

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**A Cultura Organizacional e o
Papel do Gestor de Formação**

Sérgio Miguel dos Santos Rodrigues

**RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Área de especialização em Administração Educacional

2012

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**A Cultura Organizacional e o
Papel do Gestor de Formação**

Sérgio Miguel dos Santos Rodrigues

Relatório final de estágio orientado pelas Professoras

Doutoras Estela Costa e Sofia Viseu

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Área de especialização em Administração Educacional

2012

Agradecimentos

À minha família que me apoiou nesta etapa da minha vida, a nível económico e afetivo, em todos os momentos do meu percurso académico. Queria também agradecer aos meus amigos e à minha namorada por estarem presentes neste momento importante da minha vida.

À professora Sofia Viseu, na qualidade de orientadora, pelos seus conselhos e ajuda neste processo.

A todos os professores que contribuíram para o meu desenvolvimento enquanto técnico de educação.

A todos os elementos que tive contacto durante o estágio na organização que me ajudaram no desenvolvimento deste relatório.

A todos vós,

Um Muito Obrigado!

Resumo

O presente relatório de estágio “A Cultura Organizacional e o Papel do Gestor de Formação” aborda a questão da cultura organizacional de uma empresa de consultoria de formação, enquanto parte relevante na ação do gestor de formação. Mais concretamente, pretendeu-se com este trabalho, aferir os indicadores que contribuíram para conhecer a cultura presente na empresa, assim como compreender e perceber como é executado o trabalho de gestão, de que forma este é influenciado pela cultura organizacional e como é percecionado pelos gestores de formação. Com base no modelo de Quinn (1983) citado por Bilhim (2006) foi possível identificar uma cultura dominante, de inovação, mas também traços de outras culturas.

O relatório contém cinco capítulos, de descrição, de estudo e de análise da experiência de um estagiário numa empresa de consultoria de formação: (1) quadro concetual e teórico sobre os principais conceitos presentes ao longo deste relatório; (2) a metodologia utilizada que permitiu recolher dados sobre os fenómenos organizacionais; (3) caracterização da organização; (4) pequeno estudo sobre a análise da cultura organizacional, representações e perspetivas dos gestores de formação, acerca da cultura organizacional existente na empresa; (5) experiência vivenciada e as atividades desenvolvidas pelo estagiário.

A metodologia utilizada nas descrições e análises deste relatório são: as entrevistas que contribuíram para a caracterização da empresa, da cultura organizacional e do trabalho de gestão; a observação para a caracterização do trabalho do gestor assim como o funcionamento quotidiano da organização, e a pesquisa arquivista como suporte de apoio à clarificação de conceitos e caracterização da organização.

Através da experiência vivenciada pelo estagiário e do pequeno estudo realizado foi possível percecionar a cultura organizacional presente, do ponto de vista, dos gestores de formação e a percecionada através do trabalho realizado no quotidiano.

Palavras-chave: cultura organizacional, trabalho de gestão, gestão da formação, organização.

Abstract

This internship report “The Role of Organizational Culture and Training Manager”, addresses the organizational culture of a consulting firm formation, as a relevant part in the action of manager training. More specifically, it was intended with this work, to assess the indicators that lead us to the knowledge of the culture in this company, as well as understand and realize how work management is performed and how this is influenced by the organizational culture and how the perceived training managers. Based on the model of Quinn (1983) cited by Bilhim (2006) was possible to identify a dominant culture of innovation, but also traits of other cultures.

The report contains five chapters of description, study and analysis of the experience of an intern at a consulting firm formation: (1) conceptual and theoretical framework of the main concepts presented throughout this report; (2) the methodology has allowed used to collect information on organizational phenomena; (3) characterization of the organization; (4) small study about the analysis of organizational culture, representations and perspectives the training managers, about the organizational culture existing in the company; (5) lived experience and the activities of the trainee. The methodology used in the descriptions and analyzes in this report are interviews that contributed to the characterization of the company's organizational culture and management work; observation for the characterization of the manager's work as well as the daily operation of the organization, and research archival to support the clarification of concepts and characterization of the organization.

Through the experience lived by the trainee and the small study it was possible to perceive the organizational culture from the point of view manager and the perceived through the work performed in the everyday.

Keywords: organizational culture, job management, management training, organization

Índice Geral

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Índice Figuras	V
Índice de Tabelas	V
INTRODUÇÃO	6
Capítulo I - Quadro concetual e teórico: cultura organizacional e papel do gestor.....	10
1.1 Conceito de organização	10
1.2 Estrutura organizacional.....	11
1.3 Cultura organizacional	17
1.3.1 Tipologia da Cultura Organizacional	20
1.4 Ambiente Externo.....	22
1.5 O Gestor nas organizações	24
Capítulo II – Orientação Metodológica.....	29
2.2 Diagnóstico	31
2.3 Recolha e tratamento de informação	31
Capítulo III - A Organização de Acolhimento Global Estratégias	36
3.1 Origem da organização	36
3.2 Missão, Valores, Visão e Objetivos.....	37
3.3 Áreas de atuação da Global Estratégias	37
3.4 Ambiente Externo.....	39
3.5 Estrutura Organizacional	42
Capítulo IV - A Cultura Organizacional e o Papel do Gestor de Formação	47
4.1 Análise da Cultura Organizacional.....	47
4.2 Análise dos gestores de formação do departamento soluções Intra-empresas.....	59
Capítulo V - Estágio numa Empresa de Formação	78
5.1 Objetivos, composição e organização do estágio curricular	78

5.2 Processo de Formação	79
5.2.1 Preparação e gestão das ações	80
5.2.2 Tratamento da Informação.....	83
5.2.3 Relação com as pessoas e comunicação	85
5.2.4 Coordenação e organização de materiais	86
5.3 Evolução e Iniciativa	87
CONCLUSÕES E SUGESTÕES	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIA	93
ÍNDICE DE ANEXOS.....	97

Índice Figuras

Figura 1 - Desafios atuais em Administração Educacional.....	6
Figura 2 - Elementos constituintes de uma organização	11
Figura 3 - Estrutura Missionária	16
Figura 4 - Teorização de Schein (1985).....	18
Figura 5 - Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores	20
Figura 6 - Papéis do gestor de Mintzberg (1986 [1975, 1990])	27
Figura 7 - Desenho metodológico.....	30
Figura 8 - Certificações da Global Estratégias	41
Figura 9 - Organograma da organização	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Entrevistas semiestruturada	33
Tabela 2 - Representação da tipologia da cultura organizacional da Global Estratégias	54
Tabela 3 - Categorização das tarefas e papéis do gestor.....	61
Tabela 4 - Dimensão da aprendizagem	66
Tabela 5 - Dimensão do trabalho de gestão	69
Tabela 6 - Dimensão da organização	72
Tabela 7 - Atividades desenvolvidas no local de estágio.....	79

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio denominado de “A Cultura Organizacional e o Papel do Gestor de Formação” insere-se no âmbito do 2º ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional. Este trabalho apresenta a questão da cultura organizacional e a influência desta no desenvolvimento do papel do gestor de formação. O desenvolvimento deste relatório de estágio tenta compreender como a cultura organizacional se desenvolve e qual o seu contributo no desempenho das tarefas inerentes ao gestor de formação na organização. Este trabalho apresenta dois eixos de análise: Um eixo alusivo ao estudo sobre a organização e o trabalho do gestor e o segundo referente ao estágio curricular realizado.

Sobre o primeiro eixo de análise, resolvi desenvolver um estudo sobre a cultura organizacional e o papel do gestor na empresa de acolhimento a Global Estratégias. Em termos de relevância da produção científica em Administração Educacional, o debate está muito focado na escola, havendo pouca produção científica em outras áreas, como são o caso de outras organizações educativas (empresas de formação) e na administração local (Barroso 2002). Conforme é possível verificar na figura 1, que mostra em termos visuais a produção académica em Administração Educacional,¹ nos últimos anos.

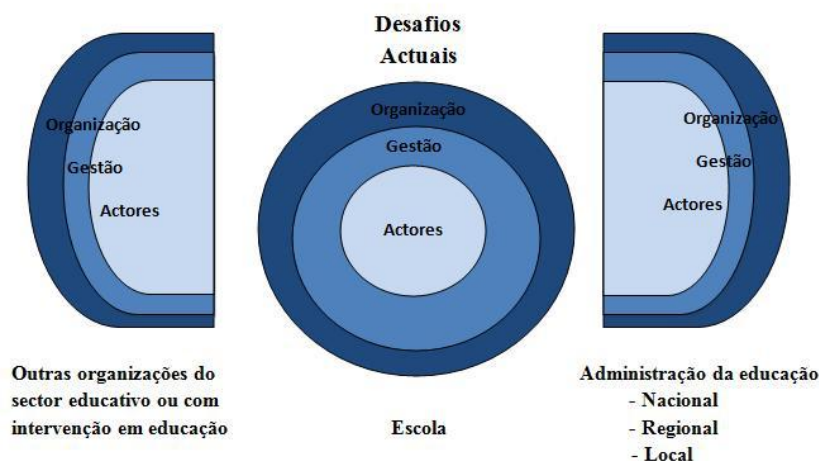


Figura 1 - Desafios atuais em Administração Educacional
(Adaptado por Carvalho [s.d.] autor Barroso, 2002)

¹ A Administração Educacional é uma área de estudos multidisciplinar, com origem em diversas áreas, em particular das “Ciências da Educação, Ciências da Administração, Sociologia das organizações e Ciência Política”. Para, Barroso (2002, p.301) pode-se defini-la como sendo “uma matriz académica que se articula criticamente, mas não se confunde com a produção jurídica e normativa, ou com as práticas da organização e administração do sistema educativo e das escolas.” (Lima, 1997 citado por Barroso, 2002, p.302).

No centro do debate em torno da Administração Educacional continuam presentes os estudos sobre os atores, seguido das investigações relacionadas com a gestão e com a organização da escola e na periferia a administração da educação e outras organizações do sector ou intervenção na área da educação. Na perspetiva de Barroso (2002, p.309):

“Na grande maioria dos casos, o objeto de estudo é a própria escola (...) ou na sua globalidade enquanto organização, ou só em algumas dimensões da sua constituição e funcionamento.”

Apesar das temáticas estarem muito focadas na escola, o interesse em outras áreas tem crescido, conforme refere Lima, (1991) citado por Barroso (2002, p.307):

“As temáticas da gestão democrática, da direção e da gestão das escolas, da descentralização e da regionalização, são as mais consideradas, embora tenha recentemente despontado algum interesse pelos fenómenos educativos não escolares, educação de adultos, intervenção socio-educativa, etc.”

Deste modo, este relatório tenta perceber a cultura organizacional presente na empresa em estudo, como se desenrola o trabalho na organização, e perceber a influência desta no desenvolvimento das atividades de gestão. Este estudo incidiu sobretudo no departamento soluções intra-empresas, no qual estive a estagiar, sendo este o que tem mais representatividade na empresa, em número de trabalhadores assim como em relação ao volume de negócio. Espero dar um pequeno contributo para o estudo da cultura organizacional e a sua relação com o papel do gestor, que seja, propício a reflexões de interesse e possam ajudar os gestores e técnicos de educação que se identifiquem com a realidade organizacional. Na realização deste estudo fui guiado pelos seguintes objetivos:

- Identificar a cultura organizacional presente na organização de acolhimento;
- Identificar quais os papéis que os gestores de formação e a diretora-geral desempenham na organização;
- Perceber a influência da cultura organizacional na execução do trabalho dos gestores de formação;
- Conhecer as perceções dos gestores de formação e da diretora-geral sobre a cultura organizacional.

Assim, este estudo, segundo Barroso (2002, p.288) inscreve-se na matriz do estudo da sociologia das organizações², mais especificamente no trabalho do gestor dentro da mesma.

Sobre o segundo eixo de análise, este relatório surge na sequência da realização de um estágio de natureza curricular na Global Estratégias, empresa do setor da formação, que decorreu desde meados de agosto de 2011, até ao fim de maio de 2012, com uma duração de 9 meses e cerca de 20 horas semanais. O estágio teve como principais objetivos:

- Aprofundar conhecimentos sobre organizações de carácter educativo/formativo, nos seguintes domínios: quadro legal em que exercem a sua atividade; estruturas e dinâmicas de organização e gestão; e interação com os ambientes organizacionais;
- Experienciar o exercício das funções de um técnico superior, na área da Administração Educacional, através da participação em diferentes atividades desenvolvidas na organização;
- Compreender quais as características fundamentais de uma empresa que opera no ramo da educação, enquanto observador, percebendo como se encontra estruturada e organizada, dando ênfase à cultura organizacional e ao papel do gestor.

Em relação à estrutura, este relatório apresenta-se subdividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta o quadro concetual e teórico que serve de base e sustentação das várias componentes deste relatório. De princípio procuro clarificar um conjunto de conceitos e de matrizes que sustentam as descrições e análises feitas. Desse modo, a atenção recai nos conceitos da organização e da sua estrutura, a cultura organizacional, ambiente externo e o gestor nas organizações, identificando dimensões de análise posteriormente retomadas no capítulo IV do relatório.

² As áreas científicas que constituem as matrizes disciplinares fundadoras da Administração Educacional, são as Ciências da Administração e as Ciências da Educação. As áreas científicas emergentes a partir da década de 80 e que contribuíram para a renovação deste campo de estudos, são a Política e a Sociologia. Para além destas áreas que serviram de núcleo central de referência ao processo constitutivo daquilo que hoje designamos de Administração Educacional, é necessário ter em conta outras áreas científicas que em diferentes momentos contribuíram para o “património genético” da disciplina, o direito administrativo e a Psicologia Social. Contudo, ao longo da sua evolução diferentes domínios das Ciências da Educação tem interpenetrado na Administração Educacional como: o Direito da Educação, a Política Educativa, a Economia da Educação, a Sociologia da Educação, a Sociologia das Organizações Educativas, ou seja: “Estas múltiplas progenituras fazem da Administração Educacional um lugar de transumância disciplinar, que tanto é visto como uma justaposição de abordagens disciplinares singulares, que disputam entre si a verdade, o poder e a razão, ou como o espaço de redução da diversidade disciplinar necessária à compreensão do carácter simultaneamente híbrido, sincrético e *global* do seu objeto de estudo (...)” (Barroso, 2002, p.289).

O segundo capítulo recorre à descrição dos instrumentos de recolha de informação: a observação, para conhecer a realidade da empresa e o trabalho dos gestores; as entrevistas, para a obtenção de dados acerca do estudo da organização, da cultura organizacional e do trabalho do gestor; e a pesquisa documental, que permitiu conhecer melhor a empresa, compreender e aprofundar a temática da cultura organizacional e o trabalho do gestor. Os instrumentos de análise de informação são: as análises de conteúdos das entrevistas e os registos de observação, havendo uma interpretação e um cruzamento dos conceitos teóricos e concretos com a informação obtida.

O terceiro capítulo corresponde à apresentação da organização de acolhimento, de modo a contextualizar o local de estágio, em termos da sua origem, missão, valores, visão e objetivos, o desenho organizacional, áreas de atuação, o ambiente externo e a sua estrutura organizacional.

O quarto capítulo é referente ao estudo realizado na empresa de acolhimento, após a posterior recolha de informação através das técnicas de recolha de informação anteriormente referidas. Neste capítulo analiso a cultura organizacional e a relação que esta tem no papel do gestor, expondo a importância que a cultura organizacional tem na empresa e de que forma esta influencia o trabalho do gestor.

No quinto capítulo apresento uma descrição do estágio curricular desenvolvido durante 9 meses na organização. Evidenciando a consecução dos objetivos que propus alcançar, de que modo estava estruturado o meu estágio e quais as atividades que executei, classificando-as segundo a sua natureza, ou seja, em termos de tarefas de gestão e administração. Assim como o processo de evolução e iniciativas que tive ao longo da minha estadia na empresa.

Por fim, apresento as conclusões e sugestões que retiro desta experiência de 9 meses de estágio e do estudo realizado, elaborando uma análise global acerca da cultura organizacional e o papel do gestor, efetuando uma relação com o trabalho do gestor e a cultura organizacional da empresa. Este capítulo e trabalho terminam com algumas sugestões que poderão ajudar a organização e os seus elementos na melhoria da cultura organizacional e dos processos de gestão.

Capítulo I - Quadro conceitual e teórico: cultura organizacional e papel do gestor

Este capítulo apresenta o quadro conceitual e teórico que apoia na descrição, interpretação e análise do estágio enquanto realidade organizacional. Assim sendo o foco recai sobre os conceitos de organização, estrutura, cultura organizacional, ambiente externo e o gestor nas organizações. Proponho-me a clarificar os conceitos e identificar a cultura organizacional presente na organização e compreender em que medida o papel do gestor de formação, que desenvolve o seu trabalho numa empresa dedicada à consultoria e à formação, se identifica com a cultura da empresa e essa influência diretamente a execução do seu trabalho. Numa primeira fase apresento os conceitos inerentes a esta temática, de modo a compreender e apreender o real significado dos conceitos abordados, de seguida aprofundo os conceitos subjacentes à cultura organizacional e ao gestor nas organizações. Desse modo, no decorrer do enquadramento teórico vou explorar as seguintes dimensões: a **organização** que é uma “construção social” que tem como finalidade a realização de objetivos e metas estabelecidas; a **estrutura** que corresponde ao “conjunto de variáveis complexas, sobre os quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões” (Bilhim 2006, p.23); **cultura** “é intangível, implícita dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho” (Bilhim 2006, p.185); o **ambiente externo**, são os fatores externos que tem influência no desenvolvimento da atividade da organização e o **papel do gestor** “responsável pela divisão do trabalho, distribuição dos recursos, controlo dos resultados e direção do pessoal” (Barroso 2002, p.153).

1.1. Conceito de organização

Primeiramente é importante compreender que o conceito de organização tem diversas perspetivas. Para Bilhim (2006, p.21) “é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos.” Na mesma linha Schein (1986) citado por Bilhim (2006, p.21) diz que a organização é “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”. Enquanto Litterer (1963) citado por Chorão (1992, p.11) define organização como “uma unidade social na qual as pessoas conseguiram estabelecer entre si relações estáveis (...) com a finalidade de tornar possível a realização de um conjunto de objetivos e finalidades.”

As definições propostas revelam a presença de quatro elementos que fazem parte de qualquer organização (estrutura, pessoas, objetivos e divisão funcional do trabalho), conforme se pode verificar na figura seguinte.



Figura 2 - Elementos constituintes de uma organização

Fonte: Santos (2008, p.12)

Estas definições têm em comum a mesma forma de definir uma organização realça por um lado a sua ação formal, estrutura hierárquica, papéis, recursos, a prossecução de metas, e a sua dimensão informal em que as interações e cooperações entre as pessoas são suportadas e sustentadas pela missão, visão, estratégias e pelos valores da organização. Estas podem ser mais simples ou mais complexas dependente dos objetivos e metas que pretendam atingir. Podemos compreender uma organização através da sua cultura e da forma como esta é gerida.

1.2. Estrutura organizacional

Uma das dimensões presentes numa organização é a sua estrutura organizacional. Muitos teóricos têm procurado compreender qual a melhor estrutura para uma organização ser eficaz. Quando falamos em estrutura podemos referir-nos à sua entidade física, esta pode ser a estrutura de um prédio, de uma máquina, nestes exemplos, a estrutura tem a ver com a natureza material que são constituídos. Em

contexto organizacional refere-se “às relações formais, tal como são desenhadas num organograma, e às obrigações dos membros da organização” (Bilhim 2006, p.23). Contudo os teóricos compreenderam que havida necessidade de ter em conta o padrão de interações que se estabelecem entre as pessoas integrantes na organização. Segundo Chorão (1992, p.12) “(...) a estrutura comporta duas dimensões: por um lado, os indivíduos como partes constitutivas da estrutura; por outro, o padrão das interações que se estabelece entre as pessoas coexistentes na organização.” Deste modo apresento duas perspectivas diferentes de abordar o conceito de estrutura: a proposta de Hage (1965) citado por Chorão (1992) e de Mintzberg (1999).

A estrutura organizacional comporta dimensões que tem sido objeto de estudo, referem-se à sua menor ou maior complexidade, formalidade e centralidade. Um dos teóricos que estudou a estrutura das organizações foi Hage (1965) citado por Chorão (1992, pp.11-14) que desenvolveu a teoria axiomática. Esta põe o enfoque no conjunto de relações com base em dois aspetos essenciais: por um lado os atributos estruturais da organização; por outro lado a natureza dos resultados do funcionamento da organização. Deste modo esta teoria define fundamentalmente quatro dimensões estruturais: complexidade, centralização, formalização/standardização e estratificação.

A *complexidade* refere-se ao nível de especialização dos atores das organizações e à natureza da sua formação. Por exemplo: “(...) uma universidade será mais complexa que a escola básica e estas mais que um supermercado.” (Idem, p.13).

A *centralização* diz respeito sobretudo à origem da tomada de decisões, se é tomada do topo da hierarquia da organização tem um elevado nível de centralização se for a partir de instâncias inferiores a organização é relativamente descentralizada. Por exemplo:

“(...) decisões relativas à universidade ou escolas de ensino não superior são tomadas pelo Ministério da Educação ou Direções Regionais, dir-se-á que existe elevada centralização (...) Conselhos Diretivos, reitores e diretores (...) tomam muitas decisões (...) então a organização é relativamente descentralizada.” (Idem, pp.13-14).

A *formalização/standardização* refere-se à liberdade existente para a execução do trabalho, isto é, quando existem matrizes a orientar como se deve realizar determinada tarefa, seguindo determinadas regras, o seu grau de formalização é elevado. Embora as organizações variem o modo de operar conforme a atividade que tem de executar “entre

níveis de rigidez, formalismo e standardização versus informalidade e flexibilidade.” (Idem, p.14).

Por fim a *estratificação* diz respeito às diferenças de estatuto que existem dentro de uma organização, deste modo existem estruturas verticais quando esta é feita pela sua complexidade hierárquica ou estruturas horizontais em que a estratificação é reduzida. Exemplos disto são: “ordenados”, “prestígio entre empregos ou entre funções”, “grau de mobilidade entre funções (ou empregos).” (Idem, p.14).

A segunda perspetiva que apresento é a de Mintzberg (1999, p.20), refere que a:

“estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente 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.”

No interior das organizações a estrutura deve compreender tanto os meios formais como os semiformais, de modo a que a divisão e coordenação do trabalho possa criar padrões estáveis de comportamento. (Bilhim 2006, p.25). De acordo com Mintzberg (1999, pp. 20-25) cada organização pode apresentar mecanismos de coordenação, considerados elementos fundamentais da estrutura no desenvolvimento do seu trabalho. Estes mecanismos são cinco:

- ⇒ Ajustamento mútuo - “(...) realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal.” (Idem, p.21)
- ⇒ Supervisão direta - “Um indivíduo encontra-se investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros”. (Idem, p.21)
- ⇒ Standardização dos processos de trabalho – “O conteúdo do trabalho é especificado ou programado”, existindo instruções de montagem devidamente apresentadas. (Idem, p.23)
- ⇒ Standardização dos resultados – “É especificado de antemão, as dimensões do produto, ou o desempenho a atingir”. (Idem, p.24)
- ⇒ Standardização das qualificações – “As qualificações e o conhecimento são standardizados logo que se especifica a formação daquele que executa o trabalho.” (Idem, p.24)
- ⇒ Contudo Mintzberg (1995) citado por Bilhim (2006, p.160) afirma que poderá haver um sexto mecanismo de coordenação que estaria assente na socialização: “Os seus membros coordenariam os seus comportamentos pelas normas que partilham.”

Depois de apresentados os mecanismos de coordenação é importante percebermos os elementos que podem efetuar essa coordenação, segundo Mintzberg (1979) citado por Bilhim (2006, pp.158-159), existem 5 elementos básicos que dentro da organização correspondem a forças que impõem as organizações em direções diferentes:

⇒ O vértice estratégico - constituído por gestores de alto nível possuem toda a responsabilidade da organização, tem a função de assegurar que a sua missão é cumprida e servir as necessidades de todos os indivíduos que controlam as organizações. É exercida uma força “no sentido da centralização, para coordenar pela supervisão direta e que empurra a organização para a Estrutura Simples.” (Idem, p.158).

⇒ Tecnoestrutura é constituída por analistas que têm a responsabilidade de desenvolver formas de standardização na organização, não se envolvendo no trabalho operacional diretamente ligado à organização, ao invés disso concebem, planeiam, asseguram a formação dos operacionais. É exercida uma força na standardização “para aumentar a sua influência e encaminhar a organização para uma Burocracia Mecanicista.” (Idem, p. 158).

⇒ Equipa de apoio é constituída pelos membros que tem a seu cargo as funções de serviços logísticos da organização (exemplo: serviços jurídicos, relações públicas e laborais, investigação e desenvolvimento, expediente, etc.). Aqui é exercida uma força “no sentido da profissionalização, para coordenar pela standardização das qualificações de forma a maximizar a sua autonomia e, como tal, estruturar a organização como Burocracia Profissional.” (Idem, p.159).

⇒ Níveis intermédios situam-se os gestores intermédios (exemplos: encarregados, coordenadores, chefes de departamentos, etc.) que estabelecem ligação entre as diferentes partes da organização, de uma forma hierárquica com autoridade formal, que vai desde os quadros de alto nível até a supervisores de primeira linha. A força exercida “pelos membros da linha hierárquica no sentido da *balcanização* para obter a autonomia na gestão das suas unidades, esta força incita a organização para a Estrutura Divisionada.” (Idem, p.159).

⇒ Núcleo operacional, situa-se na base da organização, é composto por todos os membros que executam diretamente os trabalhos de base que está relacionada com a produção de bens e/ou serviços. A força exercida aqui é “para a colaboração e inovação na tomada de decisão, no sentido da coordenação pelo ajustamento mútuo, esta força empurra a estrutura da organização para a Adocracia.” (Idem, p.159).

Com base nesta matriz, Mintezberg (1995) citado por Bilhim (2006, pp.160-179) tipifica os vários tipos de estrutura, referido a quando da apresentação dos elementos básicos, são elas: Estrutura Simples; Burocracia Mecanicista; Burocracia Profissional; Divisionada, Adocracia³ e Missionária. Porém neste relatório vamos dar maior enfoque à Estrutura Missionária, pois esta é a configuração que se aproxima mais da empresa que se encontra aqui em estudo.

A Estrutura Missionária, surge quando uma organização é dominada pela sua ideologia, que é partilhada pelos seus membros, segundo Bilhim (2006, p.178) esta é:

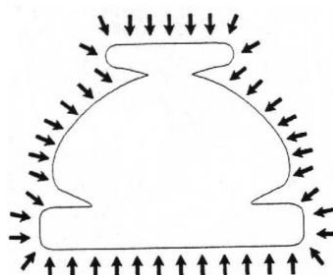
“uma parte viva, se não animada, da organização missionária. O visitante dotado de percepção aguda «senti-la-ia» imediatamente. A ideologia representa de facto uma sexta força importante em todas as organizações, um catalisador que atua no sentido do cumprimento de uma missão.”

Conforme é possível verificar na figura 3, existe uma ideologia forte em que os membros tendem a possuir as mesmas ideias e valores, é normal que perante uma nova situação reajam de forma semelhante e cheguem a conclusões concretas em tudo idênticas sobre como devem agir. (Brunsson 2002, p.38).

³ Mintzberg (1995) citada por Bilhim (2006, pp.160-179) **Estrutura Simples** pode ser identificada em norma em pequenas empresas, associando-se às mesmas um tipo de gestão familiar, pois o principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta. As principais características que lhe associamos são uma baixa formalização e especialização e uma alta centralização, utilizando processos de trabalho simples e dinâmicos. **Burocracia Mecanicista** ocorre geralmente em organizações em que o principal mecanismo de coordenação é a padronização de processos de trabalho, sendo a parte chave da organização a tecnoestrutura. As principais características que lhe associamos são uma alta centralização, uma alta formalização e uma alta e funcional especialização, utilizando processos de trabalhos simples, rotineiro repetitivos e estáveis. **Burocracia Profissional** este tipo de estrutura encontra-se por exemplo em hospitais, nos sistemas de educação, organismos de ação social, etc., sendo o principal mecanismo de coordenação a standardização das qualificações, ou seja, profissionais altamente qualificados para produzirem bens e/ou serviços de uma organização. As principais características que lhe estão associadas são uma baixa formalização, uma baixa centralização e uma alta especialização, utilizando processos de trabalho complexos e estáveis. **Divisionada** encontra-se em organizações que estão dispersas geograficamente, mas com uma sede central. O principal mecanismo de coordenação é a standardização dos resultados, sendo que as relações estão centradas entre a sede e as divisões, e entre o vértice estratégico e o nível intermédio. As principais características que lhe estão associadas são uma alta e funcional especialização, uma formalização alta dentro de cada divisão, uma descentralização limitada, utilizando processos de trabalho relativamente simples e estáveis. **Adocracia** ocorre normalmente nos primeiros anos do ciclo de vida das organizações, pois é uma estrutura difícil de manter. O principal mecanismo de coordenação é o ajustamento mútuo. As principais características que lhe estão associadas são uma alta diferenciação horizontal, (profissionais altamente qualificados), baixa diferenciação vertical (níveis de administração são mínimos), baixa formalização, descentralização e grande flexibilidade, utilizando processos de trabalho complexos e dinâmicos.

Figura 3 - Estrutura Missionária

(Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal 2003, p.198)



Na perspectiva de Mintzberg (1995), citado por Bilhim (2006, p.177) esta trata-se de uma variante entre a burocracia profissional e a estrutura simples. Por um lado existe uma confiança na organização e nos profissionais que tem cientes a missão e os objetivos da mesma, sem haver necessidade de um controlo central, podendo-se tornar muito descentralizada por esse motivo aproxima-se de uma burocracia profissional; por outro lado como os membros deste tipo de organização carismática atribuem boa parte do seu poder ao líder, descreve-a como uma estrutura simples. Para o autor trata-se da mesma organização, porque os objetivos de tipo missionário e liderança carismática estão normalmente associados. O seu mecanismo de coordenação está assente na socialização, ou seja, são os trabalhadores da organização que coordenam os seus comportamentos segundo as normas que partilham.

Em suma os modelos-tipo de Mintzberg (1995) do ponto de vista do estudo da organização podem em termos teóricos tipificar as organizações segundo o seu modo de operar, tendo em conta os mecanismos de coordenação, a coordenação que é feita, a sua formalização, centralização, especialização dos seus recursos e os processos de trabalho. A estrutura missionária aqui apresentada surge quando uma organização é dominada pela sua ideologia e existe uma partilha de valores e crenças comuns dos seus elementos, tendo estes bem assente qual o objetivo da organização e comprometem-se no sentido da concretização da sua missão, contudo não deixa de haver traços de outras estruturas que tem de ser consideradas e referidas.

1.3. Cultura organizacional

Relativamente à cultura organizacional existem diversos conceitos, por isso torna-se difícil aos diversos atores convergirem para uma definição universal, que seja completa e reflita com exatidão todos os conceitos que tem sido aplicados na pesquisa empírica.

Na perspectiva de Martin (1992) citado por Ribeiro, (2006, p.175):

“ [a] cultura organizacional é vista como uma teia de indivíduos, relacionados casualmente de um modo ténue pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural, dos problemas ativos a cada momento.”

Também teóricos como Chatman, Polzer, Barsade & Neale, (1998) citado por Barbosa (2003, p.12) referem que:

“[a] cultura organizacional, definida como as normas e os valores observáveis que caracterizam uma organização, influencia a forma como os seus membros percebem e interagem uns com os outros, tomam decisões e resolvem problemas.”

Dado o carácter polissémico do conceito e as diversas definições de cultura organizacional optei por entender a cultura organizacional, segundo a perspectiva de Schein (1985) citado por Bilhim (2006, p.186), por considerar mais abrangente e adequada ao contexto em que estou inserido, este considera a cultura organizacional como:

“(…) o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Schein (1985) citado por Chorão (1992, pp.45-57) enfatiza uma conceção de cultura enquanto um conjunto de valores, objetivos, partilhados por um determinado grupo. Esta noção de cultura organizacional é bastante rica, se tivermos em conta a especificidade dos conceitos que o autor menciona. Este refere que a cultura de uma organização revela-se através de três dimensões essenciais: Pressupostos tácitos, valores partilhados e normas.

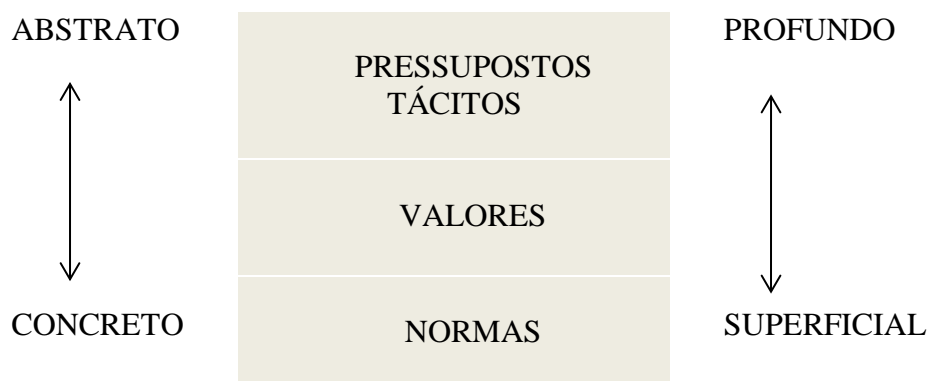


Figura 4 - Teorização de Schein (1985)
(citado por Chorão 1992, p.46)

Os **pressupostos tácitos**, refere-se a um nível mais abstrato e é uma “perspetiva coletiva dos atores organizacionais sobre o modo de ver o mundo que os rodeia, à maneira coletiva de entender a sua posição e função no lugar de trabalho.” Por exemplo: visão do mundo, natureza da verdade e realidade, interação com o ambiente etc. (Idem, p.45).

Os **valores**, refere-se a um nível intermédio entre o abstrato e o concreto, o profundo e o superficial, assim sendo, “constituem grandes referenciais, conceções partilhadas relativamente ao que é considerado como desejável.” Estes “definem o carácter essencial da organização e lhe dão um sentido de identidade.” (Idem, p.50).

As **normas**, é a componente mais concreta e superficial, pois constitui elementos básicos a partir dos quais se constrói a cultura organizacional. Estas “são manifestações, informais e não escritas, das expetativas organizacionais. Funcionando como orientações comportamentais, devem ser entendidas como guias de análise para compreender os aspetos culturais da vida organizacional.” (Idem, p.56)

Depois de especificarmos o conceito de cultura organizacional importa analisar como esta é percebida pelos membros de uma organização, se de uma forma unitária ou específica de cada subgrupo. Como afirma o autor a cultura é um produto de aprendizagem e de experiência de um grupo, é algo que a organização tem, mas se encararmos a cultura como um sistema de ideias e significados partilhados estas passam a assumir formas expressivas. Deste modo acaba por ser pertinente questionar se existe apenas **uma cultura ou várias culturas?** Ou ainda se é verdade que existe **uma cultura dominante?** Qual o papel das **subculturas?** Contudo se aceitarmos que existe uma cultura dominante que expressa as normas, os valores e crenças, essenciais de toda a organização e que são partilhadas pelos membros da organização, também não

podemos rejeitar a ideia que em empresas complexas e marcadas pela estratificação social, a tendência é que haja grupos que partilhem diferentes culturas.

Nos seus estudos Sainsaulieu citado por Bilhim, (2006, p.193) refere que numa única empresa pode existir diversos modelos culturais, sobretudo entre categorias socioprofissionais que desenvolvem comportamentos e atitudes consoante a função que desempenham e o setor que está inserida. Numa organização que funcione segundo o princípio da unidade, a cultura é encarada como um processo de integração. Os membros partilham aspetos fundamentais da cultura, mas apresentam dentro dos seus departamentos especificidades distintas. Conforme refere Geert Hofstede citado por Bilhim, (2006, p.194):

“as organizações têm culturas, mas os seus departamentos, podem ter distintas subculturas. Por exemplo, o departamento de contabilidade, possui normas, valores e crenças, distintos do departamento de investigação e desenvolvimento.”

Apesar de uma cultura ser ou não apreendida por todos os membros, esta pode oscilar consoante for considerada mais forte ou mais fraca. O argumento de uma cultura forte sustenta que esta exerce uma grande influência no comportamento dos membros contribuindo para a redução do abandono na organização. Esta caracteriza-se pela existência de normas, valores e crenças que são interiorizados e partilhados pelos membros da organização, quanto mais estes se identificarem com a cultura mais forte é. Esta eleva os índices de coesão, lealdade e empenho dos membros, todavia também pode haver desvantagens em organizações com culturas fortes. Schein (1985) citado por Bilhim, (2006, p.203) afirma que na fase em que a empresa atinge maturidade pode ser bastante desvantajosa, pois pode favorecer o *status quo*, acentuar o risco de enclausuramento, segmentação e acantonamento face há necessidade de inovar e mudar. Acima de tudo mais que uma organização ter uma cultura forte ou fraca esta deve-se manter eficaz, apta a manter a sua identidade, mas capaz de progredir sem se perder, pois a competitividade e a qualidade dos mercados exigem um esforço contínuo e permanente de inovação.

A cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização: tem um papel de definição das suas fronteiras, o que permite distinguir das outras; estabelece um sentido de identidade ao grupo, o que facilita a identificação das metas a atingir; confere estabilidade do sistema social e serve de mecanismo de controlo de atitudes e comportamentos. Esta reduz a ambiguidade e informa os membros como as coisas são feitas.

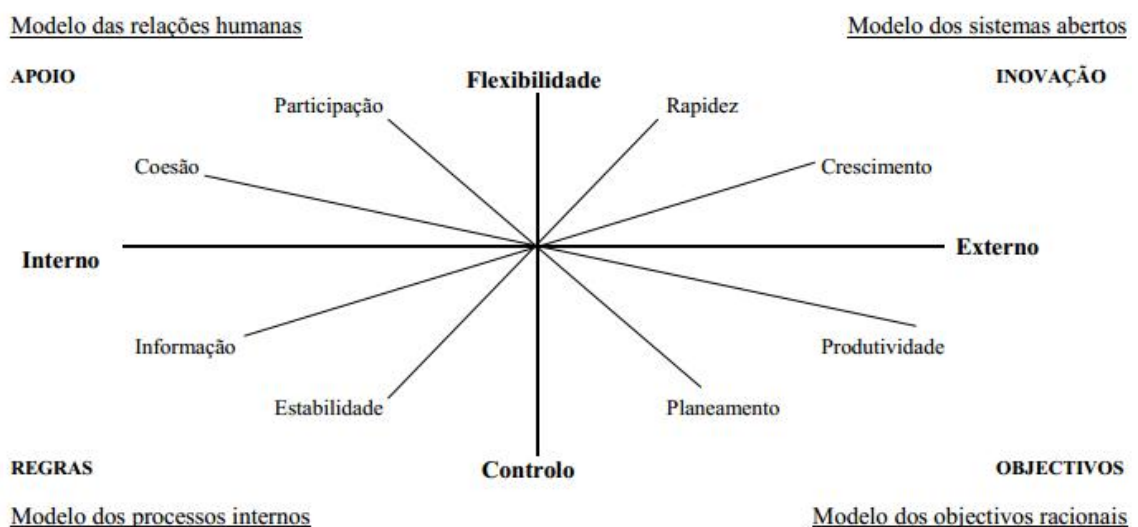
1.3.1. Tipologia da Cultura Organizacional

Dentro das organizações existem diversos fatores suscetíveis de identificar o tipo de cultura organizacional presente, tais como as crenças, valores, expectativas, atitudes, comportamentos entre outros que podem indicar-nos qual a cultura presente na organização. Desse modo diversos autores definiram modelos que estudam a cultura organizacional, classificando-a, surgindo desse modo diferentes tipologias de culturas organizacionais. Estas “(...) tipologias constituem uma excelente metodologia para identificar características essenciais, analisar a sua ligação com a estrutura e funcionamento das organizações (...) são meios adequados para explicar os fenómenos culturais das organizações” (Chorão 1992, p.78). Assim é possível classificar o tipo de cultura existente dentro de uma organização de acordo com alguns critérios.

Neste relatório de estágio é apresentada a tipologia de Quinn (1983), citado por Bilhim (2006). A escolha recaiu sobre este modelo, pois tem um papel importante na análise da cultura organizacional na empresa em estudo, segundo as informações recolhidas, este era o que se aproximava mais em termos dos indicadores analisados.

O modelo de Quinn (1983), citado por Bilhim (2006, pp.198-199), é denominado como o modelo dos valores contrastantes, isto porque, assenta em dimensões opostas, conforme é visível na figura.

Figura 5 - Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (citado por Ferreira, Neves e Caetano 2002, p. 463)



A primeira dimensão contrastante, está representada no eixo horizontal, em que nas extremidades está presente a orientação interna e a orientação externa. Na interna dá-se importância ao bem-estar e ao desenvolvimento pessoal dos elementos, mantendo a estabilidade na estrutura e no ambiente de trabalho. Pelo contrário a orientação externa é virada para a competição, aquisição de recursos e de produtividade.

A segunda dimensão contrastante, está representada no eixo vertical, em que as extremidades são a flexibilidade e o controle. A flexibilidade associado à inovação e adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal encorajando a comunicação horizontal, cooperação, autonomia, e o desejo de mudança. Em relação ao controle, esta valoriza a segurança e a estabilidade, assumindo normalmente uma forma organizativa mecanicista e burocrática, assenta com base na autoridade formal e na coordenação impessoal.

Existe ainda uma terceira dimensão contrastante que é possível vislumbrar na figura 5, “está representada por um eixo invisível mas subjacente, que traduz os modelos teóricos implícitos em cada quadrante” (Caetano, Neves e Ferreira, 2002, p.462). Assim temos o modelo dos sistemas abertos, que traduz o crescimento e aquisição de recursos, através da inovação e rapidez de resposta; o modelo dos objetivos racionais com ênfase no planeamento e produtividade; modelo dos processos internos com relevo na estabilidade, através do sistema de informação e de comunicação com uma produção eficaz de resultados; e o modelo das relações humanas neste ressalva o espírito de coesão e participação entre os elementos da organização.

No modelo denominado como o dos valores contrastantes de Quinn (1983) citado por Bilhim (2006, pp.198-199). Através destas dimensões emergem quatro tipos de modelos de cultura organizacional: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objetivos.

⇒ A **cultura de apoio**, está inserido no modelo teórico das relações humanas e caracterizada segundo a sua orientação interna e flexibilidade. Nesta valoriza-se a cooperação, o espírito de grupo, e o bem-estar dos indivíduos. A liderança tende a incentivar a participação e a apoiar o desenvolvimento dos indivíduos, estimulando o trabalho em equipa;

⇒ A **cultura de inovação**, está presente o modelo dos sistemas abertos e é caracterizado pela sua orientação externa e flexibilidade. O enfoque recai sobre a criatividade, inovação, flexibilidade e aceitação à mudança, os membros partilham estes valores que tem em comum na organização. Incentiva-se os trabalhadores ao desafio e à

iniciativa individual, assim como à diversificação de funções e têm a possibilidade de inovar. A liderança, legitima-se pela capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização, e de ter uma visão estratégica;

⇒ A **cultura de objetivos**, situa-se no modelo teórico dos objetivos racionais e é caracterizado pela sua orientação externa e pelo controlo. Aqui as palavras de ordem são: a produtividade, eficiência, eficácia, desempenho, maximização de resultados de uma organização. Sendo a motivação, a capacidade de competir e alcançar os objetivos pré-determinados. A liderança, é orientada para a tarefa e para o cumprimento dos objetivos. A eficácia assenta no alcance da produtividade, recorrendo ao planeamento e à eficiência.

⇒ A **cultura de regras**, insere-se no modelo dos processos internos é caracterizada pela sua orientação interna e pelo controlo. Esta rege-se por valores de ordem de hierarquia havendo assim uma estabilidade interna, valoriza-se a formalização, segurança, uniformização e centralização. O fator de motivação é “a segurança, a ordem, as regras e as normas de funcionamento”, a “liderança tende a ser conservadora”, de modo a garantir o controlo e assegurar a estabilidade e a segurança.

Em suma, a análise de cada organização é um processo complexo, cada uma tem um conjunto de fenómenos próprios que através da observação, e análise podem ser aperfeiçoados para que resultem em melhorias no desempenho das organizações e dos seus atores. A tipologia que apresento aqui não passa de possíveis “retratos” de uma organização, reflete ideias e abstrações da realidade e devem ser “usadas como instrumentos concetuais de análise, sistematização e interpretação da realidade empírica”. (Chorão 1992, p.67)

1.4. Ambiente Externo

Uma organização, atua em determinado ambiente e o seu desempenho depende da forma como esta desenvolve o seu trabalho com os fatores presentes. O ambiente externo é constituído por fatores de fora da organização que em norma afetam a atividade da empresa e esta desenvolve a mesma em função das condições e circunstâncias do ambiente em que opera. Quando se tenta compreender o ambiente, no caso dos gestores estes deparam-se com vários problemas, pois é difícil compreender futuras influências externas que possam beneficiar ou afetar uma organização. Desse

modo é preciso saber avaliar muito bem as oportunidades, as possíveis ameaças, as forças competitivas e desenvolver estratégias que permitam a organização crescer e desenvolver-se. (Caetano, Neves e Ferreira 2002, pp.475-476).

Assim quando falamos de ambiente externo à organização, estamos a referirmo-nos ao conjunto de empresas, indivíduos, grupos que se encontram fora da organização e que influenciam e são influenciados e que atuam de uma forma direta e/ou indireta.

Na perspetiva de Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000, pp.33-36) estes fatores que influenciam e são influenciados pela organização designam-se de forças diretas e forças indiretas.

As forças diretas são as que exercem influência imediata na organização, então temos: os **clientes** são os elementos que adquirem o serviço ou produto disponibilizados pela organização; a **concorrência** é o conjunto de empresas que comercializam produtos ou serviços idênticos; os **recursos humanos** são os elementos da organização que desempenham funções na mesma; e **fornecedores**, são indivíduos ou empresas que disponibilizam matéria-prima adquirida pela organização que posteriormente transforma e utiliza no seu processo produtivo.

Em relação às forças indiretas são aquelas que não tem influência direta no desenvolvimento da atividade da empresa, mas podem influenciar na forma como esta vai agir, nas decisões a tomar e que podem criar instabilidade, estabilidade, oportunidades, etc. As forças indiretas, podem ser: **económicas** indicam-nos a distribuição e utilização dos recursos num determinado ambiente; **sociais** referem-se há descrição da sociedade onde a organização está inserida; **políticas** relacionadas com as decisões e os fatores político-governamentais; **legais**, tem a ver com a legislação em vigor para os vários setores de atividade, e que todos devem seguir; **tecnológico** consiste no desenvolvimento sistemático do conhecimento científico de determinado produto, processo ou serviço; e **internacionais**, corresponde a todas as relações e operações internacionais que a empresa tem.

O ambiente externo pode ter um efeito benéfico na organização, mas também a pode afetar negativamente, tanto a nível das forças diretas como indiretas. Assim a organização deve ser capaz de se adaptar através de um conjunto de informações e indicadores que recolhe no ambiente em que está inserida, permitindo-lhe compreender e determinar qual o caminho que produzirá melhores resultados e permitirá afinar as estratégias, processos e as competências essenciais para obter os efeitos pretendidos.

1.5. O Gestor nas organizações

A cultura organizacional é um fator importante, porém para que uma organização seja eficaz e eficiente a gestão é essencial para determinar o seu sucesso ou insucesso. No conceito de gestão, tal como no de cultura organizacional, não existe uma definição unânime e consensual. Ao longo dos tempos os teóricos que contribuíram para os estudos das organizações definiram o ato de gestão de diferentes perspectivas.

Para Henri Fayol (1916) citado por Bilhim (2006, p.41) o ato de gerir é prever o futuro e traçar o programa de ação, organizar, através da construção do duplo organismo social e material da organização, comandar (dirigir e orientar) o pessoal, coordenar, isto é, ligar, unir e harmonizar todos os esforços e controlar verificando a conformidade às ordens dadas. Definindo como princípios gerais de gestão: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses, remuneração, centralização, cadeia de comando, ordem, equidade, estabilidade, iniciativa, espírito de corpo. Na perspectiva de Ducker (1954) citado por Bilhim (2006, p.41) refere que “(...) gestão transforma-se assim, na ação de organizar recursos para atingir realizações satisfatórias de criar uma empresa a partir de materiais e pessoas.” No caso de Donnelly (2000) define a gestão como: “(...) o processo, levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das atividades de outras pessoas, com vista a alcançar resultados que não seriam possíveis pela ação isolada de uma pessoa.” Este processo pretende conseguir tirar os melhores resultados dos membros de uma organização e, por outro lado, concretizar os objetivos fixados para que esta se possa desenvolver e sobreviver mantendo uma lógica de funcionamento estável de acordo com as expectativas.

Nas organizações, segundo Chauvet (1995, pp.27-31), existem três formas dominantes de gestão:

- **Gestão tradicional** (fechada);
- **Gestão relacional** (relações humanas – fechada e social);
- **Gestão moderna** (aberta):
 - Gestão planificadora (aberta e racional);
 - Gestão participativa (aberta e social).

A **gestão tradicional**, defendida por Taylor, Fayol e Weber que foram os seus teóricos, aqui a empresa encontra-se “fortemente centralizada, com uma organização piramidal e uma estrutura vertical e horizontal do trabalho, com atribuição de prémios de produção e com procedimentos padronizados.” (Idem, p.29).

A **gestão relacional**, apoiada pelos teóricos Mayo, Lewin e Maslow, o objetivo principal é motivar o indivíduo, este é valorizado consoante a evolução do seu desempenho, havendo assim uma aposta nas relações humanas e na dinâmica de grupos de modo a aumentar a produtividade. (Idem, p.30).

