pediam-me ajuda ou delegavam outras tarefas.

Seguindo agora a tipologia apresentada anteriormente, irei de seguida apresentar e explicar algumas das tarefas que realizei no estágio.

TRATAMENTO DE INFORMAÇÃO

SIGO

A plataforma SIGO é o Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO) e é uma plataforma de

“acesso reservado onde os Centros Novas Oportunidades e as Entidades Formadoras registam os percursos de qualificação desenvolvidos pelos adultos para posterior emissão dos certificados e diplomas daí decorrentes” (Fonte: <https://goo.gl/nTWSoS>)

É através desta plataforma que obtemos os certificados dos formandos. Para obtermos os certificados temos de primeiro abrir a ação no SIGO e colocar as datas de início e fim da ação e depois submetê-la. Depois inserimos os formandos no SIGO verificando sempre se o formando já se encontra ou não inscrito na plataforma.

Se estiver inscrito é fundamental verificar se os dados pessoais do formando estão corretos ou se houve alterações. Quando existe a necessidade de alterar dados pessoais de formandos tem de se contactar o SIGO por e-mail pedindo que se altere determinado dado e a identificação do formando no SIGO. Quando os formandos não se encontram inscrito na plataforma basta inserimos os seus dados. De seguida introduzimos os formandos na ação de formação que realizaram, inserir as suas notas e imprimir os certificados.

Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico foi para mim uma tarefa em que me senti mais confortável. Dispunha de uma base de dados em Excel onde devia introduzir as respostas que questionários de avaliação feitos aos formandos no final de cada formação.

Este procedimento permitia, numa fase posterior, que elaborasse uma estatística descritiva sobre a avaliação dos formandos e produzisse um relatório. Este relatório contém a data de início e fim da ação de formação, dos dias da semana em que decorreu e em que horário, o número de formandos, os nomes dos formadores e os respetivos

módulos que lecionaram. Mais a baixo contém as percentagens das avaliações dos formandos em relação à formação, aos formadores e aos coordenadores do centro. Por mim encontram-se todas as ocorrências registadas durante a ação de formação como faltas de formandos ou alterações no cronograma.

Inicialmente estes questionários eram entregues em papel aos formandos, mas no início de 2017 começaram a ser preenchidos online, no moodle. O tratamento continua a ser feito pelos colaboradores /trabalhadores do centro, mas seguindo outras regras num modelo de Excel diferente. Como as avaliações são realizadas no moodle basta aceder ao moodle, à ação de formação da qual o tratamento vai ser feito e fazer o download do documento e copiar para o Excel. Inicialmente este sistema é um pouco mais confuso, mas com alguma prática torna-se intuitivo e permite poupar tempo.

Preparação/ gestão de ações de formação e documentação

M40

O M40 é um documento da PSP, que tem de ser preenchida com todos os dados dos formandos dos cursos de segurança privada. Neste documento são inseridos todos os dados do formando, o nome, data de nascimento, país de origem, a especialidade que fizeram no curso (segurança-porteiro, vigilante, ARE, ARD ou se foi uma atualização) morada e o e-mail.

Quando a documentação estiver pronta, cola-se a fotografia que vai ficar no cartão do formando, e junta-se toda a documentação numa mica para mais tarde ser enviado para Lisboa e depois entregue à PSP. Para nos salvuardarmos todos os processos eram copiados na íntegra, isto porque a PSP quando recebe algum processo em que algo está errado diz simplesmente que não recebeu então com uma cópia do processo podemos garantir que tudo foi entregue.

Este documento é essencial para a emissão do cartão MAI que é o documento necessário para que os formandos possam começar a trabalhar na área da segurança privada.

Dossiês Técnico-Pedagógicos

Os dossiês técnico-pedagógicos regem-se pela Portaria nº 273/2013 de 20 de agosto. Nos dossiês técnico-pedagógicos da Do It Better estão as informações relativas à empresa, à formação – como as folhas de presença, as folhas de sumários, planos de sessão, os registos de ocorrências, o cronograma –, aos formadores e formandos – desde informações pessoais aos contratos que assinam antes de começarem a formação –, as avaliações relativas à formação por parte dos formandos e dos formadores e os respetivos relatórios.

Todos os separadores dos dossiês são criados no sistema PHC, que devem ser impressos posteriormente para arquivo.

A tarefa que suscita mais dificuldades é a conceção do cronograma atendendo à exigência na coordenação de horários, disponibilidade dos formandos, calendário, etc., e por isso esta tarefa era sempre executada por um dos coordenadores.

Os cursos da PSP são sempre os mais complicados e os que implicam mais atenção na altura de conceber o cronograma. Este curso é o mais complicado porque o cronograma da PSP implica a existência de dois dias de pausa no fim do módulo base, tem de existir também datas para compensar as horas a que um formando falta. Depois de enviado para a PSP não convém ter erros. Se existir uma data errada ou uma alteração estas têm de ser comunicadas e autorizadas pela PSP. Tudo o que acontecer no curso, desde uma data errada à falta de um formando tem de ser comunicado à PSP porque se existir uma auditoria e for detetado esse erro as consequências são muitas pesadas para a empresa.

Auditorias dos dossiês técnico-pedagógicos

As auditorias aos dossiês técnico-pedagógicos consistiam em verificar todos os separadores e se não havia nenhuma folha ou documento em falta. Alguns separadores tinham de se revistos com mais atenção e mais uma vez os dossiês dos cursos da PSP tinham mais regras e nada podia faltar, em especial os e-mails trocados entre a organização, porque tal como foi mencionado no parágrafo anterior a falta de comunicação com a PSP sobre alterações no curso pode resultar em multas e no caso dos formadores podem perder a autorização para dar formações nos cursos da PSP. Por exemplo, se um formando faltar a PSP tem de ser avisada de quem é o formando, quando

e onde vai ser dada a compensação das horas a que faltam e qual o formador que vai dar a compensação. E depois tem de estar presente a folha do sumário, a do plano de sessão, e a folha de presença do formando. E no caso do formador, se o aluno chegar atrasado e assinar a folha de presença e isso por algum motivo foi descoberto numa auditoria da PSP pode provocar a perder de licença de formador em cursos homologados pela PSP.

Relações interpessoais

Para além destas tarefas mais práticas e específicas, comecei a lidar cada vez mais com os formandos e formadores ajudando sempre que possível e esclarecendo as questões que pudessem até porque por vezes os coordenadores estavam ocupados e parecendo que não os formandos e os formadores por vezes ocupam o tempo com tarefas ou dúvidas que eu podia esclarecer. Com o tempo os formadores que mais formações davam no centro passaram a ir ter diretamente comigo e mesmo os formandos dos cursos de longa duração, que estavam menos vezes por semana no centro, rapidamente perceberam que era eu que tratava de algumas coisas e chamavam-me logo em vez do coordenador.