A **gestão moderna** subdivide-se: *gestão planificadora e gestão participativa*. A *gestão planificadora*, tendo como teóricos Simon, Lawrence, Scott e Gélíniér, consiste na adaptação ao contexto, isto é, “integrar e controlar as incertezas associadas ao meio (...) adaptar as estruturas às dificuldades e descentralizar as decisões.”. A *gestão participativa*, defendida por teóricos como Likert, Crozier, Sainsaulieu, Seyriex e Peters, o objetivo é mobilizar a cultura dos indivíduos para que estes orientem as suas escolhas e determinem as suas atividades. Deste modo mobiliza os trabalhadores pela cultura, os indivíduos questionam a sua produtividade, havendo uma constante procura da integração, de modo a aumentar a sua rentabilidade. (Idem, pp.30-31).

O trabalho do gestor envolve diferentes entradas dentro de uma organização tem de contar com um conjunto de aspetos que tem de lidar no seu quotidiano: interdisciplinaridade, complexidade, exiguidade, multiculturalidade e a competitividade.

Deste modo o ato de gerir tem de ser aperfeiçoado continuamente, pois a fronteira entre o sucesso e o fracasso; o lucro e a falência; entre o bom e o mau desempenho; está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos estabelecidos. “Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Consequentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes.” (Cordeiro & Ribeiro 2002, p.2)

No que diz respeito às **tarefas de um gestor** no interior de uma organização, houve diversos autores que desenvolveram investigações tentando compreender, analisar e saber as diferentes tarefas realizadas pelos gestores/diretores, no desempenho das suas funções.

Em 1983 uma equipa de investigação da Open University de Londres constituída por Morgan, Hall e Mackay citados por Barroso (2002, p.147) nos seus estudos sobre o processo de nomeação dos diretores de escolas em Inglaterra, adotaram o modelo de

Katz (1974). Este define as atividades de gestão que os “chefes executivos” de uma empresa desempenham para serem eficazes. Assim devem ter em conta três categorias de tarefas: as **técnicas**, de acordo com a especificidade das atividades da empresa, isto é, a capacidade de utilizar as ferramentas e práticas apropriadas a cada situação; de **conceção**, relativas ao funcionamento geral e controlo da organização, capacidade de trabalhar com ideias e conceitos, estas são fundamentais para a criação de um plano estratégico que visa a consecução dos objetivos; e das **relações humanas**, ou seja, gestão dos recursos humanos que desempenham o seu papel na empresa, isto é, capacidade de liderar, cooperar, trabalhar em equipa e criar uma atmosfera de confiança nos trabalhadores. (Katz 1974, pp.44-46). Contudo estes investigadores Morgan, Hall e Mackay (1983) citados por Barroso (2002, p.147) acrescentaram uma quarta categoria a este modelo, tarefas de **gestão externa**, que consiste na prestação de contas e na relação com a comunidade.

De igual modo Anne Jones (1988) citado por Barroso (2002, p.149) construiu uma lista agrupada em 4 categorias (liderança, organização, relações humanas e relações externas), a fim de determinar quais as competências que os diretores de escolas consideravam mais importantes no desempenho do seu trabalho e que necessidades de formação sentiam. Porém assemelhava-se ao anterior modelo de tarefas de Katz (1974) e aperfeiçoado pelos investigadores Morgan, Hall e Mackay (1983) citados por Barroso (2002, p.147).

Outro autor a categorizar os papéis que um gestor pode desempenhar numa organização foi Mintzberg (1986 [1975, 1990]), distanciando-se a sua análise do contexto escolar. O autor define assim três papéis que um gestor pode desempenhar, que provêm da sua autoridade formal: interpessoal, informacional e decisional, conforme mostra a figura em baixo. A escolha do modelo de análise dos papéis do gestor para o estudo da organização Global Estratégias, recaiu sobre este, por ser aquele que mais se aproximava do contexto organizacional experienciado.

Figura 6 - Papéis do gestor de Mintzberg (1986 [1975, 1990])

Interpessoal	<ul style="list-style-type: none">• Símbolo ou representação• Líder• Agente de Ligação
Informacional	<ul style="list-style-type: none">• Observador ativo• Difusor• Porta-voz
Decisional	<ul style="list-style-type: none">• Empreendedor• Regulador• Repartidor de Recursos• Negociador

Em relação ao papel **Interpessoal**, foco nas relações interpessoais, sendo o gestor o símbolo da organização este cumpre deveres de natureza social, cerimonial e legal, devido ao seu estatuto ou da sua autoridade; desempenha o papel de líder na relação que tem com os seus subordinados, desde motivar, definir funções, influencia no recrutamento e formação; e serve como agente de ligação, desenvolve com as pessoas exteriores há organização uma rede de contactos, aqui dispensa algum tempo, primeiro para os iniciar depois para os consolidar e manter o capital social adquirido.

No papel **Informacional** aqui a capacidade comunicacional é essencial, pois através dela constrói a sua rede de contactos; o gestor é um observador ativo, pois procura e recebe informações vindas de diversas fontes, tendo assim uma compreensão aprofundada da organização; tem um papel difusor, repercute a informação externa para a organização e faz passar a informação interna de um sector para o outro, sendo o gestor o ponto fulcral no sistema de valores da organização; e ainda desempenha o papel de porta-voz transmite informação para o exterior da organização, desempenhando um papel de relações públicas, pois este divulga publicamente os desempenhos, planos e políticas da organização.

O terceiro papel é o **Decisional**, são consideradas das tarefas mais importantes do gestor, a tomada de decisões. Aqui o gestor é visto como um empreendedor, pois este tem a iniciativa e assegura a conceção de uma boa parte das mudanças controladas na organização é destinatário dos problemas e das oportunidades, tendo três formas de se implicar nos projetos: delegando toda a responsabilidade, delega a procura das soluções mas reserva para si a escolha final e supervisiona todo o processo; no papel de regulador tenta resolver perturbações da organização, intervém quando existe um problema inesperado, para o qual não há resposta programada; é um repartidor de recursos,

encarrega-se da afetação de todas as formas de recursos organizacionais, sendo as principais atividades: a programação do próprio tempo, do trabalho e autorizações das ações; por fim também tem o papel de negociador e intervém quando a organização deve realizar uma atividade importante de negociação com outras organizações.

A importância que é dada a estes papéis depende de cada gestor e da sua forma de ver as suas próprias funções, pois cada um tem um estilo diferente de trabalhar e de se relacionar dentro da sua organização, logo pode desenvolver as suas tarefas dando mais atenção a um determinado papel.

Os gestores além do trabalho que executam têm de lidar com a pressão que existe tanto no ambiente interno, como no ambiente externo, de forma direta ou indireta. No ambiente interno, os gestores têm de saber lidar com o dia-a-dia da organização, a relação com os membros da organização coordenar, planejar, liderar, controlar todo o trabalho e resolver problemas que surgem e não estavam previstos. No ambiente externo a pressão pode vir de forma direta, ou seja, dos clientes, em que os gestores têm de satisfazer e cativar; dos concorrentes com que competem; dos fornecedores que tem de ter para conseguir mais recursos; e dos recursos humanos, os empregados que recrutam. Também as forças indiretas podem dificultar ou facilitar a vida de um gestor, ou seja, as políticas legais e reguladoras, a economia, a tecnologia, cultura social entre outras e ainda o clima de uma organização (perceções descritivas e avaliativas coletivas de uma organização), condicionando as ações dos indivíduos e os resultados da organização. (Mintzberg 1986 [1975, 1990]).

Em síntese neste capítulo explicitarei os conceitos de organização, estrutura, cultura organizacional, ambiente externo e o gestor nas organizações. A partir destes posso ter uma base teórica que sustente as minhas afirmações e que me apoie no desenvolvimento deste relatório. Em qualquer organização, todos os trabalhadores manifestam comportamentos e atitudes suscetíveis de serem estudados e que podem expressar o que se passa dentro desta, como por exemplo: a sua filosofia, em que valores estão assentes, situações do dia-a-dia, que só é possível observar e recolher esta informação estando presente diariamente. Desse modo é importante conhecer o contexto em que estamos inseridos, por isso é importante perceber a organização desde o seu conceito, estrutura, cultura até ao seu ambiente externo, assim como os elementos que fazem parte dela e são representativos da mesma, neste caso, a diretora-geral, diretora de qualidade e a equipa comercial, constituída pelos gestores de formação e entender a figura do gestor e os seus papéis.

Capítulo II – Orientação Metodológica

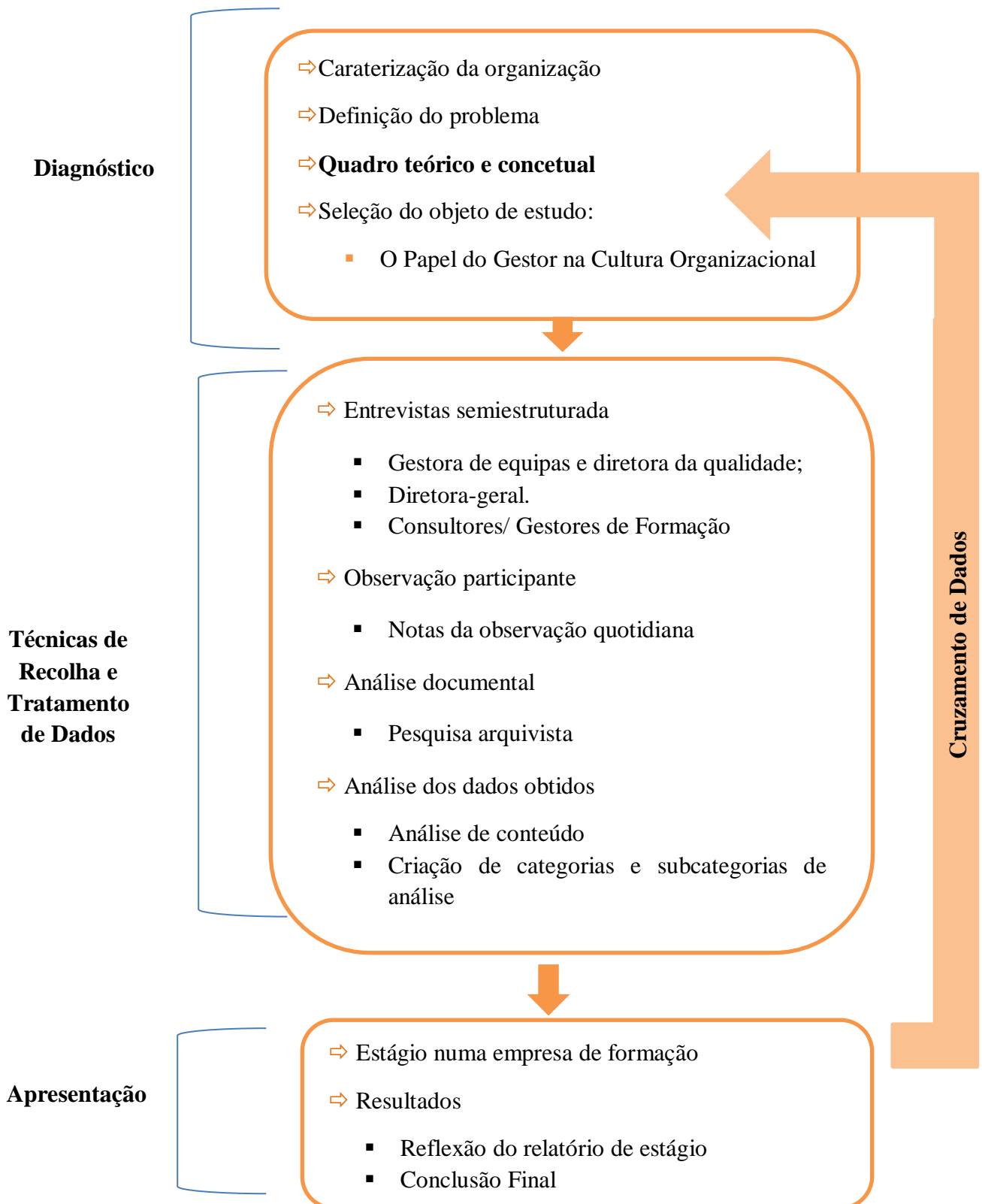
Neste capítulo vou desenvolver os conceitos utilizados neste estudo, de modo a proporcionar ao leitor uma visão clara sobre a metodologia utilizada. Princípio com o desenho metodológico do trabalho, evidenciando os procedimentos adotados para a consecução dos objetivos propostos, explicitando as fases de desenvolvimento desta investigação. O estudo desenvolveu-se na relação com as pessoas no seu dia-a-dia, na compreensão e interpretação da realidade e percepção de como os atores interpretavam e compreendiam a cultura da organização. Sendo deste modo a informação recolhida de teor descritivo e interpretativo, tal como refere Afonso (2005, p.43), neste tipo de estudo descritivos:

“(...) procede-se a uma narrativa ou descrição de factos, situações, processos ou fenómenos que ocorrem perante o investigador, quer tenham sido diretamente observados por ele, quer tenham sido identificados e caracterizados através de material empírico relevante.”

Deste modo o intuito é perceber o papel dos gestores de formação na organização, a forma como estes interpretam a cultura organizacional e de que forma esta influencia o trabalho dos gestores.

A figura 7 sintetiza as etapas metodológicas desenvolvidas neste relatório de estágio, estas estão contempladas em três fases. A primeira fase de diagnóstico, reservada ao aprofundamento da organização, assim como desenvolvimento do conhecimento teórico e seleção do objeto de estudo. A segunda fase relacionada com as técnicas utilizadas para a recolha de informação e para o seu tratamento. Na terceira fase é a apresentação, do estágio de natureza curricular desenvolvido na organização em estudo e dos resultados do trabalho apresentado, através de uma reflexão sobre o que retirei do estágio e do trabalho que desempenhei e que culminou com a produção deste relatório final.

Figura 7 - Desenho metodológico



2.2. Diagnóstico

A primeira fase refere-se ao **diagnóstico**, no início do estágio procurei conhecer a organização, em termos da sua estrutura e das atividades que são desenvolvidas diariamente. Esta fase está presente no capítulo três “A Organização de Acolhimento Global Estratégias”, pretende-se mostrar a realidade da organização e como esta se expressa. As técnicas de recolha de informação centram-se sobretudo na pesquisa documental (Anexos 2 a 5), observação diária (Anexo 1.2) e também nas entrevistas semiestruturadas (Anexos 1.3 a 1.20). No decorrer do estágio foi possível formular uma situação problemática decorrente do conhecimento que obtive da empresa. Após a definição do problema foi necessário definir um quadro teórico e concetual subjacente à problemática sugerida. Assim, tal como o previsto procedi à seleção do tipo de projeto que seria mais adequado fazer para dar resposta ao problema existente, assim propus realizar um estudo sobre a cultura organizacional e o papel do gestor.

2.3. Recolha e tratamento de informação

A segunda fase metodológica é a, **recolha e tratamento de informação**, aqui o principal objetivo é fundamentar e justificar o problema identificado, através de materiais que permitam recolher informação propícia para o desenvolvimento da análise sobre o estudo. Segundo Afonso (2005, p.58) nesta fase o importante é:

“(…) planear o acesso à informação pertinente, a seleção de técnicas de colheita de dados, incluindo a adoção, adaptação ou produção de instrumentos, assim como o trabalho de sistematização, análise e interpretação dos dados, em função do questionamento decorrente do problema de pesquisa e dos respetivos eixos de análise.”

Posto isto, os instrumentos de **recolha de informação** incidiram na pesquisa arquivista, observação participante, e inquérito por entrevistas.

A **pesquisa arquivista** através da consulta de documentos disponibilizados pela organização (Anexos 2 a 5), procuro perceber que procedimentos utilizam, a imagem, missão, os valores, a visão que esta transmite de modo a perceber que tipo de cultura pode estar presente na Global Estratégias. Esta pesquisa segundo 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 (...) o investigador não precisa de recolher a informação original. Limita-se a consultar a informação que foi anteriormente organizada (...).”

Durante o estudo, procurei então reunir um conjunto de dados focados também na interação com as pessoas, quer os pares que estavam presentes no mesmo departamento, quer interpretando mensagens que eram transmitidas através de manifestação comunicacional, como a nível dos comportamentos e atitudes adotadas, pelos membros da empresa. Desse modo outra técnica utilizada neste trabalho foi a **observação participante**, Afonso (2005, p.91) refere que esta técnica é “particularmente útil e fidedigna” na medida que a informação obtida não é condicionada por outras opiniões, nem pontos de vista de outros sujeitos, como acaba por ser no caso das entrevistas e questionários. Este procedimento foi utilizado durante os 9 meses que estive em estágio. (Anexo 1.1 e 1.2). Além de executar as minhas tarefas e atividades diárias, mantive uma atitude atenta aos acontecimentos que se passavam em meu redor. Estas observações materializaram-se de uma forma não-estruturada, que como afirma Cozby (1989) citado por Afonso (2005, p.92), este tipo de observação:

“(...) é conduzida quando o investigador quer descrever e compreender o modo como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam num determinado contexto social, [implicando] que o investigador se insira na situação (...) observe o próprio contexto, os padrões das relações entre as pessoas, o modo como reagem aos eventos que ocorrem (...).”

De modo a registar estas observações utilizei um quadro de registo (Anexo 1.1 e 1.2), relatei as incidências que me acompanharam durante o estágio, este registo tem “ (...) um carácter reflexivo e prospetivo, no que respeita ao enquadramento teórico e à condução da estratégia de investigação.” (Afonso 2005, p.93).

Depois tive a oportunidade de realizar a técnica da **entrevista**, segundo Bingham e Moore (1924) citado por Ghiglione e Matalon (1992, p.64) afirmam que “a entrevista é uma conversa com um objetivo.” Assim sendo o objetivo passou por obter informações descritivas e avaliativas sobre a cultura organizacional da empresa. Aqui recorri à utilização da técnica de entrevista semiestruturada, com a intenção, de através de um grupo de questões base, conversar e possibilitar ao entrevistado incluir situações e relatos que considera-se importantes no contexto do seu discurso. Nesta perspetiva Ghiglione e Matalon (1992, p.62) consideram que na entrevista semiestruturada:

“o entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter reações por parte do inquirido, mas a ordem e a forma como os irá introduzir são deixadas ao seu critério” sendo que as vantagens deste tipo de entrevista é poder facilitar “a escolha de certas questões é determinada pelas respostas da pessoa às questões procedentes, o que permite colocar a cada uma apenas as questões pertinentes.”

Na presente tabela é possível identificar os destinatários, o local, a duração e os objetivos das entrevistas semiestruturadas, realizadas aos elementos da organização em estudo.

Tabela 1 - Entrevistas semiestruturada

Entrevistas Semiestruturadas
<p>Local:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalações da Global Estratégias
<p>Entrevistadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretora-geral – duração cerca de 30 minutos • Diretora da qualidade e responsável pela gestão de projetos do departamento soluções – duração cerca de 30 minutos
<p>Objetivos gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obter perceções acerca do trabalho do gestor e a influência que a empresa teve no seu desenvolvimento enquanto profissional; • Conhecer a perspetiva do gestor acerca da organização; • Compreender a relação entre o papel de gestão e a cultura organizacional.
<p>Entrevistados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quatro gestores de formação, pertencentes à equipa comercial (Gestor A, B, C e D) • Duração: cerca de 10 minutos cada
<p>Objetivos gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obter perceções acerca do trabalho do gestor e a influência que a empresa teve no seu desenvolvimento enquanto profissional; • Perceber as relações humanas existentes na organização; • Conhecer a perspetiva cultural do gestor acerca da organização.

As entrevistas semiestruturadas dirigidas à diretora-geral da empresa e à diretora de qualidade, apresentam como objetivo fundamental: obter percepções das entrevistadas acerca da cultura organizacional da empresa; analisar de que forma, são influenciadas pela cultura organizacional e compreender a relação entre o papel de gestão e a cultura organizacional. Assim a ideia é colocar o foco na cultura organizacional no interior da organização, de modo a que as entrevistadas possam exprimir a sua opinião, acerca da identidade da empresa, o seu percurso enquanto gestoras e as relações humanas. Com a realização destas entrevistas pretendi perceber como vêm a cultura organizacional da empresa, através do desempenho da sua atividade quotidiana, a sua percepção e as relações humanas presentes na empresa. Do mesmo modo, a entrevista semiestruturada foi realizada a quatro gestores de formação, denominada na empresa de equipa comercial, estas entrevistas apresentam como principais objetivos: obter percepções acerca do trabalho do gestor e a influência que a empresa teve no seu desenvolvimento enquanto profissional; perceber as relações humanas existentes na organização; e conhecer a perspetiva cultural do gestor acerca da organização. Na aplicação desta técnica procedemos à criação de guiões de entrevista. (Anexos 1.3, 1.7 e 1.11).

Depois da recolha da informação pretendida, é necessário proceder à devida utilização das **técnicas de análise e interpretação de dados**. Estas incidiram sobretudo numa **análise de conteúdo** das entrevistas (Anexos 1.6, 1.10, 1.14, 1.16, 1.18 e 1.20), recorrendo a dimensões, categorias e subcategorias (Anexos 1.5, 1.9, e 1.12) que contribuíram no desenvolvimento desta análise. Também utilizei os registos de observação recolhidos através da observação participante efetuada ao longo da permanência no estágio. (Anexo 1.1 e 1.2).

A interpretação dos dados recolhidos vai ter em conta o quadro teórico e concetual utilizado. Assim sendo, na perspetiva de Anselm e Corbin (1998) citado por Afonso (2005, pp.118-119), estes sugerem três abordagens à construção interpretativa: *descrição, estruturação concetual e teorização*.

A *descrição* é entendida como a primeira fase do processo interpretativo, esta consiste no uso das palavras de modo a produzir uma imagem mental de uma situação a partir de um texto produzido do ponto de vista do autor.

A segunda fase, *estruturação concetual*, é uma dimensão intermédia do processo interpretativo, estes autores entendem-na como a organização dos dados em categorias específicas de acordo com as suas prioridades e dimensões, usando a descrição para elucidar as categorias.

A última fase consiste na *teorização*, esta implica o confronto entre esquemas conceituais que vão sendo elaborados e os novos dados que vão sendo recolhidos, com o objetivo de consolidar a teoria em construção.

Os resultados obtidos através das técnicas explicitadas em cima serviram de mote para explicitar e fundamentar a problemática e para dar corpo ao estudo presente no relatório final de estágio, pelo que os dados recolhidos são considerados fundamentais para a sua interpretação.

Por fim a última fase corresponde à **apresentação**, está presente no capítulo V “Estágio numa Empresa de Formação” e nas conclusões e sugestões ao trabalho desenvolvido enquanto estagiário na organização Global Estratégias. Este capítulo mostra o trabalho desenvolvido enquanto estagiário na organização Global Estratégias, evidenciado os objetivos que me propôs a cumprir durante a minha estadia de 9 meses na organização, assim como as tarefas de gestão que realizei durante esse tempo. Por fim culmino com uma apreciação global acerca da minha evolução enquanto técnico superior a trabalhar numa empresa de formação e consultoria e as iniciativas que tive. No que se refere à conclusão são apresentados os principais eixos de análises e as respostas adquiridas de modo a responder à problemática suscitada no estudo. Também faço um balanço do mestrado em administração educacional, do estágio realizado, expectativas futuras e sugestões de melhoria da organização.

Capítulo III - A Organização de Acolhimento Global Estratégias

A Global Estratégias é uma empresa multinacional do setor privado, que tem como principal ramo de atividade a consultoria de formação, está integrada num grupo internacional de formação, vocacionada para a disponibilização dos seus serviços a empresas e particulares, tem nos seus quadros internos cerca de vinte trabalhadores e a nível externo tem cerca de uma centena de formadores e oradores especialistas em diversas áreas temáticas, que colaboram com a organização. Exerce a sua atividade em Portugal há 13 anos, mas também a nível internacional em países lusófonos (Angola, Cabo Verde e Moçambique) e através do Grupo Demos ao qual pertence.

3.1. Origem da organização

A atividade da Global Estratégias em Portugal, designada abreviadamente de GE Demos foi fundada em 1999, através da empresa-mãe, sediada em Espanha pela atual diretora-geral:

“A empresa começou em Espanha, para ai há 18 anos, 5 anos antes de começar em Portugal quando conheci o diretor de Espanha eu trabalhei sempre no projeto português (...) conhecemo-nos aqui em Lisboa reunimo-nos e começámos o projeto aqui em Lisboa, isto em 1999, em 2000 começámos a fazer a formação inter em abril fizemos o primeiro evento (...).” (Anexo 1.4, pp.20).

Com o apoio da organização-mãe “constitui juridicamente a empresa, e constitui a equipa.” (Anexo 1.4, pp. 24-25). A empresa tem como “finalidade primordial a realização de eventos em diferentes áreas de formação e a criação de projetos em todos os domínios de intervenção ligados há atividade formativa, procurando sempre a satisfação máxima dos seus clientes.” (Anexo 3, p.3).

Em 2005, integrou-se no Grupo Demos. Este é um grupo internacional de formação com sede em França e filiais em 16 países, nos 5 continentes. A integração da Global Estratégias neste grupo, trouxe novos conhecimentos e novas metodologias, permitindo apresentar novas soluções de formação, consultoria e *e-learning*, enquadradas numa rede internacional de conhecimento (Anexo 4, p.4). Na perspetiva da diretora-geral trouxe muita competência a nível do saber fazer, veio impulsionar a área de soluções, de vendas, marketing e a nível da comunicação, vieram dar ferramentas, conhecimentos e competências. Conforme afirma a diretora-geral:

“(…) entrou-nos a criar alguma competência na área comercial (…) ajudou-nos a montar a lógica de vendas, a equipa comercial (…) nas soluções ai demos um salto no modelo de vendas, mais consultivo e mais estratégico e também na componente soluções e o grupo neste momento tem uma equipa internacional que dá apoio à área de soluções de todos os países e nos ajuda quando há projetos mais exigentes também ou com exemplos podemos contar com esse apoio. (…) Trouxe-nos recentemente todo o novo marketing (…) veio dar bastante *know-how* (…) depois é o nosso papel, de o adaptar ao mercado e de o implementar (…)” (Anexo 1.4, pp.27-28).

3.2. Missão, Valores, Visão e Objetivos

A Global Estratégias tem como missão: “A cada minuto, algures no mundo, o Grupo Demos transforma a Vida das Pessoas e das Organizações.” (Catálogo de Formação 2012, p. 1).

Os valores estão associados a quatro palavras-chave: Orientação para o cliente; Inovação; Respeito e Paixão. (Idem, p.5).

Em relação há visão e objetivos da sua atividade procuram, segundo o seu manual de acolhimento (Anexo 3, p.3):

- Dar uma resposta personalizada e satisfatória a um problema específico colocado pela empresa;
- Proporcionar ferramentas de gestão, que potenciem o capital humano;
- Assessorar e colaborar na implementação de projetos e soluções;
- Adaptação total às necessidades da empresa;
- Ministras cursos de elevada qualidade formativa, com temas atuais e de aplicação direta.

3.3. Áreas de atuação da Global Estratégias

O desenvolvimento da atividade da organização desenrola-se com base num investimento tecnológico, de modo a proporcionar aos seus trabalhadores, os meios e conteúdos necessários, para a adequada resposta aos desafios empresariais da

organização. A atividade da Global Estratégias organiza-se em quatro linhas de negócio: formação inter-empresas; soluções intra-empresas; consultoria e outsourcing de formação. (catálogo de formação 2012, pp.14-33).

A **formação inter-empresas** coloca à disposição dos clientes um conjunto de ofertas formativas diversificadas. Desde formação denominada de catálogo, em que a organização disponibiliza um conjunto de cursos em diferentes áreas do conhecimento, com um preço fixado e datas para a sua realização. Também disponibiliza formações presenciais designadas de “ofertas especiais”, isto é, organiza, *workshops*, conferências, salões profissionais, seminários, *master courses e classes*, itinerários formativos orientados para um determinado tema; tendo oradores e formadores nacionais e internacionais. Estas sessões são dirigidas a trabalhadores e chefias das mais diversas empresas, que optam pelos eventos que correspondem ao seu contexto de atuação e estabelecem contato com a organização para procederem há inscrição dos funcionários nas sessões. Também dispõem de uma oferta de cursos de ensino há distância, designado de *e-learning*, desde cursos de média e longa duração em diversas áreas do conhecimento, até cursos de pós-graduações em parceria com universidades internacionais.

As **soluções intra-empresas**, são formações feitas de acordo com o que o cliente pretende, ou seja, as empresas demonstram espontaneamente o seu interesse em que seja organizada uma ação de formação, adaptada às necessidades formativas dos seus trabalhadores. Estas soluções são elaboradas a partir da estratégia de negócio de cada empresa, com base em indicadores chave denominados de KPI'S definidos (*Key Performance Indicators*), é a partir destes que se desenvolve uma estratégia de forma a responder às necessidades formativas detetadas. Igualmente desenvolve formação *outdoor* são realizadas atividades com enfoque, normalmente, no reforço da coesão de equipas de trabalho, na melhoria de competências de liderança e potenciação do trabalho de equipas, de modo a aumentar a performance dos trabalhadores de uma organização.

Em relação à **Consultoria** esta tem como objetivo desenvolver ações adaptadas aos clientes, dessa forma utilizam instrumentos e metodologias personalizadas de acordo com a solução formativa mais adequada às necessidades de cada empresa. A Global Estratégias desenvolve três tipos de consultoria.

Uma consultoria de *e-learning* implementa nas organizações ferramentas com base nas necessidades detetadas. Por exemplo, utilizando plataformas de *e-learning*, serviços de tutoria e coordenação, auditoria de *e-learning* entre outros.

Em relação à consultoria de formação e recursos humanos, tem como objetivo desenvolver soluções que promovam o crescimento e competitividade, através do desenvolvimento dos seus trabalhadores.

E uma consultoria de incentivos candidata-se a projetos do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) no domínio do POPH (Programa Operacional Potencial Humano), propõe a execução de projetos de formação, se a candidatura for aceite a organização procede então ao acompanhamento e gestão pedagógica e financeira do respetivo projeto aprovado.

No que diz respeito ao **Outsourcing de Formação**, este visa apoiar as organizações nas necessidades de formação dos seus trabalhadores. A metodologia de formação que a Global Estratégias emprega tem as seguintes fases: diagnóstico inicial, desenho de planeamento, conceção e planeamento, implementação e organização, avaliação e controlo. Pode desenvolver todas as fases na totalidade ou só parcialmente dependendo do que for acordado com o cliente.

3.4. Ambiente Externo

O ambiente externo da organização é caracterizado por todas as forças externas à mesma: os clientes, os concorrentes, os recursos humanos, e os seus fornecedores, isto num nível direto; a um nível indireto, temos por exemplo: forças económicas, sociais, políticas, legais, tecnológicas e internacionais.

Em relação às **forças diretas** os clientes são a principal preocupação, visto que é um dos valores da empresa a orientação para o cliente. Os clientes são o alvo principal pois estes são os que compram os serviços, podendo ser indivíduos singulares ou coletivos.

Em relação aos **clientes** a Global Estratégias dirige-se sobretudo a empresas, para onde envia toda a informação relativa a eventos de formação. As empresas interessadas selecionam os respetivos empregados que se adequam ao perfil definido para o curso e aos quais pretendem que a formação se dirija. Também podem ser a título individual, normalmente vocacionado para formação inter-empresas: eventos, seminários, *workshops*, ou formação por catálogo. Como afirma a diretora-geral:

“Trabalhamos com todos os clientes, (...) não escolhemos, lançamos um catálogo que é uma oferta mais standard e uma oferta mais especial. (...) Depois os projetos soluções pedem, aí trabalhamos mais com grandes empresas (...).”
(Anexo1.4, pp.22-23).

Em relação aos **concorrentes** são as empresas privadas que trabalham no mesmo setor de atividade e organismos públicos: universidades e associações, por estas praticarem preços mais competitivos. (Anexo 3, p.5).

No que diz respeito aos **recursos humanos**, a política da Global Estratégias é possuir uma força laboral qualificada em diversas áreas, de modo a ter um maior nível de conhecimento. Cada trabalhador tem a seu cargo um segmento específico. Em relação ao recrutamento externo de pessoal utiliza principalmente as universidades, incorporando frequentemente finalistas de diversos cursos. A Global Estratégias possui nos seus quadros trabalhadores qualificados em diversas áreas de formação, o seu trabalho passa essencialmente pela preparação, divulgação e desenvolvimento das suas linhas de negócio. Em termos de profissionais recrutados do exterior, a empresa portuguesa conta com uma base de dados própria composta por formadores e oradores especializados, nas diversas áreas que a organização dá resposta. (Anexo 3, p.11).

No que diz respeito aos seus **fornecedores**, na organização, a conceção dos eventos, seminários/*workshops* e cursos de formação, são desenvolvidos no interior das suas instalações, sem recurso a outra empresa. Contudo o suporte dos serviços que saem para o exterior é solicitado a outras organizações, como por exemplo: o aluguer de salas e de hotéis para a realização dos seus eventos, visto que as instalações que dispõe não são suficientes e por vezes adequadas a determinada ação, pois existem ações fora da cidade de Lisboa e nesse caso é necessário não só alugar salas de formação, como tratar do alojamento, transporte e alimentação, dos formadores e/ou participantes. Em relação ao material de desgaste (canetas, blocos, manuais, dossiers, folhetos) para as ações de formação são encomendados em larga escala às fábricas, assim como o envio de documentos e materiais de formação a uma empresa de transportes.

Na perspetiva das forças indiretas, estas podem afetar a atividade da empresa e o trabalho dos gestores. Apresento forças económicas, tecnológicas, políticas legais e reguladoras e internacionais.

Uma dessas forças é a **economia**, estas podem ser apreendidas através das taxas de inflação, taxas de desemprego, do PIB (produto interno bruto), que podem proporcionar oportunidades como colocar problemas aos gestores. Como por exemplo, as empresas retraírem-se perante uma crise económica, desinvestindo em formação externa para os seus trabalhadores optando por menos ações de formação ou formação interna. Na opinião da diretora-geral:

“As empresas estão francamente com menos orçamento, (...) qualquer investimento tudo é muito mais analisado, escrutinado em qualquer lugar do

mundo. (...) há realmente menos orçamento, porque as empresas, o mercado encolheu um pouco no seu todo (...)depois cria-se aquele fio que este não paga a este e alonga-se aquele espaço de pagamento e à menos dinheiro vivo no mercado é uma realidade.” (Anexo1.4, p.22).

As forças **tecnológicas** podem influenciar a forma de trabalhar e de prestar os bens ou serviços ao cliente. A Global Estratégias possui as mais recentes ferramentas a nível tecnológico, como softwares/programas informáticos que permite aos gestores realizarem o seu trabalho.

As **Políticas legais e reguladoras** está relacionada com as normas, regras e leis impostas pelas autoridades. A Global Estratégias tem um conjunto de certificações de forma às suas ações de formação sejam reconhecidas por outras organizações, conforme é possível visualizar na figura abaixo.



Figura 8 - Certificações da Global Estratégias (adaptado do catálogo de formação 2012, p.7)

É reconhecida no sector da formação por diversas entidades, pois esta é certificada pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), é também uma entidade formadora equiparada pela OTOC (Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas), para efeitos de atribuição de créditos aos Técnicos Oficiais de Contas; é homologada pelo IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) para obtenção do CAP (Certificado de Aptidão Pedagógica). Tem a Certificação PMI (*Project Management Institute*), conferindo o Estatuto de REP (*Registered Education Provider*). Tem cursos certificados o que permite requerer a *Associate Certified Coach (ACC)* ou *Professional Certified Coach (PCC)* e estão alinhados com a *International Coach Federation (ICF)*.

Também coloca à disponibilidade dos clientes cursos de Programação Neurolinguística certificados pela Associação Holandesa de Programação Neurolinguística (NVNLP).

O sector em que se insere é regulado pela INOFOR é um instituto público, no âmbito do Ministério do Trabalho e da Solidariedade, da Secretaria de Estado e do Trabalho e Formação, criado em 1997 vocacionado para o reforço da qualidade e eficácia do sistema de formação profissional. (Anexo 4, p.9).

A todos os participantes que desenvolvam ações de formação na Global Estratégias, na modalidade presencial ou há distância, é entregue um certificado ou diploma de formação. Relativamente a cursos organizados em colaboração com universidades é facultado um diploma ou créditos oficiais da universidade. (Catálogo de formação 2012, p.277).

A nível da sua força **internacional**, conta com parcerias a nível de fornecedores, recursos, ou concorrentes internacionais. A Global Estratégias como foi referido acima é uma multinacional pertencente a uma empresa espanhola e está integrada num grupo internacional de formação, Grupo Demos, este tipo de parceria contribui para a transmissão de conhecimentos que ajudam na construção e desenvolvimento de produtos e serviços, assim como materiais de apoio aos serviços prestados e entrada em mercados internacionais.

3.5. Estrutura Organizacional

Em relação à sua estrutura organizacional possui três níveis, conforme está representado na figura 9. O primeiro referente ao nível hierárquico “Direção em Portugal” que é representado por um único elemento a figura da diretora-geral. O segundo nível existe a título representativo, ou seja, de forma a distinguir entre departamentos de apoio e departamentos de áreas de negócio, não havendo um nível de gestão intermédia entre direção e o nível de operacionalização. O terceiro nível, temos as respetivas unidades de negócio e unidades de apoio. Sendo este tipo de estrutura organicamente horizontal, visto que a única hierarquia definida é o lugar da direção. Em termos de trabalhadores, a nível interno possui pouco mais de 20 pessoas. A direção em Portugal é representada ao nível da diretora-geral, em relação aos departamentos de apoio são constituídos por uma a duas pessoas por cada divisão. Nos departamentos de negócios o que integra mais pessoas é o de soluções intra-empresas, cerca de oito pessoas, os restantes departamentos integram uma a duas pessoas. A nível externo

possuem uma bolsa com mais de 100 formadores especialistas em diversas áreas temáticas.

Figura 9 - Organograma da organização (Anexo 2, p.98)



No interior de uma organização existe um conjunto de dimensões que são fundamentais para o desenvolvimento do trabalho de uma entidade e que permite compreender melhor a sua estrutura organizacional. Na perspetiva de Hage (1965) citado por Chorão (1992, pp.11-14) que desenvolveu a teoria axiomática, referido no capítulo I, este definiu quatro dimensões: complexidade, centralização, formalização e estratificação.

A nível da *complexidade* refere-se à especialização dos atores das organizações e à natureza da sua formação. A Global Estratégias possui nos seus quadros trabalhadores qualificados em diversas áreas de formação, como por exemplo: a nível do marketing, recursos humanos, *e-learning*, ciências da educação entre outras e uma base de formadores e oradores especializados em diversas áreas que a organização dá resposta.

Em relação à *centralização*, ou seja, à origem da tomada de decisões na organização em estudo, a tomada de decisões é relativamente descentralizada a nível do desenvolvimento da sua atividade, existe uma gestão participativa por parte da diretora-geral, dando autonomia aos trabalhadores para decidirem. Contudo a nível de decisões estratégicas e financeiras a tomada de decisão é centralizada. Conforme afirma a diretora-geral:

“(…) hoje em dia as equipas juntam-se e eu não estou presente e criam uma solução e por vezes é só apresentar e já criam sozinhos (…) na parte financeira não à delegação nenhuma, na parte de projeto tem de tomar as decisões de projeto, quando elas não se resolvem às vezes acontece e os dossiês não se fecham ou que está complicado, aí intervenho.” (Anexo 1.6, p.36).

No que diz respeito à *formalização*, relacionada com a liberdade existente para a execução do trabalho, conforme refere a diretora-geral não existe um grau de formalização elevado:

“(...) somos certificados de qualidade, temos uma série de procedimentos escritos, não somos uma empresa muito rígida nem muito formal, nem a seguir muito regulamentos, há um *know-how* que as pessoas que tem cá estado há muitos anos e as coisas vão se fazendo (...)” (Anexo 1.6, p.32).

Por fim a *estratificação*, diz respeito às diferenças de estatuto que existem dentro de uma organização. Na Global Estratégias, único estatuto que se destaca dentro da empresa é o da diretora-geral que ocupa o topo da hierarquia, não havendo grandes diferenças entre os trabalhadores da empresa.

Numa organização os mecanismos de coordenação são considerados elementos fundamentais da estrutura e no desenvolvimento dos seus serviços. De acordo com Mintzberg (1999, pp.20-25) existem cinco mecanismos de coordenação: ajustamento mútuo; supervisão direta; standardização dos processos de trabalho; dos resultados e das qualificações. Contudo Mintzberg (1995) citado por Bilhim (2006, p.160) afirma que poderá haver um sexto mecanismo de coordenação que estaria assente na socialização.

Os mecanismos presentes na Global Estratégias são: o ajustamento mútuo na comunicação entre os elementos que constituem a equipa comercial, existe muito esta prática, quando surge uma proposta de formação as pessoas conversam entre si informalmente e coordenam dessa forma o trabalho a fazer. A supervisão direta, esta verifica-se a nível da diretora-geral com o resto da empresa, esta procura estar sempre informada dos projetos em curso, da situação financeira e tenta resolver qualquer dúvida que surja, tem uma posição de decisão e participação. O outro mecanismo que considero estar presente na empresa é a *standardização das qualificações*, todos os trabalhadores tem formação na área, sendo reconhecidas apetências e competências aos trabalhadores, por parte da diretora-geral, pois estes têm autonomia para gerir um projeto de formação desde o seu começo até à sua conclusão, sem que seja preciso intervenção da diretora-geral, sendo deste modo reconhecida capacidade de execução. Assim como o mecanismo de coordenação pela socialização, os trabalhadores partilham valores e normas comuns, que assentam na satisfação e orientação para o cliente.

Depois de apresentados os mecanismos de coordenação importa saber que elementos podem efetuar essa coordenação, Mintzberg (1979) citado por Bilhim (2006, pp.158-

159), refere que existem 5 elementos básicos dentro da organização: o vértice estratégico, tecnoestrutura, equipa de apoio, níveis intermédios, e nível operacional.

O *vértice estratégico* é essencial no desenvolvimento do trabalho da organização constituído por uma pessoa a diretora-geral, esta assegura o controlo e desenvolvimento da atividade da empresa, conforme verificado acima faz uma coordenação pela supervisão direta e ajustamento direto.

A *tecnoestrutura*, está presente na organização mas a nível externo, ou seja, esta encontra-se na empresa mãe sediada em Espanha e através do grupo internacional, em que os profissionais recorrem quando precisam de ajuda ou tem algum problema. O facto de esta disponibilizar todo um conjunto de estratégias e alinhar o catálogo de formação de acordo com as diretrizes do grupo internacional, ajuda na sua reaplicação e adequação ao contexto português, conforme afirma a diretora-geral:

“(…) o grupo neste momento tem uma equipa internacional que dá apoio à área de soluções de todos os países e nos ajuda quando há projetos mais exigentes também ou com exemplos podemos contar com esse apoio (…) depois é o nosso papel, de o adaptar ao mercado e de o implementar porque muitas vezes o *know-how* dado a todos os países, nem todos o usam da mesma forma para o terreno.” (Anexo 1.6, pp.31-32).

Em relação *nível intermédio* não existe esse mecanismo de coordenação nesta organização, apesar de na figura 9 ser possível visualizar a distinção entre departamentos, esta só existe a título representativo, para distinguir a área de negócios da área de apoio, não havendo ninguém responsável a nível de gestão intermédia entre a diretora-geral e os trabalhadores.

A *equipa de apoio* é constituída por duas pessoas responsáveis pela logística da organização, uma pessoa no apoio informático e duas pessoas na parte financeira, na parte de marketing, e *e-learning*, devido ao reduzido número de membro da organização, cerca de 20 pessoas, estas acumulam funções no núcleo operacional.

No que diz respeito ao *núcleo operacional* em que funcionam os departamentos de negócio, o que tem maior expressão é o de soluções intra-empresas, trabalham nele a equipa comercial e os técnicos de formação, nos restantes departamentos com menor expressão trabalham uma a duas pessoas para disponibilizarem os serviços aos clientes.

No que diz respeito à estrutura da organização existem seis tipos, segundo Mintzberg (1995) citado por Bilhim (2006, pp.160-179), como foi referido no capítulo I, estrutura

simples; burocracia mecanicista; burocracia profissional; divisionada, adocracia e missionária.

Foi possível identificar com alguma facilidade a estrutura organizacional desta organização, segundo a minha análise esta organização apresenta uma estrutura missionária, ou seja, “o seu principal mecanismo é a socialização. Os seus membros coordenariam os seus comportamentos pelas normas que partilham, em parte devido à sua socialização pela organização.” (Bilhim, 2006, p.178).

Esta organização é dominada pela sua ideologia, conforme é possível verificar pela missão e os valores que apresentam: orientação para o cliente; inovação; respeito e paixão. Podemos encontrar traços, tanto de uma burocracia profissional, uma estrutura simples e uma adocracia. Tem indicadores de uma burocracia profissional, devido a um dos mecanismos de coordenação presentes ser a standardização das qualificações, pois tem profissionais altamente qualificados na sua área de atuação, contudo a formalização é alta em termos da gestão de projetos, pois tem de ser cumpridos certos requisitos, pois são formações certificadas. Em termos de execução a centralização é relativamente baixa, pois a diretora-geral só intervém quando surgem problemas complicados de solucionar. É feita uma gestão participativa pela diretora-geral, conforme referi anteriormente e os processos de trabalho são complexos. Considero que tem aspetos de uma estrutura simples, porque os membros atribuem grande parte do poder à diretora-geral, nomeadamente para tomar decisões estratégicas e a nível financeiro e tem como um dos mecanismos de coordenação a supervisão direta, uma baixa formalização interna, utilizando processos de trabalhos dinâmicos. E elementos de uma adocracia, nomeadamente o mecanismo de ajustamento mútuo entre a equipa comercial e a diretora-geral, a existência de uma alta diferenciação horizontal (trabalhadores qualificados) e baixa diferenciação vertical (níveis de administração são mínimos) conforme refere a diretora-geral, “(...) nossa estrutura neste momento é completamente horizontal, não temos níveis hierárquicos, praticamente somos todos é muito horizontal.” (Anexo 1.6, p.26).

Capítulo IV - A Cultura Organizacional e o Papel do Gestor de Formação

Para compreender a cultura organizacional e o papel do gestor, no capítulo IV, procedi à análise destas duas dimensões com base nos conceitos desenvolvidos no capítulo I e na orientação metodológica explicitada no capítulo II. Deste modo o capítulo centra-se no desenvolvimento do estudo e procura identificar a cultura organizacional da empresa, os papéis que os gestores de formação e a diretora-geral desempenham na organização, assim como perceber a influência que a cultura organizacional tem na execução das tarefas dos gestores e conhecer a perceção destes sobre a cultura organizacional experienciada.

4.1. Análise da Cultura Organizacional

A cultura organizacional nem sempre é de fácil observar e interpretar, por vezes acabamos por ter acesso a definições simples da empresa em estudo sem ter elementos que nos permitam identificar com algum grau de exatidão perante que cenário organizacional, estamos presentes. A base documental é essencial para termos contato com alguma informação da empresa, o modo como esta se mostra para o exterior e a imagem que tenta “vender”. Depois de termos uma noção geral da organização, por vezes, é necessário recorrer a uma série de instrumentos de análise mais criteriosa, com o intuito de perceber outros elementos que não estão acessíveis à “vista desarmada”, procurando questionar, observar, e analisar razões que permitam reconhecer o tipo de cultura ou culturas existentes na empresa.

Assim para analisar a cultura organizacional presente, utilizei a definição de cultura organizacional de Schein (1985) citado por Bilhim (2006, p.186), de modo a detetar quais os elementos, que podem identificar a cultura de uma organização. Posteriormente tendo identificados os pontos principais da cultura organizacional iremos caracterizá-la segundo o modelo de tipologia de cultural organizacional de Quinn (1983), citado por Bilhim (2006).

O modo de aferir a cultura organizacional na empresa teve como principais elementos de recolha de informação a entrevista semiestruturada (Anexos 1.3 a 1.20) e o registo de observações realizado durante os nove meses estágio na organização. (Anexos 1.1 e 1.2).

Remetendo-nos à definição de cultura organizacional anteriormente referida no capítulo I, segundo Schein (1985) citado por Bilhim (2006, p.186):

“cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Analisando o primeiro elemento o “**padrão de pressupostos básicos**” este remetemos para três níveis de análise: o primeiro diz respeito aos aspetos visíveis e tangíveis, o segundo ligado aos valores e o terceiro ao invisível e tomado à partida como indiscutível.

Em relação aos **aspetos visíveis e tangíveis**, através do registo de observação semanal foi possível observar que, as salas de trabalho situam-se num andar de um edifício em espaço aberto, as salas estão equipadas com diversos computadores, telefones, impressoras, material de escritório. No mesmo edifício em andares diferentes três salas de formação equipadas com quadros, retroprojetores e máquinas de café. (Anexo 1.2, p.4) Em relação à maneira de vestir alternava com um estilo informal, quando os gestores de formação passavam o dia na empresa, quando tinham reuniões marcadas ou recebiam alguém usavam um vestuário bastante formal, a diretora quando estava presente na empresa, usava normalmente uma indumentária formal. (Ver Anexo 1.2, p.8) Em relação à maneira de falar e comportarem-se existe um grande empenho dos trabalhadores no desempenho da sua atividade, em termos de comunicação as pessoas deslocam-se ao lugar umas das outras, telefonam ou enviam *e-mails* sempre de uma forma informal. (Ver Anexo 1.2, p.4).

No que diz respeito aos **valores** do ponto de vista formal temos: orientação para o cliente; inovação; respeito e a paixão. Estes são as quatro palavras que a organização tem estabelecido, ou seja os valores manifestos.

Em relação ao terceiro elemento ao **invisível e tomado à partida como indiscutível**, segundo Bilhim (2006, p.187) “(...) a forma como os membros ganham a perceção, pensam e sentem, podem estar escondidas e ser assumidas de forma inconsciente”, assim é indispensável compreender os **pressupostos básicos subjacentes**, ou seja, perceber a maneira de pensar e sentir a organização dos seus membros. Com recurso à

utilização da técnica da entrevista, foi possível obter informações sobre a maneira como observam e sentem a organização.