Quando os coordenadores não estavam presentes ou estavam com muito trabalho era eu que atendia as chamadas e a menos que fosse algo mais complicado, eu conseguia esclarecer as dúvidas das pessoas que ligavam. Assim como também atendia algumas pessoas quando não queriam saber informações sobre os cursos, mas neste caso era só quando os coordenadores estavam a atender outra pessoa.

Marketing

As funções de marketing são importantes porque as vendas de cursos são o foco da empresa, sem elas não há formações logo não há empresa. Estas funções foram feitas do primeiro ao último dia e salvo raras exceções eram a primeira coisa que fazia assim que chegava ao centro. As tarefas eram simples, mas por vezes demoradas. Eu tinha de colocar os anúncios de todos os nossos cursos, à exceção dos personalizados, num site de emprego que automaticamente publicava em muitos outros sites.

Depois ia ao Facebook do centro colocar uma frase de bom dia para todos os amigos da rede social. A meio da manhã colocava dois ou três anúncios de cursos que iam começar em breve e depois publicava em vários grupos do Facebook cujos elementos

podiam ter interesse nas nossas formações. Para além disto respondia às mensagens privadas que nos enviavam com dúvidas sobre os cursos.

Ao longo do estágio as regras de publicação para o Facebook foram-se alterando, mas apenas em termos de quantidade e horário das publicações. Ou seja, já não podia publicar três anúncios diários nem seguidos, o objetivo era monitorizar as estatísticas da nossa página e publicar a horas em que a nossa página tivesse mais visitas. Apesar das alterações eu continuei responsável pela parte de marketing, sendo sempre informada pelo coordenador das alterações e de como proceder.

A realização do estágio e de todas as atividades que me foram pedidas e propostas foram bastante satisfatórias uma vez que estive pela primeira vez em contacto com o mercado de trabalho, na área pela qual estudei e tinha bastante interesse. Desde do primeiro dia que fui bem-recebida pela equipa e por todos os elementos da organização que fui conhecendo ao longo do estágio. As tarefas que executei ao longo do estágio enriqueceram-me a nível profissional, e algumas a nível pessoal, e por serem completamente desconhecidas para mim foram uma mais valia para o futuro.

O balanço final do estágio foi sem dúvida positivo, correspondeu às minhas expectativas e pude aprender a utilizar vários softwares da área da gestão da formação, a trabalhar em equipa, a gerir o meu tempo e a executar várias tarefas ao mesmo tempo.

Capítulo 3 – Investigação

Neste capítulo do presente relatório irá ser apresentado um pequeno projeto de investigação sobre os papéis do gestor e que foi realizado ao longo do estágio curricular, concretizado no segundo ano do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação.

O presente capítulo está organizado em quatro partes: na primeira parte são apresentados os conceitos mobilizados para o desenvolvimento da investigação e que foi a base teórica da mesma; na segunda parte são definidos o problema e os objetivos da investigação; na terceira parte define-se o tipo estudo em causa e os métodos de recolha e análise de dados; na quarta e última parte são apresentados os resultados da investigação.

3.1. Conceitos

Neste capítulo serão mobilizados o conceito do papel do gestor, criando uma ligação entre a teoria e a realidade do quotidiano dos gestores da Do It Better.

3.1.1. Papel do Gestor

Mintzberg afirma que

“se você perguntar a um executivo qual a sua função, ele provavelmente responderá: planejar, organizar, coordenar e controlar. Observe, então, o que ele faz. E não se surpreenda se não conseguir relacionar seu trabalho com essas quatro palavras” (1986, p.1).

Estas quatro palavras no fundo funcionam como uma espécie de guia para os gestores porque o trabalho desenvolvido por um gestor envolve muito mais do que planejar, organizar coordenar e controlar.

Segundo Barroso (2005, p.147) e como mencionado no capítulo III, Katz (1974) agrupou as tarefas que os grandes executivos desempenham em três categorias: as “*técnicas*”, relacionadas com a natureza das atividades da organização; as “*de concepção*”, relacionadas com o funcionamento e controlo da organização; e as “*relações humanas*”, relacionadas com todos os aspetos que dizem respeito à gestão de pessoal.

No entanto, para Morgan et al (1983 cit. in Barroso, 2005, p.147) existe ainda outra categoria que é a de “*gestão externa*” e que contempla todas as relações que se estabelecem com a comunidade e a prestações de contas. A partir destas quatro tarefas foram estabelecidas dezasseis subcategorias, cada uma com a descrição correspondente à sua função (Barroso, 2005, p.147) (ver figura 6).

TAREFAS TÉCNICAS/EDUCATIVAS

Identificação dos objectivos – Identificar e decidir em conjunto com todas as partes interessadas, o conjunto das metas e objectivos da escola.

Currículo académico – Adaptar o currículo ao nível e necessidades dos alunos e atribuir responsabilidades na realização de tarefas de ensino aos diferentes departamentos, professores e alunos.

Acompanhamento pessoal dos alunos – Determinar uma política e organizar o acompanhamento pessoal dos alunos.

“Ethos” – Decidir o “ritual” escolar e as regras de conduta de alunos e pessoal docente.

Recursos – Escolher e seleccionar os professores, afectar as subvenções previstas no orçamento, definir o número de lugares e controlar os recursos da escola e o orçamento em geral.

TAREFAS DE CONCEPÇÃO/GESTÃO OPERACIONAL

Planificação, organização, coordenação e controlo – Definir as regras, responsabilidades, e mecanismos necessários à elaboração da política interna da escola e do seu controlo, incluindo a delegação de responsabilidades em professores que desempenham funções de gestão. Coordenação com os outros estabelecimentos de ensino da sua zona escolar.

Afectação do pessoal – Definir as tarefas do pessoal e características do posto de trabalho.

Avaliação do ensino e manutenção de dossiers – Avaliar o nível de ensino dispensado nas aulas e os progressos realizados em todos os domínios da política geral da escola, através da definição de critérios e instrumentos de avaliação. Redigir relatórios e conservar os registos e dados estatísticos.

Edifícios, terrenos e instalações – Assegurar a vigilância, a segurança e a manutenção das instalações.

TAREFAS DE RELAÇÕES HUMANAS/LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAL

Motivação – Motivar os professores e os alunos pela sua influência pessoal, com incentivos e pela atenção prestada às necessidades de cada um, à sua saúde, segurança e condições de trabalho geral.

Desenvolvimento do pessoal – Definir uma política e os meios para a formação, apoio e desenvolvimento do pessoal docente.

Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior da cada grupo – Resolver problemas e conflitos através da condução de reuniões, negociação, arbitragem e conciliação.