Na perspetiva da diretora-geral considera a Global Estratégias como “uma empresa muito inovadora, paixão, gostamos muito da área da formação e do que fazemos e somos empreendedores, estamos sempre a tentar acompanhar o mercado, somos dinâmicos.” (Anexo 1.6, p.32). Tem uma visão humana e de mercado, mostrando que procuram diferenciar-se e investir na formação. A diretora de qualidade tem presente os valores da organização e compreende-os manifestando total concordância, dando bastante ênfase à relação humana, afirmando que existe uma “proximidade e partilha, nós somos colegas e somos amigos.” (Anexo 1.10, p.57). Revela ainda que existe dedicação dos profissionais da organização no desempenho da sua atividade, referindo:

“a orientação para o cliente, a gente trabalha para os clientes pronto tem de ser mesmo por ai, a equipa é que efetivamente se nós quisermos deslocamo-nos de funções com uma velocidade extraordinária e se precisarmos ajudar os colegas também ajudamos e paixão porque efetivamente, porque damos o nosso melhor para conseguir dar resposta.” (Anexo 1.10, p.57).

As opiniões na equipa comercial dão enfoque à relação mais afetiva da organização, à juventude e a sua orientação para o cliente, por exemplo o gestor C refere: “(...) Acho que aqui à muito a componente humana (...)” (Anexo 1.18, p.88) o gestor B realça também o trabalho para os clientes e a juventude da equipa de trabalho “uma orientação muito para o cliente e temos uma faixa etária bastante jovem, bastante dinâmica e flexibilidade (...)” (Anexo 1.16, p.79).

A definição de cultura organizacional refere que estes pressupostos foram inventados por um **determinado grupo**. Um grupo que partilha objetivos, valores, regras em comum. O meu teve um enfoque no departamento de soluções intra-empresas, e centrou-se na equipa comercial, constituída por quatro gestores em que a diretora da qualidade faz parte como coordenadora dos projetos de formação e pela figura da diretora-geral. Este grupo considero que representa os valores da organização, conforme refere Bilhim (2006, p.188): “não existem culturas sem grupos, e se quisermos definir uma cultura, temos de ser capazes de localizar um grupo que seja possuidor específico dos valores dessa cultura.”

A cultura organizacional também é resultado das aprendizagens de uma sociedade, organização ou grupo. Na perspetiva de Schein (1985) citado por Bilhim (2006, p.186) a cultura é **inventada, descoberta ou desenvolvida**, na Global Estratégias é possível

verificar isso através dos relatos dos seus membros. A diretora-geral afirma que a organização está em constante mudança e tem de acompanhar o mercado desse modo dá grande importância à aprendizagem, dizendo que “continuarmos a crescer, a aprender com os clientes, aprender com o mercado, inovar, reinventarmo-nos (...).” (Anexo 1.6, p.32). Contudo refere que a empresa tem vindo a alterar nos últimos anos a sua atuação no mercado, pois os desafios são diferentes, a quando do começo da organização, tendo o seu volume de negócio diminuído na componente de formação inter-empresas e aumentado na componente soluções intra-empresas, estando a organização a passar por uma mudança. Conforme afirma a diretora-geral:

“(...) pede-se outras coisas às equipas as competências de uma empresa de inter não tem nada a ver com as competências de uma empresa de intra, soluções (...) temos estado nesse processo de mudança que ainda não acabou e está sempre a evoluir.” (Anexo 1.6, p.33).

Na mesma lógica o Gestor B, descreve um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento de novas competências e conhecimentos, referindo que existe:

“(...) uma grande força de vontade e de motivação que impera a todos os níveis, porque nestas áreas comerciais temos de ter uma capacidade uma pro-atividade, uma capacidade de resistência, de inovar até bastante grande, é um desafio constante.” (Anexo 1.15, p.76).

Outro dos aspetos importantes numa cultura organizacional é saber lidar com os **problemas de adaptação externa e integração interna**.

Em relação aos *problemas de adaptação externa* “são os que determinam, fundamentalmente, a sobrevivência do grupo dentro do meio-ambiente.” (Bilhim 2006, p.190). Exemplos disso podem ser: situações de instabilidade económica e política de um país, concorrência empresarial, etc., são situações que acontecem que estão fora do controlo da organização e que podem afetar o desenvolvimento da sua atividade. Na entrevista realizada à diretora-geral, esta expressa a sua preocupação fase ao momento atual do país e que de certa forma afeta a organização, refere que:

“As empresas estão francamente com menos orçamento, no mercado nacional e mesmo internacional, as decisões estão-se a alongar, porque tudo é muito mais pensado e contabilizado e medido, portanto antes de se avançar para qualquer investimento tudo é muito mais analisado, escrutinado em qualquer lugar do mundo. Em Portugal acresce um bocadinho o nosso contexto neste momento em que além de ser mais escrutinado à realmente menos orçamento, porque as

empresas, o mercado encolheu um pouco no seu todo e há realmente uma questão de tesouraria também, em que a banca não solta capital no mercado e depois cria-se aquele fio que este não paga a este e alonga-se aquele espaço de pagamento e há menos dinheiro vivo no mercado é uma realidade.” (Anexo 1.4, p.22).

No que diz respeito aos *problemas de integração interna* estão relacionados com a interação entre os membros, a incapacidade deste poderem coexistir como um grupo. Através das entrevistas produzidas à equipa comercial, à diretora de qualidade, e através das observações efetuadas é possível verificar a importância dada à coesão e ao trabalho de equipa. Relativamente à equipa comercial, o gestor A ressalva a importância de cada elemento da empresa como essencial para um bom desenvolvimento do trabalho de equipa, referindo que este “(...) é fundamental, porque cada um tem o seu papel no todo e se todos não fizermos o nosso trabalho não funciona”. (Anexo 1.13, p.69). O gestor B destaca a importância de todos os elementos de uma equipa de trabalho, dizendo:

“eu prezo muito este trabalho de equipa, este trabalho de equipa é constituído por 3, 4 figuras entre aspas. É a figura da pessoa que está na parte mais administrativa, como a pessoa que está mais na parte da gestão, como eu responsável da conta e como o especialista que neste caso o formador que faz o trabalho em sala (...).” (Anexo 1.15, p.76).

O gestor C refere o facto de os poucos recursos humanos dentro da organização, ajudarem para que o trabalho de equipa seja uma realidade, referindo que este “é fundamental, porque sendo nós aqui que não somos muitos, somos poucos é fundamental que consigamos trabalhar isso.” (Anexo 1.17, p.83) O gestor D diz que cada elemento trabalha de forma diferenciada e tem experiências diversificadas dos outros, podendo ser uma mais-valia para o todo, assim refere que:

“todos nós temos maneiras de trabalhar diferentes, temos experiências diferentes e temos contatos com clientes diferentes e portanto se houver aqui um bom trabalho de equipa todos temos a ganhar, nós como profissionais que vamos adquirindo mais experiência e conhecimento como nos projetos que estamos a desenvolver, sem dúvida acho que é essencial.” (Anexo 1.19, p.91).

Em relação à opinião da diretora de qualidade esta enaltece o ambiente dentro da organização, referindo: “(...) trabalhamos todos em equipa há um espírito de equipa muito forte companheirismo, trabalhamos todos uns com os outros por assim dizer.”

(Anexo 1.8, p.41). Através destes relatos é perceptível a união e a coexistência entre as pessoas no desempenho das suas funções atribuindo um elevado crédito ao trabalho de equipa considerando-o “fundamental” na organização.

A cultura de uma organização vai além dos **pressupostos válidos** “(...) na medida em que é uma resposta fundamental, baseada em sucessos repetidos e num processo gradual de aprendizagem (...) acerca do modo de relacionamento com o meio-ambiente e com os problemas internos.” (Bilhim, 2006, p.191). Esta empresa procura fazer uma retrospectiva acerca dos projetos realizados, evidenciando o que correu mal, perceber como a concorrência tem atuado e a melhor forma de evoluir em áreas que tem pouca presença. Durante as observações realizadas, tive a oportunidade de assistir a uma formação para as pessoas que trabalham no departamento soluções intra-empresas. Nesta ação os gestores de formação juntamente com os técnicos de formação analisaram projetos anteriores e tentaram perceber o que correu bem e o que podia ser melhorado, assim como procuram saber o porquê de certas ações terem pouca procura da parte dos clientes em determinadas áreas de negócio, procurando encontrar soluções mais atrativas, tendo em conta a relação económica-técnica das formações e analisaram as estratégias utilizadas pela concorrência. (Anexo 1.2, p.5).

Existe essa necessidade de estabelecer uma ligação entre todas as pessoas principalmente quando existem projetos mais complexos e complicados de se realizar, conforme refere a diretora de qualidade “(...) a questão da partilha e falarmos todos às vezes numa reunião, como nós fazemos na altura destas propostas mais complicadas falamos todos para encontrar uma linha de atuação que todos dão ideias.” (Anexo 1.8, p.44). Apesar de terem interiorizado dentro do grupo os valores e normas não descartam a necessidade de fazerem uma aprendizagem gradual, do que foi apreendido pelo grupo como um processo que tem de passar necessariamente para evoluírem enquanto empresa.

Por fim o último aspeto que Schein (1986) citado por Bilhim (2006) refere na sua definição de cultura organizacional é a **transmissão da cultura aos novos membros**. Através da minha experiência enquanto estagiário e através das entrevistas realizadas foi possível perceber como era feito a integração dos novos membros. No meu caso posso dizer que no primeiro dia, fui recebido por trabalhadores da empresa, a pessoa responsável pelos recursos humanos mostrou-me a empresa e apresentou-me os colegas presentes. Nos primeiros dias o objetivo era manter-me ocupado com tarefas relativamente simples e rápidas, como arquivar documentos, selecionar os currículos de

formadores, conforme as áreas de atuação, pois ainda não tinha um lugar definido nem tinha acesso aos computadores. (Anexo 1.2, p.5).

Posso dizer que não tive uma receção ideal, muito devido a ter entrado num período em que a maioria dos trabalhadores estavam de férias, não houve uma receção formal por parte da diretora-geral, nem uma explicação sobre a empresa, simplesmente fui recebido pelos colegas que me mostraram a empresa, ao longo do tempo fui-me integrando e adaptando-me ao trabalho solicitado. Um dos aspetos que ajudou-me nesta integração foi o fácil acesso aos trabalhadores sempre disponíveis para ajudar. Nas entrevistas realizadas à diretora-geral e à diretora da qualidade referiram que a parte da integração era um aspeto que tinha de ser trabalhado. Conforme refere a diretora-geral:

“Não está assim muito perfeita, o nosso manual de acolhimento deve estar bastante retrogrado, a gente tinha um projeto para o atualizar (...) mas pronto fazemos o melhor possível em integrar, temos um bom ambiente de trabalho, depois as pessoas integram-se, agora formalmente um processo de integração não é. É o mínimo no primeiro dia fazemos a apresentação da equipa damos o nosso manual, mas a pessoa é mais integrada com a pessoa que é responsável, ou pessoal do departamento ou pessoa que trabalha através da equipa.” (Anexo 1.4, p.27).

Da mesma opinião é a diretora de qualidade, refere como principal falha no processo de integração o manual de acolhimento, referindo que “(...) podia ser melhorado, podia, e pronto a (responsável pelos RH) quando chega alguém leva a pessoa a passear pela empresa explica quem é que trabalha neste departamento e pronto. (...)” (Anexo 1.8, p.51). O facto de não existir uma receção formal aos novos trabalhadores e uma explicação sobre a empresa dificulta a integração, contudo o ambiente estável dentro da empresa contribui para que as pessoas se consigam integrar, assim como a disponibilidade dos trabalhadores para ajudar e esclarecer alguma dúvida que surja.

Depois de evidenciar os principais aspetos característicos da cultura organizacional da empresa, com base na definição de Schein (1986) citado por Bilhim (2006) vou caracterizá-los segundo a tipologia da cultura organizacional descrita no capítulo I, modelo de Quinn (1983), citado por Bilhim (2006, p.198), por considerar que este se adequa à realidade da organização em estudo.

O modelo de Quinn (1983), denominado como o dos valores contrastantes, sendo as suas dimensões a flexibilidade/controlo e a orientação interno/externo, definindo-se

assim quatro tipos de culturas: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objetivos, conforme é possível verificar na tabela 2.

Tabela 2 - Representação da tipologia da cultura organizacional da Global Estratégias
(adaptação Modelo de Quinn 1983 citado por Bilhim 2006, p.198)

	Orientação Interno	Orientação Externo
Flexibilidade	<p>Cultura de Apoio Valorização dos indivíduos Liderança participativa Incentivo à autonomia Opiniões Valorizadas</p>	<p>Cultura de Inovação Acompanhar o mercado Atitude proactiva Fazer diferente</p>
Controlo	<p>Cultura de Regras Informal Interiorizadas pelos elementos Não existe imposição</p>	<p>Cultura de Objetivos Pressão diária Compromisso competitividade Orientação para o cliente</p>

Na organização em estudo, na perspetiva do modelo de Quinn (1983) citado por Bilhim (2006, p.198), considero que existe uma combinação de culturas, isto é, existem elementos de uma cultura de apoio, mas também de uma cultura de inovação, objetivos e de regras.

Em relação à **cultura de apoio**, é relevante valorização dos recursos humanos que existe na empresa, em termos de cooperação, coesão e espírito de equipa. Conforme foi perceptível verificar nas entrevistas que realizei. Por exemplo: a diretora da qualidade diz:

“(…) a questão é que nós aqui talvez por sermos poucos e por sermos todos mais ou menos da mesma idade temos um espírito de equipa que não é muito normal sentires noutros sítios é assim nem toda a gente trata a diretora por tu e nós tratamos (…) é a proximidade e a partilha nós somos colegas e somos amigos dai é difícil comparar, porque isto não acontece em todo o lado.” (Anexo 1.10, pp.56-57).

Existe uma grande cumplicidade entre a equipa de trabalho, também o gestor B refere que “(…) hoje em dia quando há excesso de trabalho tentamos ajudar uns e

outros e não ficar só agarrado exclusivamente às tarefas que nós temos e isso é um ponto muito bom.” (Anexo 1.16, pp.79-80). A diretora-geral assume uma liderança bastante participativa incentivando à autonomia e ao desenvolvimento dos indivíduos enquanto profissionais. Mantém contato com todos os elementos da equipa e procura inteirar-se dos projetos e apoia os gestores, aconselhando-os. (Anexo 1.2, p.9). A própria diretora-geral refere que o foco é cada vez mais na equipa comercial, dizendo: “que sejam eles a chegar às suas conclusões a gerir, a resolver as suas coisas, (...) um modelo de liderança diferente, mais informal, horizontal (...)” (Anexo 1.6, p.36). Apesar do número reduzido de trabalhadores, as opiniões dos mesmos são valorizadas e discutidas. A diretora-geral afirma que o intuito é estimular os trabalhadores a contribuírem nos projetos, a dar ideia, refere que tem um método bastante participativo, diz que o intuito é “ (...) tentar promover que as equipas contribuam cada vez mais, ou seja, temos aqui um modelo de intervenção participativa, cada vez mais as pessoas estejam envolvidas, que possam contar e que possam dar ideias para mudança.” (Anexo 1.6, p.36).

Na **cultura de inovação**, identifico que existe uma preocupação de acompanhar o mercado, analisar os projetos realizados perceber o que correu bem e o que pode ser melhorado, procura-se fazer as denominadas “ofertas especial”, isto é, segundo a diretora-geral “(...)são os congressos, os mastercourses (...) são uma oferta especial que tem um nível de oradores superior, acabamos por convidar os maiores especialistas diferenciamo-nos nesta oferta (...)” (Anexo 1.6, p.34). Tive a oportunidade de assistir a uma formação para as pessoas que trabalham no departamento da formação intra-empresas. Nesta ação os gestores de formação juntamente com as técnicas de formação analisaram formações anteriores e tentaram perceber o que correu bem e o que podia ser melhorado, assim como procuram saber o porquê, de certas ações terem pouca procura da parte dos clientes em determinadas áreas de negócio, procurando encontrar soluções mais atrativas tendo em conta a relação económica-técnica das formações e analisaram as estratégias utilizadas pela concorrência. (Anexo 1.2, p.5). A diretora-geral refere como sendo uma das potencialidades da empresa a capacidade de inovar, afirma: “(...) nós continuarmos a crescer, a aprender com os clientes, aprender com o mercado, inovar, reinventarmo-nos.” (Anexo 1.6, p.32). Tem uma atitude proactiva no desenvolvimento do seu trabalho, procura fazer diferente e inovar. Na perceção que tive é que a empresa está a passar por uma mudança, está a alterar o seu foco de trabalho, que a quando o seu começo estava focada na disponibilização de oferta de formação

inter-empresas, neste momento enfoque está a recair numa vertente de negócio de soluções intra-empresas, que atualmente representa um maior volume de negócio da organização. Conforme a diretora-geral refere:

“Portanto tínhamos uma grande presença em termos de marketing e tudo o que era oferta *standard* no mercado e fazíamos inúmeras ações. Foi a partir de 2007/2008 que começámos a inflexão de se alterar o mix de negócio (...) entretanto alterámos o nome do intra para soluções, (...) começámos a vender projetos de maior dimensão até há data de hoje em que agora estamos para ai 75/25, 75 soluções.” (Anexo 1.6, p.33).

Deste modo demonstram que tentam inovar e adaptar-se a novas realidades, não acomodando-se, tentando diversificar, sendo flexíveis e estando atentos ao que se passa no mercado.

No que diz respeito à **cultura de objetivos**, é possível verificar uma motivação por parte da equipa para alcançar os objetivos estabelecidos e uma pressão diária para adjudicar projetos de formação por parte da diretora-geral, pois normalmente tenta inteirar-se dos projetos em curso e pressiona os gestores de formação a fechar rapidamente os processos. (Anexo 1.2, p.9) Conforme é possível verificar pelo relato da diretora de qualidade, também existe pressão externa, esta refere que “(...) efetivamente há uma pressão não só interna, mas também externa neste momento todos nós tentamos fazer o nosso melhor, não podemos é obrigar os clientes a comprar.” (Anexo 1.10, p.58). É notório nas entrevistas efetuadas o compromisso estabelecido, pois as metas a alcançar são comuns, o discurso tem o seu foco na orientação e satisfação do cliente. Por exemplo, o gestor B refere que na gestão dos projetos o foco recai no cliente, diz que “(...) é estarmos orientados para o cliente, e esta orientação para o cliente tem de se traduzir numa palavra que é a qualidade, a satisfação e nisso a equipa tem de pensar num todo (...)”. (Anexo 1.16, p.79). O gestor D também, enaltece a importância dos clientes, afirma: “(...) eu acho que nós temos um brio profissional sempre com o foco no cliente que eu acho que é o mais importante (...)”. (Anexo 1.20, p.95). Também existe um espírito de competição mais externo entre organizações concorrentes do que interno. Existe a capacidade de fazer diferente das outras organizações procurando perceber o que o mercado procura. A nível interno existe competitividade entre gestores de formação, apesar de não o referirem explicitamente, relacionado com a quantidade de projetos que um gestor consegue adjudicar em relação ao outro. Como refere o Gestor D que “eventualmente entre alguns entre uma ou duas pessoas, uma forte competitividade

que do meu ponto de vista acho que é um disparate, porque trabalhamos todos para a empresa e o objetivo geral da empresa (...).” (Anexo 1.20, p. 96).

Penso que não existe uma **cultura de regras**, pelo menos vincada, os membros da organização tem interiorizadas as regras, mas não são seguidas à risca nem existe uma imposição por parte da diretora-geral para as fazer cumprir. Conforme foi possível perceber pelo acompanhamento realizado no dia-a-dia, e pelas entrevistas realizadas a diretora-geral, refere que:

“Nós somos certificados de qualidade, temos uma série de procedimentos escritos, não somos uma empresa muito rígida nem muito formal nem a seguir muito regulamentos há um *know-how* que as pessoas que tem cá estado há muitos anos e as coisas vão-se fazendo, estão interiorizados nas pessoas, (...). Não é rígido sabemos que o princípio último é a satisfação do cliente e a qualidade, mas que vão sendo adaptados.” (Anexo 1.6, p.32).

Também a diretora da qualidade dá conta desta situação referindo que a nível interno, as regras não são seguidas à risca, já estão interiorizadas pelos membros, diz “todos muito informais, tem de ser mais formal para o exterior do que cá dentro, desde que corra bem e não se faça mal feito.” (Anexo 1.10, p.56).

Em suma no estudo da organização recorri há tipologia da cultura organizacional de Quinn (1983) citado por Bilhim (2006, p.198), para identificar o tipo de cultura organizacional da empresa. Na perspetiva de Morgan (2002) este considera que o conhecimento da cultura é um processo que se faz de forma progressiva, referindo que:

“As características da cultura gradualmente se tornam evidentes à medida que a pessoa toma consciência dos padrões de interação entre indivíduos, da linguagem usada, das imagens e temas explorados na conversação e dos vários rituais da rotina diária.” (p.148).

Deste modo consegui reconhecer que não existe só um tipo de cultura organizacional, como identifiquei características de mais culturas que se ajustavam há organização em estudo. Assim torna-se pertinente questionar, como foi referido no capítulo I, se existe apenas uma cultura ou várias culturas? Ou ainda se é verdade que existe uma cultura dominante? Qual o papel das subculturas?

Na perspetiva deste estudo, considero que existe uma cultura dominante em que estão expressas, as normas, a missão os valores e objetivos da organização, mas também

traços de outras culturas. Contudo o estudo centrou-se no departamento soluções intra-empresas, não considero que exista mais que uma cultura organizacional, considero é que existe uma extensão e uma interpretação da cultura organizacional dominante. Todavia dentro de um modelo cultural de quatro quadrantes é possível evidenciar elementos que permitem identificar duas ou três culturas que pertencem à descrição daquela empresa.

Deste modo considero, que na utilização do modelo de Quinn (1983) citado por Bilhim (2006, p.198), a cultura dominante é a **de inovação**, pois esta representa a missão da empresa: “A cada minuto, algures no mundo, o Grupo Demos transforma a Vida das Pessoas e das Organizações.” (Catálogo de Formação 2012, p.1). Centra o seu enfoque na componente externa que são os seus clientes. Também está expressa nos seus valores: Orientação para o cliente; Inovação; Respeito e Paixão. (Idem, p.5). O melhor exemplo da presença desta cultura é o relato da diretora-geral sobre a empresa:

“Nós somos uma consultora que estivemos sempre ligados à formação, desde 1999, o mercado mudou bastante e nós também nos adaptámos, (...), somos uma empresa muito inovadora, paixão, gostamos muito da área da formação e do que fazemos e somos empreendedores, estamos sempre a tentar acompanhar o mercado, somos dinâmicos.” (Anexo 1.6, p.32).

Apesar de considerar que existe uma cultura dominante, identifiquei traços de outras culturas. A cultura de **objetivos**, julgo que também está bastante presente mas não é tão visível como a anterior. Os principais traços são a pressão para vender a nível interno, sobretudo pela figura da diretora-geral que procura estar informada acerca da evolução dos projetos e pressiona os gestores de formação para fechar os negócios. Entre alguns elementos da equipa comercial existe alguma competitividade, sobre quem consegue adjudicar mais projetos e os mais rentáveis economicamente. A nível externo, a capacidade de competir com outras empresas do mesmo ramo, de modo a captar mais clientes e dar uma melhor oferta. Também verifiquei traços de uma cultura de **apoio**, pois existe coesão, cooperação e empenho dos profissionais na empresa. Uma liderança por parte da diretora-geral tendencialmente participativa, com exceção nas questões estratégicas e na parte financeira, estimulando a autonomia e o trabalho em equipa. As opiniões dos trabalhadores são valorizadas e tidas em conta na altura de debater os projetos formativos e o melhor opção a tomar tendo em conta o que o mercado pede e o cliente deseja.

4.2. Análise dos gestores de formação do departamento soluções Intra-empresas

Na organização em estudo o trabalho do gestor de formação passa muito pelo contacto com o cliente, principalmente na formação à medida, tem de haver uma auscultação por parte do gestor, de modo a fazer um levantamento de necessidades e de expectativas de formação. Um gestor de formação na organização tem como principais atividades: negociar, planear, informar, divulgar e apresentar os serviços e os produtos da empresa, bem como contribuir para o desenvolvimento da estratégia de marketing.

No dia-a-dia havia uma preocupação em preparar as propostas de formação ao pormenor, isto é, negociar preços de venda, marcar reuniões com os clientes, procurar persuadi-los a avançar com formações para os seus trabalhadores. (Anexo 1.2, p.6). O que se destaca essencialmente era a atitude proativa dos gestores de formação, pois não ficavam à espera do contato das empresas mas também procuravam apresentar os seus serviços aos clientes e insistir até obter uma resposta. (Anexo 1.2, p.11). A diretora-geral procura estar ocorrente dos negócios em curso e no meu entender exerce uma certa pressão sobre os gestores para venderem ações de formação (Anexo 1.2, p.10). Conforme refere a diretora da qualidade, “(...) neste momento temos uma pressão não é só ela (diretora-geral) que nos põe, temos a pressão do mercado (...) todos nós tentamos fazer o nosso melhor, não podemos é obrigar os clientes a comprar.” (Anexo 1.10, p.58). Em relação à organização do trabalho da equipa comercial, a sua divisão é feita através das diversas áreas de atividade como: banca e seguros; saúde; telecomunicações; setor público; entre outros; contudo há exceções dependendo do tipo de cliente.

A Global Estratégias tem prescrito a descrição de atividades dos trabalhadores da organização, num manual designado de descrição de funções de 2011. (Anexo 5). No que diz respeito às atividades de um gestor de formação, este é responsável por:

- Responsável pela gestão de projetos intra;
- Gestão da carteira de clientes;
- Prospeção e agendamento de reuniões;
- Reuniões de apresentação da Global Estratégias;
- Negociação com o clientes e formadores;
- *Follow-up* telefónico e presencial das propostas apresentadas;

- Coordenação de *account manager* na gestão de projetos e elaboração de propostas.

De igual modo tem prescrito um documento designado de perfil do *sales executive* (Anexo 6). Este documento é um referencial pormenorizado sobre atividades que um agente comercial deve desempenhar e competências é esperado ter. A nível das competências técnicas, estes tem de ter um conjunto de conhecimentos que permitam desenvolver a sua atividade, como por exemplo: saber de estratégias de negociação, técnicas de vendas, de planeamento e condução de reuniões, elaboração de relatórios, geração de ideias (criatividade) e inovação, análise de mercado, bem como conhecimentos gerais de marketing e informática. Também, tem de dominar um conjunto de saberes-fazer que permitam executar o seu trabalho, como é exemplo: a utilização de aplicações informáticas, saber fazer uma análise SWOT (Strengths-Forças, Weakness-Fraquezas, Opportunities-Oportunidades e Threats-Ameaças), monitorizar e negociar contratos, gerir eficazmente os clientes entre outras. Em relação ao domínio das competências psicossociais em termos pessoais pede-se que um gestor tenha iniciativa/proatividade, responsabilidade, inovação/criatividade, autonomia, adaptação há mudança, rigor, etc. Em termos interpessoais espera-se que tenha uma boa capacidade de comunicação, espírito de equipa e cooperação, tenha assertividade, saiba negociar e persuadir entre outras.

Este “manual de descrição de funções de 2011” (Anexo 5) e o “perfil do *sales executive*” (Anexo 6), foram possivelmente elaborados devido a requisitos por parte de políticas legais e reguladoras, pois para a organização ser reconhecida como entidade certificada de formação tem de cumprir um conjunto de requisitos ao abrigo da portaria nº 851/2010 de 6 de Setembro⁴ um deles, segundo o artigo 7 da portaria alinha “f) Descrição genérica de funções e responsabilidades”. Pois conforme foi possível verificar na entrevista realizada à diretora-geral, a organização tem de ter um conjunto de prescrições formais, mas não as seguem de forma rígida pois já estão interiorizadas pelos elementos da empresa. Conforme refere:

“Nós somos certificados de qualidade, temos uma série de procedimentos escritos, não somos uma empresa muito rígida nem muito formal nem a seguir muito regulamentos há um *know-how* que as pessoas que tem cá estado há

⁴ A certificação das entidades formadoras é um requisito essencial para efeito de acesso a financiamento público da respetiva atividade formativa, bem como para considerar certificada a formação profissional que aquelas realizam, e confere, ainda, tratamento fiscal especial ao preço da formação no imposto de valor acrescentado e no imposto sobre o rendimento das pessoas singulares.

muitos anos e as coisas vão se fazendo, estão interiorizados nas pessoas, (...). Não é rígido sabemos que o principio ultimo é a satisfação do cliente e a qualidade mas que vão sendo adaptados.” (Anexo 1.6, p.32).

Para percebermos a importância da equipa comercial nos processos de gestão da empresa importa lembrar o tipo de gestão presente na organização. Em entrevista com a diretora-geral afirma que tem:

“um método de gestão bastante participativo, nós juntamos um bocadinho para ver ideias em conjunto sai melhor que individualmente (...) promover que as equipas contribuam cada vez mais, (...) cada vez mais as pessoas estejam envolvidas que possam contar e que possam dar ideias para mudança.” (Anexo 1.4, p.25).

Na perspectiva de Chauvet (1995, pp.27-31) que denomina este tipo de gestão moderna e esta pode subdividir-se então em gestão planificadora e gestão participativa. A diretora-geral defende que pratica uma gestão participativa, em que os indivíduos, de acordo com a cultura, determinam as suas tarefas e atividades, conforme explicito no capítulo I, esta gestão mobiliza os trabalhadores pela cultura, os indivíduos a questionarem a sua produtividade, havendo uma constante procura da integração de modo a aumentar a sua rentabilidade.

Em relação aos papéis dos gestores, através das observações e das entrevistas realizadas à diretora-geral e à equipa comercial assim como à diretora da qualidade, foi possível identificar, alguns dos papéis que estes desempenham na organização. Conforme é possível verificar na tabela em baixo, utilizando a tipologia dos papéis dos gestores de Mintzberg (1986 [1975, 1990]).

Tabela 3 - Categorização das tarefas e papéis do gestor

Cargo	Atividades	Papéis
Diretora-geral	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em conferências e salões internacionais • Estabelece objetivos; • Liderança participativa (promove a autonomia e delegação); • Decisões a nível financeiro e estratégico; • Decisões projetos complicados; • Acompanhamento dos resultados dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Símbolo • Agente de ligação • Líder

	<ul style="list-style-type: none"> • Participação reuniões com organizações externas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agente de ligação
	<ul style="list-style-type: none"> • Presença frequente com as equipas no departamento dirigindo-se às pessoas de forma individual ou em grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observador ativo
	<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão de informação exterior; • Meios de comunicação: contactos telefónicos e e-mails; • Mantém contacto com formadores clientes e membros do grupo internacional e repercute a informação pela organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusor • Agente de ligação • Negociação
	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da organização, junto dos clientes e organizações internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porta-voz
	<ul style="list-style-type: none"> • Exposição de ideias; • Reunião com as equipas; • Reuniões em que são analisadas situações anteriores; • Acompanhamento de atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusor • Empreendedor
	<ul style="list-style-type: none"> • Procura de oportunidades de negócio noutros países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociador • Símbolo • Porta-voz • Repartidor de recursos
Equipa Comercial e diretora da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Representação da organização em salões internacionais e conferências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Símbolo
	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento de projetos; • Gerir equipas de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder
	<ul style="list-style-type: none"> • Meios de comunicação: contactos telefónicos e e-mails; • Mantém contacto com formadores clientes e membros do grupo internacional e repercute a informação pela organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusor • Agente de ligação • Negociação
	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da organização junto dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porta-voz
	<ul style="list-style-type: none"> • Exposição de ideias a nível de projetos de formação; • Reunião com equipas definir estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedor
	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar com os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociador • Símbolo • Porta-voz • Repartidor de recursos

Esta categorização foi feita na sequência das observações realizadas no local de estágio (Anexo 1.2) e das entrevistas realizadas (Anexo 1.3 a 1.20). Esta categorização não foi feita com base na frequência da realização das tarefas, mas na sua identificação, presenciadas e referidas nas entrevistas pelos entrevistados. Deste modo pude identificar papéis que a diretora-geral, a equipa comercial e a diretora-qualidade desempenham na organização. Contudo pode-se verificar a presença de mais que um papel em determinada atividade, pois estes podem representar mais que uma tarefa, dependendo da situação.

Em relação à diretora-geral a nível dos **papéis interpessoais** destaca-se o papel de símbolo, nomeadamente na presença em conferências que participa como oradora representando a empresa ou na negociação com os clientes (Anexo 1.2, p.7). Também o papel de líder, promovendo uma liderança participativa exceto em decisões estratégicas e financeiras, como afirma a diretora-geral: “(...) tenho um método de gestão bastante participativo (...) tentar promover que as equipas contribuam cada vez mais, (...) na parte financeira não à delegação nenhuma.” (Anexo 1.6, p.36).

Em relação aos **papéis informacionais** destaco como observador ativo, procura estar sempre ocorrente do que se passa na organização, como o meio que a rodeia. (Anexo 1.2, p.12) Assim como é perceptível na entrevista, em que diz: “(...) as segundas-feiras são as reuniões com as equipas, (...), segunda mais à equipa comercial terça mais à equipa do marketing” (Anexo 1.6, p.35). Nota-se a presença de três papéis quando utiliza os meios de comunicação, tanto pode ser como agente de ligação, difusor ou de negociação, refere “Eu utilizo o *e-mail*, o telefone e as reuniões, mas eu gosto sempre do cara a cara. Nas reuniões de equipa e nas reuniões tento sempre fazer o ponto da situação.” (Anexo 1.6, p.36) E desempenha o papel de porta-voz, representa a empresa no exterior, faz um papel de divulgação da empresa e negociação de novas oportunidades de negócio, ausentando-se da empresa diversas vezes em viagens (Anexo 1.2, p.14). Conforme refere:

“tenho andado a acompanhar a equipa comercial espanhola portanto o ano transato dividia a minha semana em segunda terça quarta em Portugal quinta e sexta em Espanha de 15 em 15 dias. Era o misto agora estou a regressar mais cá e se não dedico tanto as Espanha, tenho Moçambique e dedico-me ao mercado internacional (...).” (Anexo 1.6, p.35).

No que diz respeito aos **papéis decisoriais**, destaca-se o papel de empreendedora, as reuniões com as equipas de modo a expor ideias e melhorar situações anteriores. (Anexo

1.2, p. 5). De negociadora e repartidora de recursos, este a nível da interação com clientes e outras organizações, a procura de oportunidades de negócio, dedicando-se agora ao mercado internacional, conforme afirma: “(...) tenho Moçambique e dedico-me ao mercado internacional, os outros dias são para eu perceber onde é que podemos buscar negócio, ou no mercado internacional ou no local.” (Anexo 1.6, p.35).

Passando à equipa comercial e à diretora de qualidade, destaca-se os **papéis interpessoais** os de símbolo da organização representando-a perante os clientes e em conferências e salões internacionais em que marcam presença. (Anexo 1.2, p.11). É de salientar o papel de líder pois todos acompanham o projeto de formação pelo qual são responsáveis desde o seu início até à sua conclusão, gerindo equipas, constituídas pela pessoa da logística, técnicos de formação, formadores e os clientes. Assim como refere o gestor B que dá ênfase ao trabalho de equipa:

“prezo muito este trabalho de equipa este trabalho de equipa é constituído por 3, 4 figuras entre aspas. É a figura da pessoa que está na parte mais administrativa, como a pessoa que está mais na parte da gestão, como eu responsável da conta e como o especialista que neste caso o formador que faz o trabalho em sala.” (Anexo 1.16, p.79).

E por fim o facto de poder ser agente de ligação no contacto com clientes, formadores e outras pessoas exteriores à organização, utilizando os meios de comunicação para isso, essencialmente o *e-mail* e o telefone, acabam por ser os mesmos meios que a diretora-geral para contactar com clientes, colegas, outras entidades. Conforme refere o gestor A: “*E-mail* e telefone como veículos de comunicação, atividade é comunicar, saber perguntar e com isto fazer uma imagem e dar resposta é um bocadinho essa questão.” (Anexo 1.14, p.72).

Em relação aos **papéis informacionais**, destacam-se os papéis de difusor neste caso associado também aos meios de comunicação e ressalva-se também o papel de porta-voz, pois estes representam a organização junto dos clientes, apresentam as áreas de negócio e a experiência da empresa na área da consultoria da formação.

Por fim destaco os **papéis decisivos**, o de empreendedor, pois os gestores de formação entre si reúnem-se diversas vezes para expor ideias ou em projetos que exigem mais dedicação, conforme refere a diretora da qualidade: “lá está a questão da partilha e falarmos todos às vezes numa reunião, como nós fazemos na altura destas propostas mais complicadas falamos todos para encontrar uma linha de atuação que

todos dão ideias.” (Anexo 1.10, p.60). Também o de negociação pois a sua principal preocupação é a satisfação do cliente, e acaba por ser a atividade mais importante que têm, pois o objetivo passa por vender projetos de formação aos clientes, o que envolve necessariamente processos de negociação entre ambas as partes.

Em suma na execução de uma atividade podem estar representados mais que um papel, por exemplo num processo de negociação envolve também o papel de símbolo, pois este está a representar a empresa perante outras pessoas, assim como o papel de porta-voz dando a conhecer a pessoas externas a organização, e como repartidor de recursos tem o poder de tomar decisões sobre o processo de negociação. Em relação aos papéis de gestão é de destacar que a diretora-geral está envolvida a um nível macro gere as equipas e os departamentos da empresa, procura novos mercados internacionais representando a empresa. A equipa comercial e diretora de qualidade situação num nível mais meso, na negociação com os clientes, na representação da empresa perante estes e no desenvolvimento dos projetos.

Com o objetivo de estudar, detalhadamente, os gestores de formação do departamento soluções intra-empresas da Global Estratégias, realizei entrevistas à equipa comercial constituída por quatro gestores de formação, identificados por gestor A, B, C e D. Neste estudo analisei três dimensões: a dimensão da aprendizagem; dimensão do trabalho de gestão e a dimensão da organização. Assim desenvolvi uma tabela para cada dimensão com base nas respostas dadas pelos gestores de formação.

Na dimensão de aprendizagem, os elementos recolhidos foram a experiência anterior, colega (s) de referência e aprendizagem no trabalho, conforme é possível verificar na tabela em baixo. Procurou-se então conhecer a sua experiência profissional anterior há entrada na organização, a sua relação com os colegas de trabalho quando surge alguma dificuldade e a influência que a empresa teve na sua formação para o desenvolvimento da sua atividade profissional.

Tabela 4 - Dimensão da aprendizagem

Dimensão: Aprendizagem				
Elementos	Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D
Experiência Anterior	Telemarketing	Administrativo (gestor de grandes contas)	Formação e consultoria	Recursos humanos
Colega (s) de referência	Múltiplas pessoas (depende do problema)	Nível estratégico: diretora-geral Gestão de projetos: Equipa de trabalho	A nível do departamento: equipa comercial	Colegas com mais experiência
Aprendizagem do trabalho	Profissionais da empresa como externos autoaprendizagem, formações	Profissionais da empresa como externos à mesma	Profissionais do departamento e diretora-geral	Profissionais da empresa, autoaprendizagem, formações

Analisando a tabela, nota-se um discurso parecido no que diz respeito aos elementos: colegas de referência e à aprendizagem no trabalho.

Relativamente às experiências profissionais anteriores da equipa comercial, todos os gestores tem percursos diferentes, com um elemento em comum o contacto com o cliente, exceto o caso do gestor B que fazia um trabalho de índole administrativo. Contudo só o gestor C quando entrou na empresa tinha experiência na área de negócios, pois a sua experiência profissional anterior também desenvolvia um trabalho numa empresa com os mesmos propósitos, isto é, estava inserido numa empresa de formação e consultoria.

Testemunhos:

- Gestor A: “(...) telemarketing, fui operador quando comecei, depois fui ganhando experiência com o tempo e passei a supervisor, passei a formador, passei a trabalhar no BackOffice, cheguei a fazer todos os horários dos operadores e por ai fora até que um dia decidi vir-me embora, (...) queria fazer outras coisas e fiz muita coisa (...)” (Anexo 1.14, p.71).
- O gestor B: “(...) antes de estar inserido nesta organização, estava inserido na Vodafone a fazer um trabalho mais administrativo, ligado a um serviço que era de grandes contas.” (Anexo 1.16, p.78).

- O gestor C: “Eu estava também numa empresa de formação e consultoria, muito direcionada também a trabalhar junto dos clientes.” (Anexo 1.18, p.86).
- Gestor D: “Trabalhei durante um ano no banco BPI, nos serviços centrais ali nas torres de Lisboa (...) trabalhava no departamento de Recursos Humanos, mas tinha um contacto direto com o cliente externo.” (Anexo 1.20, p.94).

Em relação aos colegas de trabalho a quem recorrem quando tem um problema todos optaram por não destacar uma única pessoa. O gestor A refere que depende muito do problema que surja, de forma a direcioná-lo às pessoas indicadas, não revelando dependência de ninguém em específico. O gestor B especifica referindo se for um problema de nível estratégico recorre à diretora-geral e quando surgem decisões complexas, a nível de gestão de projetos recorre à equipa de trabalho. O Gestor C refere igualmente que depende da complexidade do mesmo, mas evidencia que quando surgem problemas a partilha acontece a nível do departamento de soluções intra-empresas essencialmente entre a equipa comercial. O gestor D prefere recorrer a colegas que estejam a trabalhar há mais tempo na empresa e que tem mais anos de experiência.

Testemunhos:

- Gestor A: “(...) a todos os colegas, ou seja, em função do conhecimento, quer da disponibilidade e também da experiência é um bocadinho recorrer a toda a organização (...) mas é muito direcionar o problema, olhar para o que eu preciso para a solução e em função disso quem são as pessoas mais indicadas.” (Anexo 1.14, p.71).
- Gestor B: “(...) problema se for de ordem mais estratégico recorro nitidamente em último caso sempre à (...) diretora-geral, até porque é ela que dá o aval para decisões mais complexas (...) gestão de projetos, (...) o que faço é brainstormings com as equipas chegar a uma base e a um consenso de resolução.” (Anexo 1.16, p.78).
- Gestor C: “Em função de cada problema de cada situação, ou alguma dúvida, vou a cada uma das pessoas que trabalham comigo. Nós partilhamos muito tipo a (...) [diretora de qualidade, gestor D e B] temos alguma dúvida ajudamo-nos.” (Anexo 1.18, p.86).
- Gestor D: “Eu geralmente recorro aos meus colegas que tem mais anos de experiência do que eu.” (Anexo 1.20, p.94).

No que diz respeito ao processo de aprendizagem do trabalho, os gestores referiram que recorriam a colegas internos ou externos, por iniciativa própria, aprendem fazendo (autoaprendizagem), recorrendo-se a formações que vão realizando. O gestor A afirma que aprendeu de forma informal, com os colegas da empresa tanto a nível interno como externo, neste caso com os trabalhadores da Global Estratégias espanhola e formadores internacionais. Também através da participação em formações, referindo como aspeto essencial a sua capacidade de querer saber mais e evoluir, destacando a sua capacidade de autoaprendizagem. O gestor B coloca o enfoque nas pessoas internas e externas com quem aprendeu e também ensinou algumas pessoas, considerando que existe uma aprendizagem constante e mútua entre as pessoas. O gestor C refere a capacidade de aprender com os colegas de trabalho, referindo a importância de todas as pessoas do departamento de soluções intra-empresas na sua integração na organização e que o ajudaram a desenvolver a sua atividade. Por fim, o gestor D refere que aprendeu com os profissionais da empresa, durante a execução do seu trabalho e com a formação associada que recebeu da Global Estratégias.

Testemunhos:

- Gestor A: “é uma aprendizagem contínua, (...) aprendizagem informal, ou seja, muito com os colegas, troca de ideias, de experiências, vivências (...), muito de perguntar de ver as soluções e com isso ir construindo a aprendizagem., Não à uma formação, eu fui evoluindo dentro da organização e fui aprendendo várias coisas, muito à conta da proximidade e muito autoaprendizagem, passa muito pelo interesse das pessoas (...).” (Anexo 1.14, p.71).
- Gestor B: “(...) posso dizer que aprendi um pouco com todas as pessoas, tanto com pessoas internas como pessoas externas, porque hoje a aprendizagem que eu faço é constante (...) como eu ensinei algumas pessoas, também aprendi com outras (...).” (Anexo 1.16, p.78).
- Gestor C: “Quem me ajudou a integrar foi uma rapariga que acho que tu não conheces-te foi a (...) (Técnica de formação X) que trabalhava comigo diretamente e de alguma forma foi ela que me acompanhou nos primeiros tempos depois havia algumas dúvidas e questões que recorria ao (Gestor B) e à (diretora de qualidade) e depois a (Técnica de formação X) na altura nos foi ajudando na questão da integração e a (Diretora-Geral) numa perspetiva mais Macro também.” (Anexo 1.18, pp.86-87).

- Gestor D: “(...) aprendi fazendo dia após dia e aprendi efetivamente com as pessoas com quem cá trabalham e tem mais anos de casa, além da formação associada que fui recebendo ao longo destes últimos anos, mas fui aprendendo fazendo e diretamente com os meus colegas que trabalham cá.” (Anexo 1.20, p.94).

Passando à próxima dimensão, trabalho de gestão, os elementos constituintes são: a atividade de gestão mais utilizada; trabalho de equipa e gestão de projetos, conforme é possível ver na tabela. Deste modo pretendeu-se perceber que atividade de gestão que os gestores executam com mais frequência na organização; a relevância do trabalho de equipa para a execução dos objetivos propostos; e a gestão de projetos como esta é organizada.

Nesta dimensão pretendeu-se aferir acerca da importância dada a estes elementos por parte da equipa comercial, e perceber as opiniões convergentes e divergentes sobre esta dimensão.

Tabela 5- Dimensão do trabalho de gestão

Dimensão: Trabalho de Gestão				
Elementos	Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D
Atividade de gestão mais utilizada	Comunicar e decidir	Comunicar	Comunicar, decidir, avaliar e planejar	Comunicar e planejar
Trabalho de equipa	Fundamental	Muito Importante e a coesão da equipa	Fundamental	Essencial
Gestão de projetos	Boa gestão de projetos	Orientados para o cliente	Por vezes demoroso o processo	Orientados para o cliente

As atividades de gestão mais utilizadas pela equipa comercial é a comunicação, tanto a nível interno entre os colegas da empresa, como a nível externo com os clientes e formadores, utilizando como meios de comunicação essencialmente, o telefone e os *e-mails*. Também fizeram referência às tomadas de decisão a nível dos projetos de formação, ao planeamento de todo o projeto desde o primeiro contacto com o cliente até à sua conclusão e também houve referência por parte do gestor C à avaliação que se deve fazer aos projetos e perceber o que correu bem e mal e o que pode ser melhorado.

Testemunhos:

- Gestor A: “*E-mail* e telefone como veículos de comunicação, atividade é comunicar, saber perguntar e com isto fazer uma imagem e dar resposta é um bocadinho essa questão.” (Anexo 1.14, p.72).
- Gestor B: “ (...) para o bom desempenho é a comunicação que é essencial sem ela não se chega a lado nenhum.” (Anexo 1.16, p.78).
- Gestor C: “Preciso de Planear para poder comunicar com os meus clientes, e tenho de decidir e também avaliar, mas sobretudo é mais a questão de ter de planear o tempo (...) a parte da comunicação é fundamental.” (Anexo 1.18, p.87).
- Gestor D: “(...) comunicar e planear em termos de comunicação não só com os clientes externos como também com os nossos colegas internos logo a comunicação é extremamente importante e obviamente a planificação sem dúvida depois o resto vêm inerente.” (Anexo 1.20, p.95).

No entender de todos, os gestores consideram o trabalho de equipa fundamental na execução dos serviços da empresa. Explicando que o trabalho coletivo é essencial para o sucesso da organização. O gestor B refere ainda a importância de uma equipa coesa para o bom desenvolvimento do trabalho de equipa. Consideram este como uma mais-valia no sentido da aquisição de conhecimentos e experiências em grupo, que permitem melhorarem enquanto profissionais e tomarem decisões diferenciadoras, com a contribuição de sugestões de cada elemento.

Testemunhos:

- Gestor A: “O trabalho de equipa é fundamental. Por que cada um tem o seu papel no todo e se todos não fizermos o nosso trabalho não funciona.” (Anexo 1.14, p.72).
- Gestor B: “ (...) focar muito no trabalho de equipas e na coesão acho que é essencial hoje em dia as orientações só sobrevivem só se tornam diferenciadoras com o trabalho de equipa.” (Anexo 1.16, p.79).
- Gestor C: “É Fundamental (trabalho de equipa), porque sendo nós aqui, que não somos muitos, somos poucos é fundamental que consigamos trabalhar isso (...).” (Anexo 1.18, p.87).

- Gestor D: “(...) trabalho de equipa é essencial não faz sentido ser de outra forma, por mais que uma pessoa seja experiente e tem uma boa bagagem é claramente uma mais-valia (...) todos nós temos maneiras de trabalhar diferentes, temos experiências diferentes e temos contatos com clientes diferentes e portanto se houver aqui um bom trabalho de equipa todos temos a ganhar nós como profissionais que vamos adquirindo mais experiência e conhecimento como nos projetos que estamos a desenvolver, (...).” (Anexo 1.20, p.95).

Relativamente à gestão de projetos, os gestores consideram que é bem feito, afirmando que podia ser melhorado, referem que o foco é a orientação para o cliente e a qualidade. O gestor C diz que um dos aspetos a melhorar é o pós-venda, pois por vezes quando o volume do trabalho é elevado existe uma demora a nível da entrega de dossiês-pedagógicos, certificados, documentação relativa às ações de formação. Isto deve-se ao facto de ser apenas uma pessoa que está responsável pela emissão de certificados, diplomas e elaboração de dossiês-pedagógico, neste departamento, havendo sempre ajuda de colegas do departamento de soluções intra-empresas quando o processo é prioritário.

Testemunhos:

- Gestor A: “(...) É fundamental uma boa gestão de projetos. E considero umas melhores que outras, mas à uma estrutura na qual nós nos apoiamos e funciona, pode ser melhorado como tudo. Funciona bem obviamente que à espaço para melhorar.” (Anexo 1.14, pp.72-73).
- Gestor B: “(...) é estarmos orientados para o cliente, e esta orientação para o cliente tem de se traduzir numa palavra que é a qualidade, a satisfação e nisso a equipa tem de pensar num todo, não pode ser só uma pessoa a pensar que tá a fazer muito, tem de ser o todo (...).” (Anexo 1.16, p.79).
- Gestor C: “(...) o nosso processo às vezes pode falhar aqui nalguma questão que pode não ser tão rápido que é o pós-venda, (...) o envio do dossiê-pedagógico, dos certificados, isso demora mais tempo ai acho que poderíamos ser um bocadinho mais ágeis, (...).” (Anexo 1.18, p.87).
- Gestor D: “Em termos de gestão de projetos eu acho que existe uma boa gestão dos projetos (...) sempre com o foco no cliente que eu acho que é o mais importante (...).” (Anexo 1.20, p.95).