Comunicação – Assegurar uma efectiva difusão da política do estabelecimento de ensino, e das notícias sobre actividades e acontecimentos que interessam à vida escolar, mantendo uma comunicação nos dois sentidos.

TAREFAS DE GESTÃO EXTERNA/PRESTAÇÃO DE CONTAS E RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

Prestação de contas ao conselho e às autoridades locais, regionais e centrais – Assistir a reuniões do conselho de escola, apresentando relatórios, estabelecer ligação com o presidente do conselho de escola, dar a conhecer a política da escola ao conselho e obter o seu apoio. Aplicar as políticas definidas pelas autoridades escolares e obter pareceres e apoio técnico dessas entidades.

Pais e comunidade em geral – Determinar a política e medidas necessárias para obter o apoio e envolvimento dos pais no funcionamento da escola. Dar notícias da escola à comunidade e auscultar a sua opinião sobre o seu funcionamento.

Empregadores e organismos externos – Estabelecer comunicação com empregadores a respeito de expectativas e oportunidades de emprego; estabelecer ligações entre a escola e outros organismos, departamentos ou serviços que podem apoiar a escola.

Figura 6. Tarefas de Gestão de Morgan, Hall & Mackay. Fonte: Barroso (2005, p.148)

Mais tarde, Jones (1988 cit. in Barroso, 2005) agrupou várias tarefas em quatro categorias: liderança, organização, relações humanas e relações externas, sendo esta organização das tarefas e de categorias é bastante semelhante à de Morgan, Hall e

Mackay. A primeira categoria engloba a liderança exercida por parte do gestor na organização, a filosofia que serve de base para a definição de políticas e objetivos, a integração do trabalho desenvolvido na organização como um todo e a inovação, ou seja, a abertura à mudança de forma efetiva. A segunda categoria está relacionada com tudo o que diz respeito à organização, isto é, organizar e controlar a gestão de atividades, planificar as prioridades, avaliar as políticas e métodos e, por fim, gerir todo o tipo de recursos. A terceira categoria diz respeito às relações humanas e a toda a gestão a que isso obriga, quer seja em termos de pessoal, alunos, relações ou questões do próprio gestor. Por último, a quarta categoria está relacionada com as comunicações feitas com a comunidade e outros serviços.

Mintzberg (1986) afirma que se se “perguntar a um executivo qual a sua função, ele provavelmente responderá: planejar, organizar, coordenar e controlar” mas estas palavras “dizem muito pouco sobre o que os executivos realmente fazem” (idem, p.1). E como já foi mencionado em cima, na prática as suas tarefas são muitas outras.

Tendo em conta esta falta de informação sobre o verdadeiro trabalho de um gestor, Mintzberg (1986) apresenta-nos os quatro mitos do trabalho do gestor fazendo depois uma comparação com a realidade.

No primeiro mito afirma-se que o gestor é um “planejador sistemático e reflexivo” (idem, p.2), mas que na realidade o gestor realiza inúmeras e diversas tarefas sendo a maioria de curta duração e sem ligação entre elas.

O segundo mito é que “o verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina” (idem, p.4), já a realidade mostra o contrário uma vez que o seu trabalho diário envolve a realização de “deveres rotineiros, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações que ligam a organização a seu meio ambiente” (idem, p.4).

O terceiro mito afirma que os “principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais” (idem, p.5). Mas a realidade veio demonstrar que o gestor prefere que a informação lhe seja transmitida por telefonemas e reuniões, sendo esta a principal fonte de informação, embora também receba informação através de documentos e observação.

O quarto e último mito diz que “a administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa” (idem, p.7). Mas a realidade é que os programas dos gestores para fazerem as tarefas inerentes à sua profissão está nas suas mentes, e para os descrever usamos palavras “como julgamento e intuição” (idem, p.7).

Dentro da organização o gestor acaba por desempenhar dez papéis diferentes e que foram agregados em três grupos pelo autor. Os grupos são os papéis interpessoais, os papéis informais e os papéis decisoriais.

No primeiro grupo, estão presentes três papéis: o papel ligado à imagem do chefe que está relacionado com as tarefas de natureza cerimonial; o papel do líder que envolve a relação direta com os funcionários da organização para supervisionar o trabalho a ser realizado, a formação, o pessoal e manter a todos motivados e encoraja-los de forma a que os objetivos da empresa se conciliem com os objetivos pessoais de cada um; em último está o papel de contacto no qual o gestor estabelece contactos dentro e fora da organização, que servem essencialmente para obter informações.

No segundo grupo, estão presentes outros três papéis do gestor que são o papel de acompanhamento, o de divulgação e o de porta-voz.

No papel de acompanhamento o gestor observa o ambiente para recolher informações, “interrogando seus contactos e seus subordinados, além de receber informações não solicitadas” (idem, p.12). No papel de divulgação o gestor partilha algumas informações com os funcionários, informações estas que lhes seriam inacessíveis de outra forma. No papel do porta-voz o gestor partilha algumas das informações com pessoas exteriores à sua unidade e é o representante da empresa no exterior.

No último e terceiro grupo existem quatro papéis: o papel de empreendedor, o de manipulador de distúrbios, o de alocador de recursos e por fim o de negociador.

No papel de empreendedor o gestor tem como objetivo “melhorar a sua unidade, adaptando-a às mudanças do meio ambiente” e como monitor “está constantemente à procura de novas ideias” (idem, p.12) “promove voluntariamente as mudanças” (idem, p.13). No papel de manipulador de distúrbios o gestor devido a mudanças que ocorrem fora do seu controlo é obrigado agir, muitas das vezes sobre pressão. No papel de alocador de recursos cabe ao gestor “decidir sobre quem obterá o quê” na sua organização e saber

gerir os recursos disponíveis (idem, p.14). No último papel, de negociador, o gestor negocia tudo o que esteja relacionado com a organização e “talvez sejam até funções de rotina e não podem ser deixadas de lado” (idem, p.15).

A profissão do gestor é das mais importantes na nossa sociedade. É ele que “determina se nossas instituições sociais funcionam bem ou se desperdiçam nossos talentos e recursos” (Mintzberg, 1986, p.19).

O gestor tem de ser capaz de planejar, organizar e dirigir várias tarefas e pessoas de forma a atingir os resultados desejados. No campo educativo o gestor, ou diretor, tem de guiar os seus pares e utilizar os recursos que tem à sua disponibilidade para atingir os objetivos com sucesso.

Para além disso, espera-se que o gestor seja o responsável pelas decisões que são tomadas dentro da organização, visto também serem os responsáveis por representar a organização nas relações que esta estabelece com o exterior, nomeadamente com entidades que apoiam e intervêm na organização.

Por isso

“Mintzberg chegou à conclusão que o trabalho dos administradores é caracterizado pela brevidade, variedade, e fragmentação e a que a maioria das actividades administrativas tinham uma duração curta, não ultrapassado normalmente alguns minutos. As actividades eram não só variadas mas pouco padronizadas, desconexas e intersectadas por coisas triviais; como resultado o administrador muda muitas vezes de humor e de disposição intelectual. Estas conclusões sugerem um elevado grau de superficialidade no trabalho do administrador” (Barroso, 2005, pp. 146-147)

As funções desempenhadas por um gestor são fundamentais para que a sua organização funcione e para se poder exercer essa função deve-se desenvolver competências de líder e como tal este tem de saber motivar, ter capacidade de guiar os outros e tem de ser capaz de fazer os outros fazerem o que o líder quer, ou seja, tem influência nos outros o que lhe permite que os objetivos sejam atingidos. Sem habilidade para influenciar os outros um líder não é verdadeiramente um líder.

3.2. Objetivos do estudo

O propósito deste pequeno estudo é, tal como já foi mencionado no início do capítulo, estudar as tarefas, as funções e os papéis dos gestores da Do It Better.

Existem múltiplos estudos sobre o trabalho dos gestores em organizações educativas escolares, como afirma Barroso “os estudos sobre os gestores/diretores de escolas constituem uma das linhas de investigação mais desenvolvidas no domínio da administração educacional” (2005, p.145) e em organizações educativas em contextos empresariais, embora estes em menor número. E dos estudos sobre organizações em contextos empresariais o foco é geralmente num departamento de formação de uma empresa e/ou sobre o gestor desse mesmo departamento e o trabalho que faz gerindo uma equipa e foi por este contexto que o interesse surgiu. Mas no caso em estudo deste relatório existe uma grande diferença. Foi realizado numa empresa de formação e baseado no trabalho dos coordenadores, mas aqui a equipa eram apenas os dois coordenadores, sendo o trabalho dividido por ambos e os papéis do gestor eram desempenhados pelos dois. E é sobre trabalho que os coordenadores desempenham que a problemática da investigação incide.

Para estudar o trabalho dos coordenadores é fundamental utilizar a abordagem dos quatro mitos e dos dez papéis do gestor de Mintzberg (1986) que estão agrupados em três papéis: os papéis interpessoais, os papéis informais e os papéis decisoriais (figura 7) assim como as quatro categorias de tarefas de Jones (figura 8) e as funções que estes desempenham.

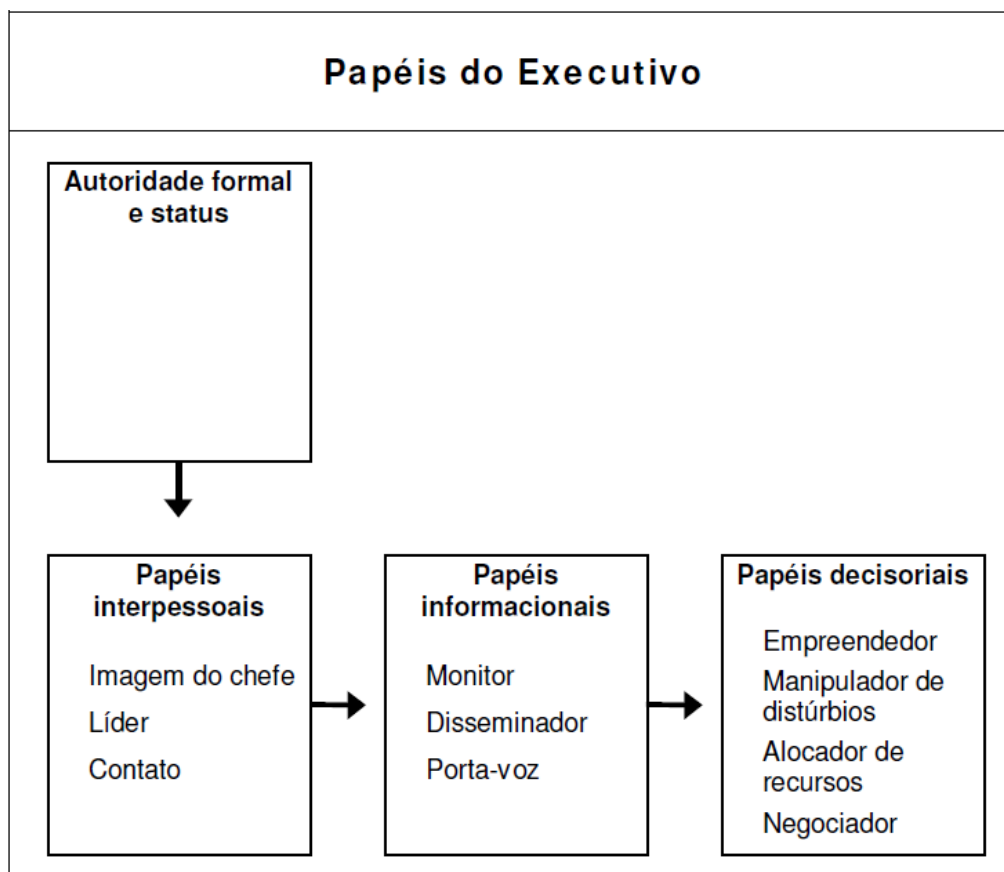


Figura 7. Papéis do Gestor (Mintzberg, 1986, p.5)

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 8. Tarefas de Gestão de Jones. Fonte: Barroso (2005, p.149)

Existe uma opinião generalizada de que estes três papéis, que serão desenvolvidos no ponto 3.3 na apresentação de resultados, são desempenhados por todos gestores das organizações, uns com mais frequência que outros. Mas o que se verifica na *Do It Better* é que na há papéis que não são desempenhados pelos dois coordenadores estudados, mas sim pelos seus superiores. Esta diferença para o que é afirmado em vários estudos pelos autores mostra que os gestores e os seus trabalhos ainda têm muito para ser estudado e analisado.

Com isto em mente, guiei-me pelas seguintes questões para realizar esta pequena investigação:

- a. Quais as tarefas que desempenham os gestores da empresa de formação *Do It Better*?
- b. Que funções desempenham os gestores da empresa de formação *Do It Better*?
- c. Quais os papéis dos gestores da empresa de formação *Do It Better*?

Tendo em conta estas questões os objetivos da minha investigação foram:

- a. Compreender o trabalho realizados pelos gestores da formação;
- b. Analisar os papéis dos gestores da formação.

3.2.1. Metodologia

Esta pequena investigação, tal como referido no capítulo I, é de natureza qualitativa. E como tal a metodologia utilizada para a recolha de dados e para a análise dos mesmos foram a observação participante, cujos dados foram organizados sob a forma de diários de campo (anexo III), a pesquisa arquivista que foi baseada em documentos cedidos pela organização (anexos I e VI) e a entrevista semidiretiva que foi realizada aos dois gestores da formação em funções ao longo do estágio (anexos IV e V). Estas metodologias para recolha e análise de dados já foram mencionadas e explicitadas no capítulo I.