Passando à última dimensão a organização, nesta os elementos em análise são: potencialidades; limitações e cultura organizacional, como se pode verificar na tabela em baixo. Pretende-se obter perceções dos gestores de formação acerca da organização sobre as suas potencialidades e limitações, e a sua opinião acerca da cultura organizacional sentida pela equipa comercial.

O objetivo é obter a perspetiva da equipa comercial sobre a organização em que estão integrados, verificando qual a sua capacidade para avaliar as três dimensões referidas.

Tabela 6 - Dimensão da organização

Dimensão: Organização				
Elementos	Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D
Potencialidades	Flexibilidade; oferta formativa; conhecimento e experiência	Oferta formativa; qualidade dos profissionais e marketing	Formadores e profissionais internos	Imagem, marketing e pertencer a um grupo internacional
Limitações	Preços elevados e projetos de baixa rentabilidade	Não utilização de processos já existentes	Pouco diferenciadores e formações no estrangeiro	Organização interna
Cultura organizacional	Horizontal, aberta	Flexível, dinâmica, jovem, bem-estar do cliente	Componente bastante humana	Flexível, inovadora, cooperante e coesa

Nas potencialidades, esta permite perceber quais os pontos fortes da organização, na perspetiva da equipa comercial. O gestor A destaca a vasta oferta formativa, a flexibilidade de adaptar às necessidades formativas do cliente, muitas fontes de conhecimento e pessoas com muita experiência tanto dentro da organização, como do grupo internacional. O gestor B ressalva a qualidade dos trabalhadores, a capacidade de marketing e a vasta oferta formativa que disponibiliza. O gestor C valoriza a experiência que os formadores trazem para a organização nas diversas áreas temáticas, assim como o esforço e os valores de honestidade existentes entre os membros. O gestor D destaca a

boa imagem e o marketing da empresa e o facto de a organização estar inserido num grupo internacional que disponibiliza conhecimentos, recursos e ferramentas.

Testemunhos:

- Gestor A: “(...) uma grande flexibilidade, isto numa perspetiva de dizer que olhamos para cada cliente, cada situação, como novas e isso dá-nos abertura de espírito e tira-nos preconceitos e pré-conceitos (...) a nossa capacidade, do grupo, em termos de produtos, o que temos para oferecer, (...) muitas fontes de conhecimento há tua disposição e pessoas com muita experiência e Know-how (...)” (Anexo 1.14, p.73).
- Gestor B: “(...), sinto que acima de tudo somos uma equipa muito dinâmica, inovadora, com bons executantes, temos uma capacidade de divulgação muito grande e também temos uma oferta muito grande (...)” (Anexo 1.16, p.80).
- Gestor C: “(...) aqui temos know-how, temos formadores que nos conseguem dar resposta às temáticas que nós trabalhamos e aqui em termos internos acho que a equipa se esforça para dar o seu melhor, e são honestas à honestidade aqui dentro parecendo que não isso dá confiança e transmite confiança ao cliente dá uma boa relação com o cliente.” (Anexo 1.18, p.88).
- Gestor D: “(...) em termos de imagem e marketing, acho que esta empresa tem uma boa imagem para o exterior e tem uma boa política de marketing para o exterior que é essencial e a segunda potencialidade faz parte de estarmos inseridos num grupo internacional tem uma boa qualidade de know-how que é uma boa vantagem e também os recursos que esse grupo internacional também nos trouxe em termos de ferramentas (...)” (Anexo 1.20,p.96).

Na parte das limitações, cada gestor refere aspetos que considera que a organização poderia melhorar para ser mais eficiente e eficaz. O gestor A considera que os preços praticados pela empresa nas ações de formação são elevados, o que dificulta a negociação com os clientes, assim como a capacidade de dar resposta a projetos de baixo custo e rentabilidade, por estar fora do posicionamento de mercado da organização. O gestor B destaca os processos dentro da empresa, referindo que existem, mas não são usados pelos membros, existe falta de organização e de continuação dos processos que são criados para facilitar o desenvolvimento do trabalho. O gestor C refere como limitação a formação internacional, não conseguindo vender muitos projetos para o exterior, referindo ainda que a organização deveria optar por outras áreas

de negócio, de modo a superar a concorrência e crescer. O gestor D também menciona o facto da organização dos processos que poderia ser melhorada.

Testemunhos:

- Gestor A: “(...) a questão do preço é e não é uma limitação, porque nós estamos colocados num posicionamento de mercado médio alto, o preço por vezes dificulta (...) em negociação com o cliente também é possível baixar, mas sim o preço sem dúvida é uma questão. Outra limitação é a nossa capacidade de resposta a projetos de baixo preço e baixa rentabilidade, ai custa-te um bocadinho porque o posicionamento não é o teu (...).” (Anexo 1.14,p.73).
- Gestor B: “(...) uma limitação que eu sinto que já não é de agora que é a nível mais processual, os processos estão criados dentro da organização mas não há um compromisso das pessoas em seguir aquele processo algumas bases de propostas, a base de formadores podia estar mais fácil o acesso a todos, falta de organização de processos as coisas são criadas mas depois não são implementadas, (...) é isso que sinto de modo a tornar-se mais eficaz e eficiente.” (Anexo 1.16, p.80).
- Gestor C: “Limitações, acho que poderíamos ter envergado por outras áreas de negócio para pudermos crescer ainda mais e a nossa limitação com o estrangeiro, porque não estamos a conseguir também não está a abrir muito a porta, portanto o trazer o know-how para cá e a concorrência, temos de ser aqui diversificadores para pudermos crescer temos potencial para isso.” (Anexo 1.18, p.86).
- Gestor D: “(...) podemos melhorar em termos de organização interna, processos de arquivo acho que é uma limitação” “ (...) acho que em termos interno, em termos de organização dos processos do arquivo, do material poderia haver aqui um melhoramento nesse aspeto claramente uma limitação (...).” (Anexo 1.20, p.97).

Por fim, o último elemento é a cultura organizacional, a perceção dos gestores acerca da cultura existente na organização. O gestor A considera que existe uma cultura horizontal, aberta em que os trabalhadores podem expressar as suas opiniões, problemas, soluções e é multidisciplinar. O gestor B presencia uma cultura dinâmica, jovem, envolvente, que procura o bem-estar do cliente e flexível, na medida que as pessoas não estão empenhadas só no desempenho da sua tarefa, como em ajudar os outros colegas. O gestor C atribui à organização uma componente humana, referindo que esta se preocupa com os trabalhadores quando surge algum imprevisto e as pessoas estão dispostas a ajudar, referindo que não existe competição entre os colegas, e

afirmando que existe um bom ambiente de trabalho. O gestor D refere a autonomia no desenvolvimento do trabalho, cooperação, coesão e inovação que a organização procura alcançar, não acredita que fomente a competitividade e refere que o crescimento da empresa permitiu a flexibilização no trabalho.

Testemunhos:

- Gestor A: “Cultura Horizontal, muito pouco vertical, (...), cultura bastante aberta, ou seja, fala-se de tudo dos problemas, das soluções... e multidisciplinar (...).” (Anexo 1.14, p.73).
- Gestor B: “(...) Sinto a cultura organizacional muito jovem, muito envolvida, é uma cultura que procura o bem-estar do cliente é uma orientação muito para o cliente e temos uma faixa etária bastante jovem, bastante dinâmica e flexibilidade aqui também é um ponto importante, hoje em dia quando à excesso de trabalho tentamos ajudar uns e outros e não ficar só agarrado exclusivamente às tarefas que nós temos e isso é um ponto muito bom.” (Anexo 1.16, pp.79-80).
- Gestor C: “(...) Acho que aqui à muito a componente humana (...) quando há alguma situação em termos de saúde, quando se precisa as pessoas estão cá , eu acho que isso é fundamental (...) Eu não sinto muito a questão da competição, eu entrei aqui em 2008 e senti-me muito bem acolhida. (...) há um bom ambiente de trabalho, (...) aqui preza-se muito essa questão humana.” (Anexo 1.18, p.88).
- Gestor D: “(...) forma geral temos uma autonomia no nosso trabalho que implica confiança no nosso trabalho, em termos de competitividade e interesses pessoais não acredito que fomente a competitividade mas depende das características pessoais de cada um (...) Em termos de cooperação, a coesão e inovação existe isso pelo menos à uma procura para isso (...) O crescimento da empresa permitiu isso [flexibilidade], quando entrei estava numa fase de evolução o que permitiu esta flexibilização e esta mudança de função hoje em dia não sei somos menos estamos praticamente reduzidos não digo a metade mas quase devido às circunstancias (...).” (Anexo 1.20, p.96).

Em suma, nesta análise dos gestores de formação do departamento soluções intra-empresas analisei três dimensões: aprendizagem, trabalho de gestão e organização.

Em relação à dimensão de aprendizagem, os indicadores escolhidos foram: a experiência anterior; colega (s) de referência e aprendizagem do trabalho. Nesta verifica-se que existe uma necessidade dos gestores de ter contacto com os trabalhadores da empresa que consideram ser uma mais-valia para o desenvolvimento

de novos conhecimentos e competências que os ajudam a evoluir enquanto profissionais.

“O alvo da aprendizagem está em proporcionar condições para que o indivíduo extraia o conhecimento de si próprio. Estimular, manter e desenvolver as competências tornou-se o desafio primordial da gestão contemporânea. Cabe ao gestor dominar conceitos, modelos de ação e ferramentas que concretizem esta tarefa, criando oportunidades de aprendizagem em todos os momentos da vida organizacional.” (Junior, Bispo & Moura 2007, p.10).

Deste modo a aprendizagem pode criar oportunidades de negócio, compreensão de novas técnicas e aprofundamento de novos conhecimentos, o que ajuda os gestores a terem um papel ativo enquanto profissionais na organização e a contribuir para desenvolvimento desta.

No que diz respeito à dimensão do trabalho de gestão, utilizei como indicadores: a atividade de gestão mais utilizada, a perceção acerca do trabalho de equipa e a gestão de projetos. A atividade mais utilizada é a comunicação tanto a nível interno entre os elementos da organização, como externamente no contacto com o cliente, consideram o trabalho de equipa essencial no desenvolvimento de projetos formativos. A comunicação empresarial, segundo Juarez (1995, p.16) tem como “objetivo a melhoria do produto ou serviço, a valorização dos recursos humanos ou a construção de uma imagem compatível com a confiança do mercado, a empresa pode investir para ser bem informada e informar bem”. Quanto à gestão de projetos referem que corre bem é muito focada na orientação para o cliente, mas por vezes o processo acaba por ser demoroso.

Em relação à terceira dimensão a organização, obtive perceções dos gestores acerca: das potencialidades, limitações e a sua opinião sobre a cultura organizacional. Pretendi entender como a equipa comercial percecionava a organização tanto a nível dos seus pontos fortes, como as dificuldades que apresenta e por fim perceber como é entendida a cultura organizacional da empresa na perspetiva dos gestores. Estes referem como potencialidades a oferta formativa diversificada, a experiência acumulada, o facto de estarem integrados num grupo internacional que lhes permite desse modo obter conhecimentos teóricos e práticos, a sua imagem, e uma boa equipa de gestores e formadores. Como principais limitações, o facto do preço elevado dos projetos de formação em relação a outras empresas da mesma área de negócio, o seu posicionamento médio alto acaba por dificultar a aceitação de projetos de menor

rentabilidade, e a falta de compromisso das pessoas em seguir processos criados na organização. Em relação à cultura organizacional percebida pela equipa comercial, estes referem, uma estrutura organizacional muito horizontal e uma cultura “aberta”, ou seja em que a opinião dos trabalhadores é tida em conta. O facto de esta ser muito orientada para o cliente, requer dos trabalhadores flexibilidade, dinâmica, coesão e cooperação. Sentem que existe uma valorização humana, ou seja, existe uma preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e a sua integração. E ainda autonomia e confiança no trabalho e capacidade de flexibilidade e mudança de funções.

Capítulo V - Estágio numa Empresa de Formação

O local de estágio escolhido para concluir o segundo ano de mestrado foi a Global Estratégias, uma empresa de consultoria da formação e outsourcing, como foi referido anteriormente. Neste capítulo pretendo apresentar os objetivos que me propôs para este estágio, de seguida fazer referência à composição e organização do estágio, assim como as atividades, iniciativas, limitações, processo de formação e as vivências que experienciei durante a minha permanência na empresa.

5.1. Objetivos, composição e organização do estágio curricular

Os objetivos que estabeleci e propus-me a cumprir durante a realização do estágio curricular foram:

- ⇒ Aprofundar conhecimentos sobre organizações de carácter educativo/formativo, nos seguintes domínios: quadro legal em que exercem a sua atividade; estruturas e dinâmicas de organização e gestão; interação com os ambientes organizacionais;
- ⇒ Experienciar o exercício das funções de um técnico superior, na área da Administração Educacional, através da participação em diferentes atividades desenvolvidas na organização;
- ⇒ Compreender quais as características fundamentais de uma empresa que opera no ramo da educação, enquanto observador, percebendo como se encontra estruturada e organizada, dando ênfase à cultura organizacional e ao papel do gestor;

O objetivo deste é colocar em prática as competências adquiridas durante o primeiro ano de mestrado, executar e experienciar atividades como técnico superior na área da Administração Educacional. A organização que acolheu o meu estágio curricular foi a Global Estratégias. Comecei no dia 22 de agosto de 2011 e estendeu-se até 22 de maio de 2012, fui integrado no departamento soluções intra-empresas, neste as ações de formação são feitas à medida das necessidades do cliente. No departamento integro-me na parte da gestão da formação e na apresentação de propostas formativas aos clientes, apoiando o trabalho dos gestores de formação. O trabalho desenvolvido no estágio foi realizado em períodos de quatro horas por dia de segunda-feira a sexta-feira, das nove horas às treze horas. Tive a oportunidade de desempenhar atividades de gestão,

prenderam-se com as tarefas intrínsecas à formação que envolveram todo o trabalho em redor da gestão e da administração, conforme é possível verificar na tabela seguinte.

A seguinte tabela apresenta as atividades em que tive a oportunidade de desempenhar na empresa. As atividades de gestão que apliquei com mais frequência foram a organização e a comunicação estavam relacionadas com tarefas de conceção e gestão operacional, segundo a tipologia de Morgan, Hall e Mackay (1983) citado por Barroso (2002, p.147).

5.2. Processo de Formação

Tabela 7 - Atividades desenvolvidas no local de estágio

Atividades	Tarefas inerentes	Recursos
Preparação/ gestão de ações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar pesquisa de conteúdos e formadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Office PowerPoint e Word
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver propostas de formação consoante temática e o conteúdo programático estabelecido entre os clientes e os trabalhadores da Global Estratégias (gestores de formação e formadores). 	
Tratamento da Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserir e imitar certificados e diplomas de formação; ▪ Fazer dossiês técnico-pedagógicos, segundo os conteúdos enviados pelos formadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Office Access e Excel ▪ Programa Primavera (software de gestão integrado)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratar a informação de questionários de conhecimentos; ▪ Tratar a informação dos questionários de satisfação/ reação de formação. 	
Relação com pessoas e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer contacto com formadores para ações de formação; ▪ Conversas de trabalho com os gestores de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telefone e <i>e-mail</i>
Coordenação e organização de materiais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar assistência a nível da preparação de materiais de apoio à formação, com toda a documentação necessária à realização das ações. ▪ Criar dossiês e arquivar documentação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canetas, blocos, capas, questionários e documentação (lista de presenças, sumários, registo de ocorrências, relatório do formador)

Durante o processo formativo na Global Estratégias foi possível apreender um conjunto de competências ao nível da gestão da formação, como por exemplo, na preparação de propostas formativas a serem apresentadas pelos gestores da organização, assim como estabelecer contacto com formadores externos. Tomei contacto com toda a parte logística do departamento de soluções intra-empresas. Nos primeiros meses tive encargo com tarefas relativamente simples que me despertavam pouco interesse, como por exemplo, digitalizar, fotocopiar documentos, contudo fui tentando interagir tanto com gestores de formação, de igual modo com as técnicas de formação procurando sempre novas atividades para executar. Por volta de meados de novembro e início de dezembro de 2011, foi crescendo o número de formações adjudicadas e já solicitavam a minha ajuda para elaboração de propostas e preparação de materiais para as ações. No início do ano de 2012 estava responsável por pesquisar e estabelecer contactos com formadores quer portugueses, quer angolanos, para aferir da disponibilidade destes para realizarem ações de formação na área das línguas inglesa, portuguesa e italiana em Luanda, Angola. Fui elaborando algumas propostas de formação e executando muito trabalho logístico, em termos de inserir e tratar de dados dos questionários de diagnóstico, conhecimentos e de satisfação/reacção, elaborar dossiês técnico pedagógicos, assim como tratar dos diplomas e certificados dos formandos que participaram nas ações de formação.

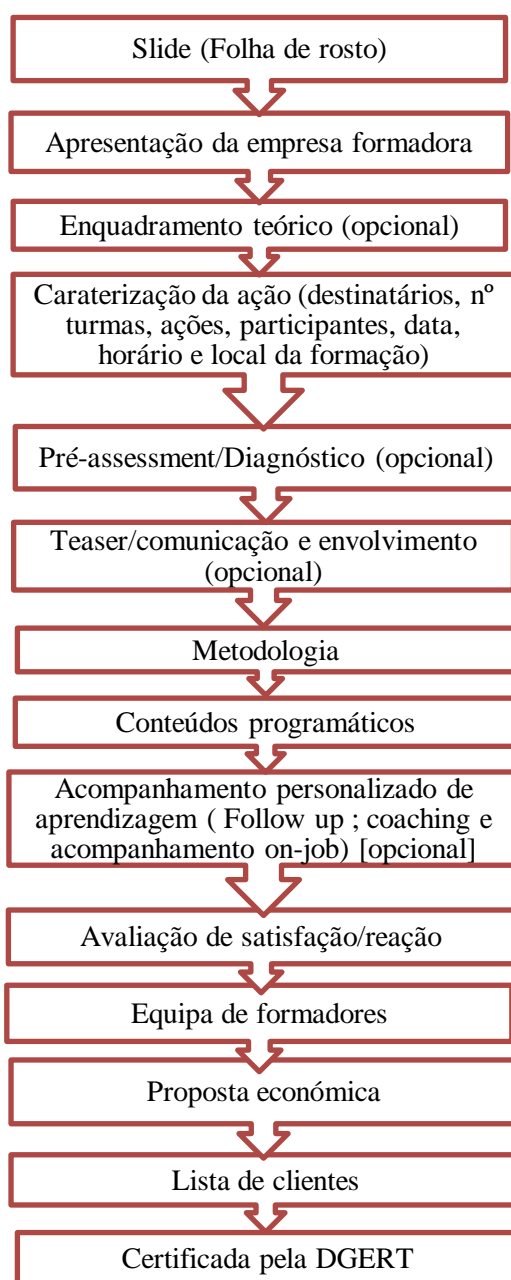
Além de executar estas tarefas também procurava observar como era o dia-a-dia do departamento soluções intra-empresas, como é desenvolvido o trabalho dos gestores de formação, as suas rotinas, o relacionamento com os colegas de trabalho e clientes, e registava semanalmente o que acontecia. (Anexo 1.1 e 1.2, pp. 3-4).

5.2.1. Preparação e gestão das ações

Em relação à atividade de desenvolvimento de propostas de formação era pedido para juntamente com o gestor de formação que estava responsável por aquele projeto interagisse com ele, de modo a perceber o que era pedido por parte do cliente e como o gestor queria apresentar a proposta de formação. Numa primeira fase, o gestor de formação recebe a informação acerca do tipo de ação que o cliente pretende, este posteriormente, reencaminhava-me as informações, através de *e-mail* ou passava-me pessoalmente. Mediante o que era proposto por cada cliente, verificávamos se esse conteúdo estava disponível no catálogo de formação da empresa ou se era necessário

pedir a um formador especialista na área um conteúdo programático adequado, a minha tarefa passava aqui por transferir a informação presente no catálogo para o ficheiro da proposta ou então solicitar a mesma informação a um formador da área. A maioria das propostas são apresentadas em suporte de PowerPoint e/ou Word e posteriormente são colocadas em ficheiro PDF quando estão concluídas e o gestor envia a proposta por *e-mail* ao cliente, podendo haver reuniões presenciais entre os gestores de formação e os clientes para apresentar o projeto formativo. Os componentes integrantes da apresentação da proposta de formação estão representados no seguinte esquema.

Esquema 1- Estrutura de uma proposta de formação departamento soluções intra-empresas



Primeiramente encontra-se a folha de rosto, neste deve estar presente o símbolo da empresa formadora, do cliente, nome do curso, nome do formador e data de entrega da proposta. De seguida faz-se uma breve contextualização da Global Estratégias, em que esta dá-se a conhecer perante o cliente. De seguida pode ou não apresentar-se um enquadramento teórico dependendo da complexidade da proposta. Posteriormente faz-se uma caracterização da ação (Destinatários, número de turmas, participantes, data e horário, local de formação, e mais alguma nota específica acerca do curso) de acordo com o que o cliente transmitir sobre o que pretende. Depois apresenta-se um *pré-assessment* (Opcional), ou seja um diagnóstico realizado antes da formação, este pode restringir-se apenas a reuniões entre os gestores de formação da Global Estratégias e os responsáveis pelo projeto de formação do cliente, até a testes de diagnóstico sobre a temática pretendida, de modo a averiguar o nível dos formandos, permitindo ao formador conhecer o nível de conhecimentos, e também permite se houve mais que uma turma distribuí-los de modo equilibrado pelas mesmas. De seguida apresenta-se o denominado *Teaser* (Opcional), também designado de comunicação e envolvimento, esta atividade consiste na realização de momentos de reflexão realizados, normalmente nos três dias anteriores há ação, pretende-se que cada formando faça uma reflexão sobre a temática que vai ter antes da formação, deste modo é enviado um *e-mail* com uma questão que o formador sugere e no início da ação abordam a atividade em sala. Esta tarefa normalmente só se aplicada quando as temáticas solicitadas são da área comportamental.

De seguida apresenta-se uma pequena descrição do tipo de metodologia trabalhada durante ação, e os conteúdos programáticos, com objetivos (geral e específicos), e os principais pontos do programa. Após isto, pode apresentar-se um acompanhamento personalizado de aprendizagem (opcional), normalmente também se apresenta a nível da área comportamental, pode ser um *follow up* (continuação), isto é, após o fim da ação cada formando é comprometido com a concretização de objetivos, face às estratégias abordadas na ação, passados dois a três meses, o documento é remetido para o trabalhador e a sua hierarquia, seguindo-se uma reunião entre ambos, para avaliar a evolução e eventuais medidas de correção. Pode também ser um *coaching* (treino), em que se procura promover a partilha de experiências e medir os resultados. Por outro lado um acompanhamento *on-job*, este exige um acompanhamento personalizado durante um determinado tempo e o participante receberá um feedback acerca do seu desempenho, com o intuito de alinhar as competências desejadas para a função que executa.

Posteriormente é apresentada uma avaliação de satisfação aos formandos, que é realizada através de questionários elaborados pela Global Estratégias que posteriormente trata a informação recebida. Depois é apresentada informação, acerca do formador ou da equipa de formadores disponíveis para ministrar a formação, nomeadamente o um pequeno resumo do seu Curriculum Vitae. Posteriormente é apresentada uma proposta económica, em que o gestor de formação estabelece um preço a apresentar ao cliente, em que são contabilizados a ação de formação e os custos inerentes (toda a parte logística). Por fim é apresentada a lista de clientes, é uma *check-list* em formato de imagem, em que são apresentados vários logotipos dos diferentes clientes com quem a empresa já trabalhou e no fim um slide referindo ser uma empresa certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT).

Em suma as minhas tarefas na elaboração e gestão de propostas passaram por acertar os conteúdos programáticos a serem colocados na proposta, saber qual o tipo de estrutura mais adequada a apresentar ao cliente, definir os diversos campos da proposta, havendo sempre uma troca de ideias entre o gestor que era responsável por apresentar o projeto, de modo a desenvolver a proposta de acordo com as expetativas do gestor de formação e segundo o que era pedido pelo cliente.

5.2.2. Tratamento da Informação

Em relação às tarefas que envolviam o tratamento da informação, passavam por inserir e emitir certificados e diplomas de formação, preparar dossiês técnico-pedagógicos e questionários de diagnóstico, conhecimentos e de satisfação.

Relativamente aos diplomas e certificados de formação, estes são entregues após a conclusão da mesma. Caso os formandos concluem a ação com a totalidade do tempo previsto tem direito a receber um diploma, se pelo contrário os formandos não estiveram presentes até 75% do tempo da formação recebem um certificado de participação referindo o número de horas a que estiveram presentes. Um diploma é constituído pelos dados pessoais do formando, e tem assinatura da diretora-geral e da diretora da qualidade, no verso apresenta-se o conteúdo programático da formação. Os dados para a emissão dos diplomas são recolhidos através das fichas de inscrição individual, que os formandos presentes na formação têm de preencher. Posteriormente inseria os dados num programa designado de Primavera, este *software* é uma plataforma que permite

gerir as contas dos clientes. Uma das tarefas que também realizava era colocar os dados pessoais dos formandos no programa e emitia os respetivos diplomas.

No que diz respeito à elaboração dos dossiês técnico-pedagógicos, tive como tarefas a preparação de alguns, estes só são elaborados se o cliente os solicitar. Normalmente são constituídos pelo: cronograma; programa da formação; curriculum vitae e certificado de aptidão pedagógica (CAP) do(s) formador(es); relatório de diagnóstico (se realizado); documentação inerente ao processo de formação; materiais didáticos de apoio à formação (manual do formando, exercícios,...) e relatório de avaliação final.

Em relação aos questionários de diagnóstico estes eram feitos antes da formação e normalmente pelos formadores, pretendem dar uma noção dos conhecimentos que os formandos têm acerca de determinado tema. Dessa forma pode-se colocar o foco da formação nas carências detetadas. O tratamento passou pela utilização do programa Microsoft Office Excel, devidamente preparado, pela empresa formadora ou utilizando uma base de tratamento de dados do cliente. Acabei por ter a possibilidade de tratar informação dos questionários de diagnóstico, tanto numa base de dados feita pela Global Estratégias como pelo cliente, ambas estavam em Microsoft Office Excel.

Os questionários de conhecimentos são feitos antes e no fim da formação, depois recebíamos o material dos formadores e analisávamos utilizando como recurso a ferramenta do Microsoft Office Excel, que já tinha uma base feita para a inserção destes questionários, mas tinha de se adaptar consoante as perguntas e o número de formandos, de forma ao resultado final não sair adulterado. Estes servem para averiguar o conhecimento dos formandos no início da ação sobre a temática que vai ser transmitida e posteriormente passa-se o mesmo questionário no fim da ação e verifica-se se houve uma evolução em termos de aprendizagem, e os resultados obtidos são transmitidos pelos gestores de formação aos clientes.

Em relação aos questionários de satisfação, estes são realizados em maior número, este tipo de avaliação a Global Estratégias disponibiliza em todas as formações, sem custos adicionais para o cliente. Estes são entregues aos formandos no fim de cada ação de formação, sendo feita a sua análise com o auxílio da ferramenta Microsoft Office Access, segundo as classificações que os formandos atribuíam às questões, numa escala de 1 a 5 em que 1 é mau e 5 excelente e perguntas de resposta livre. A informação depois de inserida no Access, segue para uma base de dados, que através da utilização do programa o Microsoft Office Excel, que está ligado à base de dados, juntava as resposta e apresentava-as em forma de gráficos e quadros e posteriormente guardava-se num ficheiro de formato PDF. Este permite assim uma análise mais concreta sobre o

funcionamento da formação, avaliando os aspetos em termos de desenvolvimento do programa, aspetos que poderiam ser melhorados em futuras formações, uma análise ao desempenho do formador, e questões sobre possíveis formações e aconselhamento da mesma a outras pessoas.

Em suma, penso que tive a oportunidade de trabalhar com toda a parte de tratamento de informação do departamento soluções intra-empresas. Desde a emissão de diplomas, à preparação de dossiês técnico-pedagógicos, até ao tratamento de questionários de diagnóstico, de conhecimentos e de satisfação. Acabou por ser importante conhecer todo o processo, que desconhecia de todo, estes elementos que acabei de identificar e descrever pretendem dar uma oferta diversificada de formação aos clientes e ajudar na melhoria dos processos e na aquisição dos conteúdos programáticos por parte dos formandos.

5.2.3. Relação com as pessoas e comunicação

Este tipo de tarefa é importante pois a comunicação é essencial, de modo a perceber o que os gestores de formação pretendem para a apresentação das propostas aos clientes e o que estes lhe transmitem, assim desenvolve-se um trabalho que se quer colaborativo e do agrado do cliente. Também a comunicação com os formadores é importante pois tem de se transmitir o que o cliente pretende para a formação, assim é necessário haver um conhecimento sobre o cliente e os conteúdos que se pretende abordar assim como os documentos necessários à formação.

As tarefas que desempenhei a nível da relação com o gestor de formação foram sobretudo a nível da transmissão de informações para a elaboração de propostas de formação, também houve uma parte logística muito presente, pois estava a ajudar uma colega do departamento que era a única responsável pela logística. Durante a minha estadia houve uma diminuição significativa de recursos humanos, desse modo tive de ajudar frequentemente na logística, pois começou a haver uma sobrecarga de trabalho nos momentos em que se vendia mais ações. A comunicação permitiu desenvolver aprendizagens no contacto direto com os gestores de formação, pois o desempenho das minhas tarefas na parte das propostas foi acompanhado, normalmente quando acabava uma proposta o gestor de formação mandava-me imprimir a mesma e juntamente comigo verificava-a e apontava-me as principais falhas e em que poderia melhorar e corrigir no futuro.

A nível das atividades que desempenhei em contacto com os formadores foram: pedir a validação de conteúdos programáticos e/ou novos conteúdos programáticos a formadores, depois de verificar que não tínhamos em catálogo de formação ou que os mesmo não se adequavam ao que o cliente queria. Também entrei em contacto com formadores de modo a estabelecer parcerias com a Global Estratégias. Nesta área ajudei uma colega do departamento a criar uma base de dados, em Microsoft Office Excel, com formadores que podiam dar formação em Angola e/ou Moçambique, tanto poderiam ser de Portugal como dos respetivos países, com preferência aos países de formação, pois envolvia menos gastos de viagem, estadia e alimentação. Também marquei algumas entrevistas com formadores, para posteriormente serem entrevistados pela diretora-geral ou por uma técnica de formação. Ainda fazia pesquisa de formadores na internet, quando não tínhamos um formador que desse uma determinada temática. Também a pedido dos gestores de formação, efetuei uma base de dados com os contactos das 100 maiores empresas Moçambicanas, para posteriormente os gestores estabelecerem contactos, de modo a aferir disponibilidade das mesmas em receber algum tipo de projeto formativo.

Em suma a relação com as pessoas e a comunicação foi uma atividade importante no meu desenvolvimento enquanto técnico superior, esta ajudou-me a saber estar e comunicar perante os trabalhadores da organização. Na relação com as pessoas exteriores à organização, neste caso os formadores, esta desenvolveu a minha capacidade de comunicação e interação com outras pessoas a nível profissional.

5.2.4. Coordenação e organização de materiais

Esta atividade esteve muito presente durante todo o meu estágio, contudo houve um aumento das tarefas nas últimas semanas devido à falta de recursos humanos. Nesta parte fazia tarefas de organização e preparação dos materiais necessários para uma formação, desde documentação (fichas de inscrição, folhas de presenças, folhas de sumários, registo de ocorrências, relatório do formador, placas de nome, canetas, capas, blocos e itinerários pedagógicos) até impressão e organização do manual do formando e exercícios. Também arquivava o material e organizava as formações de cada cliente em dossiês de arquivo morto.

Apesar de ser um trabalho pouco estimulante e que acabava por fugir um pouco das tarefas que gostaria de estar a fazer com mais frequência, penso que foi importante estar

envolvido no processo para perceber a complexidade do mesmo, a organização e os *timings* que tem de se cumprir para que tudo esteja pronto a tempo e horas antes do início das ações, pois só com uma preparação antecipada é possível precaver qualquer percalço que surja.

5.3. Evolução e Iniciativa

Quando entrei na empresa, o processo de integração não foi fácil, quando comecei muitas pessoas encontravam-se de férias e não havia ninguém que pudesse explicar calmamente o funcionamento da empresa, visto que havia poucos trabalhadores e estes estavam concentrados em executar o seu trabalho. (Anexo 1.2, p.3)

Numa primeira fase o meu objetivo era entrar em contacto com todas as pessoas da organização, ou seja, integrar-me e perceber como funcionava a Global Estratégias. Nos primeiros dias sentei-me ao lado de uma técnica de formação que explicou-me como era o ritmo de trabalho e as tarefas inerentes ao desenvolvimento das formações, naquele departamento. No início fui fazendo tarefas relativamente simples como: fotocopiar, agrafar, arquivar e digitalizar. Na altura ainda não tinha acesso aos computadores, à base de dados, nem ao *e-mail*, assim destinavam-me estas tarefas com mais frequência.

Depois de ter acesso ao computador, à base de dados da empresa e ao *e-mail*, fui aos poucos diversificando as minhas atividades, comecei a ver propostas e de início só tratava do conteúdo programático importava de outras propostas e colocava na que estava a trabalhar alterando aspetos de formatação e nome do cliente. Um dos problemas que senti aos poucos foi quando era atribuída uma tarefa não conhecia o que tinha sido feito antes e nem o depois, ou seja, muitas vezes pediam-me coisas isoladas e acabava por não acompanhar o processo e por vezes nem percebia porque estava a fazer daquela forma. Deste modo aparece o meu primeiro desafio ganhar espaço dentro da empresa, impor a minha presença e questionar quando não percebia e quando pediam para fazer algo, perceber o porquê? Aos poucos fui ganhando confiança e percebendo a maneira de trabalhar das pessoas, o volume das tarefas foi crescendo à medida que o volume de trabalho do departamento aumentava.

A partir de finais de setembro início de outubro comecei a fazer propostas simples em que não era preciso alterar muita coisa. Aos poucos ia-me integrando na forma e na maneira de trabalhar da empresa, ia recebendo alguns feedback acerca do trabalho que fazia, de início chamaram-me muitas vezes à atenção, por questões de formatação de

conteúdos, de alguns erros a nível da organização da proposta. Quando o volume de trabalho aumentou além de começar a fazer propostas pediram-me que ajudasse na organização da formação, na preparação da documentação e dos materiais didáticos inerentes à mesma, assim sendo os meses de outubro, novembro e dezembro houve um aumento de tarefas e um assumir de maior responsabilidade na sua execução.

No início do ano houve uma série de despedimentos de trabalhadores, pelo que comecei a fazer o processo em termos de preparação de formação do início ao fim, assim como ajudava os gestores de formação na elaboração de propostas que aos poucos iam aumentando a sua complexidade. Contudo as propostas complexas e economicamente mais favoráveis estas tinham prioridade em relação às outras e eram tratadas ao detalhe e executadas entre as pessoas que tinham mais experiência e conhecimento no departamento. Com o início do ano tive mais liberdade e comecei a pedir mais propostas formativas para fazer e despachava o trabalho relativamente rápido, pois já me sentia integrado na estratégia utilizada pela empresa, como na forma de trabalhar de cada um dos gestores o que facilitava o processo de entendimento e a clareza sobre o que era pretendido fazer.

Durante estes nove meses tive a possibilidade de diversificar as minhas tarefas, apesar de às vezes tornarem-se um pouco rotineiras e estandardizadas, este foi um estágio importante para mim enquanto profissional. O trabalho desenvolvido nesta empresa, contribuiu para pôr em prática os ensinamentos sobre a Administração Educacional. O foco da empresa na negociação com os clientes, os processos inerentes à formação, desde os conteúdos, os modelos, as metodologias, o diagnóstico, a avaliação, fizeram parte do meu quotidiano, neste sentido as tarefas de gestão estiveram bastante presentes durante todo o tempo de estágio.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

No final deste relatório, traço um conjunto de linhas conclusivas e sugestivas que tem sobretudo como referência: o desenvolvimento deste trabalho; o estágio realizado na organização de acolhimento (trabalho desenvolvido no local); a consecução dos objetivos propostos; as aprendizagens significativas, isto é, que contribuíram para o meu crescimento profissional e pessoal; e a apreciação global do estágio curricular indicando as limitações e sugestões.

Quanto ao desenvolvimento deste relatório, em relação à sua estrutura, desenvolveu-se um quadro teórico e concetual, que contribuiu para o conhecimento mais aprofundado sobre temáticas de organização e gestão, permitiu definir os temas de interesse que se adequam ao pequeno estudo realizado. Posteriormente defini a metodologia a utilizar para a caracterização da instituição de acolhimento, como para desenvolvimento do estudo (pesquisa arquivista, observação participante e entrevistas). De seguida caracterizei a empresa de acordo com a informação recolhida o que permitiu ter um conhecimento alargado sobre a sua área de atuação, as suas relações com o exterior e de que forma isso pode afetar a sua atividade, e a importância que a estrutura tem na organização. No capítulo IV apresentei o estudo sobre a cultura organizacional presente na empresa, utilizando a tipologia do modelo de Quinn (1983) citado por Bilhim (2006), assim como recolhi perceções acerca do trabalho de gestão dos elementos da equipa comercial de modo a obter perceções acerca da cultura organizacional e de que forma esta os influencia no desenvolvimento do seu trabalho. Por fim no capítulo V, sobre o trabalho que desenvolvi enquanto estagiário na empresa em estudo, assim como as principais atividades realizadas, e a perceção que tive acerca da minha evolução enquanto profissional.

Para a realização deste estágio propus-me a atingir objetivos distintos: uns acerca do estudo que realizei na organização; e outros direcionados para o trabalho executado na empresa, enquanto estagiário.

Em relação aos objetivos que propôs atingir no estudo, consegui fazer uma interpretação da cultura organizacional da empresa e perceber como os gestores de formação a interpretam, a colocam em prática e a maneira como a expressam. Assim foi possível identificar uma cultura organizacional assente nos valores formais da organização, sobretudo na orientação para o cliente. Em termos das perceções obtidas através das entrevistas realizadas à diretora-geral e à diretora da qualidade foi possível perceber a motivação e a defesa dos valores da organização. Em relação à equipa

comercial esta representa, a cultura organizacional presente na organização, pois a empresa contribui para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, as relações humanas na organização estão focadas essencialmente no trabalho de equipa e a perspectiva dos gestores sobre a cultura organizacional é comum.

No que diz respeito aos objetivos que me propus atingir enquanto estagiário, foram cumpridos, consegui ter contacto com o mercado de trabalho e envolver-me nos projetos de formação que a empresa prestava aos seus clientes, adquiri conhecimentos sobre gestão da formação, com ajuda dos trabalhadores da empresa, dessa forma consegui integrar-me aos poucos no ambiente organizacional da empresa e desenvolver saberes na área da consultoria de formação.

Considero que estes dois anos de mestrado contribuíram, para o desenvolvimento das minhas competências de compreensão da realidade a nível profissional e pessoal. A possibilidade de estar nove meses numa organização em que os processos de gestão estavam bastante presentes no seu quotidiano e de executar tarefas de gestão de formação e administrativas foi uma mais-valia em termos de desenvolvimentos de novas aprendizagens e competências. Conforme refere Bowyer, Murphy, Bordini, & Garcia (2001):

“O inato é o que é próprio de cada um de nós; é o potencial com o qual nascemos, por oposição ao que adquirimos através da educação que recebemos, das nossas ideias e das nossas crenças. O ambiente, por vezes físico e humano, assim como as relações no seio deste ambiente, oferecem-nos oportunidades que, se as soubermos aproveitar, podem ajudar-nos a desenvolver o nosso potencial e a tornar-nos, deste modo, competentes”. (p.27)

Em relação ao estudo que tive oportunidade de realizar, a quando da minha estadia, permitiu a compreensão de fenómenos organizacionais que só é possível observar através do contacto com os seus membros, havendo assim a possibilidade de experienciar e partilhar valores, motivações e interesses dos trabalhadores.

Durante a realização deste relatório de estágio foi possível detetar algumas limitações ao desenvolvimento das atividades que realizava, dentro da organização:

- ✓ Processo de integração, pois não houve um planeamento inicial acerca do que tinha de fazer e que tarefas eram pretendidas realizar, o que dificultou a perceção de como funcionava a empresa e todo o processo de formação;

- ✓ Um dos grandes problemas da empresa é a estandardização dos processos de trabalho, apesar de as propostas serem para diferentes clientes, acaba por haver uma

repetição de procedimentos e de conteúdos, em projetos de pequenas dimensões, o que limita a criatividade na altura da execução das propostas;

✓ Existência de alguma falta de gestão do tempo por parte dos gestores de formação, acabando por não dedicar tanto tempo à troca de ideias na relação entre técnico e gestor, ficando-se mais pela submissão ao pretendido. A pressão de vender formação acaba por desgastar o processo de qualidade em favor da quantidade e lucro;

✓ Existe uma certa falta de organização de processos, como por exemplo, a criação de bases de formadores, bases de programas, com o intuito de facilitar o processo de formulação e apresentação de propostas, contudo estes processos acabam por ser pouco utilizados e atualizados;

✓ Recurso a atalhos para a conclusão de projetos, os trabalhadores investem o seu tempo na preparação de material que já está criado, por desconhecimento da sua existência;

✓ Ao longo da minha estadia foram diminuindo os recursos humanos da empresa, o que afetou o trabalho no departamento, pois cada pessoa acabou por ficar responsável pela execução de mais tarefas, acabando por não haver tempo para parar um bocado e dedicar algum tempo à melhoria do processo de formação.

Por fim, no que diz respeito às sugestões, sugiro uma melhoria no processo de integração dos novos trabalhadores, nomeadamente reformulação do manual de acolhimento da empresa, sendo o foco não só na organização, mas também nos direitos dos trabalhadores, como por exemplo: dias de férias, faltas, impedimentos por motivos de saúde, o tipo de regalias ao seu dispor. Neste processo de integração considero importante estar presente a líder da organização para explicitar qualquer dúvida que surja e apresentar a empresa. Penso que fortalecia a cultura organizacional da empresa e havia uma rápida adaptação dos novos indivíduos ao processo de trabalho da organização.

Outro aspeto que poderia ser melhorado é a otimização dos processos de trabalho e rentabilização dos recursos humanos, visto que é uma empresa com um número reduzido de trabalhadores, dessa forma penso que seria adequado haver uma organização dos processos que fizesse com que os projetos de formação não fossem tão demorosos e uma organização em termos de arquivo. Por exemplo, fazer um inventário do material disponível e que este fosse atualizado, de “tempos a tempos”, de modo a evitar perdas de tempo e possíveis enganos que possam ocorrer.

O último aspeto que destaco que serve para qualquer mudança que a organização pretenda fazer é a reflexão coletiva. Conforme foi possível verificar a organização passa por um processo de mudança, existe um investimento cada vez maior na área de negócio de soluções intra-empresas, logo é necessário que hajam momentos coletivos de partilha de impressões, antes de se avançar para uma mudança estratégica. Perceber onde se encontram, onde querem chegar e qual o caminho que tem de percorrer para a concretização das metas definidas. É de referir que os resultados obtidos, as limitações e sugestões referenciadas não devem ser generalizáveis, pois correspondem a soluções para problemas encontrados durante o estudo efetuado na organização de acolhimento.

Apesar da vasta teoria sobre as temáticas da cultura organizacional e o papel do gestor, são pouco os estudos na área da administração educacional sobre organizações formativas, por estes se centrarem mais na análise da organização escolar conforme refere Barroso (2002). Nesta perspetiva espero que este estudo contribua para o desenvolvimento crescente de outras temáticas em torno da Administração Educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIA

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico*. Porto: Coleção Foco. Asa Editores
- Barbosa, I. (2003). *Subculturas organizacionais em ambiente académico na perspetiva da gestão da diversidade: o caso da Universidade do Minho*. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão. Braga. [Versão eletrónica]. [Consultado em 20 de maio de 2012]. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/200>
- Barroso, J. (2002). *A investigação sobre a escola: contributos da Administração Educacional*. (pp. 227-325) *Investigar em Educação*, 1 (1).
- Barroso, J. (2002). Os gestores escolares. In *Política Educativa e Organização Escolar*. (pp.145-171). Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, J. (2006) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa, 5ªed., Lisboa.
- Bowyer, J., Murphy, A., Bordini, P. & Garcia, R. (2001). *Mochila Pedagógica sobre a Gestão das Organizações*. Edições do Conselho da Europa. [Versão eletrónica]. [Consultado em 15 de setembro de 2012]. Disponível em: http://youth-partnership.eu.coe.int/youthpartnership/documents/Publications/T_kits/1/Portuguese/T-Kit1_po.pdf
- Brunsson, N. (2002). *A Organização da Hipocrisia - Os grupos em ação: dialogar, decidir e agir*. Edições ASA: Lisboa.
- Canário, R. (2008). *Educação de Adultos: Um Campo e uma Problemática*. Educa: Lisboa

- Chorão, F. (1992) *Cultura Organizacional: um paradigma de análise da realidade escolar*. Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação, 1ªed., Lisboa.
- Chauvet, A. (1995). *Métodos de Gestão: O Guia*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Cook, T.D. e Reichardt, Ch.S., (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativo*. Madrid: Morata.
- Cordeiro J. & Ribeiro R. (2002). Gestão da Empresa. In *Coleção Gestão Empresarial*. (pp.1-14) Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Fae Business School. Editora Gazeta do Povo: Curitiba.
- Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (2000). Os gestores e seus ambientes. In *Administração*. (pp.31-55) Lisboa: MacGraw-Hill
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2002). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw Hill.
- Ghiglione & Matalon (1992). *O Inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora
- Gomes, A. (2000). *Cultura organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Juarez, B. (1995). Comunicação empresarial ou rede de informações de uma empresa. In *Introdução à comunicação organizacional*. Rio de Janeiro: MAUAD [Versão electrónica] [Consultado em 30 de setembro de 2012] Disponível em <http://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=SKK-aFUEpxMC&oi=fnd&pg=>
- Junior, A., Bispo, F.& Moura, L. (2007). *A Gestão da Aprendizagem nas Organizações*. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. (pp.1-12) [Versão eletrónica]. [Consultado em 28 de agosto de 2012]. Disponível em: http://www.aedb.br/anais-seget07/gp_pos.html

- Katz (1974). Skills Approach. In Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review. (pp.43-72) [Versão electrónica] [Consultado em 25 de junho de 2012]. Disponível em: http://www.sagepub.com/upm-data/45968_Chapter_3.pdf
- Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal (2003). *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados*. São Paulo: Editora Bookman. [Versão electrónica]. [Consultado em 01 de outubro de 2012]. Disponível em: http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=R5RN6nFI49kC&oi=fnd&pg=&redir_esc=y
- Mintzberg, H. (1986 [1975, 1990]). *Trabalho Executivo: O folclore e o facto*. Coleção Harvard de Administração, 3.
- Mintzberg, H. (1995). “*Estrutura e Dinâmica das Organizações*”. Publicações Dom Quixote.
- Morgan, G. (2002) *Imagens da Organização: edição executiva*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, O. (2006). *Cultura Organizacional*. Revista Científica ESSV, nº32. Instituto Politécnico de Viseu. [Versão electrónica]. [Consultado em 05 de fevereiro de 2012]. Disponível em: <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/411>
- Santos, A. (2008). A gestão e o gestor. In *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar editora. [Versão electrónica] [Consultado em 28 de Agosto de 2012] Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=63U8axvG8V0C&pg>
- Torres, L. (2006). Cultura Organizacional em Contexto Escolar. (pp. 133-196) In Lima, L. (org.), *Compreender a Escola – Perspetivas de análise organizacional*. Lisboa: Edições ASA.
- Vala, J.& Caetano, A. (1994). A Socialização Organizacional. In Vala, J., Monteiro, M., Lima, L. & Caetano, A. (1994). *Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*. Celta: Oeiras.

Legislação

- Portaria nº 851/2010 de 6 de Setembro

Documentos:

- Manual de acolhimento – Group Demos
- Catálogo de formação 2011
- Catálogo de formação 2012, consultado em:
- Organograma da Global Estratégias Portugal 2010
- Descrição de Funções 2011
- Perfil do sales Executive

ÍNDICE DE ANEXOS

(Encontram-se em formato digital)

Págs.

Anexo 1 – Instrumentos de Análise e recolha de dados:

- Anexo 1.1- Modelo de quadro de registo de observações..... 3
- Anexo 1.2 - Quadro de registo de observações..... 4
- Anexo 1.3 - Guião da Entrevista I aplicada à diretora geral, acerca do trabalho de gestão e da cultura organizacional..... 17
- Anexo 1.4 - Protocolo da entrevista I..... 20
- Anexo 1.5 - Quadro descritivo das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista I 29
- Anexo 1.6 - Análise de conteúdo da entrevista I..... 31
- Anexo 1.7 - Guião da entrevista II aplicada à diretora da qualidade, gestora de projetos e responsável pela gestão de projetos do departamento soluções, acerca do trabalho de gestão e da cultura organizacional..... 38
- Anexo 1.8 - Protocolo da Entrevista II..... 41
- Anexo 1.9 - Quadro descritivo das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista II..... 54
- Anexo 1.10 – Análise de conteúdo da Entrevista II..... 56
- Anexo 1.11 - Guião da entrevista III, IV V e VI aplica aos quatro gestores, pertencentes à equipa comercial, acerca trabalho de gestão e da cultura organizacional..... 62
- Anexo 1.12 - Quadro do descritivo das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista III, IV, V e VI..... 65
- Anexo 1.13 – Protocolo da entrevista III..... 67

• Anexo 1.14 – Análise de conteúdo da entrevista III.....	71
• Anexo 1.15 – Protocolo da entrevista IV.....	74
• Anexo 1.16 – Análise de conteúdo da Entrevista IV.....	78
• Anexo 1.17 – Protocolo da Entrevista V.....	81
• Anexo 1.18 – Análise de conteúdo da Entrevista V.....	86
• Anexo 1.19 – Protocolo da Entrevista VI.....	89
• Anexo 1.20 – Análise de conteúdo da Entrevista VI.....	94
Anexo 2 – Organograma da empresa.....	98
Anexo 3 – Manual de Acolhimento.....	99
Anexo 4 – Catálogo de Formação 2011	
Anexo 5 – Descrição de Funções 2011	
Anexo 6 – Perfil de Sales Executive	

ÍNDICE DE ANEXOS Págs.
(Encontram-se em formato digital)

Anexo 1 – Instrumentos de Análise e recolha de dados:

• Anexo 1.1- Modelo de quadro de registo de observações.....	3
• Anexo 1.2 - Quadro de registo de observações.....	4
• Anexo 1.3 - Guião da Entrevista I aplicada à diretora geral, acerca do trabalho de gestão e da cultura organizacional.....	17
• Anexo 1.4 - Protocolo da entrevista I.....	20
• Anexo 1.5 - Quadro descritivo das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista I	29
• Anexo 1.6 - Análise de conteúdo da entrevista I.....	31
• Anexo 1.7 - Guião da entrevista II aplicada à diretora da qualidade, gestora de projetos e responsável pela gestão de projetos do departamento soluções, acerca do trabalho de gestão e da cultura organizacional.....	38
• Anexo 1.8 - Protocolo da Entrevista II.....	41
• Anexo 1.9 - Quadro descritivo das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista II.....	54
• Anexo 1.10 – Análise de conteúdo da Entrevista II.....	56
• Anexo 1.11 - Guião da entrevista III, IV V e VI aplica aos quatro gestores, pertencentes à equipa comercial, acerca trabalho de gestão e da cultura organizacional.....	62
• Anexo 1.12 - Quadro do descritivo das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista III, IV, V e VI.....	65

• Anexo 1.13 – Protocolo da entrevista III.....	67
• Anexo 1.14 – Análise de conteúdo da entrevista III.....	71
• Anexo 1.15 – Protocolo da entrevista IV.....	74
• Anexo 1.16 – Análise de conteúdo da Entrevista IV.....	78
• Anexo 1.17 – Protocolo da Entrevista V.....	81
• Anexo 1.18 – Análise de conteúdo da Entrevista V.....	86
• Anexo 1.19 – Protocolo da Entrevista VI.....	89
• Anexo 1.20 – Análise de conteúdo da Entrevista VI.....	94
Anexo 2 – Organograma da empresa.....	98
Anexo 3 – Manual de Acolhimento.....	99
Anexo 4 – Catálogo de Formação 2011	
Anexo 5 – Descrição de Funções 2011	
Anexo 6 – Perfil do Sales Executive	

Anexo 1.1- Modelo de quadro de registo de observações

Registos de Observação

Semana/Mês/Ano	Registos	Observações
<p>A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
<p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
<p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
<p>D</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

Anexo 1.2 – Quadro de registo de observações

Registos de Observação

Semana/Mês/Ano	Registos	Observações
Semana 22 a 26 de Agosto de 2011	<ul style="list-style-type: none">• Esta primeira semana na organização havia muitas pessoas ainda de férias inclusive a pessoa que me ia orientar no meu estágio na empresa• No primeiro dia fui recebido por trabalhadores da empresa, a pessoa responsável pelos recursos humanos mostrou-me a empresa e apresentou-me os colegas presentes. As salas de trabalho situam-se num andar de um edifício em espaço aberto, as salas estavam equipadas com diversos computadores, telefones, impressoras, material de escritório. No mesmo edifício em andares diferentes três salas de formação equipadas com quadros, retroprojetores e máquinas de café.• Nos primeiros dias o objetivo era manter-me ocupado com tarefas relativamente simples e rápidas, como arquivar documentos, selecionar os currículos de formadores conforme as áreas de atuação, pois ainda não tinha um lugar definido nem tinha acesso aos computadores.• Notei um grande empenho dos trabalhadores no desempenho da sua atividade, em termos de comunicação as pessoas deslocam-se ao lugar umas das outras, ou telefonam sempre de uma forma informal. Um colega comentando para outro, afirma: “temos de estar em cima dos clientes, a ver se começamos a adjudicar formações”	<ul style="list-style-type: none">• Os primeiros dias foram de conhecimento e descoberta, apesar de já conhecer o contexto da empresa em termos teóricos, desconhecia-o em situação real.• Aos poucos fui-me integrando conhecendo as pessoas contudo não sabia a minha função nem cargo que ia desempenhar.• Um dos aspetos que tive em conta foi a maneira de vestir falar e como é que as pessoas comunicavam. Havia muito à vontade para todos comunicarem entre si de uma forma informal.
	<ul style="list-style-type: none">• Nesta segunda semana, disponibilizaram uma secretária com	<ul style="list-style-type: none">• Nesta segunda semana com as pessoas a

<p>Semana de 29 de Agosto a 2 de Setembro de 2011</p>	<p>computador e criaram-me uma conta de <i>e-mail</i>, <i>username</i> para ter acesso à base de dados da empresa denominada de “Rote” em que podia trabalhar e desenvolver as tarefas que me pediam.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nesta semana soube que ia ajudar uma técnica de formação (X) a tratar de propostas de formação, verificar o que é preciso para as formações e aprender o funcionamento da empresa e como são feitas as tarefas. • Aprendi que normalmente já existe um modelo padrão como devem ser feitas as propostas. A pessoa X explicou-me como são feitas as propostas, os materiais que são precisos levar para as formações • Ajudei a fazer algumas pesquisas relacionadas com temáticas pedidas por clientes e que ainda não foram desenvolvidas pela empresa. 	<p>regressarem de férias e a empresa a trabalhar foi definido as minha tarefas que iria apoiar o departamento soluções na preparação de propostas de formação e tarefas relativas à preparação das formações.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Após um começo em que me sentia um pouco perdido percebi que a exploração da empresa era um processo que tinha de ir assimilando aos poucos.
<p>Semana de 5 a 9 de Setembro de 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta semana tive a oportunidade de assistir a uma reunião para as pessoas que trabalham no departamento da soluções intra-empresas. Nesta ação os gestores de formação juntamente com as técnicas de formação analisaram formações anteriores e tentaram perceber o que correu bem e o que podia ser melhorado, assim como procuram saber o porquê de certas ações terem pouca procura da parte dos clientes em determinadas áreas de negócio, procurando encontrar soluções mais atrativas tendo em conta a relação económica-técnica das formações e analisaram as estratégias utilizadas pela concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas duas semanas anteriores fui conhecendo aos poucos o ambiente organizacional da empresa, através de uma observação naturalista tentando captar ao máximo tudo o que se passava. • Esta Ação de formação foi muito útil, serviu para compreender melhor a visão da empresa em relação aos seus clientes, e o escrutínio que fizeram acerca do trabalho que desenvolveram tomando uma postura crítica e reflexiva sobre o trabalho executado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Durante esta semana o volume de tarefas foi aumentando aos 	<ul style="list-style-type: none"> • Com o aumento de formações comecei a

Semana de 12 a 16 de Setembro de 2011	poucos pois começaram a haver mais formações agendas e comecei a ajudar mais a Técnica de formação X na preparação do material para formações, e no desenvolvimento de propostas.	ter um volume de trabalho maior pelo que tive a oportunidade de fazer propostas de formação para os gestores de formação, mas sempre com a supervisão da técnica de formação x, que neste mês na empresa tem ajudado na minha integração.
Semana de 19 a 23 de Setembro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> Nestes dias comecei a ter reuniões com o gestor de projetos, denominam-se de comerciais, cabe-lhe difundir os serviços e produtos da empresa junto dos potenciais clientes ou dos clientes que já trabalharam com a empresa. Ele começou a explicar-me ao pormenor como se devem desenvolver as propostas e ia analisando as propostas que ia fazendo e apontava os erros que tinha e onde poderia melhorar. 	<ul style="list-style-type: none"> Penso que foi uma semana muito útil em termos de aprendizagem e desenvolvimento de trabalho na Global Estratégias.
Semana 26 de Setembro a 30 de Setembro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> Nesta última semana, houve menos trabalho pois havia poucas formações agendadas, durante esta semana fui tratando de documentação que ia chegando de ações de formação já realizadas como inserir os dados dos questionários no Microsoft Access, também inseria os dados dos participantes da formação para a obtenção do diploma no programa Primavera. 	<ul style="list-style-type: none"> Ao fim de um mês de estágio o balanço é positivo, contudo o volume de trabalho e o grau de dificuldade do mesmo não é elevado
Semana de 3 a 7 de Outubro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> Preparação de algumas propostas de formação Tratamento de questionários de satisfação Pesquisa de formadores 	
Semana de 10 a 14 de Outubro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> Durante estes tempos observei que o trabalho a pares é muito frequente na empresa (Técnico-Gestor de projetos), fazem pequenas reuniões de modo a saber o que o cliente pretende para cada formação Elaboração de algumas propostas de formação e respetivo feedback do gestor de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> O tipo de trabalho realizado é em pequenos grupos, mas normalmente a pares.

	<ul style="list-style-type: none"> • Imissão de certificados de diplomas 	
Semana de 17 a 21 de Outubro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Procura de formações no catálogo de formação • Elaboração de propostas • Preparação de materiais para ações (impressão de documentação) • Esta semana a pedido da diretora geral, pediu para preparar um PowerPoint, no âmbito de conferências em que era umas das oradoras. Pediu para pegar numa base que tinha de outras palestras e referiu o que pretendia colocar e de que modos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Senti uma responsabilidade grande em fazer bem feito pois estava a ajudar a preparar uma apresentação para a diretora geral.
Semana de 24 a 28 de Outubro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • O diretor da empresa desloca-se até aos lugares de trabalho dos trabalhadores de forma informal e estão a debater questões sobre o trabalho. • Envio de <i>e-mails</i> a formadores a solicitar conteúdos programáticos. • Preparação de material para formações • Tratamento de documentação. • Esta semana a diretora da qualidade e também pertencente à equipa comercial, ficou com a responsabilidade de filtrar os pedidos de propostas que iam chegando à empresa e coordenar a equipa comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • A importância da presença da diretora no contacto direto com os trabalhadores. • Deparei-me com uma alteração na forma de trabalhar, pois até ao momento na equipa comercial, cada gestor estava habituado a trabalhar com o seu técnico de formação, agora este vai rodando consoante a complexidade das propostas de formação.
Semana de 31 de Outubro a 4 de Novembro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento de questionários de conhecimentos através da utilização da ferramenta do Excel • Preparação de propostas de formação • Arquivo de documentação • Preparação de materiais e documentação para formações 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao longo dos dias o aumento das tarefas é maior vou tendo diversas atividades consoante o volume de trabalho.
Semana de 7 a 11 de Novembro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Durante esta semana o volume de formações foi aumentando, tendo o calendário de formações cheio até ao fim do ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Por vezes à alguma falta de organização, principalmente na maneira como é gerida a

	<p>principalmente neste mês.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta semana tive de fazer um pouco de tudo, propostas de formação, preparação de materiais para as ações, e tratamento da documentação que ia chegando de formações anteriores. 	<p>formação pois por vezes diplomas, certificados, dossiers técnico pedagógicos só são concluídos algum tempo depois das formações que acaba por atrasar o processo.</p>
Semana de 14 a 18 de Novembro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Esta foi das semanas mais movimentadas que tive na Global Estratégias, pois o volume de material a sair e a entrar era bastante significativo • Também notava-se uma maior presença da diretora no departamento, fazendo pequenas reuniões informais com os gestores de formação, procurando informar-se acerca dos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> •
Semana de 21 a 25 de Novembro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana fui acumulando algumas tarefas de preparação de documentação e elaboração de propostas, emissão de diplomas e certificados de formação • Aos poucos e durante esta semana deparava-me com situações de grande cumplicidade entre os trabalhadores, e bastante informalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de relações ajudava a relaxar e aliviar um pouco a pressão que as pessoas na empresa estão sujeitas quando o volume de trabalho aumenta.
Semana de 28 de Novembro a 2 de Dezembro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Um dos aspetos que fui observando ao longo deste meses foi a maneira de vestir alternava com um estilo informal, quando os gestores de formação passavam o dia na empresa, quando tinham reuniões marcadas ou recebiam alguém usavam um vestuário bastante formal, a diretora quando estava presente na empresa, usava normalmente uma indumentária formal. • Uma técnica de formação em conversa para com o gestor de formação diz: “não consigo concluir a proposta hoje ainda tenho diplomas pendentes que tem de sair até quinta-feira” • Esta semana ajudei na parte logística na preparação de material de formação, resumi alguns currículos vitae de formadores para incluir nas propostas e ajudei a técnica de formação a 	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de indumentária transmite para o exterior uma postural formal mas a nível interno não existe um código obrigatório de uma indumentária muito formal. • Durante esta semana fui notando algumas queixas de técnicas de formação com o excesso de trabalho • Continuava a fazer um pouco de tudo o que me pediam, é uma boa forma de diversificar funções e aprender com os colegas do departamento.

	concluir algumas propostas.	
Semana de 5 a 9 de Dezembro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Durante esta semana havia muitos processos pendentes e precisavam de sair desse modo ajudei a pessoa responsável pela logística a inserir diplomas, preparar materiais, inserir questionários. • Também reparei na presença mais frequente da diretora, em conversa com um gestor de formação pergunta: “ como vai a proposta da empresa x, já adjudicaram? Tens de procurar fechar essa questão rapidamente” 	<ul style="list-style-type: none"> • A diretora demonstra uma preocupação em vender e estar a par dos possíveis negócios, falando de forma informal com os elementos da equipa comercial.
Semana de 12 a 16 de Dezembro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana o ambiente não foi agradável, pois a diretora-geral despediu algumas pessoas do departamento inter empresas e consultoria, assistindo a um ambiente um pouco desconfortável, notava-se na expressão carregada das pessoas. A pessoa com quem eu trabalhava diretamente também ia ser despedida, quando voltassem duas colegas que estavam de licença de maternidade. • Durante a semana fui realizando algumas propostas e despachando processos pendentes de modo a enviar aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A necessidade de reduzir pessoal, possivelmente devido às dificuldades de tesouraria.
Semana de 19 a 23 de Dezembro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana o gestor de formação veio ter comigo e pediu tinha uma proposta em mãos de Angola sobre uma formação em línguas, nomeadamente Português, Inglês e Italiano e então incutiu-me a tarefa de pesquisar formadores das diversas línguas que tivessem disponibilidade para colaborar neste projeto. • Desse modo realizei contactos telefónicos, pesquisei por currículos vitae procurando auscultar a disponibilidade dos formadores que se enquadrava no perfil. • Também ajudei a elaborar algumas propostas a pedido do 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana fui incutido de encontrar formadores para dar formação noutra país, pelo que não se avizinhava uma tarefa fácil.

	gestor de formação e na preparação de formações	
Semana de 26 a 30 de Dezembro de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana foi mais calma o volume de trabalho já era reduzido, continuei a procurar formadores para a formação em Angola e a tratar questionários de satisfação e diplomas • É possível ver a interação que existe entre a equipa comercial, um exemplo disso é um gestor de formação pergunta ao colega “olha tens algum contacto de formadores que possam dar Técnicas de vendas?” ao que o colega responde “tenho sim vou-te passar o contacto de dois formadores que já trabalharam comigo” • Esta semana fui informado que haveria alterações na disposição da empresa, o departamento soluções ia passar para a sala maior e ia trocar com os serviços exceto o financeiro que permanecerá no espaço maior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um dos possíveis motivos desta alteração é o facto de o departamento soluções ter mais gente a trabalhar no momento que os outros serviços que eram assegurados por uma ou duas pessoas que desdobrava-se em tarefas
Semana de 2 a 6 de Janeiro de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • No início do ano já me encontrava na sala maior estranhei ao início mas ao longo da semana fui-me habituando. • Solicitaram a minha ajuda para acabar o resto das mudanças e fazer uma limpeza geral a documentos e materiais que já não era necessários • No início do ano o gestor de formação pediu para entrar em contacto com os formadores que tinha encontrado e explicar em que consistia a formação, transmitiu-me o que devia dizer e como falar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Já tinha sido avisado que ia mudar de sala foi necessário mobilizar parte da minha semana a ajudar nas mudanças e arrumações. • Esta transmissão de conhecimentos foi bastante útil pois tentei captar tudo o que me transmitia pois no contacto com clientes e formadores é importante clarificar bem o que queremos e sabe-lo transmitir.
Semana de 9 a 13 de Janeiro de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Noto algum descontentamento com o despedimento de alguns colegas como foi um caso de um colega referir que “como isto está a ir não sei onde vamos parar, vai sobrecarregar-me com 	<ul style="list-style-type: none"> • Este desabafo reflete algum mal-estar perante os despedimentos efetuados e a acumulação de trabalho nas pessoas que

	<p>muito trabalho, assim é impossível trabalhar em condições.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta semana fui elaborando algumas propostas de formação e fazendo algum trabalho logístico a nível de questionários e diplomas e material de desgaste a sair para as formações. 	ficam que tem de cumular funções.
Semana de 16 a 20 de Janeiro de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta semana o ambiente está normal nota-se afincos no trabalho de parte da equipa comercial em agendar reuniões com clientes e concretizar propostas de formação. Notei por diversas vezes por parte de alguns gestores de formação a necessidade de efetuarem diversos telefonemas, em que estava subentendido que pretendiam auscultar as empresas acerca da proposta de formação enviada. • Esta semana trabalhei com dois gestores de formação preparando diferentes propostas de formação e emiti diplomas e questionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Nota-se uma capacidade proactiva de parte da equipa comercial não ficando à espera do feedback do cliente, mas tentando perceber o mais rápido possível a sua resposta.
Semana de 23 a 27 de Janeiro de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta semana a técnica de formação com quem trabalhava mais próximo foi despedida, pelo que a minha relação começou a ser feita com a diretora de qualidade e diretamente com a equipa comercial • Fiquei responsável além de executar as tarefas que me pediam de preparar todos os materiais e documentação que tinha de ser enviada para as ações de formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Comecei a envolver-me mais com todo o departamento soluções, visto que perdi a referência que tinha na empresa até ao momento, o que fez com que estabelecesse uma relação mais próxima com os outros trabalhadores
Semana de 30 de Janeiro a 3 de Fevereiro de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana tive de dar resposta a muitos e-mails de formadores que tinha contactado no âmbito da ação de formação de línguas em Angola procurando saber quando se realizava, pois o que lhes tinha transmitido é que seria no primeiro semestre do ano. O gestor de formação responsável por este projeto revelou que a empresa ainda não tinha definido datas e que tenta-se estabelecer o contacto com a mesma, contudo sem sucesso. • Continuei a preparar materiais de formação e ia fazendo 	<ul style="list-style-type: none"> • Denotei alguma dificuldade em dar resposta aos formadores, pois a informação que tinha sido transmitida pelo gestor era parca e incompleta pelo que tinha de ir adiando a resposta.

	algumas propostas que surgiam.	
Semana de 6 a 10 de Fevereiro de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • A formação em de línguas em Angola, acabou por ficar pendente por não se conseguir entrar em contacto com a pessoa responsável pelo projeto de formação da empresa. • Esta semana notei algumas reuniões da equipa comercial com a diretora-geral, e a presença da mesma no espaço de trabalho auscultando os gestores de trabalho e mantendo algumas conversas, numa das conversas pergunta: “já existem muitas ações marcadas? Como estamos de propostas para sair? O que já adjudicaram?” 	<ul style="list-style-type: none"> • Foi possível perceber a importância da comunicação com o cliente, pois por vezes acabam por não respeitar os “times” acordado, assim torna-se difícil estabelecer contacto e avançar com a formação. • Existe a preocupação da diretora estar presente e saber o que se está a passar na empresa.
Semana de 13 a 17 de Fevereiro de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana uma colega pertencente a parte do e-learning solicitou a minha ajuda para fazer dossiers técnico pedagógicos em formato digital dos cursos que se tinham realizado no ano transato, que não era urgente e podia fazer com calma. • Continuei a preparar materiais para as ações que se iam realizando e a desenvolver algumas propostas de formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de dar apoio ao departamento de soluções por vezes era solicitada a minha ajuda para ajudar outros colegas da empresa.
Semana de 20 a 24 de Fevereiro de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Continuei a preparar materiais para as ações a fazer propostas de iam chegando, e dossiers técnico pedagógicos para enviar para os clientes. • Esta semana também recebemos a visita de alguns parceiros de França e Espanha, visitaram as instalações juntamente com a diretora que ia apresentando as pessoas e depois dirigiram-se para o seu escritório. 	
Semana de 27 de Fevereiro a 2 de Março de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • O ritmo de trabalho esta semana foi moderado o que permitiu-me concluir alguns processos, como questionários de avaliação de satisfação, diplomas de participação de formações, adiantar alguns materiais de formação. 	
Semana de 5 a 9 de	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana foi pedido que fosse pedir o registo criminal e 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto que faço um pouco de tudo dentro da

Março de 2012	<p>solicitar o passaporte na embaixada de Moçambique, para a diretora, pois esta ia fazer uma reunião de negócios a Moçambique e Angola no fim do mês.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuei a preparar materiais e documentos de formação, foi pedido que fizesse algumas propostas de formação. 	<p>empresa até de estafeta, contudo tento sempre cumprir o que me pedem.</p>
Semana de 12 a 16 de Março de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana foi pedido que ajuda-se uma colega na elaboração de uma base de dados de formadores que poderiam trabalhar em parceria conosco em Angola e Moçambique, de modo a agendar reuniões a quando a presença da diretora naqueles países. • Estabeleci o contacto com alguns formadores e agendei reuniões juntamente com uma colega de departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nota-se a necessidade de procurar novos mercados e estabelecer parcerias com formadores de modo a poder estar disponíveis a colaborar com a empresa em futuras ações.
Semana de 19 a 23 de Março de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana a diretora geral não estava presente na empresa, havia um ambiente descontraído. • Ajudei a elaborar algumas propostas de formação, tratei de questionários de conhecimentos através do Excel através de uma base já existente que tive de adaptar consoante o questionário. 	
Semana de 26 a 30 de Março de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta semana notei que as pessoas estavam um pouco atarefadas a diretora ligava quase todos os dias de Angola ou Moçambique solicitando que a diretora de qualidade fizesse algumas propostas de formação para apresentar às empresas com quem ia ter reunião. Foi possível ouvir um desabafo da mesma “assim não vou conseguir são demasiadas coisas ao mesmo tempo”. • Ajudei a preparar duas propostas para a diretora, ainda preparei materiais e documentação de ações de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nota-se a necessidade da diretora tentar vender ações de formação, contudo ia sobrecarregando a diretora da qualidade com diversas solicitações.
Semana de 2 a 6 de Abril de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana houve uma reunião entre a diretora de qualidade com o resto da equipa do departamento ficando sozinho na 	

	<p>sala, a equipa comercial não se encontrava presente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No fim da semana a diretora-geral aparece na empresa depois da viagem de trabalho realizada e fala sobre as incidências da viagem e as reuniões que teve a Angola e Moçambique • Continuei a prepara material para formações, como manuais de formação, documentação. 	
Semana de 9 a 13 de Abril de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana deparei-me com a diretora de qualidade aferindo com alguns elemento da equipa comercial da conclusão e envio para os clientes das propostas pendentes. • Havia pouco trabalho para fazer fui perguntando à diretora da qualidade se tinha algo para eu fazer, pelo que passou-me algumas propostas e a tarefa de fazer um dossier-técnico pedagógico • No fim da semana realizei uma entrevista à diretora da qualidade no âmbito do meu trabalho de mestrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Noto que começa a haver um ato de gestão intermédio e coordenação entre a diretora-geral e a equipa comercial.
Semana de 16 a 20 de Abril de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana ajudei o departamento de inter empresas no tratamento de alguns questionários de satisfação que estavam pendentes, além de preparar documentação e materiais para formações e algumas propostas que foram surgindo. • Foi pedido que desloca-se-me a uma sociedade de advogados que colabora com a Global Estratégias, e leva-se uns documentos assinados pela diretora-geral, penso que era para autenticar os documentos. 	
Semana de 23 a 27 de Abril de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Foi pedido por um gestor da formação que fizesse duas propostas e que valida-se os conteúdos, que tínhamos de formações anteriores, com os formadores. Pelo que enviei e-mails e entrei em contacto telefónico de modo a obter um feedback o mais rápido possível. • Continuei a ajudar na parte logística formação e no tratamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Havia sempre a preocupação do gestor de formação explicar o que pretendia de modo a não estar a perder tempo desnecessário.

<p>Semana de 30 de Abril a 4 de Maio de 2012</p>	<p>de dados de questionários e inserir diplomas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foi pedido por parte de um cliente e solicitado pela diretora de qualidade que fizesse uma lista com um conjunto de informações acerca de determinadas temáticas sobre as formações que a Global Estratégias já tinha realizado sobre os temas, a que empresas e valores praticados, nos últimos três anos. • Também estive a inserir diplomas e questionários de satisfação, assim como foi pedido que procura-se um conjunto de conteúdos no manual para um projeto de formação. • Continuava a ter como encargo a preparação de materiais de formação incluindo fazer os manuais da formação e preparar a documentação a enviar. • Realização de entrevistas a dois gestores de formação, no âmbito do relatório de estágio sobre o estudo da cultura organizacional e o papel do gestor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foi uma semana difícil pois o trabalho ia aparecendo e por vezes é complicado dar resposta de imediato às solicitações pedidas, pois a prioridade passava em primeiro por tratar de toda a documentação e material que tinha de sair para as formações.
<p>Semana de 7 a 11 de Maio de 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta semana foi pedido que digitaliza-se uma série de documentos de ações que uma empresa tinha realizado na Global Estratégias, a pedido do cliente e os organiza-se. • Também tive a fazer o tratamento de dados de questionários de conhecimentos, em que o colega de informática me ajudou a formatar a base em Excel de modo a corresponder ao que era pedido. • Também ia despachando processos pendentes questionários de satisfação, certificados de diploma, assim como imprimir e fazer manuais, preparar documentação e materiais de formação. • A meio da semana entrou na empresa a estagiária que ia-me substituir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta semana foi muito subcarregada pois não queria deixar processos pendentes, tinha de preparar o material de formações que ia sair e concluir as entrevistas com os membros da equipa comercial.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de entrevistas aos dois gestores de formação que faltavam, no âmbito do relatório de estágio sobre o estudo da cultura organizacional e o papel do gestor. 	
Semana de 14 a 18 de Maio de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta semana um gestor de formação pediu que trata-se uns questionários de conhecimentos com base nos que tinha preparado anteriormente e colocação de um conteúdo programático enviado pelo formador em formato ppt e posteriormente em pdf de modo a enviar para o cliente. • Continuei a preparar materiais, manuais para formações de ação documentação para as formações que se iam realizar. • Assim que concluía o que era prioritário ia despachando processos pendentes a níveis de diplomas e questionários de satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> •
Semana de 21 e 22 de Maio de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Neste dois últimos dias, estive essencialmente a despachar processos pendentes, ficando apenas por inserir alguns questionários de satisfação. • Também tive a preparar toda a documentação e materiais incluindo manuais de formação que iam sair até ao fim da semana. • Tive a oportunidade de realizar uma entrevista à diretora-geral da Global Estratégias, no âmbito do relatório de estágio sobre a cultura organizacional e o papel do gestor. 	<ul style="list-style-type: none"> • No último dia abandonei as instalações muitos não sabiam que seria o meu ultimo dia, o que acabou por acontecer comigo quando colegas de departamento e da empresa saiam sem aviso prévio. • Contudo esta foi uma excelente oportunidade de ganhar experiência e trabalhar com profissionais com “traquejo” na área e que me transmitiram muitos conhecimentos.

Anexo 1.3 – Guião da Entrevista I

Instituto de Educação da Universidade de Lisboa

Mestrado em Ciências da Educação

Área de especialização: Administração Educacional

GUIÃO DA ENTREVISTA Semiestruturada

Tema: O trabalho de um gestor de formação e a cultura organizacional

Entrevistada: Diretora-geral

Objectivos gerais:

- Obter percepções do gestor acerca da cultura organizacional da Global Estratégias;
- Analisar de que forma o gestor é influenciado pela cultura organizacional;
- Compreender a relação entre o papel de gestão e a cultura organizacional.

categorias	Objetivos específicos	Questões	Notas / Observações
A Identidade da organização	<p>-Identificar as percepções do entrevistado acerca da GE</p> <p>-Definir em poucas palavras a realidade da Organização.</p> <p>-Compreender que imagem é atribuída à GE.</p> <p>-Aferir na perspectiva da entrevistada de que modo a GE se distingue da concorrência</p>	<p>1. Como descreveria a Global Estratégias?</p> <p>2. Se tivesse de definir a Global Estratégias, em 3 palavras, escolhia quais? Porquê?</p> <p>3. Numa perspetiva metafórica qual é a imagem (percepção) que tem da GE?</p> <p>4. De que modo a Global Estratégias procura ter uma identidade própria diferenciando-se das outras organizações da mesma área de negócio?</p>	<p>-Que valores e crenças a Global Estratégias lhe transmite?</p> <p>-Procura diferenciar-se pelos clientes que tem? Pelas metodologias de trabalho? Pela força dos recursos humanos?</p>

	<p>- Saber qual o foco da organização</p> <p>- Conhecer a opinião da entrevistada acerca da gestão da GE</p>	<p>5. A Global Estratégias desenvolve a sua ação tendo em conta que fatores?</p> <p>6. Na sua opinião quais as potencialidades e limitações da Global Estratégias?</p>	<p>-A partir do exterior, o que o mercado de trabalho tem para oferecer? A partir do trabalho interno dos seus colaboradores?</p> <p>-Aspetos positivos e negativos</p>
B Percurso do Gestor	<p>-Perceber como organiza o seu quotidiano.</p> <p>-Aferir sobre a sua trajetória dentro da empresa</p> <p>-Saber que tipo de atividades executa.</p> <p>-Perceber de que forma a formalização da GE afeta seu trabalho de gestão</p> <p>-Analisar a sua satisfação em relação às tarefas que executa</p>	<p>7. Como gere o seu dia-a-dia?</p> <p>8. Qual o seu percurso nesta empresa? Como foi integrada?</p> <p>9. Que atividades faz com mais frequência no desempenho do seu trabalho?</p> <p>10. Que impacto tem as regras, os regulamentos internos da organização na execução da sua atividade?</p> <p>11. Que balanço faz sobre o trabalho que realiza? FÁ-lo todos os dias?</p>	<p>-Atividades, tarefas...</p> <p>- Comunicar, decidir, reformular, avaliar... Como aprendeu tais tarefas?</p>
C Relações Humanas	<p>-Conhecer os canais de comunicação que utiliza no local de trabalho</p> <p>- Compreender a organização do trabalho em equipa.</p>	<p>12. Que tipo de comunicação preferencialmente é utilizada com as pessoas com quem trabalha? Porquê?</p> <p>13. Na equipa de trabalho que faz parte, como é feita a divisão de tarefas? Como é orientada?</p>	<p>-Formal, autoritária informal</p>

	<p>-Perceber o ambiente no local de trabalho.</p> <p>-Saber como recebem os novos colaboradores, se os integram na cultura existente.</p> <p>- Perceber a liderança existente na GE</p>	<p>14. Como caracteriza o espírito de trabalho dentro da Global Estratégias? E a coesão da equipa?</p> <p>15. Na sua perspetiva como é feita a integração dos novos trabalhadores na empresa? Qual a sua opinião?</p> <p>16. Quando é preciso tomar decisões existe liberdade para serem tomadas pela equipa de trabalho ou pelo contrário tem de consultar?</p>	<p>-A execução do trabalho é feita mais de forma individual ou em equipa? Cada um com os seus clientes, formas de trabalhar diferentes?</p> <p>Existe algum ritual.</p>
<p>G – Finalização da Entrevista</p>	<p>- Conhecer a perceção que tem da empresa</p> <p>- Perceber como vê a cultura da GE</p> <p>- Dar a oportunidade para a entrevistada acrescentar algo sobre a temática</p>	<p>17. Na sua opinião identifica-se com a missão, os valores, da Global Estratégias? Porquê?</p> <p>18. Como descreve a cultura Organizacional da Empresa?</p> <p>19. Deseja acrescentar mais alguma coisa relacionada com a gestão da formação?</p>	

Anexo 1.4 – Protocolo da entrevista I

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

Semiestruturada

Tema: O trabalho de um gestor de formação e a cultura organizacional

Entrevistada: Diretora-geral

Entrevistador: Estagiário

Local: Na empresa Global Estratégias

Duração: cerca de 30 minutos

Objetivos gerais:

- Compreender a relação entre o papel de gestão e a cultura organizacional;
- Obter perceções acerca do trabalho do gestor e a influência que a empresa teve no seu desenvolvimento enquanto profissional;
- Conhecer a perspetiva do gestor acerca da organização.

Transcrição da Entrevista

1. Entrevistador: Como é que nasceu a Global Estratégias?

Entrevistada: A Global Estratégias começou como uma sucursal de uma empresa espanhola que é Global Estratégias Espanha em 1999, o acionista e dono da Global de Espanha, conhecemo-nos aqui em Lisboa reunimo-nos e começámos o projeto aqui em Lisboa, isto em 1999, em 2000 começámos a fazer a formação inter em Abril fizemos o primeiro evento e rapidamente começamos a ser uma das empresas a ser referência na área inter, todos os anos começámos com calendário e muito sucesso, o primeiro curso tínhamos logo 25 pessoas, era uma época que a formação inter era algo que funcionava muito bem. Por isso naqueles primeiros anos até integrarmos o grupo demos faturávamos para ai um milhão de euros eramos uma das empresas referencias em formação, era praticamente tudo inter, tínhamos para ai 10 a 20 % de intra, na altura nem tínhamos equipa comercial, agora é ao contrário, quando integrámos era isso era para ai 80/20 ganhávamos para ai um milhão de euros e já eramos uma das marcas referências em formação nas empresas.

2. Entrevistador: Como descreveria a Global Estratégias?

Entrevistada: Nós somos uma consultora que estivemos sempre ligados à formação, desde 1999, o mercado mudou bastante e nós também nos adaptámos, começámos mais como uma empresa de eventos fazíamos seminários e congressos e tínhamos formação *standard* e muito mais em marketing, mas nós tínhamos uma força de marketing e temos, mas hoje não tem nada a ver com o que é esta altura. Portanto tínhamos uma grande presença em termos de marketing e tudo o que era oferta *standard* no mercado e fazíamos inúmeras ações. Foi a partir de 2007/2008 que começámos a inflexão de se alterar o mix de negócio até chegar em 2008 ou 2009 estávamos já 50/50 inter, intra entretanto alterámos o nome do intra para soluções, no sentido que já não era o intra *standard* mas soluções mais customizadas, começámos a vender projetos de maior dimensão até à data de hoje em que agora estamos para ai 75/25, 75 soluções.

3. Entrevistador: Se tivesse de definir a Global Estratégias, em 3 palavras, escolhia quais? Porquê?

Entrevistada: Inovação, somos uma empresa muito inovadora, paixão, gostamos muito da área da formação e do que fazemos e somos empreendedores, estamos sempre a tentar acompanhar o mercado, somos dinâmicos

4. Entrevistador: Numa perspetiva metafórica qual é a imagem (perceção) que tem da GE?

Entrevistada: Nós começámos todos, eramos uma equipa, muito jovem, ainda somos jovens, mas na altura tínhamos acabado a faculdade, muitos começaram cá muito de início de carreira profissional e fizeram toda a carreira profissional cá, inclusive eu que tinha 24 anos quando fui diretora-geral, eramos todos muito jovens. Eu acho que fomos mantendo esse dinamismo de uma equipa jovem, embora já passaram 13 anos mas vamos mantendo esse dinamismo, perceção que passamos para o mercado é de estarmos na ponta das tendências e hoje em dia somos seguidos e antigamente se calhar seguíamos um bocado as tendências e hoje em dia muito concorrente acabam por seguir aquilo que pomos no mercado, inverteu-se assim esta tendência, porque estamos sempre a tentar inovar a ver o que funciona...

5. Entrevistador: Dão sempre uma imagem de uma empresa nova e de inovação...

Entrevistada: Nova inovação e pioneiros, e pronto neste momento no mercado o que todos debatemos é quem é que trás as últimas...

6. Entrevistador: De que modo a Global Estratégias procura ter uma identidade própria diferenciando-se das outras organizações da mesma área de negócio?

Entrevistada: Tentamos fazer algo diferente primeiro acrescentar valor às formações que fazemos não fazer por fazer, tentamos que realmente algo aconteça, temos cada vez mais a preocupação não fazer igual aos outros para nos distinguirmos e também não fazer igual aos outros para que tenha impacto, estamos muito mais preocupados com o

impacto e com o retorno, por que o mercado assim o pede, porque achamos que à um investimento em formação deve haver retorno e cada vez mais as organizações querem saber mais o que é que acontece ao dinheiro que investem à uma preocupação em tudo o que se faz de medir e portanto nós trabalhamos muito mais em demonstrar o valor dos projetos que fazemos é muito mais essa a lógica à uns anos investia-se em formação, porque era formação, hoje em dia investe-se em formação, porque se quer saber o impacto daquele projeto em específico.

7. Entrevistador: realmente o que aquilo vai alterar...

Entrevistada: aquilo que vai alterar nas pessoas, nas pessoas na organização, na organização no negócio.

8. Entrevistador: É a tal rentabilização do dinheiro...

Entrevistada: Exato, antigamente havia muito dinheiro hoje em dia também não à os recursos em termos internacionais e nacionais...

9. Entrevistador: Se calhar à o problema é que não se pode gastar o dinheiro da mesma forma que se gastava antes ...

Entrevistada: As empresas estão francamente com menos orçamento, no mercado nacional e mesmo internacional, as decisões estão-se a alongar, porque tudo é muito mais pensado e contabilizado e medido, portanto antes de se avançar para qualquer investimento tudo é muito mais analisado, escrutinado em qualquer lugar do mundo. Em Portugal acresce um bocadinho o nosso contexto neste momento em que além de ser mais escrutinado à realmente menos orçamento, porque as empresas, o mercado encolheu um pouco no seu todo e à realmente uma questão de tesouraria também, em que a banca não solta capital no mercado e depois cria-se aquele fio que este não paga a este e alonga-se aquele espaço de pagamento e à menos dinheiro vivo no mercado é uma realidade.

10. Entrevistador: o foco normalmente, vocês procuram-se diferenciar em termos de clientes, escolher...

Entrevistada: Exato, nós normalmente, no standard, no inter, trabalhamos com todos os clientes, enviamos para todos e trabalhamos com todas as dimensões e realidades, não escolhemos lançamos um catálogo que é uma oferta mais standard e uma oferta mais especial que vamos lançando que são os congressos, os mastercourses são uma oferta especial que tem um nível de oradores superior, acabamos por convidar os maiores especialistas diferenciamos-nos nesta oferta. Depois os projetos soluções pedem, ai trabalhamos mais com grandes empresas é verdade, quando trabalhamos em projetos de mudança organizacional ou de maior dimensão trabalhamos com grandes também já o fizemos em mais pequenas e também funcionam igualmente, se calhar a diferença, voltamos aqui grandes pequenas, depois à nacionais e internacionais, eu acho que desde que acha uma certa cultura de mudança de investimento nas pessoas de tentar inovar as próprias empresas inovarem e adaptem-se às novas realidades implica investimento,

porque senão ficam como estão, mas isso se calhar tem mais haver com a cultura da empresa independentemente da dimensão. Isso significa que nós temos grandes empresas no PSI 20 em que tem uma cultura de recursos humanos e formação muito “a vanguard”, podemos chamar assim e as mais tradicionais que ainda não saíram do standard e que nós tentamos provar um pouco agora a questão do customizado de tentar analisar o valor ...

11. Entrevistador: tentam chegar aquelas empresas que nunca conseguiram chegar ou chegam muito pouco...

Entrevistada: Não, as empresas continuam a fazer formação, mas se calhar fazem a formação mais tradicional, ou seja, não medem tanto, não customizam tanto, não se preocupam tanto com o retorno e com o que está a ser realizado e que realmente mude, por que maior parte de investimento em formação, analisando três meses depois não está lá nada (risos), não é não estar nada mas não estão lá os objetivos 100% que se propuseram. Para haver mudança a coisa tem de ser acompanhada e monitorizada, as pessoas não mudam de um dia para o outro, tem de ser acompanhadas.

12. Entrevistador: A Global Estratégias desenvolve a sua ação tendo em conta que fatores?

Entrevistada: Nessa mudança por exemplo, é fazer uma boa foto inicial

13. Entrevistador: Diagnóstico...

Entrevistada: diagnóstico, mas antes é diagnóstico negócio o que é que a empresa quer do negócio, quais são os indicadores do negócio que quer ver alterados, quero melhorar as minhas vendas quero ver alterar a minha satisfação do cliente, qual é o objetivo que nós chamamos os KPI's (Key Performance Indicator), depois baixamos para a formação e para os recursos humanos como é que a empresa aprende, qual é a cultura RH, como é que a formação é vivida, para adaptar um pouco à cultura no processo de mudança, depois descemos mais nos objetivos concretos aos projeto e daí fazer a foto inicial do projeto se é aquele departamento, ou seja, vamos afinando, vamos ao micro e daí junto do público-alvo e das chefias tentamos fazer aí um diagnóstico e tentamos desenhar a solução à medida customizada, para ir mais ao objetivo concreto e não estar a dispersar e depois propomos sempre um acompanhamento e uma medição final, temos de achar uma forma para depois manter a chama viva, naquela janelinha de 2/3 semanas depois da entrega, ou acontece ou morreu. É uma janela que abre ali tem de haver um compromisso, nos planos de ação individual de maneira às pessoas se comprometerem a mudar algo.

14. Entrevistador: Também parte deles...

Entrevistada: Mas nós como parceiros de formação também temos de incentivar que isso não aconteça senão se faz naquelas 2/3 semanas já foi, já não dá.

15. Entrevistador: Na sua opinião quais as potencialidades e limitações da Global Estratégias?

Entrevistada: Tem haver com nós continuarmos a crescer a aprender com os clientes, aprender com o mercado, inovar, reinventarmo-nos, as limitações é o próprio mercado, as empresas estão neste momento estão em grandes fases de decisão de reorganização...

16. Entrevistador: Para entrarem...

Entrevistada: A gente está lá dentro eles que não estão a comprar (risos) tem haver com o facto de eles estarem a repensar a empresa e os negócios e até terem esse trabalho feito só depois é que vão partir para a ação, estamos naquele impasse este ano é um pouco de impasse. Depois das empresas se adaptarem à realidade de hoje em dia que é o que vai acontecer, ai vamos partir para refazer o mercado de novo outra vez, acho que vai ser algo diferente. Está mais fraco esta questão e quando nós vamos aos clientes temos de esperar que eles reestruem por exemplo, ou seja eles não vão investir sem saber qual vai ser a estrutura final, pode ser com despedimento ou sem despedimento, mesmo aquelas que não estão a despedir estão a reorganizar e otimizar processos, não à quem não esteja a fazer isso no mínimo. Rentabilizar, reorganizar, ver as estruturas, otimizar processos custos. Este é o ano da transição. Por um lado é bom por outro provoca que durante este ano realmente as coisas estejamos um pouco magras (risos).

17. Entrevistador: Passando para o bloco B. Como gere o seu dia-a-dia?

Entrevistada: eu começo normalmente, as segundas-feiras são as reuniões com as equipas, entre segunda e terça, segunda mais à equipa comercial terça mais à equipa do marketing e despacho essas questões e depois vou trabalhando mais as minhas questões enquanto direção de acompanhar a equipa comercial no terreno, até à data eu tenho andado a acompanhar a equipa comercial espanhola portanto o ano transato dividia a minha semana em segunda terça quarta em Portugal quinta e sexta em Espanha de 15 em 15 dias. Era o misto agora estou a regressar mais cá e se não dedico tanto as Espanha, tenho Moçambique e dedico-me ao mercado internacional, os outros dias são para eu perceber onde é que podemos buscar negócio, ou no mercado internacional ou no local. Mas pronto no inicio da semana despachar trabalhos e despachar equipas para depois ficar livre é um pouco assim.

18. Entrevistador: Qual o seu percurso nesta empresa? Como foi integrada?

Entrevistada: Entrei logo como diretora-geral, porque era a única pessoa na empresa, tratei da criação da empresa juridicamente os primeiros passos, criar mesmo de início.

19. Entrevistador: a empresa começou em Espanha...

Entrevistada: A empresa começou em Espanha, para ai à 18 anos, 5 anos de começar em Portugal, quando conheci o diretor de Espanha, eu trabalhei sempre no projeto português, embora tenha integrado a direção de Espanha sempre no sentido, eles eram dois sócios, dois irmão e portanto foi no sentido de acompanhar um pouco o crescimento em termos de Portugal e Espanha, embora os mercados sejam bastante

diferentes. Mas pronto criei juridicamente a empresa, constitui a equipa, ou seja a integração aprendi muito com o dono da empresa na altura, por ser um negócio que desconhecia

20. Entrevistador: ele apostou em ti...

Entrevistada: Exato foi um processo de coaching, hoje em dia à uma paridade no sentido que estamos a trocar impressões face ao negócio, discutimos ambos a estratégia. Mas foi ele o mentor

21. Entrevistador: Que atividades faz com mais frequência no desempenho do seu trabalho?

Entrevistada: Reuniões, tipo gerir equipas, muito enfoque nos resultados, gerir resultados, muito tempo mesmo assim é para a equipa comercial e a comunicação também. Tudo o que tem haver com vendas marketing e comunicação e área comercial é com que me preocupo mais. depois tenho de manter as minhas reuniões com a área financeira mas são mais esporádicas

22. Entrevistador: Os processos de decisão, estão muito presentes...

Entrevistada: sim, mas eu tenho um método de gestão bastante participativo, nós juntamos um bocadinho para ver ideias em conjunto sai melhor que individualmente

23. Entrevistador: Está sempre a par do que se passa...

Entrevistada: do que se passa e tentar promover que as equipas contribuam cada vez mais, ou seja temos aqui um modelo de intervenção participativa cada vez mais as pessoas estejam envolvidas que possam contar e que possam dar ideias para mudança

24. Entrevistador: Que impacto tem as regras, os regulamentos internos da organização na execução da sua atividade?

Entrevistada: Nós somos certificados de qualidade, temos uma série de procedimentos escritos, não somos uma empresa muito rígida nem muito formal nem a seguir muito regulamentos à um know-how que as pessoas que tem cá estado à muitos anos e as coisas vão se fazendo, estão interiorizados nas pessoas, se vamos ver agora sempre que vamos rever procedimentos de qualidade passamos às pessoas, mas depois com o tempo, são as pessoas que fazem os procedimentos é um bocado assim. Não é rígido sabemos que o principio ultimo é a satisfação do cliente e a qualidade mas que vão sendo adaptados

25. Entrevistador: Que balanço faz sobre o trabalho que realiza? Fá-lo todos os dias?

Entrevistada: Sim, faço uma reflexão a empresa no fundo tem se vindo a alterar nestes últimos anos e todos os dias é um dia novo e à que ir tendo o espirito aberto para os desafios novos. Normalmente dividimos a empresa entre os dez anos e os dois últimos anos, dez anos de crescimento sempre e de mercado sempre, sempre a crescer, dois anos

noutro contexto completamente diferente de gestão que é um contexto mais de crise, em que os desafios são outros, pede-se outras coisas às equipas as competências de uma empresa de inter não tem nada a ver com as competências de uma empresa de intra, soluções, temos de estar temos estado nesse processo de mudança que ainda não acabou e está sempre a evoluir.

26. Entrevistador: Passando para o bloco C. Que tipo de comunicação preferencialmente é utilizada com as pessoas com quem trabalha? Porquê?

Entrevistada: Eu utilizo o e-mail o telefone e as reuniões, mas eu gosto sempre do cara a cara. Nas reuniões de equipa e nas reuniões tento sempre fazer o ponto da situação...

27. Entrevistador: É mais de uma maneira formal, autoritária, informal...

Entrevistada: eu fui alterando também o modo de liderança, nos últimos anos, nos últimos dois anos talvez, mais participativo e mais com envolvimento, menos autoritária... dirigi menos e tentar promover mais a autonomia e a delegação

28. Entrevistador: É a tal gestão participativa...

Entrevistada: Que sejam eles a chegar às suas conclusões a gerir a resolver as suas coisas, exatamente. Que é um modelo de liderança diferente, mais informal, horizontal, a nossa estrutura neste momento é completamente horizontal, não temos níveis hierárquicos, praticamente somos todos é muito horizontal.

29. Entrevistador: Na equipa de trabalho que faz parte, como é feita a divisão de tarefas? Como é orientada?

Entrevistada: Eles estão orientados por departamentos e depois dentro dos departamentos por projetos o marketing está sempre relacionada com os projetos de marketing, mas por exemplo o departamento das soluções que é uma equipa comercial e de projeto, giram a volta do projeto as equipas vão-se alterando lá dentro um projeto pode ficar com um ou com outro à sempre conjunções de pares, de trios ou mesmo de quatro pessoas que intervém cada um com o seu know-how isso é uma maneira diferente de trabalhar de à uns anos. Eles tem de criar uma equipa, criar o projeto desenhá-lo, entregar e medir e as equipas não são sempre as mesmas e não à uma liderança formal, não à um chefe à um coordenador de projeto mas muitas vezes em coordenação, as pessoas tem de saber trabalhar em conjunto sem ser com autoridade é isso promover menos a direção. É o modo que nos temos de trabalhar em projeto se for tudo a depender do diretor geral, se for tudo autoritário, nós não sabemos estar nos clientes a fazer soluções.

30. Entrevistador: Como caracteriza o espírito de trabalho dentro da Global Estratégias? E a coesão da equipa?

Entrevistada: Eu acho que temos evoluído, bastante mais maduros no sentido em que não esteja questões por trabalhar isso à sempre, mas já está claro cada um que hoje em

dia as equipas que estava a dizer juntam-se e eu não estou presente e criam uma solução e por vezes é só apresentar e já criam sozinhos

31. Entrevistador: Já existe uma coesão de equipa?

Entrevistada: uma coesão de equipa, ainda sinto algumas quezílias como é normal quando à pessoas mas à mais maturidade, acho que sim.