A utilização destes três métodos de recolha e análise de dados é denominada por Afonso de *triangulação* (2005, p.73). A utilização da triangulação permite controlar “a validade dos significados expressos nas narrativas, descrições e interpretações do investigador” (Afonso, 2005, p.73). Ainda segundo o autor é possível obter dois objetivos que se complementam: no primeiro esclarece-se “o significado da informação recolhida, reforçando ou pondo em causa a interpretação já construída”, e no segundo são reconhecidos “significados complementares ou alternativos que dêem melhor conta da complexidade dos contextos em estudo” (Afonso, 2005, p.73).

Instrumentos de recolha de dados	Objetivos
Observação participante	- Recolha de informações sobre a organização, sobre o trabalho realizado pelos gestores e sobre o seu ponto de vista sobre a organização e as suas funções na empresa.
Pesquisa Arquivista	- Recolha de dados fornecidos pela organização e informações públicas presentes no seu site oficial.
Entrevistas semidiretivas	- Recolha de informação sobre a organização e principalmente sobre a perspetiva dos gestores sobre o seu trabalho.

Para responder às questões a que me propus responder na investigação utilizei informações recolhidas através dos métodos acima mencionados. A observação participante foi realizada diariamente e ao longo de todo o estágio aos dois gestores da formação da organização. A pesquisa arquivista baseou-se nos documentos fornecidos pela organização e pela informação pública presente no seu site oficial. E as entrevistas semidiretivas foram feitas aos dois gestores da formação por escrito, por motivos de agenda e de praticidade.

3.3. Resultados

Esta investigação aborda o trabalho da responsável de centro e do coordenador de um dos centros da Do It Better. A responsável era superior do coordenador, como tal em algumas situações a sua palavra era a decisiva, mas ambos trabalhavam como uma equipa e faziam as mesmas tarefas. Por uma questão de facilidade irei referir-me aos dois neste ponto como coordenadores.

Utilizando os dados recolhidos através da observação (anexo III) e das entrevistas (anexo IV e V) irei fazer a ligação entre a teoria e a realidade por mim observada.

Tendo como base o quadro da figura 8, os três papéis do gestor teorizados por Mintzberg (1986) e analisando os dados recolhidos pode-se deduzir que os coordenadores desempenham os três papéis mencionados no ponto 4.1.1.

Sobre os papéis interpessoais, os papéis desempenhados pelos coordenadores eram o de papel do líder e papel de contacto. O papel do líder era desempenhado por ambos porque faziam as mesmas tarefas, ou seja, ambos contactavam os formadores que fazem parte da bolsa de formadores da organização – *“O Francisco (...) ia começar a enviar e-mails aos formadores para a turma de vigilante que começa para a semana.”* (anexo III – 11.01.2016) –, realizavam entrevistas quando era necessário contratar formadores – *“(...) a Carla disse-me que à tarde ia fazer uma entrevista para uma formadora de estética e no fim da semana ia fazer outra”* (anexo III - 23.11.2016); *“Chegou depois uma senhora e foi-me pedido para ficar na receção enquanto o Francisco ia falar com a senhora numa sala. Quando voltou o Francisco disse-me que a senhora é a nossa próxima formadora de estética”* (anexo III - 11.01.2016); *“A Rita esteve a tratar da parte de recrutamento de formadores, com a ajuda da Carla, contactando-os e marcando entrevistas lá no centro para a bolsa de formadores da Amadora aumentar”* (anexo III – 11.04.2017).

Faziam cumprir-se as regras e objetivos da organização e dos cursos – *“(...) curso da Polícia de Segurança Pública (PSP) e por isso não pode haver falhas e tudo tem de cumprir as regras que são impostas, caso contrário a empresa será multada. Existem também determinadas exigências e regras para que a pessoa possa frequentar o curso”* (anexo III – 27.09.2016); *“(...) não há nada que possa ser feito por nós porque as regras*

do curso têm de ser cumpridas à risca” (anexo III – 29.11.2016); *“Chegaram também as encomendas deste mês do material que era preciso no centro e que também tem regras a ser seguidas relativamente ao inventário e a fatura que têm de ser enviadas para a Joana*” (anexo III - 18.05.2017). Neste papel de líder podemos incluir a categoria de *Liderança* de Jones (fig.8), mais especificamente as tarefas de liderança, “exercer a liderança sobre o trabalho realizado” (Barroso, 2005, p.149) e *integração*, “coordenar e integrar o trabalho (...) como um todo”. E também a tarefa de *gerir pessoal* uma vez que os formadores são contratados pelos coordenadores, como já foi mencionado.

Em relação ao papel do contacto, este é provavelmente o papel mais desempenhado por ambos uma vez que a angariação de clientes e venda de cursos é algo essencial para o funcionamento da organização e por isso diariamente eram estabelecidos vários contactos dentro e fora da organização como mostram os seguintes excertos retirados do anexo III – *“Todos os dias o sistema mostra uma lista de pessoas que devem ser contactadas naquele dia e o porquê. Existem vários motivos para as pessoas serem contactadas como por exemplo, pediram para ser contactadas quando o curso que queriam frequentar abrisse uma turma ou ficaram de se inscrever em determinado curso e por isso é preciso confirmar se o vão fazer. Também são contactadas as pessoas que já efetuaram a sua inscrição, seja para informar quando começa ou pelo contrário que o início será adiado porque não existe o número mínimo de pessoas para abrir turma.”* (anexo III – 27.09.2016); *“Com a promoção que temos este mês e como o Francisco esteve a enviar inúmeras mensagens de telemóvel para os contactos que temos no sistema PHC (...)”* (anexo III – 09.03.2017); *“o Francisco esteve focado nas chamadas para tentarmos angariar cliente e assim abrir mais turmas”* (anexo III – 13.03.2017); *“(…) foi inserir esses contactos no PHC para depois as pessoas serem contactadas pelo centro mais próximo da sua residência.”* (anexo III – 03.04.2017).

Os contactos dentro da organização eram para atuais formandos ou ex-formandos que demonstraram interesse em frequentar outros cursos – *“o Francisco até já começou a ligar a ex-formandos que mostraram interesse em frequentar outros cursos.”* (anexo III – 07.12.2016) – e para os formadores - *“Alguns cursos não têm planos de sessão e nesses casos é necessário que pedir aos formadores para nos enviarem como é o caso do curso de drenagem linfática.”* (anexo III – 06.12.2016).