32. Entrevistador: Na sua perspetiva como é feita a integração dos novos trabalhadores na empresa? Qual a sua opinião?

Entrevistada: Não está assim muito perfeita, o nosso manual de acolhimento deve estar bastante retrogrado, a gente tinha um projeto para o atualizar, nós temos uma pessoa que leva os Recursos Humanos, mas também leva uma série de coisas mais, tem várias tarefas e portanto desliga-se e não é trabalhado da melhor forma isso também tem haver com a nossa dimensão e termos tempo para atualizar as coisas, se o manual de acolhimento ainda é aquele que conheci, ainda nos falta bastante para atualizar, mas pronto fazemos o melhor possível em integrar, temos um bom ambiente de trabalho, depois as pessoas integram-se, agora formalmente um processo de integração não é. É o mínimo no primeiro dia fazemos a apresentação da equipa damos o nosso manual, mas a pessoa é mais integrada com a pessoa que é responsável, ou pessoal do departamento ou pessoa que trabalha através da equipa.

33. Entrevistador: Quando é preciso tomar decisões existe liberdade para serem tomadas pela equipa de trabalho ou pelo contrário tem de consultar?

Entrevistada: Normalmente tem, a parte financeira neste momento tem pouca (risos), na parte financeira não à delegação nenhuma, na parte de projeto tem de tomar as decisões de projeto, quando elas não se resolvem às vezes acontece e os dossiês não se fecham ou que está complicado ai intervenho ou se à alguma queixa, as queixas normalmente vejo-as todas

34. Entrevistador: Queixas a que nível?

Entrevistada: Dos clientes, algum seminário, alguma situação, ai vejo as todas discutir com eles e dar a resposta ao cliente, as queijas vejo as todas é uma maneira de ver o que tem de ser atomizado.

35. Entrevistador: Na sua opinião identifica-se com a missão, os valores, da Global Estratégias? Porquê?

Entrevistada: Identifico-me o grupo fez, eu já sou antes do grupo francês mas os quatro princípios...

36. Entrevistador: o grupo quando entrou veio alterar alguma coisa

Entrevistada: Nos primeiros anos não muito, ou seja, entrou-nos a criar alguma competência na área comercial nós fomos tendo diferentes mentores havia um

responsável por cada país, o primeiro mentor que nós tivemos era mais comercial então ajudou-nos a montar a lógica de vendas, a equipa comercial, pronto depois tivemos bastante know-how com a entrada da empresa inglesa nas soluções aí demos um salto no modelo de vendas, mais consultivo e mais estratégico e também na componente soluções e o grupo neste momento tem uma equipa internacional que dá apoio à área de soluções de todos os países e nos ajuda quando à projetos mais exigentes também ou com exemplos podemos contar com esse apoio. Eu acho que o grupo na área do inter não no ensinou assim muito na verdade trouxe-nos o catálogo que é diferente um modo de fazer diferente isso sim mas depois a parte da oferta especial é aquela que sempre fizemos, trouxe-nos mais recentemente todo o novo marketing isso sim, o ano passado o grupo investiu muito em duas empresas de consultoria para fazer um assesment a todas as sucursais para darmos o salto para o marketing digital e tivemos a trabalhar nisso o ano passado no ponto de vista inter e marketing foi o grande salto e mesmo na componente de comunicação também nos ajudaram. Na área das soluções tecnicamente sim e de vendas também nos deram assim uma componente, veio dar bastante know-how até porque o nosso negócio inicial já não é o nosso negócio final com o que começámos. Depois somos nós que temos de o usar ou não, depois é o nosso papel, e de o adaptar ao mercado de o implementar porque muitas vezes o know-how dado a todos os países, nem todos o usam da mesma forma para o terreno.

37. Entrevistador: Como descreve a cultura Organizacional da Empresa?

Entrevistada: Como eu falava à pouco a parte da flexibilidade da inovação, um pouco com os nossos valores, tem haver com a paixão, inovação, as relações humanas uma componente para as relações humanas e a orientação para o cliente, não é nada de transcendente esta é obrigatória

38. Entrevistador: Deseja acrescentar mais alguma coisa relacionada com a gestão da formação?

Entrevistada: Acho que está tudo, acho que dei mais ou menos o deslumbre como está o mercado, mas está assim para todos agora tenho de esperar esta transição em que as empresas voltam a apostar nas equipas que ficam e já tem as decisões e a reorganização toda feita à um impasse um bocadinho nessa perspectiva e também a questão da tesouraria e em termos financeiros é importante, porque é preciso injetar o dinheiro para investir, para rodar para inovar para se reinventarem, porque em contextos agressivos se nos fecharmos e se não à dinheiro para dar a volta é complicado

39. Entrevistador: Obrigado pela entrevista.

Anexo 1.5 - Quadro do descritivo das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista I

1ª Dimensão: Organização
Esta dimensão diz respeito ao modo como a diretora-geral entende a empresa, segundo a sua percepção, esta encontra-se dividida nas seguintes categorias: Identidade da organização; estratégia da empresa e atividade da empresa.
1.1 Categoria – Identidade da organização: encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:
1.1.1 Origem da empresa – Inclui afirmações da diretora acerca do começo da empresa, como foi? Quem criou?;
1.1.2 Benefícios das parceiras – explicitação da importância dos parceiros internacionais para o crescimento da empresa e desenvolvimento do seu negócio;
1.1.3 Caracterização da empresa – como apresenta a empresa, qual o seu posicionamento no mercado;
1.1.4 Estrutura organizacional – inclui afirmações da diretora sobre a sua estrutura;
1.1.5 Regras e procedimentos – incluem afirmações sobre a importância das normas no funcionamento da empresa;
1.1.6 Potencialidade – percepção da diretora acerca das virtudes da organização;
1.1.7 Limitações – afirmações sobre principais limitações da empresa no desenvolvimento do seu negócio;
1.1.8 Balanço da empresa – visão retrospectiva da organização, nos seus anos de existência;
1.1.9 Percepção da cultura organizacional – inclui afirmações da diretora sobre o modo como esta percebe a cultura da empresa.
1.2 Categoria – Estratégias da organização encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:
1.2.1 Estratégias de negociação – Inclui afirmações da diretora acerca da evolução do negócio ao longo dos anos;
1.2.2 Diferenciação – Percepção acerca da forma como procuram diferenciar-se da concorrência;
1.2.3 Público-alvo (clientes) – inclui afirmações da diretora sobre que tipo de públicos

capta interesse da organização.
1.3 Categoria – Atividade da empresa encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:
1.3.1 Funcionamento interno da organização – inclui afirmações da diretora de como estão distribuídos os trabalhadores, e o modo de operarem;
1.3.2 Processo de mudança organizacional – percepção acerca de como se processa no departamento soluções uma ação de mudança numa empresa.
2ª Dimensão: Trabalho de Gestão
Esta dimensão refere-se ao modo como a diretora desenvolve o seu trabalho, esta encontra-se dividida nas seguintes categorias: Realidade do gestor, relações humanas.
2.1 Realidade do gestor , encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:
2.1.1 Gestão do quotidiano – inclui afirmações sobre o planeamento diário da execução do seu trabalho;
2.1.2 Cargos dentro da empresa – percepção sobre a evolução na empresa;
2.1.3 Atividades que executa – descrição de tarefas que executa com mais frequência;
2.1.4 Liderança – inclui informações da diretora sobre o tipo de liderança que estabelece na empresa;
2.1.5 Tomada de decisão – percepção de quem e como são tomadas as decisões;
2.1.6 Canais de Comunicação – afirmações de como é feita a troca de informações entre os trabalhadores.
2.2 Relações Humanas , encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:
2.2.1 Coesão de equipa – afirmações de como são as relações entre as pessoas se existe união interna;
2.2.2 Integração de novos trabalhadores – Afirmações da diretora de como são integrados os novos trabalhadores na empresa.

Anexo 1.6 – Análise de conteúdo da Entrevista I

Entrevistada: Diretora-geral

Tema: A organização e o trabalho de gestão

1ª Dimensão: Organização		
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
1.1 Identidade da organização	1.1.1 Origem da empresa	<p>“A Global Estratégias começou como uma sucursal de uma empresa espanhola que é Global Estratégias Espanha em 1999, o acionista e dono da Global de Espanha, conhecemo-nos aqui em Lisboa reunimo-nos e começámos o projeto aqui em Lisboa, isto em 1999, em 2000 começámos a fazer a formação inter em Abril fizemos o primeiro evento (...)” (EI, p.20) “A empresa começou em Espanha, para ai há 18 anos, 5 anos de começar em Portugal, quando conheci o diretor de Espanha, eu trabalhei sempre no projeto português, embora tenha integrado a direção de Espanha sempre no sentido, eles eram dois sócios, dois irmão e portanto foi no sentido de acompanhar um pouco o crescimento em termos de Portugal e Espanha, embora os mercados sejam bastante diferentes. Mas pronto criei juridicamente a empresa, constitui a equipa, ou seja a integração aprendi muito com o dono da empresa na altura, por ser um negócio que desconhecia” (EI, pp.24-25)</p>
	1.1.2 Benefícios das parcerias	<p>“ [Grupo Internacional] entrou-nos a criar alguma competência na área comercial nós fomos tendo diferentes mentores havia um responsável por cada país, o primeiro mentor que nós tivemos era mais comercial então ajudou-nos a montar a lógica de vendas, a equipa comercial, pronto depois tivemos bastante know-how com a entrada da empresa inglesa nas soluções ai demos um salto no modelo de vendas, mais consultivo e mais estratégico e também na componente soluções e o grupo neste momento tem uma equipa internacional que dá apoio à área de soluções de todos os países e nos ajuda quando à projetos mais exigentes também ou com exemplos podemos contar com esse apoio. Eu acho que o grupo na área do inter não no ensinou assim muito na verdade trouxe-nos o catálogo que é diferente um modo de fazer diferente isso sim mas depois a parte da</p>

	<p>1.1.3 Caracterização da empresa</p> <p>1.1.4 Estrutura organizacional</p> <p>1.1.5 Regras e procedimentos</p> <p>1.1.6 Potencialidades</p>	<p>oferta especial é aquela que sempre fizemos, trouxe-nos mais recentemente todo o novo marketing isso sim, o ano passado o grupo investiu muito em duas empresas de consultoria para fazer um assessment a todas as sucursais para darmos o salto para o marketing digital e tivemos a trabalhar nisso o ano passado no ponto de vista inter e marketing foi o grande salto e mesmo na componente de comunicação também nos ajudaram. Na área das soluções tecnicamente sim e de vendas também nos deram assim uma componente, veio dar bastante know-how até porque o nosso negócio inicial já não é o nosso negócio final com o que começámos. Depois somos nós que temos de o usar ou não, depois é o nosso papel, e de o adaptar ao mercado e de o implementar porque muitas vezes o know-how dado a todos os países, nem todos o usam da mesma forma para o terreno.” (EI, pp.27-28)</p> <p>“Nós somos uma consultora que estivemos sempre ligados à formação, desde 1999, o mercado mudou bastante e nós também nos adaptámos, começámos mais como uma empresa de eventos fazíamos seminários e congressos e tínhamos formação <i>standard</i> e muito mais em marketing (...) Inovação, somos uma empresa muito inovadora, paixão, gostamos muito da área da formação e do que fazemos e somos empreendedores, estamos sempre a tentar acompanhar o mercado, somos dinâmicos” (EI, p.21)</p> <p>“(…) nossa estrutura neste momento é completamente horizontal, não temos níveis hierárquicos, praticamente somos todos é muito horizontal.” (EI, p.26)</p> <p>“Nós somos certificados de qualidade, temos uma série de procedimentos escritos, não somos uma empresa muito rígida nem muito formal nem a seguir muito regulamentos há um <i>know-how</i> que as pessoas que tem cá estado à muitos anos e as coisas vão se fazendo, estão interiorizados nas pessoas, (...). Não é rígido sabemos que o principio ultimo é a satisfação do cliente e a qualidade mas que vão sendo adaptados.” (EI, p.25)</p> <p>“(…) nós continuarmos a crescer, a aprender com os clientes, aprender com o mercado, inovar, reinventarmo-nos” (EI, p.24)</p>
--	---	---

	<p>1.1.7 Limitações</p> <p>1.1.8 Balanço da empresa</p> <p>1.1.9 Perceção da cultura organizacional</p>	<p>“As limitações é o próprio mercado, as empresas (...) estão em grandes fases de decisão, de reorganização. (...) tem haver com o facto de eles estarem a repensar a empresa e os negócios e até terem esse trabalho feito só depois é que vão partir para a ação, (...) Está mais fraco esta questão e quando nós vamos aos clientes temos de esperar que eles reestruturem por exemplo, ou seja eles não vão investir sem saber qual vai ser a estrutura final, pode ser com despedimento ou sem despedimento, mesmo aquelas que não estão a despedir estão a reorganizar e otimizar processos, não à quem não esteja a fazer isso no mínimo. Rentabilizar, reorganizar, ver as estruturas, otimizar processos custos. Este é o ano da transição.” (EI, p.24)</p> <p>“Normalmente dividimos a empresa entre os dez anos e os dois últimos anos, dez anos de crescimento sempre e de mercado sempre, sempre a crescer, dois anos noutro contexto completamente diferente de gestão que é um contexto mais de crise, em que os desafios são outros, pede-se outras coisas às equipas as competências de uma empresa de inter não tem nada a ver com as competências de uma empresa de intra, soluções, temos estado nesse processo de mudança que ainda não acabou e está sempre a evoluir.” (EI, pp.25-26)</p> <p>“ (...) parte da flexibilidade da inovação, um pouco com os nossos valores, tem haver com a paixão, inovação, as relações humanas uma componente para as relações humanas e a orientação para o cliente, não é nada de transcendente esta é obrigatória” (EI, p.28)</p>
<p>1.2 Estratégias da organização</p>	<p>1.2.1 Estratégia de negócio</p>	<p>“Portanto tínhamos uma grande presença em termos de marketing e tudo o que era oferta <i>standard</i> no mercado e fazíamos inúmeras ações. Foi a partir de 2007/2008 que começámos a inflexão de se alterar o mix de negócio até chegar em 2008 ou 2009 estávamos já 50/50 inter, intra entretanto alterámos o nome do intra para soluções, no sentido que já não era o intra <i>standard</i> mas soluções mais customizadas, começámos a vender projetos de maior dimensão até à data de hoje em que agora estamos para ai 75/25, 75 soluções.” (EI, p.21)</p>

	<p>1.2.2 Diferenciação</p> <p>1.2.3 Público-alvo (clientes)</p>	<p>“(…)acrescentar valor às formações que fazemos não fazer por fazer, (…) temos cada vez mais a preocupação não fazer igual aos outros para nos distinguirmos (…) estamos muito mais preocupados com o impacto e com o retorno, (…) cada vez mais as organizações querem saber mais o que é que acontece ao dinheiro que investem à uma preocupação em tudo o que se faz de medir e portanto nós trabalhamos muito mais em demonstrar o valor dos projetos que fazemos(…)”(EI, pp.21-22) “(…) uma oferta mais especial que vamos lançando que são os congressos, os mastercourses (…) são uma oferta especial que tem um nível de oradores superior, acabamos por convidar os maiores especialistas diferenciemo-nos nesta oferta (…)”(EI, p.22)</p> <p>“… no inter, trabalhamos com todos os clientes, enviamos para todos e trabalhamos com todas as dimensões e realidades, não escolhemos lançamos um catálogo que é uma oferta mais standard e uma oferta mais especial que vamos lançando que são os congressos, os master courses (…) os projetos soluções pedem, ai trabalhamos mais com grandes empresas é verdade, quando trabalhamos em projetos de mudança organizacional ou de maior dimensão trabalhamos com grandes também já o fizemos em mais pequenas e também funcionam igualmente, se calhar a diferença, (…) eu acho que desde que acha uma certa cultura de mudança de investimento nas pessoas de tentar inovar as próprias empresas inovarem e adaptarem-se às novas realidades implica investimento, porque senão ficam como estão, mas isso se calhar tem mais haver com a cultura da empresa independentemente da dimensão. (…)” (EI, p.22)</p>
<p>1.3 Atividade da empresa</p>	<p>1.3.1 Funcionamento interno da organização</p>	<p>“Eles estão orientados por departamentos e depois dentro dos departamentos por projetos o marketing está sempre relacionada com os projetos de marketing, mas por exemplo o departamento das soluções que é uma equipa comercial e de projeto, giram a volta do projeto as equipas vão-se alterando lá dentro um projeto pode ficar com um ou com outro à sempre conjugação de pares, de trios ou mesmo de quatro pessoas que intervém cada um com o seu know-how isso é uma maneira diferente de trabalhar de há uns anos. Eles tem de criar uma equipa, criar o projeto desenhá-lo, entregar e medir e as equipas não são sempre as mesmas e não à uma liderança formal, não à um chefe à um</p>

	<p>1.3.2 Processo de mudança organizacional</p>	<p>coordenador de projeto mas muitas vezes em coordenação, as pessoas tem de saber trabalhar em conjunto sem ser com autoridade é isso promover menos a direção. É o modo que nos temos de trabalhar em projeto se for tudo a depender do diretor-geral, se for tudo autoritário, nós não sabemos estar nos clientes a fazer soluções.” (EI, p.26)</p> <p>“ (...) Diagnóstico negócio o que é que a empresa quer do negócio, quais são os indicadores do negócio que quer ver alterados, quero melhorar as minhas vendas, quero ver alterar a minha satisfação do cliente, qual é o objetivo que nós chamamos os KPI's (Key Performance Indicator), depois baixamos para a formação e para os recursos humanos como é que a empresa aprende, qual é a cultura RH, como é que a formação é vivida, para adaptar um pouco à cultura no processo de mudança, depois descemos mais nos objetivos concretos ao projeto e daí fazer a foto inicial do projeto se é aquele departamento, ou seja, vamos afunilando, vamos ao micro e daí junto do público-alvo e das chefias tentamos fazer aí um diagnóstico e tentamos desenhar a solução à medida customizada, para ir mais ao objetivo concreto e não estar a dispersar e depois propomos sempre um acompanhamento e uma medição final, (...) ” (EI, p.23)</p>
<p>2ª Dimensão: Trabalho de gestão</p>		
<p>2.1 Realidade do gestor</p>	<p>2.1.1 Gestão do quotidiano</p> <p>2.1.2 Cargos dentro da</p>	<p>“ (...) as segundas-feiras são as reuniões com as equipas, (...), segunda mais à equipa comercial terça mais à equipa do marketing e despacho essas questões e depois vou trabalhando mais as minhas questões enquanto direção de acompanhar a equipa comercial no terreno, até à data eu tenho andado a acompanhar a equipa comercial espanhola portanto o ano transato dividia a minha semana em segunda terça quarta em Portugal quinta e sexta em Espanha de 15 em 15 dias. Era o misto agora estou a regressar mais cá e se não dedico tanto a Espanha, tenho Moçambique e dedico-me ao mercado internacional, os outros dias são para eu perceber onde é que podemos buscar negócio, ou no mercado internacional ou no local. Mas pronto no início da semana despachar trabalhos e despachar equipas para depois ficar livre é um pouco assim.” (EI, p.24)</p> <p>“Entrei logo como diretora-geral, porque era a única pessoa na empresa, tratei da criação</p>

	<p>empresa</p> <p>2.1.3 Atividades que executa</p> <p>2.1.4 Liderança</p> <p>2.1.5 Tomada de decisão</p> <p>2.1.6 Canais de comunicação</p>	<p>da empresa juridicamente os primeiros passos, criar mesmo de início.” (EI, p.24)</p> <p>“Reuniões, tipo gerir equipas, muito enfoque nos resultados, gerir resultados, muito tempo mesmo assim é para a equipa comercial e a comunicação também. Tudo o que tem haver com vendas marketing e comunicação e área comercial é com que me preocupo mais. depois tenho de manter as minhas reuniões com a área financeira mas são mais esporádicas.” (EI, p.25)</p> <p>“Que sejam eles a chegar às suas conclusões a gerir a resolver as suas coisas, (...) um modelo de liderança diferente, mais informal, horizontal (...) eu fui alterando também o modo de liderança, nos últimos anos, nos últimos dois anos talvez, mais participativo e mais com envolvimento, menos autoritária... dirigi menos e tentar promover mais a autonomia e a delegação” (EI, p.26)</p> <p>“(...) tenho um método de gestão bastante participativo(...) tentar promover que as equipas contribuam cada vez mais, ou seja temos aqui um modelo de intervenção participativa cada vez mais as pessoas estejam envolvidas que possam contar e que possam dar ideias para mudança” (EI, p.25) “(...) hoje em dia as equipas juntam-se e eu não estou presente e criam uma solução e por vezes é só apresentar e já criam sozinhos (...)”(EI, pp.26-27) “(...)na parte financeira não à delegação nenhuma, na parte de projeto tem de tomar as decisões de projeto, quando elas não se resolvem às vezes acontece e os dossiês não se fecham ou que está complicado ai intervenho ou se à alguma queixa, as queixas normalmente vejo-as todas.” (EI, p.27)</p> <p>“Eu utilizo o e-mail o telefone e as reuniões, mas eu gosto sempre do cara a cara. Nas reuniões de equipa e nas reuniões tento sempre fazer o ponto da situação” (EI, p.26)</p>
<p>2.2 Relações humanas</p>	<p>2.2.1 Coesão de equipa</p>	<p>“(...) sinto algumas quezílias como é normal quando à pessoas mas à mais maturidade, (...)”(EI, p.27) “Nós começámos todos, eramos uma equipa, muito jovem, ainda somos jovens, mas na altura tínhamos acabado a faculdade, muitos começaram cá muito de início de carreira profissional e fizeram toda a carreira profissional cá, inclusive eu que</p>

	<p>2.2.2 Integração de novos trabalhadores</p>	<p>tinha 24 anos quando fui diretora-geral, eramos todos muito jovens. Eu acho que fomos mantendo esse dinamismo de uma equipa jovem, embora já passaram 13 anos mas vamos mantendo esse dinamismo, perceção que passamos para o mercado é de estarmos na ponta das tendências (...)” (EI, p.21)</p> <p>“Não está assim muito perfeita, o nosso manual de acolhimento deve estar bastante retrogrado, a gente tinha um projeto para o atualizar, nós temos uma pessoa que leva os Recursos Humanos, mas também leva uma série de coisas mais, tem várias tarefas e portanto desliga-se e não é trabalhado da melhor forma isso também tem haver com a nossa dimensão e termos tempo para atualizar as coisas, (...) mas pronto fazemos o melhor possível em integrar, temos um bom ambiente de trabalho, depois as pessoas integram-se, agora formalmente um processo de integração não é. É o mínimo no primeiro dia fazemos a apresentação da equipa damos o nosso manual, mas a pessoa é mais integrada com a pessoa que é responsável, ou pessoal do departamento ou pessoa que trabalha através da equipa.” (EI, p.27)</p>
--	---	---

Anexo 1.7 – Guião da entrevista II

Instituto de Educação da Universidade de Lisboa

Mestrado em Ciências da Educação

Área de especialização: Administração Educacional

GUIÃO DA ENTREVISTA Semiestruturada

Tema: A organização e o trabalho de gestão

Entrevistada: Diretora da qualidade, gestora de projetos e responsável pela gestão de projetos do departamento soluções

Objetivos gerais:

- Obter perceções do gestor acerca da cultura organizacional da Global Estratégias;
- Analisar de que forma o gestor é influenciado pela cultura organizacional;
- Compreender a relação entre o papel de gestão e a cultura organizacional.

Categories	Objetivos específicos	Questões	Notas / Observações
A Identidade da organização	-Identificar as perceções do entrevistado acerca da GE -Definir em poucas palavras a realidade da Organização. Compreender que imagem é atribuída à GE. -Aferir na perspetiva da entrevistada de que modo a GE se distingue da concorrência	1. Como descreveria a Global Estratégias? 2. Se tivesse de definir a Global Estratégias, em 3 palavras, escolhia quais? Porquê? 3. Numa perspetiva metafórica qual é a imagem (perceção) que tem da GE? 4. De que modo a Global Estratégias procura ter uma identidade própria diferenciando-se das outras organizações da mesma área de negócio?	-Que valores e crenças a Global Estratégias lhe transmite? -Procura diferenciar-se pelos clientes que tem? Pelas metodologias de trabalho?

	<p>- Saber qual o foco da organização</p> <p>- Conhecer a opinião da entrevistada acerca da gestão da GE</p>	<p>5. A Global Estratégias desenvolve a sua ação tendo em conta que fatores?</p> <p>6. Na sua opinião quais as potencialidades e limitações da Global Estratégias?</p>	<p>Pela força dos recursos humanos?</p> <p>-A partir do exterior, o que o mercado de trabalho tem para oferecer? A partir do trabalho interno dos seus colaboradores?</p> <p>-Aspectos positivos e negativos</p>
B Percurso do Gestor	<p>-Perceber como organiza o seu quotidiano.</p> <p>-Aferir sobre a sua trajetória dentro da empresa</p> <p>-Saber que tipo de atividades executa.</p> <p>-Perceber de que forma a formalização da GE afeta seu trabalho de gestão</p> <p>-Analisar a sua satisfação em relação às tarefas que executa</p>	<p>7. Como gere o seu dia-a-dia?</p> <p>8. Qual o seu percurso nesta empresa? Como foi integrada?</p> <p>9. Que atividades faz com mais frequência no desempenho do seu trabalho?</p> <p>10. Que impacto tem as regras, os regulamentos internos da organização na execução da sua atividade?</p> <p>11. Que balanço faz sobre o trabalho que realiza? FÁ-lo todos os dias?</p>	<p>-Atividades, tarefas...</p> <p>- Comunicar, decidir, reformular, avaliar... Como aprendeu tais tarefas?</p>
C Relações Humanas	<p>-Conhecer os canais de comunicação que utiliza no local de trabalho</p> <p>- Compreender a organização do trabalho em equipa.</p>	<p>12. Que tipo de comunicação preferencialmente é utilizada com as pessoas com quem trabalha? Porquê?</p> <p>13. Na equipa de trabalho que faz parte, como é feita a divisão de tarefas? Como é orientada?</p>	<p>-Formal, autoritária informal</p>

	<p>-Perceber o ambiente no local de trabalho.</p> <p>-Saber como recebem os novos colaboradores, se os integram na cultura existente.</p> <p>- Perceber a liderança existente na GE</p>	<p>14. Como caracteriza o espírito de trabalho dentro da Global Estratégias? E a coesão da equipa?</p> <p>15. Na sua perspetiva como é feita a integração dos novos trabalhadores na empresa? Qual a sua opinião?</p> <p>16. Quando é preciso tomar decisões existe liberdade para serem tomadas pela equipa de trabalho ou pelo contrário tem de consultar a direção?</p>	<p>-A execução do trabalho é feita mais de forma individual ou em equipa? Cada um com os seus clientes, formas de trabalhar diferentes?</p> <p>Existe algum ritual.</p>
<p>G – Finalização da Entrevista</p>	<p>- Conhecer a perceção que tem da empresa</p> <p>- Dar a oportunidade para a entrevistada acrescentar algo sobre a temática</p>	<p>17. Na sua opinião identifica-se com a missão, os valores, da Global Estratégias? Porquê?</p> <p>18. Deseja acrescentar mais alguma coisa relacionada com a gestão da formação?</p>	

Anexo 1.8 – Protocolo da Entrevista II

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

Semiestruturada

Tema: O trabalho de um gestor de formação e a cultura organizacional

Entrevistada: Diretora da qualidade e responsável pela gestão de projetos do departamento soluções

Entrevistador: Estagiário

Local: Na empresa Global Estratégias

Duração: cerca de 30 minutos

Objetivos gerais:

- Compreender a relação entre o papel de gestão e a cultura organizacional;
- Obter perceções acerca do trabalho do gestor e a influência que a empresa teve no seu desenvolvimento enquanto profissional;
- Conhecer a perspetiva do gestor acerca da organização.

Transcrição da entrevista

1. Entrevistador: A primeira pergunta que te faço é c como descreves a Global Estratégias?

Entrevistada: A Global Estratégias é uma empresa que apesar de estar inserida num grupo internacional grande, nós somos pequeninos, mas trabalhamos todos em equipa à um espirito de equipa muito forte companheirismo, trabalhamos todos uns com os outros por assim dizer.

2. Entrevistador: Nesta parte dos valores e crenças sem ser o que está no catálogo o que é que a empresa te transmite?

Entrevistada: É assim nós temos uma forte orientação para o cliente, acreditamos naquilo que fazemos e é assim a empresa em si tem um carácter humano bastante forte,

a Sara apesar de ser nossa diretora é extremamente humana e apoia-nos bastante nessa vertente também.

3. Entrevistador: Então como definirias a empresa então em três palavras?

Entrevistada: Orientação para o cliente, equipa... falta-me uma e paixão toda a gente gosta daquilo que faz.

4. Entrevistador: E porquê estas três?

Entrevistada: Porquê? Estas eram aquelas que me vieram à ideia, a orientação para o cliente, a gente trabalha para os clientes pronto tem de ser mesmo por ai a equipa é que efetivamente se nós quisermos deslocamo-nos de funções com uma velocidade extraordinária e se precisarmos ajudar os colegas também ajudamos e paixão porque efetivamente, porque damos o nosso melhor para conseguir dar resposta.

5. Entrevistador: Numa perspetiva metafórica qual é a imagem (perceção) que tem da GE?

Entrevistada: Nós tentamos sempre dar resposta a tudo não tem comparação... Bem a nossa empresa... se bem que eu só trabalhei num sítio antes de vir para aqui, mas a questão é que nós aqui talvez por sermos poucos e por sermos todos mais ou menos da mesma idade temos um espírito de equipa que não é muito normal sentires noutros sítios é assim nem toda a gente trata o diretor por tu e nós tratamos é a questão de ... é a proximidade e a partilha nós somos colegas e somos amigos dai é difícil comparar porque isto não acontece em todo o lado.

6. Entrevistador: De que modo a Global Estratégias procura ter uma identidade própria diferenciando-se das outras organizações da mesma área de negócio?

Entrevistada: Nós agora estamos a apostar na questão das soluções e efetivamente ao início quando nós mudamos o nome para soluções tu não vias a palavra soluções em muito lado agora já vês, nós tentámos evoluir mas alguém já foi atrás de nós também. Nós agora estamos a diferenciarmo-nos efetivamente na questão das soluções, porque fazemos projetos com princípio, meio e fim ou seja temos um trabalho diagnóstico muito grande para que consigamos fazer em campo com a formação e ainda temos a avaliação a posterior que eram coisas que nós inicialmente não fazíamos os clientes

também não nos davam abertura para isso mas nós próprios também não tínhamos essa pro atividade e agora já temos.

7. Entrevistador: Tentam não ficar agarrados sempre à mesma metodologia...

Entrevistada: Cada solução é uma solução e nós... há um modelo condutor, mas nós fazemos sempre... não é chegar ali e trocar o logotipo à sempre qualquer coisa diferente que nós nas propostas mais complexas tentamos fazer. E neste momento sim estamos a tentar angariar mais clientes... tem de ser.

8. Entrevistador: Também se a proposta for mais elaborada o valor dela também pode aumentar...se calhar a vós interessa-vos ter um projeto maior ao longo do ano do que vários pequenitos...

Entrevistada: A questão é por ai, mas depois também temos o que nos acontece às vezes que tu até apresentas uma solução integrada com princípio meio e fim, mas não querem tudo porque não tem orçamento para isso e depois vamos tentando chegar ali ao meio termo para pudermos fazer algo diferente mas em função do orçamento disponível que neste momento é complicado.

9. Entrevistador: A Global Estratégias desenvolve a sua ação tendo em conta que fatores?

Entrevistada: é assim nós temos de ter em conta o sector de atuação do cliente falando um bocado só do intra... em função do setor de atividade estudamos os setor, as características do público-alvo, a temática pretendida, o que é que o cliente pretende alcançar com isso quais são os seus objetivos estratégicos para depois conseguirmos dar a solução, no inter funciona um pouco mais com as variações de mercado e as novidades que vão surgindo nós temos aqueles produtos que já são standard e aparecem sempre e depois temos situações como por exemplo a do novo código que estamos com um boom, a área das compras também às vezes também se faz através das orientações que nós vemos o fecho de exercício é só no fim ou no principio do ano, temos essas... jogar um pouco com o calendário, agora a questão do relatório único já sabemos que é nesta fase portanto é por isso que fazemos, também tem a ver com o calendário e com as obrigações legais, por que nós temos uma série de cursos relacionados com isso.

10. Entrevistador: Também tem se em conta a opinião dos trabalhadores dos colaboradores?

Entrevistada: Sim, quando nos dizem... lá está a questão da partilha e falarmos todos às vezes numa reunião, como nós fazemos na altura destas propostas mais complicadas falamos todos para encontrar uma linha de atuação que todos dão ideias.

11. Entrevistador: Nenhuma ideia é ignorada, mas a ultima palavra é sempre da diretora?

Entrevistada: sim a última palavra é da Sara claro, a gente não faz nada à revelia dela damos as nossas sugestões e se ela concorda muito bem se ela não concorda...mas por norma concorda.

12. Entrevistador: Na sua opinião quais as potencialidades e limitações da Global Estratégias?

Entrevistada: é Assim a maior limitação que eu vejo neste momento é em termos de volume de trabalho face aos recursos. Nós temos muito trabalho e temos poucos recursos. Não é nada que não se faça a gente vai fazer... mas pronto o mercado neste momento também não nos dá abertura para que seja de outra maneira, as potencialidades é sem dúvida as pessoas.

13. Entrevistador: Também é uma aposta da Global Estratégias procurar sempre os melhores não só em termos de formadores como de trabalhadores internos?

Entrevistada: Claro e pronto nós crescemos cá dentro

14. Entrevistador: Também existe a parte... não sei se fazem cursos ou formam-se cá...

Entrevistada: Fazemos...nós fazemos formação interna, nós vamos aos intra só feitos para nós temos alguns ainda agora houve um à pouco tempo por causa das vendas no principio de Março, mas nós às vezes vamos aos inters e fazemos cursos à distância, eu estou a fazer um à distância agora.

15. Entrevistador: Depois à descontos para trabalhadores cá...

Entrevistada: Nós não pagamos os nossos cursos todos os dados pela Global Estratégias não.

16. Entrevistador: Agora passando ao bloco B que tem haver com o percurso do gestor tem haver com o teu percurso. Como gere o seu dia-a-dia?

Entrevistada: Ui como eu gero o meu dia-a-dia muito complicado...neste momento é assim eu tenho tanta coisa para fazer aos mesmo tempo que... é um bocado complicado é assim eu vou definindo prioridades por norma eu tenho uma folhinha quando vou para casa no dia anterior vou escrever tudo o que me lembre que tenho para fazer e depois durante o dia seguinte à medida que o dia vai avançando e em função daquilo que eu consigo fazer vou pondo ok's, fora aquelas coisas que surgem de momento que tem de ser logo feitas e é uma questão... eu sou muito amiga do papel e da caneta e ir anotando para que não me esqueça de nada .

17. Entrevistador: Então geres o teu dia, dia a dia?

Entrevistada: sim giro o meu dia, dia-a-dia.

18. Entrevistador: Não fazes um planeamento semanal ou mensal...

Entrevistada: Não posso.

19. Entrevistador: Depois vão sempre aparecendo coisas a meio, logo tens de resolver

Entrevistada: Não dá para fazer, eu tento fazer dia-a-dia, mas nem no próprio dia eu consigo fazer só aquilo que tinha planeado ou tudo aquilo que tinha planeado

20. Entrevistador: porque tu até és responsável por gerir esta equipa normalmente...

Entrevistada: Agora sou é uma função relativamente nova

21. Entrevistador: Quando cheguei cá não havia uma pessoa com essa função...

Entrevistada: Nós estávamos alocados de maneira diferente, cada técnica estava alocada a um comercial eu estava por minha conta, por assim dizer

22. Entrevistador: Também eras comercial...

Entrevistada: E sou...

23. Entrevistador: Mas só te preocupavas com a tua função

Entrevistada: Não, estava um bocadinho, estava como comercial e estava como a [REDACTED] (técnica de formação) tudo o que era proposta mais complicadas, por isso é que o Benfica estava comigo tudo o que era questões mais complexas era gerido por mim, mais as minhas coisas mais a qualidade, agora além de ser isso pronto tenho a [REDACTED] (técnica de formação) que é uma grande ajuda nessa parte das propostas mais complicadas que eu agora por enquanto, nesta fase de enfoque mais comercial que a [REDACTED] (diretora-geral) nos pediu, não estou a fazer propostas, mas a parte da gestão da equipa é recente é para ai de Outubro/Novembro

24. Entrevistador: Estás a gostar desta função de gerir a equipa?

Entrevistada: Estou é difícil, é um bocadinho gerir dois mundos, percebes porque eu tenho de vos gerir a vocês e tenho de gerir eles que me estão a pedir e aquilo que eles pedem não consigo dar a resposta tão automática como eles querem porque o trabalho é muito e então é complicado... e eu perco muito tempo com essa parte do agora vais para aqui agora vais para ali, e agora já não pode ser assim porque esta é prioritária e esta tem deadline fixado pelo cliente e podemos tentar entregar aquela depois porque esta tem de passar à frente é um bocadinho complicado.

25. Entrevistador: Antes como era feito esse trabalho entre cliente e gestores?

Entrevistada: Cada comercial tinha um técnico associado, portanto era muito mais simples, ou seja, quando vieste para cá a [REDACTED] (responsável pela logística departamento soluções) estava a reportar à [REDACTED] (gestor C) e a [REDACTED] (técnica de formação) estava com o [REDACTED] e com o [REDACTED] (gestor A e B). Estávamos assim nessa parte hoje em dia já não é assim os projetos vão rodando em função da complexidade é que vai ficar com este técnico ou com aquele até à adjudicação.

26. Entrevistador: É um trabalho mais de equipa?

Entrevistada: Fica um trabalho mais de equipa, antigamente tu já sabias tenho isto para fazer, imagina a [REDACTED] (técnica de formação) é do [REDACTED] (gestor B) tenho isto para fazer tenho de me preocupar com isto agora de dia para dia vou mudando as coisas tu fazes isto tu aquilo é mais complicado.

27. Entrevistador: Qual o seu percurso nesta empresa? Como foi integrada?

Entrevistada: Eu quando vim para cá, vim para o departamento administrativo e vim só a part-time, depois fiquei com os RH, ou seja a parte das contratações do acolhimento, das férias todas as coisas de RH estavam comigo. Depois entretanto fui mãe, quando voltei fiquei sem os RH, por muita pena minha porque eu gosto. A [REDACTED] (atual responsável RH) veio-me substituir quando eu fui para baixa de maternidade e depois ficou cá. Depois quando voltei já fiquei com alguns clientes das empresas mais pequenitas e estava com o [REDACTED] (gestor B), mas entretanto quando surgiu...nós tivemos um projeto muito grande de consultoria com a ASAE que eu fiquei responsável pela parte Pedagógica, a [REDACTED] (técnica de formação) estava com a parte financeira e pronto aquilo foi um projeto durante o ano e eu tinha de fazer imensos relatórios imensas coisas e já não consegui... lá está fiquei só com a parte das propostas mais complexas na altura tínhamos cá outra colega que estava de apoio ao [REDACTED] (gestor B) que entretanto se foi embora e a partir daí eu perdi mais essa parte e pronto acabou a ASAE e depois houve um projeto grande também da Vodafone que levou algum tempo mas pronto depois tinha os meus clientes e tinha a parte do POPH com a [REDACTED] (técnica de formação) que aquela altura do ano aqueles dois meses não faço mais nada sem ser aquilo e depois ainda tenho a parte da qualidade da DGERT.

28. Entrevistador: Foi como se houvesse um crescer das responsabilidades... e sentiste bem integrada?

Entrevistada: Sim, sim desde o início, já lá vão sete anos...

29. Entrevistador: Que atividades faz com mais frequência no desempenho do seu trabalho?

Entrevistada: Olha difícil né... passo o dia tenho de falar com uns e com outros, comunicar, com os clientes, com vocês com eles, com toda a gente. Decisões é preciso tomar, se bem que decisões mais complexas e mais estratégicas eu não as tomo sem falar com a Sara

30. Entrevistador: Mas tens liberdade para tomar decisões mais complexas...

Entrevistada: Não gosto...

31. Entrevistador: Não sei como avalias o nível de decisão, se é mais complexa se é menos?

Entrevistada: Não é muito complexas, por que o que tenho de fazer neste momento, o que eu tenho de decidir é quem faz aquela proposta ou a outra, quem é o formador que se põe aqui ou ali, quem vais gerir estes projeto ou aquele. As decisões mais complexas é assim todos os nós fomos todos habituados e quase toda a gente funciona assim, nós falamos sempre com a [REDACTED] (diretora-geral).

32. Entrevistador: há uma certa autonomia mas

Entrevistada: é Assim não nos é imposto mas nós não temos o hábito de tomar decisões mais complexas sem falar com a [REDACTED] (diretora-geral)

33. Entrevistador: Não sei se avalias... qual o trabalho dos outros?

Entrevistada: Também não sei, depende se agora quando falarem em avaliação de desempenho me vai caber essa parte ou não, por enquanto nunca tive de avaliar ninguém

34. Entrevistador: Normalmente isso cabe a quem? A avaliação?

Entrevistada: à [REDACTED] (diretora-geral) e aos responsáveis ou seja por exemplo o ano passado como estavam alocados, a [REDACTED] (responsável pela logística departamento soluções) estava alocada à [REDACTED] (gestor C) foi ela que fez, o ano passado foi feito assim.

35. Entrevistador: E quem é que avaliava a [REDACTED] (gestor C)?

Entrevistada: A [REDACTED] (diretora-geral)

36. Entrevistador: Tem muito a ver com vendas?

Entrevistada: tem haver com a parte... é a aqui o desempenho está alocado às vendas, mas sim...

37. Entrevistador: Que impacto tem as regras, os regulamentos internos da organização na execução da sua atividade?

Entrevistada: Claro que sim, até porque nós sendo uma entidade acreditada não podemos não fazer daquela maneira... é assim existem algumas coisas que não tem de se seguir tão à regra, mas por norma temos um fio condutor que não nos deixa sair daí, mas já está interiorizado já sabemos que temos de fazer assim isso está perçetível.

38. Entrevistador: Mas não é tão formal pelo menos cá dentro? Aqui o funcionamento mesmo da empresa?

Entrevistada: Todos muito informais, tem de ser mais formal para o exterior do que cá dentro, desde que corra bem e não se faça mal feito

39. Entrevistador: Que balanço faz sobre o trabalho que realiza? Fá-lo todos os dias?

Entrevistada: Eu gosto e acho que está bem feito, a aqui a única questão é tanta coisa ao mesmo tempo, às vezes deixa-me com a sensação que cheguei ao fim do dia e não fiz tudo aquilo que deveria ter feito.

40. Entrevistador: Deixas o trabalho incompleto ou deixarias melhor se tivesses mais tempo para terminar a tarefa?

Entrevistada: É assim por norma eu tento não deixar incompleto e lá está aquilo que estava-te a dizer há pouco, quando as coisas tem deadline essas passam à frente de qualquer outras e é assim se podemos fazer bem porquê vamos fazer mal. Lá está o que nos acontece às vezes ficarmos um bocadinho até mais tarde, porque efetivamente é assim tem de ser feito hoje, não vamos fazer mal vamos fazer bem, vamos cá ficar é um bocado por ai tentamos que não seja a regra mas quando é preciso ficamos e ficamos bem-dispostos.

41. Entrevistador: Fazes uma avaliação do teu trabalho, por exemplo sentes que à uma evolução? E depois quando trabalhamos existe aquela sensação gostamos sempre de melhorar. Tens essa perceção?

Entrevistada: Claro, olhando agora para propostas feitas se calhar à dois três anos atrás houve uma evolução, até Às vezes basta-nos mudar um parágrafo é assim como é que eu fui capaz de escrever isto, escrevemos de outra maneira é um bocado por ai é o não estar estagnado, tentar sempre fazer diferente, sempre que o tempo nos permite tentamos sempre melhorar.

Bloco C

42. Entrevistador: -Que tipo de comunicação preferencialmente é utiliza com as pessoas com quem trabalha? Porquê?

Entrevistada: Informal, às vezes se calhar teria de ser mais autoritário, mas se nós podemos tentar levar as pessoas a bem porquê vamos levar a mal. A questão é vamos fazer a bem podes fazer isto... ah não sei quê, a questão ai é tens. Primeiro pedes dizem que não mandas, mas por norma informal 100% e mais no pedir e não no mandar, porque eu não gosto de mandar gosto de pedir.

43. Entrevistador: Na equipa de trabalho que faz parte, como é feita a divisão de tarefas? Como é orientada?

Entrevistada: já falamos um bocado, o trabalho é distribuído em função da complexidade neste momento, tanto para elaboração da proposta como para a gestão de projetos é em função da complexidade e da disponibilidade das pessoas, do volume de trabalho de cada um tentar alocar em função do volume é assim se uma das pessoas da equipa está com muito trabalho e outra está com menos, então a proposta vai para a pessoa que está com menos. Dai aquela questão de ter de ser feita uma gestão não é por dia mas até é duas vezes por dia, o que agora é o daqui a nada já não pode ser porque surgiu outra coisa mais complicada.

44. Entrevistador: Antes como era feita? Cada um tinha um técnico e agora é feita assim por haver poucos recursos em termos...

Entrevistada: Não... porque nós poderíamos continuar como estávamos se pensarmos bem nos temos na mesma técnicos alocar a cada comercial dava na mesma para fazer isso a questão é que assim à mais flexibilidade e toda a gente trabalha com toda a gente, porque de repente uma pessoa pode ficar doente e a outra já eu trabalhava assim com A ou com B é uma questão de ser flexibilidade

45. Entrevistador: É mais funcional?

Entrevistada: É assim tem os dois lados, já estás habituada a trabalhar com uma pessoa já sabes que aquela pessoa quer assim agora trabalhas com três ou quatro é de maneira diferente e até eles próprios estavam habituados a só ter falar com uma pessoa e agora

tem que falar, é assim foi uma estratégia que se criou no final do ano passado e eu não acho que esteja a correr mal.

46. Entrevistador: Está a correr bem em relação com a anterior?

Entrevistada: Porque podes fazer coisas... lá está não estás só a fazer a mesma coisa, falas com pessoas diferentes, fazes coisas diferentes

47. Entrevistador: Como caracteriza o espírito de trabalho dentro da Global Estratégias? E a coesão da equipa?

Entrevistada: Sim, por trabalharmos à muito tempo juntos é por crermos todos que as coisas corram bem e daí essa questão quando é preciso ficar mais tarde o projeto é de A, mas o B e o C também ficam, pronto é um bocado por aí

48. Entrevistador: Pelo que eu percebi o trabalho era em equipa mas era feito de uma forma mais individualizada, até num duo?

Entrevistada: Sim, mas mesmo antigamente, mesmo sendo em duo os outros ficavam a ajudar

49. Entrevistador: Assim até sabem melhor a capacidade de cada pessoa quem faz melhor...

Entrevistada: não, mas quem diz quem faz o quê sou eu eles trazem-me a proposta eu depois é que a distribuo eles também já estão habituados, lá está as soluções complicadas vão todas para a [REDACTED] (técnica de formação), já está mais habituada, tudo que é solução fica com ela e há de ficar comigo e com a [REDACTED] (responsável pela componente de e-learning) depende do volume que vier.

50. Entrevistador: Na sua perspetiva como é feita a integração dos novos trabalhadores na empresa? Qual a sua opinião?

Entrevistada: É assim o nosso manual de acolhimento podia ser melhorado, podia e pronto a Patrícia quando chega alguém leva a pessoa a passear pela empresa explica quem é que trabalha neste departamento e pronto. Podia ser melhorado aí tenho de dizer que sim

51. Entrevistador: Como é que melhoravas?

Entrevistada: Para já fazia um manual de acolhimento diferente em que explica-se os departamentos as regras, uma pessoa quando vem para cá não sabe qual é o procedimento se faltar, quando é que marca férias, pronto o manual de acolhimento deveria estar com enfoque diferente que não está. Este manual de acolhimento explica as áreas de negócio da empresa e pronto precisava de ser melhorado

52. Entrevistador: Não está vocacionado para as necessidades do trabalhador, as regras, as férias, procedimento não está complementado esse era um aspeto que melhoraria.

Entrevistada: Sim melhorava o manual de acolhimento sim

53. Entrevistador: Quando é preciso tomar decisões existe liberdade para serem tomadas pela equipa de trabalho ou pelo contrário tem de consultar a direção?

Entrevistada: é assim existem algumas coisas que decidimos nós, mas por norma é assim nós não gostamos de deixar a ■■■ (diretora-geral) de fora e ela também gosta de saber das coisas, mas se tivéssemos de tomar uma decisão agora, ela não está cá ou é agora ou não é, claro que nós tomávamos a não ser que fosse uma coisa que mexe-se muito com dinheiro aí já não, decisões estratégicas em termos de custos não, mas se for em termos operacionais claro que sim. Em termos estratégicos é que não.

54. Entrevistador: Existe alguma pressão por parte da ■■■ (diretora-geral), para vender mais isso pode influenciar...

Entrevistada: É assim neste momento temos uma pressão não é só ela que nos põe temos a pressão do mercado também que efetivamente temos de aumentar as vendas, mas isso acho que somos nós e Portugal inteiro

55. Entrevistador: Vocês costumam fazer uma retrospectiva do ano anterior, o que venderam mais ou menos?

Entrevistada: Sim nós até temos mensal, cada um de nós tem um mapa de divisões e vendas onde nós colocamos todas as propostas com as quais nós saímos a pretensão que nós temos se vai avançar ou não se for adjudicada em que meses é que pode ser. Temos

um mapa anual que usamos o mesmo todos os anos e que dá para ver por exemplo se calhar em Março do ano passado eu vendi mais que em Março deste ano, é verdade, mas pronto Portugal também está ...

56. Entrevistador: Se calhar sentes-te pressionada por isso e a [REDACTED] (diretora-geral) também vê o que se está a passar temos de fazer mais

Entrevistada: sim, mas isso aí todos temos... a questão é essa efetivamente à uma pressão não só interna mas também externa neste momento todos nós tentamos fazer o nosso melhor, não podemos é obrigar os clientes a comprar.

57. Entrevistador: Se existe um ambiente diferente quando está a [REDACTED] (diretora-geral) e quando não está ela? Notas alguma diferença? As pessoas sentem-se melhor ou pior?

Entrevistada: é assim ela deixa-nos muito à vontade é claro que quando ela está cá não estamos aí na palhaçada, mas às vezes também estamos e ela também brinca connosco a própria maneira de ela se dar connosco, tudo bem que ela é a diretora, mas ela às vezes é como se fosse uma de nós e daí esta informalidade tem essa vantagem, nós nos damos todos bem.

58. Entrevistador: Na sua opinião identifica-se com a missão, os valores, da Global Estratégias? Porquê?

Entrevistada: Sim, eu concordo com tudo só acho é que às vezes corremos muito, é assim a própria conjuntura também não nos deixa fazer as coisas mais pausadamente

59. Entrevistador: Achas que conseguiriam fazer um trabalho de melhor qualidade se tivessem mais tempo?

Entrevistada: Sim, sem dúvida, o tempo é inimigo da perfeição

60. Entrevistador: Passando à última desejavas acrescentar mais alguma coisa relacionada com a gestão da formação?

Entrevistada: Não, acho que disse tudo.

61. Entrevistador: Muito Obrigado!

Anexo 1.9 – Quadro descritivo das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista II

1ª Dimensão: Organização
Esta dimensão diz respeito ao modo como a diretora da qualidade entende a empresa, segundo a sua percepção, esta encontra-se dividida nas seguintes categorias: Identidade da organização; estratégia da empresa e atividade da empresa.
1.1 Categoria – Identidade da organização: encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:
1.1.1 Caracterização da empresa – perspectiva da diretora sobre a empresa, qual o seu posicionamento no mercado;
1.1.2 Regras e procedimentos – incluem afirmações sobre a importância das normas no funcionamento da empresa;
1.1.3 Potencialidade – percepção da diretora acerca das virtudes da organização;
1.1.4 Limitações – afirmações sobre principais limitações da empresa no desenvolvimento do seu negócio;
1.1.5 Percepção da cultura organizacional – inclui afirmações da diretora sobre o modo como esta percebe a cultura da empresa.
1.2 Categoria – Estratégias da organização encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:
1.2.1 Estratégias de negócio – Inclui afirmações da diretora acerca do funcionamento geral da organização;
1.2.2 Diferenciação – Percepção acerca da forma como procuram diferenciar-se da concorrência, nomeadamente no departamento soluções.
1.3. Categoria – atividade da empresa encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:
1.3.1 Evolução do processo de trabalho no departamento soluções – percepção da diretora da qualidade acerca do progresso do trabalho dentro do departamento;
1.3.2 Funcionamento interno do departamento soluções – inclui afirmações da diretora de como é gerido o processo de trabalho dentro do departamento;
1.3.3 Pressão vender – afirmações da diretora sobre a necessidade de aumentar as vendas;
1.3.4 Avaliação de desempenho – inclui afirmações acerca como se procede à

avaliação interna.

2ª Dimensão: Trabalho de gestão

Esta dimensão refere-se ao modo como a diretora desenvolve o seu trabalho, esta encontra-se dividida nas seguintes categorias: Realidade do gestor, relações humanas.

2.1 Realidade do gestor, encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:

2.1.1 Gestão do quotidiano – inclui afirmações sobre o planeamento diário da execução do seu trabalho;

2.1.2 Cargos dentro da empresa – perceção sobre a evolução dentro da empresa;

2.1.3 Atividades que executa – descrição de tarefas que executa com mais frequência;

2.1.4 Coordenação da equipa – perspetiva de como é coordenada a equipa de trabalho dentro do departamento;

2.1.5 Tomada de decisão – perceção de quem e como são tomadas as decisões;

2.1.6 Canais de Comunicação – afirmações de como é feita a troca de informações entre os trabalhadores;

2.1.7 Balanço do desempenho do trabalho – Retrospectiva sobre o desempenho da sua atividade diária.

2.2 Relações Humanas, encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:

2.2.1 Coesão de equipa – afirmações de como são as relações entre as pessoas a união interna;

2.2.2 Imagem do líder – perspetiva da diretora da qualidade acerca da liderança da diretora-geral;

2.2.3 Integração de novos trabalhadores – Afirmações da diretora de como são integrados os novos trabalhadores na empresa;

2.2.4 Formação dos trabalhadores – Inclui afirmações acerca da formação profissional disponibilizada aos trabalhadores da empresa.

Anexo 1.10 - Análise de conteúdo da Entrevista II

Entrevistada: Diretora da qualidade, gestora de projetos e responsável pela gestão de projetos do departamento soluções

Tema: A Organização e o Trabalho de Gestão

1ª Dimensão: Organização		
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
1.1 Identidade da organização	1.1.1 Caracterização da empresa	“A Global Estratégias é uma empresa que apesar de estar inserida num grupo internacional grande, nós somos pequeninos (...) temos uma forte orientação para o cliente, acreditamos naquilo que fazemos e é assim a empresa em si tem um carácter humano bastante forte” (EII, p.41) “(...) Orientação para o cliente, equipa (...)e paixão toda a gente gosta daquilo que faz.” (EII, p.42)
	1.1.2 Regras e procedimentos	“(...) nós sendo uma entidade acreditada não podemos não fazer daquela maneira... é assim existem algumas coisas que não tem de se seguir tão à regra, mas por norma temos um fio condutor que não nos deixa sair daí, mas já está interiorizado já sabemos que temos de fazer assim isso está perceptível.” (EII, p.48) “todos muito informais, tem de ser mais formal para o exterior do que cá dentro, desde que corra bem e não se faça mal feito” (EII, p.49)
	1.1.3 Potencialidades	“ (...) as potencialidades é sem dúvida as pessoas.” (EII, p.44)
	1.1.4 Limitações	“A maior limitação que eu vejo neste momento é em termos de volume de trabalho fase aos recursos. Nós temos muito trabalho e temos poucos recursos. (...) só acho é que às vezes corremos muito, é assim a própria conjuntura também não nos deixa fazer as coisas mais pausadamente” (EII, p.44)
	1.1.5 Perceção da cultura	“Nós tentamos sempre dar resposta a tudo não tem comparação (...) a questão é que nós aqui talvez por sermos poucos e por sermos todos mais ou menos da mesma idade temos um espírito de equipa que não é muito normal sentires noutros sítios é assim nem toda a gente trata o diretor por tu e nós tratamos é a

	organizacional	questão de ... é a proximidade e a partilha nós somos colegas e somos amigos daí é difícil comparar porque isto não acontece em todo o lado” “(...) ideia, a orientação para o cliente, a gente trabalha para os clientes pronto tem de ser mesmo por ai a equipa é que efetivamente se nós quisermos deslocarmos de funções com uma velocidade extraordinária e se precisarmos ajudar os colegas também ajudamos e paixão porque efetivamente, porque damos o nosso melhor para conseguir dar resposta.” (EII, p.42)
1.2 Estratégias da Organização	1.2.1 Estratégia de negócio 1.2.2 Diferenciação	<p>“ (...) temos de ter em conta o sector de atuação do cliente falando um bocado só do intra... em função do setor de atividade estudamos os setor, as características do público-alvo, a temática pretendida, o que é que o cliente pretende alcançar com isso quais são os seus objetivos estratégicos para depois conseguirmos dar a solução, no inter funciona um pouco mais com as variações de mercado e as novidades que vão surgindo nós temos aqueles produtos que já são standard e aparecem sempre e depois temos situações como por exemplo a do novo código que estamos com um boom, a área das compras também (...) tem a ver com o calendário e com as obrigações legais” (EII, p.43)</p> <p>“Nós agora estamos a apostar na questão das soluções e efetivamente ao início quando nós mudamos o nome para soluções tu não vias a palavra soluções em muito lado agora já vês, nós tentámos evoluir mas alguém já foi atrás de nós também. Nós agora estamos a diferenciarmo-nos efetivamente na questão das soluções, porque fazemos projetos com princípio, meio e fim ou seja temos um trabalho diagnóstico muito grande para que consigamos fazer em campo com a formação e ainda temos a avaliação a posterior que eram coisas que nós inicialmente não fazíamos os clientes também não nos davam abertura para isso mas nós próprios também não tínhamos essa pro atividade e agora já temos.” (EII, pp.42-43)</p>
1.3 Atividade da Empresa	1.3.1 Evolução do Processo de trabalho no departamento soluções	“Cada comercial tinha um técnico associado, portanto era muito mais simples, quando vieste para cá a [redacted] (responsável pela logística departamento soluções) estava a reportar à [redacted] (gestor C) e a [redacted] (técnica de formação X) estava com o [redacted] e com o [redacted] (gestor A e B). (...) hoje em dia já não é assim os projetos vão rodando em função da complexidade é que vai ficar com este técnico ou com aquele até à adjudicação.” “Fica um trabalho mais de equipa, antigamente tu já sabias tenho isto para fazer tenho de me preocupar com isto, agora de dia para dia vou mudando as coisas tu fazes isto tu

	<p>1.3.2 Funcionamento interno do departamento soluções</p> <p>1.3.3 Pressão vender</p> <p>1.3.4 Avaliação de desempenho</p>	<p>aquilo é mais complicado.” (EII, p.46)</p> <p>“ (...) o trabalho é distribuído em função da complexidade neste momento, tanto para elaboração da proposta como para a gestão de projetos é em função da complexidade e da disponibilidade das pessoas, do volume de trabalho de cada um tentar alocar em função do volume é assim se uma das pessoas da equipa está com muito trabalho e outra está com menos, então a proposta vai para a pessoa que está com menos. Dai aquela questão de ter de ser feita uma gestão não é por dia mas até é duas vezes por dia, o que agora é o daqui a nada já não pode ser porque surgiu outra coisa mais complicada.” (EII, p.50)</p> <p>“(…) neste momento temos uma pressão não é só ela (diretora-geral) que nos põe, temos a pressão do mercado também que efetivamente temos de aumentar as vendas, mas isso acho que somos nós e Portugal inteiro.” (EII, p.52) “ (...) efetivamente à uma pressão não só interna mas também externa neste momento todos nós tentamos fazer o nosso melhor, não podemos é obrigar os clientes a comprar.” (EII, p.53)</p> <p>“ (...) por exemplo o ano passado como estavam alocados, a [REDACTED] (responsável pela logística departamento soluções) estava alocada à [REDACTED] (gestor C) foi ela que fez, o ano passado foi feito assim.[por sua vês a diretora geral, faz a avaliação de desempenho à equipas comercial] (...) aqui o desempenho está alocado às vendas” (EII, p.48)</p>
2ª Dimensão: Trabalho de Gestão		
<p>2.1 Realidade do Gestor</p>	<p>2.1.1 Gestão do quotidiano</p>	<p>“ (...) vou definindo prioridades por norma eu tenho uma folhinha quando vou para casa no dia anterior vou escrever tudo o que me lembre que tenho para fazer e depois durante o dia seguinte à medida que o dia vai avançando e em função daquilo que eu consigo fazer vou pondo ok's, fora aquelas coisas que surgem de momento que tem de ser logo feitas e é uma questão (...) ir anotando para que não me esqueça de nada (...) sim giro o meu dia, dia-a-dia. (...) mas nem no próprio dia eu consigo fazer só aquilo que tinha planeado ou tudo aquilo que tinha planeado.” (EII, p.45) “ (...)é um bocadinho gerir dois mundos, (...) eu tenho de vos gerir a vocês e tenho de gerir eles que me estão a pedir e aquilo que eles pedem não consigo dar a resposta tão automática como eles querem porque o trabalho é muito e</p>

	<p>2.1.2 Cargos dentro da empresa</p> <p>2.1.3 Atividades que executa</p> <p>2.1.4 Coordenação da equipa</p>	<p>então é complicado... e eu perco muito tempo com essa parte do agora vais para aqui agora vais para ali, e agora já não pode ser assim porque esta é prioritária e esta tem deadline fixado pelo cliente e podemos tentar entregar aquela depois porque esta tem de passar à frente é um bocadinho complicado.” (EII, p.46)</p> <p>“Eu quando vim para cá, vim para o departamento administrativo e vim só a part-time, depois fiquei com os RH, ou seja a parte das contratações do acolhimento, das férias todas as coisas de RH estavam comigo. Depois entretanto fui mãe, quando voltei fiquei sem os RH. (...) Depois quando voltei já fiquei com alguns clientes das empresas mais pequenas e estava com o [REDACTED] (Gestor B), mas entretanto quando surgiu (...) um projeto muito grande de consultoria com a ASAE que eu fiquei responsável pela parte Pedagógica, (...) e pronto aquilo foi um projeto durante o ano e eu tinha de fazer imensos relatórios imensas coisas e já não consegui... lá está fiquei só com a parte das propostas mais complexas na altura tínhamos cá outra colega que estava de apoio ao [REDACTED] (Gestor B) (...) e pronto acabou a ASAE e depois houve um projeto grande também da Vodafone que levou algum tempo mas pronto depois tinha os meus clientes e tinha a parte do POPH com a [REDACTED] que aquela altura do ano aqueles dois meses não faço mais nada sem ser aquilo e depois ainda tenho a parte da qualidade da DGERT.” (EII, p.47)</p> <p>“(…), estava como comercial e estava como a [REDACTED] (técnica de formação X) tudo o que era proposta mais complicadas, (...) estava comigo tudo o que era questões mais complexas era gerido por mim, mais as minhas coisas mais a qualidade, agora além de ser isso pronto tenho a [REDACTED] (técnica de formação X) que é uma grande ajuda nessa parte das propostas mais complicadas que eu agora por enquanto, nesta fase de enfoque mais comercial que a [REDACTED] (diretora-geral) nos pediu, não estou a fazer propostas, mas a parte da gestão da equipa é recente é para ai de Outubro/Novembro” (EII, p.46)</p> <p>“(…) quem diz quem faz o quê sou eu eles trazem-me a proposta eu depois é que a distribuo eles também já estão habituados, lá está as soluções complicadas vão todas para a [REDACTED] (técnica de formação X), já está mais habituada, tudo que é solução fica com ela e hade ficar comigo e com a [REDACTED] [REDACTED] (técnica de formação Y) depende do Volume que vier.” (EII, p.51)</p>
--	---	--

	<p>2.1.5 Tomada de decisão</p> <p>2.1.6 Canais de Comunicação</p> <p>2.1.7 Balanço do desempenho do trabalho</p>	<p>“Decisões é preciso tomar, se bem que decisões mais complexas e mais estratégicas eu não as tomo sem falar com a [REDACTED] (Diretora-geral)” (EII, p.47) “(...) existem algumas coisas que decidimos nós, mas por norma é assim nós não gostamos de deixar a [REDACTED] (diretora-geral) de fora e ela também gosta de saber das coisas, mas se tivéssemos de tomar uma decisão agora, ela não está cá ou é agora ou não é, claro que nós tomávamos a não ser que fosse uma coisa que mexe-se muito com dinheiro aí já não (...) decisões estratégicas em termos de custos não, mas se for em termos operacionais claro que sim. Em termos estratégicos é que não.” (EII, p.52) “ a última palavra é da [REDACTED] (diretora-geral) claro, a gente não faz nada à revelia dela damos as nossas sugestões e se ela concorda muito bem se ela não concorda...mas por norma concorda.” (EII, p.44)</p> <p>“(...) passo o dia tenho de falar com uns e com outros, comunicar, com os clientes, com vocês com eles, com toda a gente. (...) Informal, às vezes se calhar teria de ser mais autoritário, mas se nós podemos tentar levar as pessoas a bem porquê vamos levar a mal.” (EII, pp.49-50)</p> <p>“Eu gosto e acho que está bem feito, a aqui a única questão é tanta coisa ao mesmo tempo, às vezes deixa-me com a sensação que cheguei ao fim do dia e não fiz tudo aquilo que deveria ter feito.” “ (...) é o não estar estagnado, tentar sempre fazer diferente, sempre que o tempo nos permite tentamos sempre melhorar.” (EII, p.49)</p>
<p>2.2 Relações Humanas</p>	<p>2.2.1 Coesão da Equipa</p> <p>2.2.2 Imagem do líder</p> <p>2.2.3 Integração</p>	<p>“(...) por trabalharmos à muito tempo juntos é por crermos todos que as coisas corram bem e daí essa questão quando é preciso ficar mais tarde o projeto é de A, mas o B e o C também ficam, pronto é um bocado por aí.” (EII, p.51) (...) Sim, quando nos dizem... lá está a questão da partilha e falarmos todos às vezes numa reunião, como nós fazemos na altura destas propostas mais complicadas falamos todos para encontrar uma linha de atuação que todos dão ideias.” (EII, p.44)</p> <p>“(...) ela (diretora) deixa-nos muito à vontade é claro que quando ela está cá não estamos aí na palhaçada, mas às vezes também estamos e ela também brinca connosco a própria maneira de ela se dar connosco, tudo bem que ela é a diretora, mas ela às vezes é como se fosse uma de nós e daí esta informalidade tem essa vantagem, nós nos darmos todos bem.” (EII, p.53)</p> <p>“É assim o nosso manual de acolhimento podia ser melhorado, podia e pronto a [REDACTED] (responsável</p>

	<p>de Novos trabalhadores</p> <p>2.2.4 Formação dos Trabalhadores</p>	<p>pelos RH) quando chega alguém leva a pessoa a passear pela empresa explica quem é trabalha neste departamento e pronto. Podia ser melhorado ai tenho de dizer que sim” (EII, p.51)</p> <p>“ (...) fazemos formação interna, nós vamos aos intra só feitos para nós temos alguns ainda agora houve um à pouco tempo por causa das vendas no principio de Março, mas nós às vezes vamos aos inters e fazemos cursos à distância, eu estou a fazer um à distância agora.” “Nós não pagamos os nossos cursos todos os dados pela Global Estratégias.” (EII, p.44)</p>
--	---	--

Anexo 1.11 - Guião da entrevista III, IV V e VI

Instituto de Educação da Universidade de Lisboa

Mestrado em Ciências da Educação

Área de especialização: Administração Educacional

GUIÃO DA ENTREVISTA Semiestruturada

Tema: O trabalho de um gestor de formação e a cultura organizacional

Entrevistado: Equipa comercial (Gestor A, B, C e D)

Objetivos gerais:

- Obter perceções acerca do trabalho do gestor e a influência que a empresa teve no seu desenvolvimento enquanto profissional;
- Perceber as relações humanas existentes na organização;
- Conhecer a perspetiva cultural do gestor acerca da organização.

Categorias	Objetivos específicos	Questões	Notas / Observações
A Desenvolvimento profissional	<ul style="list-style-type: none">• Saber que função exercia anteriormente• Perceber quem pede ajuda dentro da empresa.• Aferir como aprendeu a executar o seu trabalho.	<p>1- O que fazias antes de trabalhares na empresa?</p> <p>2- Quando tens algum problema ou alguma dúvida a quem recorres?</p> <p>3- O trabalho que fazes na Global Estratégias, com quem aprendes-te a fazer? Ou como aprendes-te a fazer?</p>	

<p>B</p> <p>Relação com os colegas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer que tipo de tarefa executam com frequência • Perspetivar a relação com os colegas • Perceber a opinião acerca do funcionamento da organização 	<p>4- Qual a atividade que mais utilizas na execução do teu trabalho?</p> <p>5- Qual a importância que dás ao trabalho em equipa?</p> <p>6- Consideras que existe uma boa gestão de projetos e de Recursos Humanos na empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar, planear, decidir, avaliar...
<p>C</p> <p>Perceção da Cultura Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aferir segundo o seu ponto de vista as potencialidades e limitações da organização • Obter a sua opinião acerca da cultura da organização 	<p>7- Refere-me duas potencialidades e duas limitações da Global Estratégias?</p> <p>8- Como describes a Cultura Organizacional presente na Global Estratégias?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece espírito de equipa e a autonomia • Fomenta a competitividade e os interesses individuais • Reforça a cooperação a coesão e a inovação • Promove desenvolvimento profissional e estabilidade no trabalho.
<p>D- Finalização da</p>			

Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a oportunidade para a entrevistada acrescentar algo sobre a temática 	<p>9- Deseja acrescentar mais alguma coisa relacionada com a gestão da formação?</p>	
-------------------	--	--	--

Anexo 1.12 - Quadro descritivo das dimensões, categorias e subcategorias de entrevista III, IV, V e VI.

1ª Dimensão: Aprendizagem
Esta dimensão pretende entender como é feito o processo de aprendizagem pelos gestores da equipa comercial, esta encontra-se dividida na seguinte categoria: Identidade Profissional.
1.1 Categoria – Identidade profissional: encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:
<p>1.1.1 Experiência profissional anterior – afirmações dos gestores acerca da sua experiência profissional antes de assumirem um cargo na empresa;</p> <p>1.1.2 Problemas, dúvidas a quem recorre – perceção sobre a quem recorrem os gestores quando tem dificuldades;</p> <p>1.1.3 Aprendizagem do trabalho – inclui afirmações sobre como é feita a aprendizagem no trabalho;</p> <p>1.1.4 Percurso dentro da empresa – perceção acerca dos cargos desempenhados dentro da empresa.</p>
2ª Dimensão: Trabalho de gestão
Esta dimensão refere-se ao modo como a equipa comercial desenvolve o seu trabalho e a sua relação com os colegas de trabalho, esta encontra-se dividida na seguinte categoria: Realidade do Gestor
2.1 Categoria – Realidade do Gestor: encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:
<p>2.1.1 Atividade que mais executa - descrição de tarefas que executa com mais frequência;</p> <p>2.1.2 Trabalho de equipa – afirmações da equipa comercial sobre o trabalho desenvolvido em contexto colaborativo e relações entre as pessoas;</p> <p>2.1.3 Gestão de projetos – inclui afirmações sobre a qualidade da gestão dos projetos na empresa;</p> <p>2.1.4 Recursos humanos – perceção acerca dos recursos humanos da empresa.</p>
3ª Dimensão: Organização
Esta dimensão diz respeito ao modo como a equipa comercial entende a empresa,

segundo a sua percepção, esta encontra-se dividida na seguinte categoria: Imagem da Organização

3.1 Imagem da organização, encontra-se subdividida nas seguintes subcategorias:

3.1.1 Percepção da cultura organizacional – inclui afirmações da equipa comercial sobre o modo como estes percebem a cultura da empresa;

3.1.2 Potencialidade – percepção dos gestores de formação acerca das virtudes da organização;

3.1.3 Limitações – afirmações sobre as principais limitações da empresa no desenvolvimento do seu negócio.

Anexo 1.13 – Protocolo da Entrevista III

PROTOCOLO DA ENTREVISTA Semiestruturada

Tema: O papel do gestor na Cultura Organizacional

Entrevistado: Gestor A

Entrevistador: Estagiário

Local: Na empresa Global Estratégias

Duração: 10 min

Objetivos Gerais:

- Obter percepções acerca do trabalho do gestor e a influência que a empresa teve no seu desenvolvimento enquanto profissional;
- Perceber as relações humanas existentes na organização;
- Conhecer a perspectiva cultural do gestor acerca da organização.

Transcrição da Conversa

1. Entrevistador: Quando tens algum problema ou alguma dúvida a quem recorres?

Entrevistado: Depende do problema... a todos os colegas, ou seja, em função do conhecimento, quer da disponibilidade e também da experiência é um bocadinho recorrer a toda a organização, ou seja, depende das dúvidas, depende das questões... Ainda agora me viste ali falei com a [REDACTED] (diretora de qualidade), falei com a [REDACTED] [REDACTED] (responsável pela logística do departamento soluções) ... por isso depende do problema e da questão, mas é muito direcionar o problema, olhar para o que eu preciso para a solução e em função disso quem são as pessoas mais indicadas.

2. Entrevistador: O trabalho que fazes na Global Estratégias, com quem aprendes-te a fazer? Ou como aprendes-te a fazer?

Entrevistado: é uma aprendizagem continua, até porque eu é um caso um bocadinho diferente, porque eu fiz várias coisas dentro da organização, mas passa muito por uma

aprendizagem, neste caso concreto, continua, aprendizagem informal, ou seja, muito com os colegas, troca de ideias, de experiências, vivências e muito das situações em si, muito de perguntar de ver as soluções e com isso ir construindo a aprendizagem., passa muito por ai. Não à uma formação, eu fui evoluindo dentro da organização e fui aprendendo várias coisas, muito à conta da proximidade e muita autoaprendizagem, passa muito pelo interesse das pessoas.

3. Entrevistador: Mas quando entraste quem te deu maior bagagem aqui?

Entrevistado: Eu entrei para fazer logística aqui, ou seja, não tem nada depois disso fui diretor informático, não tem nada a ver e isso para mim foi muito autoaprendizagem e aprendi muito com o colega de Espanha, depois a nível do e-learning fui eu que criei a aprendizagem, fui eu o pioneiro, fui eu que abri a área e que aprendi inicialmente com Espanha, depois com França muito sobre e-learning e muito descoberta, ou seja, fui eu que criei um bocadinho o conhecimento. Por isso é que eu estou a dizer que isto é um bocadinho diferente. Depois na vertente mais comercial, aprendi muito por exemplo com o [REDACTED] (Gestor B), que é uma pessoa que sabe muito, mas como eu já faço uma componente, ou seja, à cinco anos atrás já fazia área comercial mas não tão afincadamente, ou seja, também eu que aprendi fui descobrindo, isto é sempre mutuo tu ensinas e aprendes ao mesmo tempo, que os colegas, depois obviamente temos formação formal, com várias pessoas desta área desde de formadores externos que te ensinam muito mais aprendizagens comportamentais que necessariamente comercial, vendas e por ai fora, obviamente que aprendes os ciclos da venda como falar, apresentar, etc., mas muito pela aprendizagem informal, mas foi já tanta gente com quem aprendi.

4. Entrevistador: Também desempenhas-te várias funções dentro da empresa? Que te foram ajudando, integrando...

Entrevistado: exatamente... foram-me ajudando, mas é como eu te digo eu sempre tive o hábito de eu próprio criar conhecimento para teres uma ideia eu dou e dei muita formação ligada ao sector do telemarketing, formação sou eu que dou, porque já tive uma experiência antiga em telemarketing e conheço muito bem o nosso modelo de negócio e de prestar junto dos clientes e por ai fora eu próprio também fui estudando e

aprendendo construindo algum conhecimento, mas também muito através dos colegas tanto Nacionais como internacionais do grupo. Que é uma das vantagens quer da nossa organização é muito Horizontal quer do próprio grupo é que possuis muitas fontes de conhecimento à tua disposição e pessoas com muita experiência e Know-how, dou-te um exemplo nós temos uma formação em Madrid ótima excelente, puramente comercial, em que participou quer um formador espanhol quer pessoas de Inglaterra e dos EUA, que trazem muita visão, de como fazer e atuar, essa é um momento importante em que aprendi muito ai, mas tivemos outras, aqui também com formadores em muitos projetos que vendemos aprendes imenso, quando toca a áreas comerciais aprendes muito daqui que está a ser feito, dou-te um exemplo, [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED], (formadores externos) tivemos projetos na área comercial que aprendi imenso. Aqui formação interna aprende-se muito com a [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED], (formadores subcontratados) o [REDACTED], a [REDACTED] a [REDACTED]... (gestor B, C e diretora-geral) São uma série de fontes.

5. Entrevistador: Qual a atividade que mais utilizas na execução do teu trabalho? (comunicar, planear, decidir, avaliar...)?

Entrevistado: E-mail e telefone como veículos de comunicação, atividade é comunicar, saber perguntar e com isto fazer uma imagem e dar resposta é um bocadinho essa questão.

6. Entrevistador: Qual a importância que dás ao trabalho em equipa? Consideras que existe uma boa gestão de projetos e de Recursos Humanos na empresa?

Entrevistado: O trabalho de equipa é fundamental. Por que cada um tem o seu papel no todo e se todos não fizermos o nosso trabalho não funciona. É fundamental uma boa gestão de projetos. E considero umas melhores que outras, mas à uma estrutura na qual nós nos apoiamos e funciona, pode ser melhorado como tudo. Funciona bem obviamente que à espaço para melhorar.

7. Entrevistador: Refere-me duas potencialidades e duas limitações da Global Estratégias?

Entrevistado: Potencialidades uma grande flexibilidade, isto numa perspetiva de dizer que olhamos para cada cliente, cada situação, como novas e isso dá-nos abertura de espírito e tira-nos preconceitos e pré conceitos o que nos permite se calhar sermos mais eficazes nas respostas que damos e na forma como gerimos e nos adequamos ao cliente. Acho que isso é uma grande vantagem. Outra é a nossa capacidade, do grupo, em termos de produtos, o que temos para oferecer, temos uma gama tão vasta se compreender a necessidade do cliente com segues encontrar sempre solução pretendida. Duas limitações a questão do preço é e não é uma limitação, porque nós estamos colocados num posicionamento de mercado médio alto, o preço por vezes dificulta e pode ser contornado, mas em negociação com o cliente também é possível baixar, mas sim o preço sem dúvida é uma questão. Outra limitação é a nossa capacidade de resposta a projetos de baixo preço e baixa rentabilidade, ai custa-te um bocadinho porque o posicionamento não é o teu e ai vendo a conjuntura até tens vontade de lá ir mas ao mesmo tempo não é tao apelativo, tão interessante

8. Entrevistador: Como descreves a Cultura Organizacional presente na Global Estratégias?

Entrevistado: Cultura Horizontal, muito pouco vertical, obviamente sui genesis todas as organizações tem as suas coisas boas e coisas más, cultura bastante aberta, ou seja, fala-se de tudo dos problemas, das soluções... e multidisciplinar um bocadinho as palavras que descrevem a organização.

9. Entrevistador: O que fazias antes de trabalhares na empresa?

Entrevistado: Dentro da área do telemarketing, fui operador quando comecei, depois fui ganhando experiência com o tempo e passei a supervisor, passei a formador, passei a trabalhar no back office, cheguei a fazer todos os horários dos operadores e por ai fora até que um dia decidi vir-me embora, porque vários fatores achei que era o momento de me vir embora, queria fazer outras coisas e fiz muita coisa e foi um bocadinho por esta carolice minha de querer procurar e saber mais e por ai fora que rapidamente fui avançado, fui alargando um bocadinho as funções de operador e fui por ai dentro e aprendi imenso, imensas coisas.

Anexo 1.14 – Análise de conteúdo da entrevista III

Entrevistado: Gestor A

Tema: A organização e o trabalho de gestão

1ª Dimensão: Aprendizagem		
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
1.1 Identidade Profissional	1.1.1 Experiência profissional anterior	“ (...) Telemarketing, fui operador quando comecei, depois fui ganhando experiência com o tempo e passei a supervisor, passei a formador, passei a trabalhar no BackOffice, cheguei a fazer todos os horários dos operadores e por ai fora até que um dia decidi vir-me embora, (...) queria fazer outras coisas e fiz muita coisa (...)”(EIII:70)
	1.1.2 Problemas, dúvidas a quem recorre	“ (...) a todos os colegas, ou seja, em função do conhecimento, quer da disponibilidade e também da experiência é um bocadinho recorrer a toda a organização (...) mas é muito direccionar o problema, olhar para o que eu preciso para a solução e em função disso quem são as pessoas mais indicadas.” (EIII:67)
	1.1.3 Aprendizagem do Trabalho	“ é uma aprendizagem continua, (...) eu fiz várias coisas dentro da organização (..) neste caso concreto, continua, aprendizagem informal, ou seja, muito com os colegas, troca de ideias, de experiências, vivências (...), muito de perguntar de ver as soluções e com isso ir construindo a aprendizagem. Não à uma formação, eu fui evoluindo dentro da organização e fui aprendendo várias coisas, muito à conta da proximidade e muito auto aprendizagem, passa muito pelo interesse das pessoas. (...)”(EIII, pp.67-68) “(...) dou-te um exemplo nós temos uma formação em Madrid ótima excelente, puramente comercial, em que participou quer um formador espanhol quer pessoas de Inglaterra e dos EUA, que trazem muita visão, de como fazer e atuar, essa é um momento importante em que aprendi muito ai, mas tivemos outras, aqui também com formadores em muitos projetos que vendemos

	1.1.4 Percurso dentro da empresa	<p>aprendes imenso (...)”(EIII, p.67) “(...) aprendi muito com o colega de Espanha (...) a nível do e-learning (...) aprendi inicialmente com Espanha, depois com França muito sobre e-learning e muito descoberta, ou seja, fui eu que criei um bocadinho o conhecimento (...) Depois na vertente mais comercial, aprendi muito por exemplo com o █████ (Gestor B) que é uma pessoa que sabe muito (...) depois obviamente temos formação formal, com várias pessoas desta área desde de formadores externos que te ensinam muito mais aprendizagens comportamentais que necessariamente comercial, vendas e por ai fora, obviamente que aprendes os ciclos da venda como falar, apresentar, etc., mas muito pela aprendizagem informal (...)” (EIII, p.68) “(...) fui estudando e aprendendo construindo algum conhecimento, mas também muito através dos colegas tanto nacionais como internacionais do grupo (...) São uma série de fontes. ” (EIII, p.68-69)</p> <p>“Eu entrei para fazer logística aqui, (...) depois disso fui diretor informático, (...) depois a nível do e-learning fui eu que criei a aprendizagem, fui eu o pioneiro, fui eu que abri a área (...) Depois na vertente mais comercial (...) há cinco anos atrás já fazia área comercial mas não tão afincadamente” (EIII, p.68)</p>
2ª Dimensão: Trabalho de Gestão		
2.1 Realidade do Gestor	2.1.1 Atividade que mais executa	“E-mail e telefone como veículos de comunicação, atividade é comunicar, saber perguntar e com isto fazer uma imagem e dar resposta é um bocadinho essa questão.” (EIII, p.69)
	2.1.2 Trabalho de equipa	“O trabalho de equipa é fundamental. Por que cada um tem o seu papel no todo e se todos não fizermos o nosso trabalho não funciona” (EIII, p.69)
	2.1.3 Gestão de projetos	“(...)É fundamental uma boa gestão de projetos. E considero umas melhores que outras, mas à uma estrutura na qual nós nos apoiamos e funciona, pode ser melhorado como tudo.

		Funciona bem obviamente que à espaço para melhorar.” (EIII, p.69)
3ª Dimensão: Empresa		
3.1 Imagem da Organização	3.1.1 Perceção da Cultura Organizacional	“Cultura Horizontal, muito pouco vertical, (...), cultura bastante aberta, ou seja, fala-se de tudo dos problemas, das soluções... e multidisciplinar(...)”(EIII, p.70)
	3.1.2 Potencialidades	“ Potencialidades uma grande flexibilidade, isto numa perspetiva de dizer que olhamos para cada cliente, cada situação, como novas e isso dá-nos abertura de espirito e tira-nos preconceitos e pré conceitos o que nos permite se calhar sermos mais eficazes nas respostas que damos e na forma como gerimos e nos adequamos ao cliente. (...) Outra é a nossa capacidade, do grupo, em termos de produtos, o que temos para oferecer, temos uma gama tão vasta se compreender a necessidade do cliente consegues encontrar sempre solução pretendida.” (EIII, p.70) “(...)é uma das vantagens quer da nossa organização é muito Horizontal quer do próprio grupo é que possuis muitas fontes de conhecimento à tua disposição e pessoas com muita experiência e Know-how(...)”(EIII, p.69)
	3.1.3 Limitações	“ (...) a questão do preço é e não é uma limitação, porque nós estamos colocados num posicionamento de mercado médio alto, o preço por vezes dificulta e pode ser contornado, mas em negociação com o cliente também é possível baixar, mas sim o preço sem dúvida é uma questão. Outra limitação é a nossa capacidade de resposta a projetos de baixo preço e baixa rentabilidade, ai custa-te um bocadinho porque o posicionamento não é o teu e ai vendo a conjuntura até tens vontade de lá ir mas ao mesmo tempo não é tao apelativo, tão interessante.” (EIII, p.70)

Anexo 1.15 – Protocolo da entrevista IV

PROTOCOLO DA ENTREVISTA Semiestruturada

Tema: O papel do gestor na Cultura Organizacional

Entrevistado: Gestor B

Entrevistador: Estagiário

Local: Na empresa Global Estratégias

Duração: 10 min

Objetivos Gerais:

- Obter perceções acerca do trabalho do gestor e a influência que a empresa teve no seu desenvolvimento enquanto profissional;
- Perceber as relações humanas existentes na organização;
- Conhecer a perspetiva cultural do gestor acerca da organização.

Transcrição da Conversa

1. Entrevistador: O que fazias antes de trabalhares na empresa?

Entrevistado: O meu nome é [REDACTED], sou consultor comercial da Global Estratégias, e antes de estar inserido nesta organização, estava inserido na Vodafone a fazer um trabalho mais administrativo, ligado a um serviço que era de grandes contas.

2. Entrevistador: Quando tens algum problema ou alguma dúvida a quem recorres?

Entrevistado: Relativo a algum problema se for de ordem mais estratégico recorre nitidamente em último caso sempre à [REDACTED] que é a diretora-geral, até porque é ela que dá o aval para decisões mais complexas. Quando tudo tem haver mais com a gestão de projetos, eu não gosto de envolver a [REDACTED] (diretora-geral) nisso, tento deixar mais à

margem e o que faço é brainstormings com as equipas chegar a uma base e a um consenso de resolução.

3. Entrevistador: Porque não recorres tanto à [REDACTED] (diretora-geral) na questão dos projetos?

Entrevistado: Porque sinto que de alguma forma quando são projetos muito estratégicos ou grandes projetos até posso de alguma forma questioná-la, mas de outra forma sinto juntamente com as equipas que conseguimos chegar a uma decisão muito satisfatória, até porque a [REDACTED] (diretora-geral) hoje em dia é complicado ter capacidade para estar em todas as áreas com a mesma oportunidade e o mesmo envolvimento, acima de tudo também é essa a parte.

4. Entrevistador: O trabalho que fazes na Global Estratégias, com quem aprendes-te a fazer? Ou como aprendes-te a fazer?

Entrevistado: eu na Global Estratégias já desempenhei várias funções aqui dentro sempre ligado às áreas comerciais, já tive o trabalho de responsável logístico quando trabalhávamos muito nos hotéis... e eu posso dizer que aprendi um pouco com todas as pessoas, tanto com pessoas internas como pessoas externas, porque hoje a aprendizagem que eu faço é constante. Claro que com um ou outro formador na rua falamos de questões comerciais, como internamente aqui temos excelentes profissionais evolui-se com todos eles. Uns mais que outros mas de uma forma geral esta aprendizagem o que eu vejo é que, como eu ensinei algumas pessoas, também aprendi com outras pessoas. Não gosto de identificar aqui uma ou outra pessoa que foi o meu driver, houve vários drivers.

5. Entrevistador: Qual a atividade que mais utilizas na execução do teu trabalho? (comunicar, planear, decidir, avaliar...)

Entrevistado: Acima de tudo hoje em dia na execução do meu ritmo de trabalho o que é que eu faço mais... tenho uma componente comercial muito grande e essa componente comercial passa desde a parte da prospeção até à parte da relação com o cliente, até à parte do fecho da venda, existe uma parte inicial mais comercial depois

uma parte mais de gestão a relação com as equipas internas e o acompanhamento desses mesmos projetos mas eu sinto que uma das competências essenciais para o bom desempenho é a comunicação que é essencial sem ela não se chega a lado nenhum, outra comunicação que gosto muito de trabalhar é quando estamos em gestão de projetos é focar muito no trabalho de equipas e na coesão acho que é essencial hoje em dia as orientações só sobrevivem só se tornam diferenciadoras com o trabalho de equipa. E acima de tudo é uma grande força de vontade e de motivação que impera a todos os níveis, porque nestas áreas comerciais temos de ter uma capacidade uma proatividade, uma capacidade de resistência de inovar até bastante grande, é um desafio constante.

6. Entrevistador: Qual a importância que dá ao trabalho em equipa? Consideras que existe uma boa gestão de projetos e de Recursos Humanos na empresa?

Entrevistado: No meu caso, o que eu considero e por ter trabalho com vários recursos humanos ao longo deste tempo, eu prezo muito este trabalho de equipa este trabalho de equipa é constituído por 3, 4 figuras entre aspas. É a figura da pessoa que está na parte mais administrativa, como a pessoa que está mais na parte da gestão, como eu responsável da conta e como o especialista que neste caso o formador que faz o trabalho em sala, são um conjunto de 3, 4 pessoas consoante a dimensão do projeto. Acima de tudo tem que se pensar tudo numa mesma questão que é estarmos orientados para o cliente, e esta orientação para o cliente tem de se traduzir numa palavra que é a qualidade, a satisfação e nisso a equipa tem de pensar num todo, não pode ser só uma pessoa a pensar que tá a fazer muito tem de ser o todo, e esta mensagem eu gosto de deixar bem clara para todas as pessoas que estão a trabalhar comigo incluindo eu, é essencial o trabalho de equipa, sem ele não conseguimos evoluir e chegar a bom porto.

7. Entrevistador: Refere-me duas potencialidades e duas limitações da Global Estratégias?

Entrevistado: Duas potencialidades, sinto que acima de tudo somos uma equipa muito dinâmica, inovadora, com bons executantes, temos uma capacidade de divulgação muito muito grande e também temos uma oferta muito grande penso que hoje em dia somos uma empresa de formação que se consegue posicionar em vários modelos em vários

formatos por isso, acho que é por aí uma oferta muito grande muito vasta e a capacidade de inovação de toda a equipa mesmo aos projetos. Não lhe chamaria duas limitações mas acho que à uma limitação que eu sinto que já não é de agora que é a nível mais processual, os processos estão criados dentro da organização mas não à um compromisso das pessoas em seguir aquele processo algumas bases de propostas, a base de formadores podia estar mais fácil o acesso a todos, falta de organização de processos as coisas são criadas mas depois não são implementadas, o processo está criado mas depois não é implementado houve um investimento para a criação desse processo mas depois de alguma forma as pessoas descuram aquele processo ou fazem por atalhos, é isso que sinto de modo a tornar-se mais eficaz e eficiente.

8. Entrevistador: Como descreves a Cultura Organizacional presente na Global Estratégias?

Entrevistado: Sinto a cultura organizacional muito jovem, muito envolvida, é uma cultura que procura o bem-estar do cliente é uma orientação muito para o cliente e temos uma faixa etária bastante jovem, bastante dinâmica, flexibilidade aqui também é um ponto importante, hoje em dia quando à excesso de trabalho tentamos ajudar uns e outros e não ficar só agarrado exclusivamente às tarefas que nós temos e isso é um ponto muito bom.

Anexo 1.16 – Análise de conteúdo da entrevista IV

Entrevistado: Gestor B

Tema: A organização e o trabalho de gestão

1ª Dimensão: Aprendizagem		
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
1.1 Identidade Profissional	1.1.1 Experiência profissional anterior	“ (...) antes de estar inserido nesta organização, estava inserido na Vodafone a fazer um trabalho mais administrativo, ligado a um serviço que era de grandes contas.” (EIV, p.74)
	1.1.2 Problemas, dúvidas a quem recorre	“ (...) problema se for de ordem mais estratégico recorro nitidamente em último caso sempre à ■■■ que é a diretora-geral, até porque é ela que dá o aval para decisões mais complexas (...) gestão de projetos, eu não gosto de envolver a ■■■ (diretora-geral) nisso, tento deixar mais à margem e o que faço é brainstormings com as equipas chegar a uma base e a um consenso de resolução. (EIV, pp.74-75) (...) a ■■■ (diretora-geral) hoje em dia é complicado ter capacidade para estar em todas as áreas com a mesma oportunidade e o mesmo envolvimento.” (EIV, p.75)
	1.1.3 Aprendizagem do Trabalho	“ (...) posso dizer que aprendi um pouco com todas as pessoas, tanto com pessoas internas como pessoas externas, porque hoje a aprendizagem que eu faço é constante (...) como internamente aqui temos excelentes profissionais evolui-se com todos eles. Uns mais que outros mas de uma forma geral esta aprendizagem o que eu vejo é que, como eu ensinei algumas pessoas, também aprendi com outras pessoas não gosto de identificar aqui uma ou outra pessoa que foi o meu driver, houve vários drivers.” (EIV, p.75)
	1.1.4 Percurso dentro da empresa	“ (...) eu na Global Estratégias já desempenhei várias funções aqui dentro sempre ligado às áreas comerciais, já tive o trabalho de responsável logístico quando

		trabalhávamos muito nos hotéis...” (EIV, p.75)
2ª Dimensão: Trabalho de Gestão		
2.1 Realidade do Gestor	2.1.1 Atividade que mais executa	“ (...) tenho uma componente comercial muito grande e essa componente comercial passa desde a parte da prospeção até à parte da relação com o cliente, até à parte do fecho da venda, existe uma parte inicial mais comercial depois uma parte mais de gestão a relação com as equipas internas e o acompanhamento desses mesmos projetos (...) para o bom desempenho é a comunicação que é essencial sem ela não se chega a lado nenhum.” (EIV, pp.75-76)
	2.1.2 Trabalho de equipa	“ (...) focar muito no trabalho de equipas e na coesão acho que é essencial hoje em dia as orientações só sobrevivem só se tornam diferenciadoras com o trabalho de equipa.” “ (...) considero e por ter trabalho com vários recursos humanos ao longo deste tempo, eu prezo muito este trabalho de equipa este trabalho de equipa é constituído por 3, 4 figuras entre aspas. É a figura da pessoa que está na parte mais administrativa, como a pessoa que está mais na parte da gestão, como eu responsável da conta e como o especialista que neste caso o formador que faz o trabalho em sala (...) esta mensagem eu gosto de deixar bem clara para todas as pessoas que estão a trabalhar comigo incluindo eu, é essencial o trabalho de equipa, sem ele não conseguimos evoluir e chegar a bom porto(...)”(EIV, p.76)
	2.1.3 Gestão de projetos	“ (...) é estarmos orientados para o cliente, e esta orientação para o cliente tem de se traduzir numa palavra que é a qualidade, a satisfação e nisso a equipa tem de pensar num todo, não pode ser só uma pessoa a pensar que tá a fazer muito tem de ser o todo...”(EIV, p.76)
3ª Dimensão: Empresa		
3.1 Imagem da Organização	3.1.1 Perceção da Cultura Organizacional	“ (...) Sinto a cultura organizacional muito jovem, muito envolvida, é uma cultura que procura o bem-estar do cliente é uma orientação muito para o cliente e temos uma faixa etária bastante jovem, bastante dinâmica e flexibilidade aqui também é um ponto importante, hoje em dia quando à excesso de trabalho tentamos ajudar uns e

Anexo 1.17 – Protocolo da Entrevista V

PROTOCOLO DA ENTREVISTA Semiestruturada

Tema: O papel do gestor na Cultura Organizacional

Entrevistado: Gestor C

Entrevistador: Estagiário

Local: Na empresa Global Estratégias

Duração: 13 min

Objetivos Gerais:

- Obter percepções acerca do trabalho do gestor e a influência que a empresa teve no seu desenvolvimento enquanto profissional;
- Perceber as relações humanas existentes na organização;
- Conhecer a perspectiva cultural do gestor acerca da organização.

Transcrição da entrevista

1. Entrevistador: O que fazias antes de trabalhares na empresa?

Entrevistado: Eu estava também numa empresa de formação e consultoria, muito direcionada também a trabalhar junto dos clientes, numa perspectiva muito mais intra, se compararmos aqui com a Global num sinto também inter, também fazia formação.

2. Entrevistador: - Quando vieste para aqui não estranhas-te?

Entrevistado: Sim, mas era mais numa perspectiva de consultoria, tinha um bocadinho uma componente comercial, mas pronto houve ali uma saída de sócio e tudo mais, e depois a empresa em termos de consultores foram diminuindo e depois a minha diretora propôs-me nos dois últimos anos que tive lá que me dedica-se também à parte

comercial, mas depois não correu bem a diretora criou um mau ambiente, então deixei e vim-me embora depois surgiu a oportunidade de vir trabalhar para aqui é mais uma perspetiva de consultoria mas mais comercial, ou seja, estou com os clientes para perceber como é que são as formações e não na perspetiva de tar lá o dia todo é diferente.

3. Entrevistador : Quando tens algum problema ou alguma dúvida a quem recorres?

Entrevistado: Relativamente a trabalho posso ir ao [REDACTED] gestor B , ao [REDACTED] gestor D, à diretora de qualidade depende muito que tipo de relação, se for uma questão mais logística posso ir à [REDACTED]. Em função de cada problema de cada situação, ou alguma dúvida, vou a cada uma das pessoas que trabalham comigo.

4. Entrevistador: Não tens ninguém em particular?

Entrevistado: Nós partilhamos muito tipo a diretora qualidade, o gestor D, e o gestor B temos alguma dúvida ajudamo-nos

5. Entrevistador: O trabalho que fazes na Global Estratégias, com quem aprendes-te a fazer? Ou como aprendes-te a fazer?

Entrevistado: quem me ajudou a integrar foi uma rapariga que acho que tu não conheces-te foi a [REDACTED] (técnica de formação) que trabalhava comigo diretamente e de alguma forma foi ela que me acompanhou nos primeiros tempos depois havia algumas dúvidas e questões que recorria ao gestor B e à diretora de qualidade e depois a [REDACTED] (técnica de formação) na altura nos foi ajudando na questão da integração e a [REDACTED] (diretora-geral) numa perspetiva mais Macro também.

6. Entrevistador: Qual a atividade que mais utilizas na execução do teu trabalho? (comunicar, planear, decidir, avaliar...)

Entrevistado: Preciso de Planear para poder comunicar com os meus clientes, e tenho de decidir e também avaliar, mas sobretudo é mais a questão de ter de planear o teu tempo desde de ligares ao teu cliente perceberes ao nível das propostas ou não e o telefone, a parte da comunicação é fundamental

7. Entrevistador: Qual a importância que dá ao trabalho em equipa? Consideras que existe uma boa gestão de projetos e de Recursos Humanos na empresa?