E fora da organização havia contatos para potenciais formadores – *“Alguns currículos de potenciais formadores foram postos de parte para a Carla ou o Francisco os contactarem quando precisarem de alguém para dar formação.”* (anexo III – 10.04.2017) – e por vezes de organizações que contactavam o centro para obter trabalhadores que tivessem determinadas características – *“Entretanto uma empresa de segurança privada ligou para o centro a perguntar se tínhamos ex-formandos com determinadas características e que nós pudéssemos dar o contacto”* (anexo III – 18.05.2017); e para organizações para parcerias de estágio *“(…) e uma delas até queria fazer o estágio num local que não temos parceria então foi necessário ela dar algumas informações e o contacto para o Francisco depois tentar criar uma parceria com a empresa em questão porque caso contrário o estágio não pode ser realizado lá.”* (anexo III – 06.04.2017).

Neste papel encontra-se a tarefa “gerir alunos” da categoria *Relações Humanas* e a tarefa “comunicações e relações com o meio local” da categoria *Relações Externas* uma vez que o papel de contacto era realizado com formandos e pessoas externas à organização, como possíveis clientes.

Nos papéis informais, o foco ia para o papel monitor e para o de disseminador. No papel de monitor os coordenadores recebiam informações através de alguns colegas de outros centros, em especial dos que trabalhavam na sede em *backoffice* e de formadores mais antigos e com quem tinham mais ligação e confiança como demonstram os seguintes excertos – *“(…) a Joana que também trabalha na Do It Better no departamento das finanças e com quem o Francisco e a Carla falam praticamente todos os dias”* (anexo III – 27.02.2017); *“A Carla ligou imediatamente para a Joana, que é quem trata de tudo o que é finanças na Do It Better”* (anexo III - 05.05.2017).

O papel de disseminador existia essencialmente entre os dois, todas as informações obtidas quer fosse através de colegas ou de reuniões com superiores eram sempre partilhadas porque ambos trabalhavam verdadeiramente em equipa *“A Carla não tinha resposta por parte da coordenadora, ainda estavam a analisar tudo, mas o Francisco tinha partilhado a conversa que teve com a coordenadora, como é habitual entre os dois, e ela não estava muito confiante que algo fosse melhorar”* (anexo III – 23.11.2016).

Nestes dois papéis são desempenhadas duas categorias (fig. 8), a de *Relações Humanas* e de *Relações Externas* mais especificamente as tarefas de “gerir relações” e “comunicações, relatório para as autoridades” respetivamente (Barroso, 2005, p.149).

Nos papéis decisoriais, os mais presentes eram os papéis de manipulador de distúrbios, alocador de recursos e o negociador. O papel de manipulador de distúrbios era desempenhado constantemente pelos mais variados motivos. Podiam ser mudanças nos procedimentos, problemas com os formandos ou formadores, fornecedores em falta ou até problemas nas infraestruturas do centro, como é possível confirmar nos seguintes excertos – *“Esta dificuldade em definir os procedimentos e a constante mudança na forma de trabalhar na Do It Better é constante e é torna-se complicado de acompanhar, tanto que (...) o Francisco comentou que as mudanças tinham sido tantas (...) que ia precisar de algum tempo para se adaptar e interiorizar as mudanças.”* (anexo III – 11.01.2017); *“(...) duas alunas da turma de vigilante perguntaram se podiam fazer uma reclamação (...). Quando terminaram o Francisco explicou que as regras da PSP são para ser cumpridas para bem do centro e deles (...). E explicou que as cadeiras que eles têm são as que temos disponíveis e que não há outras porque simplesmente o material ainda não chegou. Em relação a almoçarem na sala eles não o podem fazer porque deixam tudo sujo e a copa é um “bónus” que o centro oferece (...) porque não só não somos obrigados a fornecer um local para almoçarem (...).”* (anexo III – 14.03.2017); *“Depois estive a tratar do Facebook e a inteirar-me das novas regras para a nova página que são diferentes do processo que fazíamos no perfil do Facebook.”* (anexo III – 02.05.2017);

Tendo isto em conta é possível verificar que no papel de manipulador de distúrbios estão presentes três tarefas da categoria *Organização*. As tarefas presentes são a de “organização”, a de “avaliar” e a de “gerir recursos” (Barroso, 2005, p.149).

O papel de alocador de recursos era desempenhado diariamente uma vez que os recursos informáticos por vezes eram escassos então era necessário gerir quem iria necessitar deles e quando de forma a não existirem constrangimentos na formação como é possível confirmar pelos seguintes excertos do anexo III – *“e troquei o computador a um formador porque o que lhe fornecemos não lhe permitia abrir os PowerPoint por ser uma versão mais antiga no Windows”* (anexo III – 03.01.2017); *“Num dos intervalos uma formanda pediu-me para ligar um computador para ela poder fazer as avaliações*

no moodle.” (anexo III – 26.01.2017); “quando cheguei foi-me pedido que fosse buscar um computador e um projetor para o formador poder dar a formação.” (anexo III – 13.02.2017); “o formador também mudou então estive a preparar a sala porque ia ser necessário computador e projetor.” (anexo III – 26.04.2017); “Então imprimir e guardar o processo dele e fui buscar-lhe um computador, mas como tinha problemas com a internet tive de ir buscar outro.” (anexo III - 27.04.2017); “Quando terminaram dois dos formandos pediram-me um computador para fazerem a avaliação da formação no moodle.” (anexo III – 26.05.2017).

O papel de negociador também era algo constante, especialmente com formandos que tinham pagamentos em atraso. Quando isso acontecia era necessário negociar com o formando em questão tentando que ninguém saísse prejudicado como é possível confirmar através destas entradas no diário de campo – *“A Carla atendeu-o e tentou chegar a um acordo de pagamento porque ela só podia estender a data de pagamento até uma certa data.” (anexo III – 20.02.2017); “(...) pagar uma pequena parte da dívida e ficou de lá voltar amanhã para fazer outro pagamento e a Inês acabou por fazer outro acordo com ela dando-lhe até ao fim do mês para pagar o que falta (...)” (anexo III – 18.05.2017).*

No papel de alocador de recursos e no de negociador o foco vai para a tarefa “gerir recursos” da categoria *Organização* uma vez que esta tarefa implica a gestão de “tempo, dinheiro, pessoas, equipamentos, edifício” (Barroso, 2005, p.149).

Embora em alguns destes excertos as tarefas tenham sido executadas por mim, praticamente todas as tarefas realizadas durante o estágio eram tarefas que competiam aos coordenadores realizar e que me foram passadas ao longo do estágio. Mas na minha ausência ou caso estivesse com outra tarefa em mãos, essas tarefas eram realizadas pelos coordenadores.

Passando agora aos mitos de Mintzberg, irei abordar os quatro fazendo a ligação entre o que é idealizado como trabalho de gestor e o que na realidade acaba por ser o trabalho do gestor.

O primeiro mito afirma que “o executivo é um planejador sistemático e reflexivo”. Este primeiro mito é rapidamente refutado ao observar o quotidiano dos coordenadores da Do It Better.

É-lhes bastante difícil realizar uma tarefa do principio ao fim sem interrupções, existe sempre algo a interromper, seja um cliente que entra no centro, um formador precisa de algo ou um formando que tem dúvidas ou documentos para entregar, *“para além de ter duas pessoas a pedir informações sobre os cursos, havia uma formadora e algumas formandas a pedir as mais variadas coisas, o que fez com que a Carla parasse de trabalhar para as ajudar e a ter que gerir todos os pedidos sozinha”* (anexo III - 07.10.2016); *“cada vez há mais cursos a decorrer ao mesmo tempo, formandos e formadores a pedirem coisas e as tarefas vão sendo interrompidas mas têm de ser feitas à mesma o que cria algum stress porque não dá para focar numa tarefa nem fazer do inicio ao fim”* (20.04.2017).

Nesta organização em específico, havia várias vezes problemas com o software PHC, *“O sistema PHC esteve em baixo durante algum tempo o que atrasou a impressão dos dossiês técnico-pedagógicos.”* (anexo III – 09.01.2017) o que atrasava sempre todas as tarefas porque o sistema é usado para praticamente tudo.

Todas estas situações foram observadas ao longo das observações como é possível confirmar pelas seguintes entradas no diário de campo (anexo III).

As contantes interrupções tornam então as tarefas dos coordenadores de curta duração e intermitentes, podendo por vezes demorar algum tempo a ser terminadas, se não forem prioridades podem demorar dias a serem terminadas.

No segundo mito assume-se que “o verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina”. Ou seja, apresenta como tarefas de um gestor o planeamento e distribuição de tarefas e não tanto trabalhar diretamente com os clientes e que por si são tarefas rotineiras. Mais uma vez este mito é facilmente desmentido uma vez que um dos grandes focos e objetivos do trabalho dos coordenadores é a angariação de clientes para as formações administradas na organização, ou seja, o contacto com os clientes é diário seja pessoalmente ou por telefone.

E muitas das tarefas diárias são rotineiras, todos os dias são feitas praticamente as mesmas tarefas, sendo que poucas não são feitas diariamente, mas porque essas tarefas não são essenciais para o funcionamento do centro. Os telefonemas para possíveis clientes, a resposta a e-mails, a organização do centro, organização de documentação dos cursos, entre outros, faziam parte da rotina dos coordenadores no centro, “(...) *que tarefas é que faz diariamente e ela explicou-me que por norma começa por dar arrumar as salas e a receção se necessário, organiza o material para os formadores antes das aulas começarem. Depois vê os e-mails e liga o PHC para ver quantas chamadas tem de fazer naquele dia e vai fazendo tarefas administrativas que hajam (...)*” (anexo III – 10.10.2016)

Na organização existia uma divisão de tarefas já acordada entre os dois coordenadores, mas não era rígida, caso fosse necessário um fazia a tarefa que pertencesse ao outro.

O terceiro mito diz-nos que “os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais”.

No caso dos coordenadores da organização este mito é facilmente refutado uma vez que muitas das informações sobre a organização ou sobre o centro que coordenam são obtidas através de telefonemas com os superiores ou colegas que estão na sede, e através de conversas informais com os formadores do centro “*a Joana que também trabalha na Do It Better no departamento das finanças e com quem o Francisco e a Carla falam praticamente todos os dias para esclarecer dúvidas e que por vezes lhes dá informação sobre o que se passa na organização porque trabalha na sede*” (anexo III - 27.02.2017).

No quarto mito “a administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa”.

Neste último mito, a realidade diz-nos que os gestores preferem manter os procedimentos guardados para si, e na organização foi possível perceber que essa

realidade também existe, mas não na totalidade. Alguns procedimentos foram compartilhados comigo e outras tarefas que embora eu não pudesse fazer, foram-me explicadas de forma sucinta. Isso foi possível observar várias vezes quando questionava sobre que tarefas podia fazer ou ajudar quando havia mais trabalho e a resposta ser sempre que havia trabalho, mas eu simplesmente não tinha permissão para o fazer como mostra este excerto do anexo III, “*Ao ver a responsável tão atarefada perguntei se podia ajudar em alguma coisa, e ela disse que não era possível porque eram tarefas que só ela podia realizar (...)*” (12.10.2016).

Por isso gestor “encontra-se sobrecarregado de obrigações” devido a esta impossibilidade de partilhar procedimentos e delegar tarefas para outras pessoas. E como consequência “é levado a um trabalho exaustivo e muitas vezes forçado a executar tarefas superficialmente. Brevidade, fragmentação e comunicação verbal caracterizam seu trabalho” (Mintzberg, 1986, p.8).

Em relação às funções de um gestor/coordenador, os coordenadores têm diferentes opiniões. Quando questionados sobre a sua opinião sobre o que era ser um gestor da formação, a coordenadora afirmou que “*O Gestor de Formação é aquele que promove o bom desenvolvimento da aplicação da formação profissional nos seus mais diversos ramos de atuação. Prepara devidamente o fase pré-formação através da criação da equipa formativa e turma de formandos a avançar. Organiza e gere o dossier técnico-pedagógico. Depois, efectuar todo o acompanhamento diário da turma quando esta está em sala, na preparação do espaço e gestão de materiais e equipamentos a serem necessários aos diferentes módulos que compõem o curso de formação. É também responsável pelo acompanhamento e aplicação de métodos de avaliação de todo o processo formativo (desde os formandos, formadores e equipa técnica). Por fim, responsabiliza-se pelo enquadramento de formandos em estágios adequados à formação ministrada*” (anexo IV) enquanto que o coordenador quando questionado sobre o que entendia ser o trabalho de um gestor respondeu que pensava “*que o gestor da formação era a pessoa responsável por criar, definir e gerir a oferta formativa. Estando atento as novidades nessa área e buscando estar sempre presente de forma ativa, seja nas situações de gerenciamento de crises com formandos, formadores e equipa formativa*” (anexo V).

As suas ideias sobre o que era o trabalho de um gestor eram em alguns pontos similares, mas quando questionados sobre se desempenharam essas funções na

organização ambos deram respostas opostas. Enquanto a coordenadora afirmou ter desempenhado as funções que presumia serem de um gestor (anexo IV) o coordenador afirmou que não e que acaba “por desempenhar mais meu trabalho para a área comercial e tarefas administrativas” (anexo V).

A ideia do trabalho que compete, neste caso, a um gestor da formação pode ter diferentes perspectivas mesmo quando duas pessoas desempenham as mesmas funções como é o caso dos dois coordenadores da Do It Better, por isso acaba por ser uma demonstração do quão complicado e complexo pode ser definir tudo o que engloba ser um gestor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o término deste relatório de estágio, seguem-se reflexões sobre o estágio curricular na organização de acolhimento e todo o trabalho desenvolvido e realizado ao longo deste último ano. O estágio teve dois grandes objetivos que eram estudar a organização e os seus coordenadores, e desenvolver o meu trabalho como estagiária.

Neste relatório foram estudados dois coordenadores e eles são os únicos funcionários do centro que estudei, logo todas as tarefas que advém de gerir um centro de formação recai sobre os dois. Os dados recolhidos para a investigação permitiram-me compreender as funções dos coordenadores e os papéis que desempenham à luz do trabalho de Mintzberg (1986). As tarefas são divididas entre os dois coordenadores e o foco deles, ao contrário de muitos gestores, não é gerir uma equipa, mas sim os clientes. Eles trabalham para fornecer a melhor formação possível e um conjunto de características que incentive o cliente a frequentar as formações na organização, divulgando os seus cursos, planeando as formações de acordo com a disponibilidade dos formandos até um certo limite assim como fomentam uma boa relação com os formandos desde do primeiro contacto havendo assim um excelente ambiente entre toda a equipa e os formandos que vão frequentando os cursos.

Agora é-me possível compreender porque é tão complexo e difícil definir o trabalho de um gestor porque não é algo linear. Consoante o contexto, a organização e os objetivos, o ambiente, o público-alvo e o quotidiano o trabalho do gestor altera-se e os papéis que desempenha vão mudando e também se sobrepondo.

Refletindo sobre a atividade que desenvolvi ao longo do estágio, considero que foi sem dúvida positivo, permitiu-me aprender muito a nível profissional e pessoal. A nível profissional permitiu-me ter o primeiro contacto com o mercado de trabalho e numa área que se despertava interesse. Presumi que o trabalho na organização fosse outro, que iria executar trabalhos mais específicos como por exemplo auxiliar na criação de formações, de documentação ou manuais de formação, mas não foi possível porque esses trabalhos são realizados na sede, mas não foi menos interessante por isso.

Realizei várias tarefas inerentes a gestão e organização de formações, pois a gestão da formação não passa apenas pela criação de conteúdos. Melhorei as minhas

capacidades no atendimento aos clientes, percebendo rapidamente qual a melhor forma de abordar e lidar com as pessoas consoante a sua cultura e educação. Havia também um grande espírito de equipa entre os coordenadores de que rapidamente me apercebi. A gestão de tempo e multitarefa também foram capacidades bastante desenvolvidas ao longo do estágio, mas também compreender quando era essencial parar e fazer uma tarefa de cada vez. Todos estas competências adquiridas e todos os conselhos recebidos por parte dos coordenadores foram uma mais valia para o meu crescimento como profissional e também como pessoa. Sinto que terminei o estágio com mais ferramentas de trabalho do que quando cheguei, e mesmo a nível pessoal aprendi bastante e fiquei com a certeza de que escolhi a área certa para trabalhar.

A nível pessoal aprendi a ser mais paciente, a não ter medo de falhar, a relativizar situações menos positivas e que tenho mais capacidades do que julgava. Estas aprendizagens podem parecer poucas ou simples, mas acabaram por ter um forte impacto na minha vida diária e que com certeza iriam ser uma mais valia na próxima fase da minha vida.

O trabalho desenvolvido neste relatório podia ter corrido melhor, para ser honesta. Houve algumas dificuldades, como por exemplo conseguir aceder a documentos da organização, sendo que foram muito poucos os que consegui e os que me foram facultados foram os que qualquer estagiário pode ter acesso logo não tem informação relevante, assim como me foi pedido para realizar algumas tarefas na área das ciências da educação, mas depois acabaram por não me incluir e nem responderam aos e-mails enviados sobre essa situação. Tendo sido pedido à direção autorização para a realização do meu estágio e explicado qual era o objetivo eu esperava mais cooperação da sua parte o que acabou por me apanhar desprevenida e me dificultar a investigação.

Apesar disso o trabalho foi concluído e ao realizar este trabalho, fiquei com a sensação de que é uma área que ainda tem muito para ser estudado e trabalhado pois tal como afirma Mintzberg (1986, p.19) “já é tempo de abandonar o que existe de irreal em torno do trabalho do executivo. É tempo também de estudá-lo realisticamente, para que se possa iniciar a difícil tarefa de melhorar significativamente o seu desempenho”.

Referências Bibliográficas

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

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

Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estrutura e pessoas*. Lisboa: ISCSP.

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Bush, T. (2006). *Theories of Educational Management*. [Consultado em 10 de Julho de 2017] Disponível em <https://goo.gl/fVJQeM>

Canário, R. (2013). *Educação de Adultos – um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa

Digha, Menidin. (2014). Morgan's Images of Organizations Analysis. *International Journal Of Innovative Research & Development*, Vol.3 (13), 201–205. Retirado de <https://goo.gl/1DxfoY>

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). Os gestores e seus ambientes. In *Administração*. (pp.31-55) Lisboa: MacGraw-Hill.

Estrela, A. (1994). *Teoria e Prática de Observação de Classes – Uma Estratégia de Formação de Professores*. 4ª. ed. Porto, Porto Editora.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis Of The Research On Organization Design. *Management Science*, vol 26, nº 3, (pp. 322 – 341). [Versão eletrónica] [Consultado em 8 de Julho de 2017] Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2630506>

Mintzberg, H. (1986). *Trabalho Executivo: O Folclore e o Fato*. Coleção Harvard de Administração Nova Cultural, S.P

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.

Morgan, G. (1997). Estruturas Analíticas: Metáfora Organizacionais in *Imagens da Organização* (pp. 35-85). Editora Atlas

Pereira, O. (1999). Fundamentos de Comportamento Organizacional. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.

Santos, A. (2008). A gestão e o gestor. In Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. Escolar editora. [Versão eletrónica] [Consultado em 06 de setembro de 2017] Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=63U8axvG8V0C&pg>

Trigo, J. R., Costa, J. A. (2008) Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ. Vol.16*, (n.61) pp.561-581. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010440362008000400005&script=sci_abstract&lng=pt

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

Anexos

Anexo I – Manual do estagiário

Anexo II – Guião das Entrevistas

Anexo III – Diários de Campo

Anexo IV – Entrevista de Carla

Anexo V – Entrevista de Francisco

Anexo VI – Organograma da organização

Anexo VII – Análise de Conteúdo da Entrevista de Carla

Anexo VIII – Análise de Conteúdo da Entrevista de Francisco¹

¹ Nome fictício a pedido do entrevistado