Entrevistado: É Fundamental, porque sendo nós aqui que não somos muitos, somos poucos é fundamental que consigamos trabalhar isso. E sinto-me bem aqui na GE, souberam-me acolher muito bem nunca me senti que não tivesse a pertencer a esta casa, e senti, mesmo a nível das pessoas, pelo menos aquelas que te referi à pouco, que sempre me ajudaram, não à muito aqui a questão do individualismo pelo menos eu não sinto isso à sempre situações que não correm bem mesmo essas que não correm bem são sempre faladas, pelo menos no que diz respeito a mim.

8. Entrevistador: E achas que é bem-feita a gestão de projetos aqui?

Entrevistado: Eu acho que o nosso processo às vezes pode falhar aqui nalguma questão que pode não ser tão rápido que é o pós-venda, estou a referir à parte intra desde o momento que nós recebemos o pedido de proposta desde que vamos à reunião, trabalhamos a proposta, ganhamos a proposta, vamos lá com o formador até fazer a formação às vezes pode não acontecer o envio do Dossier Pedagógico, dos certificados, isso demora mais tempo ai acho que poderíamos ser um bocadinho mais ágeis, mas é coisas que nem sempre acontece, à alturas que conseguimos despachar muito bem, em que se calhar no mesmo mês conseguimos dar resposta e alturas que as coisas estão mais complicadas só temos aqui uma pessoa e contigo a ajudar, nem sempre isso é fácil.

9. Entrevistador: Falta Recursos Humanos na empresa?

Entrevistado: Sim é complicado de gerir esta situação porque à alturas que estamos muito apertados.

10. Entrevistador: Refere-me duas potencialidades e duas limitações da Global Estratégias?

Entrevistado: Duas potencialidades, acho que temos tudo para vencer, temos uma equipa boa, capaz e temos tudo para crescer, porque aqui temos know how temos formadores que nos conseguem dar resposta às temáticas que nós trabalhamos e aqui em termos internos acho que a equipa se esforça para dar o seu melhor, e são honestas à honestidade aqui dentro parecendo que não isso dá confiança e transmite confiança ao cliente dá uma boa relação com o cliente. Limitações acho que poderíamos ter

envergado por outras áreas de negócio para pudermos crescer ainda mais e a nossa limitação com o estrangeiro, porque não estamos a conseguir também não está a abrir muito a porta, portanto o trazer o know how para cá e a concorrência, temos de ser aqui diversificadores para pudermos crescer temos potencial para isso.

11. Entrevistador: É complicado a interação da GE com o Grupo?

Entrevistado: Não é complicado, a questão é que nem sempre França dá as ferramentas, quem diz França diz o grupo, França tudo que temos pedido tem nos dado mesmo a nível da gestão de projetos com a suíça disponibiliza-se sempre. Aqui se calhar por termos uma grande concorrência poderíamos ter outro know – how que nos fize-se diferenciadores para conseguirmos mais clientes

12. Entrevistador: Tem capacidade para isso já as outras empresas se calhar não tem o mesmo apoio?

Entrevistado: há muitas empresas que também tem uma casa-mãe grande, algumas aqui mais pequenas, que não sei se calhar vão beber a outro lado e conseguem ser diferenciadores, este ano temos sentido um bocadinho isso.

13. Entrevistador: Como descreves a Cultura Organizacional presente na Global Estratégias?

Entrevistado: eu como vivi uma realidade... eu gostei muito de estar de onde vim, trabalhei lá nove anos, portanto não sairia se os sócios não se tivessem zangado... Acho que aqui à muito a componente humana, independentemente de todas as empresas e eu vivi as piores coisas que se podiam viver numa empresa, aqui à alturas que acharíamos que devíamos ter feito de outra forma, aqui podemos pensar que é só a questão dos números e à alturas que só se vê números, quando à alguma situação em termos de saúde, quando se precisa as pessoas estão cá , eu acho que isso é fundamental. Eu não sinto muito a questão da competição, eu entrei aqui em 2008 e senti-me muito bem acolhida. Obviamente que tenho mais empatia com umas pessoas do que outras, mesmo assim tendo nós tantas mulheres, praticamente damo-nos todas bem, há muito a questão de entreajuda à essa preocupação aqui. O que fortalece na perspetiva da questão pessoal, mas também na questão profissional.

14. Entrevistador: o ambiente de trabalho também é melhor ...

Entrevistado: Sim e tu vês isto aqui, as pessoas estão sempre a mandar umas piadas ou a brincar, mais descontraídas, ... há um bom ambiente de trabalho, coisa que não aconteceu nos meus últimos anos naquela empresa ...aqui preza-se muito essa questão humana.

Anexo 1.18 – Análise de conteúdo da entrevista V

Entrevistado: Gestor C

Tema: A organização e o trabalho de gestão

1ª Dimensão: Aprendizagem		
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
1.1 Identidade Profissional	1.1.1 Experiência profissional anterior	<p>“ Eu estava também numa empresa de formação e consultoria, muito direcionada também a trabalhar junto dos clientes, numa perspetiva muito mais intra, se compararmos aqui com a Global num sinto também inter, também fazia formação.” (EV,p.81) (...) depois surgiu a oportunidade de vir trabalhar para aqui é mais uma perspetiva de consultoria mas mais comercial, ou seja, estou com os clientes para perceber como é que são as formações e não na perspetiva de tar lá o dia todo é diferente.” (EV,p.82)</p>
	1.1.2 Problemas, dúvidas a quem recorre	<p>“Relativamente a trabalho posso ir ao [redacted] (gestor B), ao [redacted] (gestor D), à [redacted] (diretora qualidade) depende muito que tipo de relação, se for uma questão mais logística posso ir à [redacted] (responsável pela logística soluções). Em função de cada problema de cada situação, ou alguma dúvida, vou a cada uma das pessoas que trabalham comigo. Nós partilhamos muito tipo a [redacted] (diretora de qualidade, gestor D e B) temos alguma dúvida ajudamo-nos.” (EV,p.82)</p>
	1.1.3 Aprendizagem do Trabalho	<p>“ Quem me ajudou a integrar foi uma rapariga que acho que tu não conheces-te foi a (...) (Técnica de formação X) que trabalhava comigo diretamente e de alguma forma foi ela que me acompanhou nos primeiros tempos depois havia algumas dúvidas e questões que recorria ao (Gestor B) e à (diretora de qualidade) e depois a (Técnica de formação X) na</p>

		altura nos foi ajudando na questão da integração e a (Diretora-Geral) numa perspectiva mais Macro também.” (EV,p.82)
2ª Dimensão: Trabalho de Gestão		
2.1 Realidade do Gestor	2.1.1 Atividade que mais executa	“Preciso de Planear para poder comunicar com os meus clientes, e tenho de decidir e também avaliar, mas sobretudo é mais a questão de ter de planear o tempo (...) a parte da comunicação é fundamental.” (EV,p.82)
	2.1.2 Trabalho de equipa	“ É Fundamental (trabalho de equipa), porque sendo nós aqui, que não somos muitos, somos poucos é fundamental que consigamos trabalhar isso (...) ” (EV,p.83)
	2.1.3 Gestão de projetos	“...o nosso processo às vezes pode falhar aqui nalguma questão que pode não ser tão rápido que é o pós-venda, estou a referir à parte intra desde o momento que nós recebemos o pedido de proposta desde que vamos à reunião, trabalhamos a proposta, ganhamos a proposta, vamos lá com o formador até fazer a formação às vezes pode não acontecer o envio do Dossier Pedagógico, dos certificados, isso demora mais tempo ai acho que poderíamos ser um bocadinho mais ágeis, mas é coisas que nem sempre acontece, à alturas que conseguimos despachar muito bem, em que se calhar no mesmo mês conseguimos dar resposta e alturas que as coisas estão mais complicadas (...)”(EV,p.83)
	2.1.4 Recursos humanos	“E sinto-me bem aqui na GE, souberam-me acolher muito bem nunca me senti que não tivesse a pertencer a esta casa, e senti, mesmo a nível das pessoas (...) não à muito aqui a questão do individualismo pelo menos eu não sinto isso à sempre situações que não correm bem mesmo essas que não correm bem são sempre faladas (...) praticamente damo-nos todos bem, há muito a questão de entreajuda à essa preocupação aqui. O que

		fortalece na perspectiva da questão pessoal, mas também na questão profissional. (EV,p.83)
3ª Dimensão: Empresa		
3.1 Imagem da Organização	3.1.1 Percepção da Cultura Organizacional	“ (...) Acho que aqui à muito a componente humana (...)” “(...) aqui à alturas que acharíamos que devíamos ter feito de outra forma, aqui podemos pensar que é só a questão dos números e à alturas que só se vê números, quando à alguma situação em termos de saúde, quando se precisa as pessoas estão cá , eu acho que isso é fundamental” “Eu não sinto muito a questão da competição, eu entrei aqui em 2008 e senti-me muito bem acolhida. Obviamente que tenho mais empatia com umas pessoas do que outras” (EV, p.84) (...) há um bom ambiente de trabalho, (...) aqui preza-se muito essa questão humana.” (EV,p.85)
	3.1.2 Potencialidades	“ (...) aqui temos know-how, temos formadores que nos conseguem dar resposta às temáticas que nós trabalhamos e aqui em termos internos acho que a equipa se esforça para dar o seu melhor, e são honestas à honestidade aqui dentro parecendo que não isso dá confiança e transmite confiança ao cliente dá uma boa relação com o cliente.” (EV,p.83)
	3.1.3 Limitações	“ Limitações acho que poderíamos ter envergado por outras áreas de negócio para pudermos crescer ainda mais e a nossa limitação com o estrangeiro, porque não estamos a conseguir também não está a abrir muito a porta, portanto o trazer o know-how para cá e a concorrência, temos de ser aqui diversificadores para pudermos crescer temos potencial para isso” (EV,pp.83-84) “(...)se calhar por termos uma grande concorrência poderíamos ter outro know-how que nos fizesse diferenciadores para conseguirmos mais clientes.” (EV,p.84)

Anexo 1.19 – Protocolo da Entrevista VI

PROTOCOLO DA ENTREVISTA Semiestruturada

Tema: O papel do gestor na Cultura Organizacional

Entrevistado: Gestor D

Entrevistador: Estagiário

Local: Na empresa Global Estratégias

Duração: 10 min

Objetivos Gerais:

- Obter perceções acerca do trabalho do gestor e a influência que a empresa teve no seu desenvolvimento enquanto profissional;
- Perceber as relações humanas existentes na organização;
- Conhecer a perspetiva cultural do gestor acerca da organização.

Transcrição da Conversa

1. Entrevistador: O que fazias antes de trabalhares na empresa?

Entrevistado: Trabalhei durante um ano no banco BPI, nos serviços centrais ali nas torres de Lisboa

2. Entrevistador: Que tipo de trabalho fazia? O mesmo que fazias aqui?

Entrevistado: Era um bocadinho diferente trabalhava no departamento de Recursos Humanos, mas tinha um contato direto com o cliente externo era um bocadinho diferente em termos de dinâmica de trabalho do que aqui na Global.

3. Entrevistador: Quando tens algum problema ou alguma dúvida a quem recorres?

Entrevistado: Eu geralmente recorro aos meus colegas que tem mais anos de experiência do que eu....

4. Entrevistador: Foste dos últimos a entrar dos 5 que estão aqui?

Entrevistado: Não quando a [REDACTED] (gestora C) entrou eu já estava aqui à meio ano, mas estava a desenvolver outro tipo de trabalho do que estou a fazer neste momento, quando entrei aqui em 2007 estava a trabalhar no departamento inter empresas como técnico de formação, depois em 2008 até à data presente estou como coordenador de formação, consultor de formação mas respondendo diretamente à tua pergunta mas quando tenho alguma dúvida ou questão falo com as pessoas que tem mais anos de experiência do que eu.

5. Entrevistador: O trabalho que fazes na Global Estratégias, com quem aprendes-te a fazer? Ou como aprendes-te a fazer?

Entrevistado: o como foi aprendi fazendo dia após dia e aprendi efetivamente com as pessoas com quem cá trabalham e tem mais anos de casa, além da formação associada que fui recebendo ao longo destes últimos anos, mas fui aprendendo fazendo e diretamente com os meus colegas que trabalham cá...

6. Entrevistador: Não houve ninguém específico que fosse mais importante na tua formação e integração aqui?

Entrevistado: eu acho que posso dizer que foi a [REDACTED] (diretora da qualidade) que ela do meu ponto de vista é das pessoas mais experientes cá da casa, a [REDACTED] (gestor C) e o [REDACTED] (gestor B), essencialmente

7. Entrevistador: Qual a atividade que mais utilizas na execução do teu trabalho? (comunicar, planear, decidir, avaliar...)

Entrevistado: Acho que parte muito por comunicar e planear em termos de comunicação não só com os clientes externos como também com os nosso colegas

internos logo a comunicação é extremamente importante e obviamente a planificação sem dúvida depois o resto vêm inerente. Mas acho que planear e comunicar são os principais.

8. Entrevistador: Qual a importância que dá ao trabalho em equipa? Consideras que existe uma boa gestão de projetos e de Recursos Humanos na empresa?

Entrevistado: eu acho que o trabalho de equipa é essencial não faz sentido ser de outra forma, por mais que uma pessoa seja experiente e tem uma boa bagagem é claramente uma mais-valia no interesse do trabalho em equipa, porquê? Porque todos nós temos maneiras de trabalhar diferentes, temos experiências diferentes e temos contatos com clientes diferentes e portanto se houver aqui um bom trabalho de equipa todos temos a ganhar nós como profissionais que vamos adquirindo mais experiência e conhecimento como nos projetos que estamos a desenvolver, sem dúvida acho que é essencial. Em termos de gestão de projetos eu acho que existe uma boa gestão dos projetos, porque por vezes estamos com excesso de trabalho com picos de trabalho, por vezes os limites de tolerância e paciência estão levados ao limite, mas eu acho que nós temos um brio profissional sempre com o foco no cliente que eu acho que é o mais importante, portanto de uma forma ou de outra mais stressados ou não numa última análise os projetos são feitos e bem-feitos, invariavelmente à sempre uma situação ou outra que nos ultrapassa por completo como nós lidamos com o cliente, com os formadores todos diferentes uns dos outros temos de tentar contornar da melhor forma possível mas tendo o nosso foco principal o cliente tendo o nosso brio profissional acho que é bem-feitos os projetos. Em termos dos recursos da empresa acho que eventualmente com os recursos que temos na empresa podia haver aqui uma gestão diferente no sentido de poder realizar as pessoas que cá estão...

9. Entrevistador: Podiam fazer mais tarefas ou outras tarefas?

Entrevistado: Não digo fazer mais tarefas, mas acho que existem bons profissionais nesta empresa, são bons recursos claramente e acho que podiam ser melhor potencializados não no sentido de realizar mais tarefas mas produzir mais.

10. Entrevistador: Refere-me duas potencialidades e duas limitações da Global Estratégias?

Entrevistado: eu acho que em termos de potencialidades em termos de imagem e marketing, acho que esta empresa tem uma boa imagem para o exterior e tem uma boa política de marketing para o exterior que é essencial e a segunda potencialidade faz parte de estarmos inseridos num grupo internacional tem uma boa qualidade de know how que é uma boa vantagem e também os recursos que esse grupo internacional também nos trouxe em termos de ferramentas nós desde 2005 para cá quando fomos integrados houve aqui uma série de ferramentas e de conhecimento brutalíssimo claro que houve uma evolução da nossa parte.

11. Entrevistador: Sentes que houve uma grande evolução da empresa desde que entrou, não sei se estás presente desde a entrada...

Entrevistado: Só depois porque a integração ela foi feita de 2005 para 2006 eu entrei em 2007, apanhei já a subida em termos de evolução. Eu acho que ano após ano houve um crescimento em termos de conhecimentos de competências claramente. Em termos de limitações em alguns aspetos ainda temos muito para aprender, nós existimos à 12 anos, parece muito tempo, mas ao mesmo tempo não é tanto tempo quanto isso, por isso houve um crescimento e evolução ano após ano mas ainda à certas coisas que podemos melhorar em termos de organização interna, processos arquivo acho que é uma limitação

12. Entrevistador: Para serem mais fortes no mercado?

Entrevistado: Não digo mais fortes para fora porque acho que somos fortes para fora, eu acho que em termos interno em termos de organização dos processos, do arquivo do material poderia haver aqui um melhoramento nesse aspeto claramente uma limitação o que implica estar a fazer o dobro do trabalho ter de procurar informação e ela existe e acho que é geral às vezes no dia-a-dia torna-se complicado fazer isto na prática.

13. Entrevistador: Como descreves a Cultura Organizacional presente na Global Estratégias?

Entrevistado: acho que fortalece a autonomia nós numa forma geral temos uma autonomia no nosso trabalho que implica confiança no nosso trabalho. em termos de competitividade e interesses pessoais não acredito que fomente a competitividade mas depende das características pessoais de cada um.

14. Entrevistador: Cá dentro não sentes isso?

Entrevistado: Eventualmente entre alguns entre uma ou duas pessoas uma forte competitividade que do meu ponto de vista acho que é um disparate, porque trabalhamos todos para a empresa e o objetivo geral da empresa é o que nos importa eu pessoalmente não compito com ninguém acho que é uma perda de tempo de energia e perco o foco portanto eu pelo menos não o faço, mas acho que a empresa respeita os interesses individuais todos nós somos diferentes, nos consultores somos todos diferentes temos características muito próprias e temos a mesma função. Em termos de cooperação, a coesão e inovação existe isso pelo menos à uma procura para isso. A nível de desenvolvimento pessoal posso dizer que sim desde que acha um respeito pelo colaborador e estabilidade no trabalho é subjetivo este conceito fazia sentido à uns anos atrás...

15: Entrevistador: Hoje em dia à uma certa flexibilidade, por isso não estás a fazer o que fazias quando entras-te?

Entrevistado: O crescimento da empresa permitiu isso, quando entrei estava numa fase de evolução o que permitiu esta flexibilização e esta mudança de função hoje em dia não sei somos menos estamos praticamente reduzidos não digo a metade mas quase devido às circunstâncias portanto é diferente o assunto agora é diferente.

Anexo 1.20 – Análise de conteúdo da Entrevista VI

Entrevistado: Gestor D

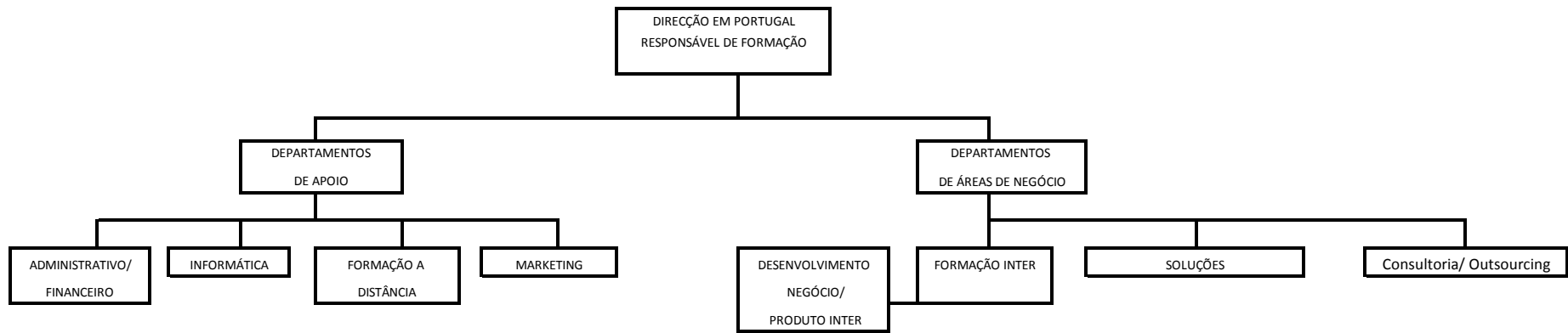
Tema: A organização e o trabalho de gestão

1ª Dimensão: Aprendizagem		
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
1.1 Identidade Profissional	1.1.1 Experiência profissional anterior	“Trabalhei durante um ano no banco BPI, nos serviços centrais ali nas torres de Lisboa” “(...) trabalhava no departamento de Recursos Humanos, mas tinha um contato direto com o cliente externo era um bocadinho diferente em termos de dinâmica de trabalho do que aqui na Global.” (EVI, p.89)
	1.1.2 Problemas, dúvidas a quem recorre	“ Eu geralmente recorro aos meus colegas que tem mais anos de experiência do que eu ” (EVI, p.90)
	1.1.3 Aprendizagem do Trabalho	“ (...) aprendi fazendo dia após dia e aprendi efetivamente com as pessoas com quem cá trabalham e tem mais anos de casa, além da formação associada que fui recebendo ao longo destes últimos anos, mas fui aprendendo fazendo e diretamente com os meus colegas que trabalham cá ” “(...) [Pessoa importante Formação e Integração] foi a ██████████ (diretora qualidade) que ela do meu ponto de vista é das pessoas mais experientes cá da casa, a ██████████ (Gestor C) e o ██████████ (Gestor B), essencialmente.” (EVI, p.90)
	1.1.4 Percurso na empresa	“ (...) quando entrei aqui em 2007 estava a trabalhar no departamento inter empresas como técnico de formação, depois em 2008 até à data presente estou como

		coordenador de formação, consultor de formação...” (EVI, p.90)
2ª Dimensão: Trabalho de Gestão		
2.1 Realidade do Gestor	2.1.1 Atividade que mais executa	“(…)comunicar e planejar em termos de comunicação não só com os clientes externos como também com os nossos colegas internos logo a comunicação é extremamente importante e obviamente a planificação sem dúvida depois o resto vêm inerente. Mas acho que planejar e comunicar são os principais.” (EVI, pp.90-91)
	2.1.2 Trabalho de equipa	“(…) trabalho de equipa é essencial não faz sentido ser de outra forma, por mais que uma pessoa seja experiente e tem uma boa bagagem é claramente uma mais-valia no interesse do trabalho em equipa, (...) todos nós temos maneiras de trabalhar diferentes, temos experiências diferentes e temos contatos com clientes diferentes e portanto se houver aqui um bom trabalho de equipa todos temos a ganhar nós como profissionais que vamos adquirindo mais experiencia e conhecimento como nos projetos que estamos a desenvolver, sem dúvida acho que é essencial.” (EVI, p.91)
	2.1.3 Gestão de projetos	“ Em termos de gestão de projetos eu acho que existe uma boa gestão dos projetos, porque por vezes estamos com excesso de trabalho com picos de trabalho, por vezes os limites de tolerância e paciência estão levados ao limite, mas eu acho que nós temos um brio profissional sempre com o foco no cliente que eu acho que é o mais importante, portanto de uma forma ou de outra mais stressados ou não numa última análise os projetos são feitos e bem-feitos, (...) ” (EVI, p.91)
	2.1.4 Recursos Humanos	“Em termos dos recursos da empresa acho que eventualmente com os recursos que temos na empresa podia haver aqui uma gestão diferente no sentido de poder realizar as pessoas que cá estão (...) Não digo fazer mais tarefas, mas acho que existem bons profissionais nesta empresa, são bons recursos claramente e acho que podiam ser melhor potencializados não no sentido de realizar mais tarefas mas produzir mais.”

		(EVI, p.91)
3ª Dimensão: Empresa		
3.1 Imagem da Organização	3.1.1 Perceção da Cultura Organizacional	<p>“ (...) forma geral temos uma autonomia no nosso trabalho que implica confiança no nosso trabalho, em termos de competitividade e interesses pessoais não acredito que fomente a competitividade mas depende das características pessoais de cada um” “ [Competitividade interna] Eventualmente entre alguns entre uma ou duas pessoas uma forte competitividade que do meu ponto de vista acho que é um disparate, porque trabalhamos todos para a empresa e o objetivo geral da empresa (...) é uma perda de tempo de energia e perco o foco portanto eu pelo menos não o faço (...)Em termos de cooperação, a coesão e inovação existe isso pelo menos à uma procura para isso (...)” “O crescimento da empresa permitiu isso [flexibilidade], quando entrei estava numa fase de evolução o que permitiu esta flexibilização e esta mudança de função hoje em dia não sei somos menos estamos praticamente reduzidos não digo a metade mas quase devido às circunstancias portanto é diferente o assunto agora é diferente.” (EVI:93)</p>
	3.1.2 Potencialidades	<p>“Em termos de potencialidades em termos de imagem e marketing, acho que esta empresa tem uma boa imagem para o exterior e tem uma boa política de marketing para o exterior que é essencial e a segunda potencialidade faz parte de estarmos inseridos num grupo internacional tem uma boa qualidade de <i>know-how</i> que é uma boa vantagem e também os recursos que esse grupo internacional também nos trouxe em termos de ferramentas nós desde 2005 para cá quando fomos integrados houve aqui uma série de ferramentas e de conhecimento brutalíssimo claro que houve uma evolução da nossa parte.” “Eu acho que ano após ano houve um crescimento em termos de conhecimentos de competências claramente” (EVI, p.92)</p>

	3.1.3 Limitações	“...limitações em alguns aspetos ainda temos muito para aprender, nós existimos à 12 anos, parece muito tempo, mas ao mesmo tempo não é tanto tempo quanto isso, (...) podemos melhorar em termos de organização interna, processos de arquivo acho que é uma limitação” “(...) acho que em termos interno em termos de organização dos processos, do arquivo do material poderia haver aqui um melhoramento nesse aspeto claramente uma limitação o que implica estar a fazer o dobro do trabalho ter de procurar informação e ela existe e acho que é geral às vezes no dia-a-dia torna-se complicado fazer isto na prática”. (EVI, p.92)
--	------------------	---





Manual de Acolhimento

GLOBAL ESTRATÉGIAS
RUA DO CONDE REDONDO, 61-5º
1150-102 LISBOA

Tel. +351 213143450
Fax. +351 213143449

RUA SANTOS POUSADA, Nº 441, SALA 207
4000-486 PORTO

TEL. +351 224630208
Fax. +351 224630209



Índice

1. A Global Estratégias, porquê surge.....	3
1.1. Missão.....	3
1.2. Visão e objectivos da Global Estratégias.....	3
2. Apresentação da empresa.....	2
2.1. Clientes.....	4
2.2. Concorrentes.....	5
2.3. Fornecedores.....	6
2.4. Comunidade – Grupos reguladores.....	7
2.5. Tendencias de evolução.....	6
4. Mercado.....	8
4.1. Segmentação.....	8
4.2. Factores críticos de sucesso.....	9
4.3. Oportunidades e Ameaças.....	9
5. Análise da Empresa.....	10
5.1. Áreas de negócio (formativas).....	10
5.2. Cadeia de Valor.....	10
5.3. Identificação de recursos.....	11
5.4. Identificação de capacidades.....	12
5.5. Políticas de desenvolvimento de recursos.....	13
5.6. Pontos fortes e pontos fracos.....	14
6. Definição da estratégia e sua implementação.....	15

1. A Global Estratégias, porquê surge.

O mundo empresarial tem sofrido constantes e rápidas transformações. As alterações proporcionadas pela crescente virtualização e aceleração dos modos e tempos de competir e a tomada de consciência de que essas transformações alteram, profundamente, as formas de trabalhar e pensar o trabalho, as formas de organização empresarial e da economia em geral, são factos que tornam imprescindível às empresas quer a compreensão do sentido dessas transformações, quer a antecipação e definição daqueles que são os novos perfis, modelos organizacionais e estratégias formativas de futuro.

Deste modo, cada vez mais as empresas procuram valor no seu **potencial humano**, que é um dos poucos factores de diferenciação da concorrência. Assim, procuram compreender a evolução das qualificações e das necessidades de formação.

A Global Estratégias tem como finalidade primordial a realização de eventos em diferentes áreas de formação e a criação de projectos em todos os domínios de intervenção ligados à actividade formativa, procurando sempre a satisfação máxima dos seus clientes.

1.1. Missão

A Global Estratégias tem como finalidade primordial a realização de eventos na área da formação e realiza projectos em todos os domínios de intervenção ligados à actividade formativa, procurando a satisfação máxima dos seus clientes.

1.2. Visão e objectivos da Global Estratégias

- Dar uma resposta personalizada e satisfatória a um problema específico colocado pela empresa;
- Proporcionar ferramentas de gestão, que potenciem o capital humano;
- Assessorar e colaborar na implementação de projectos e soluções;
- Adaptação total às necessidades da empresa;

- Ministar cursos de elevado qualidade formativa, com temas actuais e de aplicação directa;

2. Apresentação da Empresa.

A Global Estratégias é uma multinacional, que opera em Portugal há 10 anos. Desde 2007, a Global Estratégias integrou o Grupo Demos, com presença em mais de 17 países de 4 continentes. Com vasta experiência na organização de cursos e seminários intra e inter empresas, em diversas áreas de interesse empresarial, os nossos cursos são de grande actualidade, abrangendo um variado leque de áreas temáticas: gestão, comunicação e técnicas de expressão, recursos humanos e formação, marketing e vendas, finanças e contabilidade, qualidade, fiscalidade (...).

Realizamos programas de formação rápida, que permitem ao profissional manter-se actualizado, bem como programas de especialização em competências, (...). Organizamos Seminários, Congressos Profissionais, Cursos Especializados e Seminários *On-Line*. Ao mesmo tempo, o nosso Departamento de Formação *On-Line* oferece aos nossos clientes a possibilidade de Projectos de Consultoria integral, para a adaptação ao *E-Learning*.

Elaboramos Projectos Formativos, partindo da detecção e identificação das necessidades formativas, passando pela criação de planos de estudo, edição de materiais, implantação e acompanhamento, até à avaliação da formação.

Na Global Estratégias realizamos anualmente mais de 400 Seminários e 150 Cursos Inter-Empresas, em Portugal e Espanha, com uma assistência superior a 6000 pessoas.

2.1. Clientes

A Global Estratégias dirige-se, maioritariamente, a empresas para onde é enviada toda a informação sobre os eventos de formação. Por sua vez, se estes eventos forem ao encontro das suas necessidades, as empresas seleccionam os respectivos empregados que melhor se adequem ao perfil definido para cada curso, e aos quais pretendem que a formação se dirija.

Os cursos de formação podem ter como formandos tanto os empregados como os supervisores. Este tipo de intervenção destina-se frequentemente a ensinar novas tarefas a trabalhadores recém-admitidos, mas também pode ser um apoio importante no que diz respeito à rotação e enriquecimento de funções.

Alguns clientes da Global Estratégias:

- AEP
- Cap Gemini
- Compal
- Enatur – Pousadas de Portugal
- Finagra
- Finicrédito
- Hotéis Tivoli
- ISQ – Inst. Soldadura e Qualidade
- Inforpress
- Laboratórios Pharmascience
- Lucas Automotive
- Master Lease
- Mercedes Benz
- Olivetti Solutions (Portugal)
- Petrogal
- STCP
- Tibbett & Britten
- Unicer
- Volvo – Auto Sueco

2.2. Concorrentes

A Global Estratégias concorre com várias empresas, tendo como principais concorrentes as seguintes empresas:

- ◆ CEGOC (principal concorrente)
- ◆ Dynargie

- ◆ Vantagem +
- ◆ Companhia Própria
- ◆ NPF
- ◆ MGI
- ◆ SGCE
- ◆ IIR
- ◆ IFE
- ◆ NRL
- ◆ Conpro

Existe ainda concorrência por parte de organismos públicos: universidades e associações. Estes praticam preços muito mais competitivos do que a concorrência privada. Dentro destas últimas existem algumas diferenças de preços. As empresas que praticam preços mais elevados são a CEGOC e a IIR, o que é, em parte, explicado pelo facto de organizarem seminários de maior duração, em relação à globalidade das empresas. Podemos ainda constatar que a empresa que pratica preços mais baixos é a Companhia Própria.

Os custos dos eventos (que influenciarão directamente o preço) variam de empresa para empresa. Existem alguns concorrentes da Global Estratégias que possuem salas próprias para os programas de formação, pelo que são beneficiadas, por exemplo, no caso da formação em causa não ter grande afluência. Assim, não terão custos adicionais relacionados com o aluguer de salas que, neste caso, iriam traduzir-se em prejuízos para a empresa.

2.3. Fornecedores

Os fornecedores da Global Estratégias contribuem para o desenvolvimento da oferta na área da formação.

Como a Global Estratégias portuguesa é uma filial da empresa-mãe sediada em Espanha, os fornecedores de equipamento e material são idênticos para ambas. Desta forma conseguem-se vantagens em termos de preços negociados. No entanto, como as encomendas são efectuadas em

conjunto e os fornecedores são de nacionalidade espanhola é difícil conciliar os prazos de entrega com o calendário de formações em Portugal.

O equipamento técnico, hardware e software especialmente necessário para apoiar determinado curso depende do tema do mesmo e dos métodos pedagógicos privilegiados pelos formadores.

Em termos de profissionais recrutados do exterior, a empresa portuguesa conta com: uma base de dados própria composta por formadores e oradores especializados nas diversas áreas a que a organização dá resposta; colaboradores; contabilistas; consultores externos e advogados.

Quanto a recursos físicos, a Global Estratégias recorre ao aluguer de salas de hotéis para a realização dos seus eventos, visto não dispor de instalações próprias para tal efeito.

2.4. Comunidade – Grupos reguladores

O sector onde a Global Estratégias se insere é regulado pelo INOFOR.

O INOFOR é um instituto público, âmbito do Ministério do Trabalho e da Solidariedade, da Secretaria de Estado e do Trabalho e Formação, criado em 1997 vocacionado para o reforço da qualidade e eficácia do sistema de formação profissional.

Trata-se de um organismo de apoio estratégico à profissionalização e desenvolvimento das entidades formadoras e dos profissionais de formação. Desenvolve projectos e parcerias que visam contribuir para um sistema de formação mais estruturado, qualificado e adequado às necessidades das pessoas e das organizações.

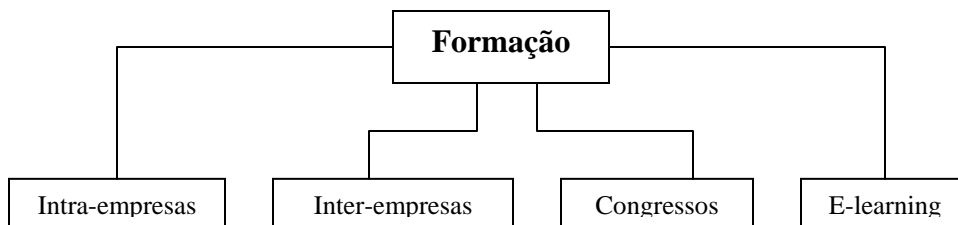
2.5. Tendências de evolução

Este sector tende a ser cada vez mais competitivo, porque é relativamente fácil entrar neste mercado e, também, porque o número de empresas / clientes tende a aumentar devido às crescentes necessidades de formação.

Com a expansão do sector, as exigências a nível legal tendem a aumentar, de modo a garantir a qualidade dos eventos proporcionados por todas as empresas inseridas neste mercado.

4. Mercado

O mercado em que a Global Estratégias se insere é o da organização de eventos na área da formação. Este mercado encontra-se pouco desenvolvido em Portugal encontrando-se na fase de crescimento. Mas, devido a este mercado ainda ser relativamente recente, a recolha de dados quantitativos e exactos é extremamente complexa, já que ainda não se efectuaram estudos estatísticos deste mercado, o que nos leva a optar por uma abordagem qualitativa.



4.1. Segmentação

1. **Inter-empresas** → este segmento apresenta-se como sendo o mais importante, quer em termos de volume quer em valor. Este tipo de formação é realizado fora do local de trabalho, ou seja, destina-se a formandos de diversas empresas, que participam, conjuntamente, num determinado evento, previamente seleccionado pelas empresas, de acordo com as suas necessidades.
2. **Intra-empresas** → neste segmento as empresas demonstram espontaneamente o interesse em que seja organizada uma acção de formação exclusivamente para os seus trabalhadores, de acordo com os cursos disponibilizados pela empresa organizadora dos eventos.
3. **Congressos** → distingue-se relativamente ao segmento inter-empresas porque incorpora um número maior de formadores, exigindo um planeamento mais complexo, podendo

abranger uma maior diversidade de temas e tendo normalmente uma maior duração. Nos congressos são, normalmente, abordados casos práticos de empresas.

4. **E-learning** → Consiste na realização de formação on-line. É um segmento bastante recente mas que se poderá revelar de extrema importância, devido ao crescente desenvolvimento das novas tecnologias.

Os segmentos inter e intra-empresas poderão dividir-se consoante a sua duração sendo que esta varia, geralmente, entre 8 e 16 horas.

4.2. Factores críticos de sucesso

- Neste sector, a qualidade dos serviços prestados é um importante factor de diferenciação, pois é com base nesta que as empresas fidelizam os seus clientes;
- A diversidade dos serviços prestados aumenta a capacidade para satisfazer um grupo variado de necessidades de formação e, conseqüentemente, abranger um maior grupo de clientes e de áreas empresariais.

4.3. Oportunidades e Ameaças

Oportunidades

- Mercado em crescimento;
- Reduzido número de empresas especializadas no sector;
- Maior exigência ao nível das qualificações;
- Crescente valorização dos recursos humanos;
- Incentivos à formação, disponibilizados pelo Estado;
- A utilização de novas tecnologias é uma área pouco explorada (ex: e-learning);
- Grandes mudanças a nível tecnológico que exigem uma actualização permanente dos recursos humanos.

Ameaças

- Inexistência de dados estatísticos relativos ao mercado;

- Existência de inúmeros concorrentes indirectos (empresas/associações e instituições públicas não especializadas na área da formação (ex: universidades));
- Exigência de reduzido investimento para a constituição de uma empresa especializada em formação, o que facilita a entrada de novos concorrentes;
- Dependência relativamente aos formadores, o que relega para segundo plano o nome da empresa.

5. Análise da Empresa

5.1. Áreas de negócio (formativas)

- Direcção de recursos humanos
- Comportamental
- Marketing comercial
- Económico-financeira
- Pessoal de apoio
- Congressos profissionais
- Cursos especializados

5.2. Cadeia de Valor

	Implementação (estudo das necessidades)	Desenvolvimento de acções de formação	Publicidade	Concretização da acção de formação	Avaliação e controlo
Fornecedores	- de espaço para funcionamento da empresa - capital - tecnologia - R.H. - base de dados	- R.H. : - formadores - consultores - funcionários	- tecnologia - bases de dados - R.H. - capital - empresas de marketing directo - gráficas	- R.H. - tecnologia - de espaços para a realização da acção de formação - gráficas	- R.H. - tecnologia - gráficas
Recursos Específicos	- base de dados - contactos de formadores - estudos de mercado	- contactos de formadores - base de dados - documentação necessária para a acção de formação - documentação de inscrição para os	- base de dados - contactos das empresas de marketing directo - imprensa (parceiros estratégicos)	- inscrições para a acção de formação (participantes) - audiovisuais - formadores - pessoal para cobrança	- programas estatísticos - consultores - contabilistas

		participantes		- sistemas que emitam facturas - colaboradores / assistentes	
Capacidades	-conhecimento do segmento da formação - conhecimentos técnicos - capacidade para detectar necessidades de mercado - conhecimento da legislação	- conhecimento das áreas temáticas a abordar - conhecimentos técnicos	-conhecimentos de marketing - conhecimento da legislação	- conhecimentos de contabilidade	-conhecimentos de estatística -conhecimentos de contabilidade
Funções	Investigação e Desenvolvimento	Produção	Marketing	Venda / Cobrança	Contabilidade / Pós - Venda

5.3. Identificação de recursos

Recursos Humanos

- A Global Estratégias orgulha-se de dispor de uma força laboral altamente qualificada, dinâmica e jovem.
- É política da Global Estratégias possuir uma força laboral qualificada em diversas áreas, para, deste modo, ter um maior nível de conhecimento.
- Devido ao facto de a Global Estratégias ser uma empresa de pequena dimensão, atribui aos seus recursos humanos uma maior autonomia. Cada trabalhador tem a seu cargo um segmento específico, o que facilita a avaliação de desempenho.
- No que se refere ao recrutamento de pessoal, a Global Estratégias utiliza principalmente universidades, incorporando frequentemente finalistas de diversos cursos, contribuindo assim para um ambiente laboral activo e dinâmico, sendo assim uma mais valia para a empresa.
- É importante referir, ainda, a importância do *outsourcing* na empresa, principalmente no que respeita aos formadores. Neste mercado, é fundamental contratar formadores capazes de garantir a qualidade desejada pela Global Estratégias.
- Tal como foi referido anteriormente, existe um ambiente aberto, propício ao diálogo, destacando-se o trabalho em equipa.

Recursos Financeiros

- Neste ramo de actividade a exigência de recursos financeiros não é muito elevada, pelo que a empresa não necessita de recorrer a fontes de financiamento externas.
- Todo o **investimento** inicial necessário para a implementação da empresa em Portugal foi proveniente da empresa-mãe, sediada em Espanha. No segundo ano de existência da Global Estratégias em Portugal, esta tornou-se auto-suficiente.
- **Rentabilidade:** devido à evolução extremamente favorável do volume de vendas da empresa (três vezes mais, em relação ao ano 2000), a Global Estratégias obteve uma rentabilidade superior à esperada.

Recursos Organizacionais

- Valor dos activos intangíveis: a Global Estratégias veio para o mercado português com todo o *know-how* que desenvolveu há mais de 10 anos e com a preocupação de adaptar sempre os seus serviços e produtos à realidade empresarial portuguesa;
- Actualmente, detém como parceiros estratégicos o Jornal de Negócios e Inforpress (consultora de comunicação), possibilitando uma divulgação adequada da sua actividade na imprensa especializada;
- Apesar da curta presença temporal em Portugal, a empresa já possui um índice de notoriedade considerável, já que se denota uma certa fidelização dos clientes;
- Base de dados, peça fundamental para o funcionamento da empresa e que sofre constantes actualizações.
- Imagem corporativa (marca), logótipo.

5.4. Identificação de capacidades

- Flexibilidade e grande capacidade de adaptação às mutações do mercado;
- Rápida implementação de temas de formação;
- Estrutura hierárquica flexível horizontal, já que se trata de uma estrutura simples;
- Efectua periodicamente uma análise das empresas que concorrem directamente com a Global Estratégias, quer ao nível de novos eventos (calendarização), quer no número de participantes registados;

- Devido ao facto de se tratar de uma PME torna-se simplificada a gestão dos recursos humanos;
- Atribuem-se diversos incentivos aos subordinados tais como comissões, jantares pagos pela empresa, (...).
- A empresa, devido à sua dimensão, recorre frequentemente ao *outsourcing* para promover congressos, já que as exigências a nível tecnológico são maiores. Assim, a empresa aluga, frequentemente equipamentos de som, projectores de vídeo de alta definição, ecrãs de grandes dimensões, entre outros.
- É fundamental uma constante actualização das bases de dados da empresa, quer de possíveis clientes, quer de formadores.

5.5. Políticas de desenvolvimento de recursos

FASE I → Estudo das necessidades

- Contacto com o cliente;
- Análise de problemas e contexto da empresa;
- Definição de necessidades;
- Fixação de objectivos;
- Adaptação do ambiente laboral;
- Selecção de consultores;

FASE II → Programa de formação

- Fixação dos objectivos do curso;
- Desenvolvimento de conteúdos;
- Preparação da documentação;
- Realização do curso;
- Realização de exercícios práticos;

FASE III → Avaliação da acção de formação

- Avaliação do curso por parte dos participantes;
- Avaliação dos participantes por parte do formador;

- Relatório de avaliação da acção de formação;
- Plano de melhoria;

5.6. Pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes

- Flexibilidade ao nível da estrutura da empresa, o que lhe permite uma fácil implementação de novas áreas de formação e, deste modo, responder às necessidades do mercado;
- Facilidade de detecção da evolução e das necessidades do mercado;
- Força laboral jovem e qualificada em diversas áreas;
- Personalização do atendimento ao cliente, o que favorece a imagem da empresa;
- Facilidade de circulação da informação dentro da empresa.

Pontos fracos

- O facto de a empresa não possuir espaços próprios para a elaboração dos eventos de formação, leva a que esta tenha de suportar alguns custos ao nível de aluguer de espaços e de transporte;
- Devido à dimensão da empresa, a planificação anual de eventos é dificultada.

6. Definição da estratégia e sua implementação

A Global Estratégias adopta a estratégia genérica de **diferenciação**, já que os seus serviços são bastante diferentes, em relação à concorrência, o que leva a que a sua oferta possua características únicas. A empresa oferece, assim, um maior valor aos seus clientes.

Os serviços oferecidos pela Global Estratégias são relativamente diferentes dos oferecidos pela concorrência. Este facto deve-se a diversas variáveis, tais como:

- **Características / atributos dos serviços** → a Global Estratégias ao realizar eventos de apenas um dia consegue atrair um maior número de clientes, já que, tal como foi referido anteriormente, estes suportam menores custos, quer ao nível do custo com a formação, quer ao nível de custos referentes à dispensa dos seus funcionários. Este factor constitui uma diferenciação técnica do serviço que é prestado. Deste modo, a Global Estratégias não depende exclusivamente de um número reduzido de clientes, contribuindo assim para a diversificação do risco inerente às áreas de negócio onde opera.

A empresa tem uma carteira de clientes bastante diversificada, em termos de sectores de actividade, o que é proporcionado pelo leque variado de áreas temáticas de formação que oferece, acentuando a diminuição do risco competitivo.

- **Experiência e qualificação dos empregados** → a experiência adquirida pela Global Estratégias em Espanha, contribui para uma mais fácil detecção de possíveis necessidades do mercado português, visto este ser relativamente idêntico ao espanhol, em termos de necessidades. Assim, certas vantagens competitivas encontradas em Espanha poderão ser transpostas para Portugal, e vice-versa.

Tal como foi referido anteriormente, a força laboral da Global Estratégias é extremamente jovem e dinâmica, e possui qualificações em diferentes áreas o que se transforma num enorme benefício para a empresa.

- **Mobilidade dos clientes** → é facilitada pelo facto de a Global Estratégias poder realizar eventos em qualquer ponto do país, pois esta não possui instalações próprias.

- **Timing de actuação** → a empresa ao possuir uma estrutura simples, adquire maior flexibilidade e adapta-se melhor às exigências do mercado e às constantes mudanças no meio envolvente, o que lhe permite organizar eventos num curto espaço de tempo.

Por forma a que a Global Estratégias utilize eficazmente os seus recursos e o seu potencial sinérgico, de uma forma mais produtiva que a concorrência, é necessário que se distinga através de uma melhor gestão dos seus custos operacionais, pelo correcto aproveitamento dos seguintes factores:

- **Economias de experiência** → através da experiência adquirida em Espanha e, actualmente, com a experiência adquirida em Portugal, a empresa consegue reduzir os seus custos, pois este facto proporciona-lhe um conhecimento cada vez mais abrangente das suas áreas de negócio.
- **Timing de actuação** → acesso privilegiado aos mesmos fornecedores que a Global Estratégias espanhola, beneficiando de preços mais baixos.

Riscos competitivos:

- A empresa devido à sua diferenciação pode ser ameaçada pela concorrência, que poderá no futuro vir a apostar nos mesmos segmentos em que a Global Estratégias actua;
- Os segmentos privilegiados pela Global Estratégias poderão perder importância, devido a alterações no meio envolvente e no mercado.



***APOSTAMOS NO CAPITAL INTELECTUAL,**
oferecendo uma Solução Integral para
todas as suas Necessidades de Formação*





**Oferecemos Soluções de Formação
Personalizadas e Inovadoras**



SUMÁRIO

◦ QUEM SOMOS?

APRESENTAÇÃO DO GRUPO DEMOS E DA GLOBAL ESTRATÉGIAS 4

- *Factores-chave do Grupo Demos* 5
- *Onde nos pode encontrar* 6
- *Factores-chave da Global Estratégias* 9

◦ A NOSSA OFERTA

LINHAS DE NEGÓCIO DA GLOBAL ESTRATÉGIAS 10

- *Formação Inter-Empresas* 11
- *Soluções Intra-Empresas* 14
- *e-Learning* 21
- *Consultoria e Outsourcing de Formação* 35

◦ VANTAGENS E BENEFÍCIOS DE TRABALHAR COM A GLOBAL ESTRATÉGIAS 39

- *Qualidade Garantida* 39
- *Os nossos Formadores* 40
- *Certificações* 40

◦ O DESAFIO DO MERCADO LUSÓFONO 42

◦ PLANO DE DESCONTOS 43

APRESENTAÇÃO

A Missão do Grupo Demos e da Global Estratégias

“A cada minuto, algures no mundo, o Grupo Demos transforma a Vida das Pessoas e das Organizações.”

Os Valores

- **Potenciação do Capital Humano e Intelectual** das Organizações, actuando no cerne da Economia do Conhecimento.
- Focalização nas **Estratégias e nas Soluções** para os nossos Clientes, a nível individual e organizacional, e Apoio decisivo na Aprendizagem para uma melhoria da *Performance*.
- **A Qualidade de Conteúdos, Métodos e Técnicas** é o objectivo de todos os dias, envolvendo a totalidade das Equipas do Grupo Demos, pelo Mundo inteiro.
- O **Pensamento Criativo e Inovador**, em todos os momentos, é essencial para compreender e otimizar a Aprendizagem e sedimentar o caminho para o Conhecimento e para um melhor Desempenho numa Economia em Mudança.

História

A actividade da Global Estratégias em Portugal teve início no ano de **1999**, surgindo da consciência de que as rápidas e constantes transformações do Mundo Empresarial tornam imprescindível a antecipação e definição daqueles que são os Novos Perfis, Modelos Organizacionais e Estratégias Formativas de Futuro. E foi então nesta data que a Global Estratégias iniciou a sua actividade em Portugal, posicionando-se enquanto Empresa de Consultoria, Formação e *e-Learning*.

Um marco de crescimento muito significativo surgiu em **2005**, aquando a integração no Grupo Demos (www.demosgroup.com), um dos maiores Grupos Internacionais de Formação, com presença em 16 Países. Em virtude do **Know-how e Experiência acumulados** no sector da Formação, a Global Estratégias determinou a sua **Presença Internacional** e, integrar o Grupo Demos, agregou **Novos Conhecimentos e Novas Metodologias**, permitindo apresentar **Novas Soluções** de Formação, Consultoria e *e-Learning*, enquadradas numa Rede Internacional de Conhecimento.



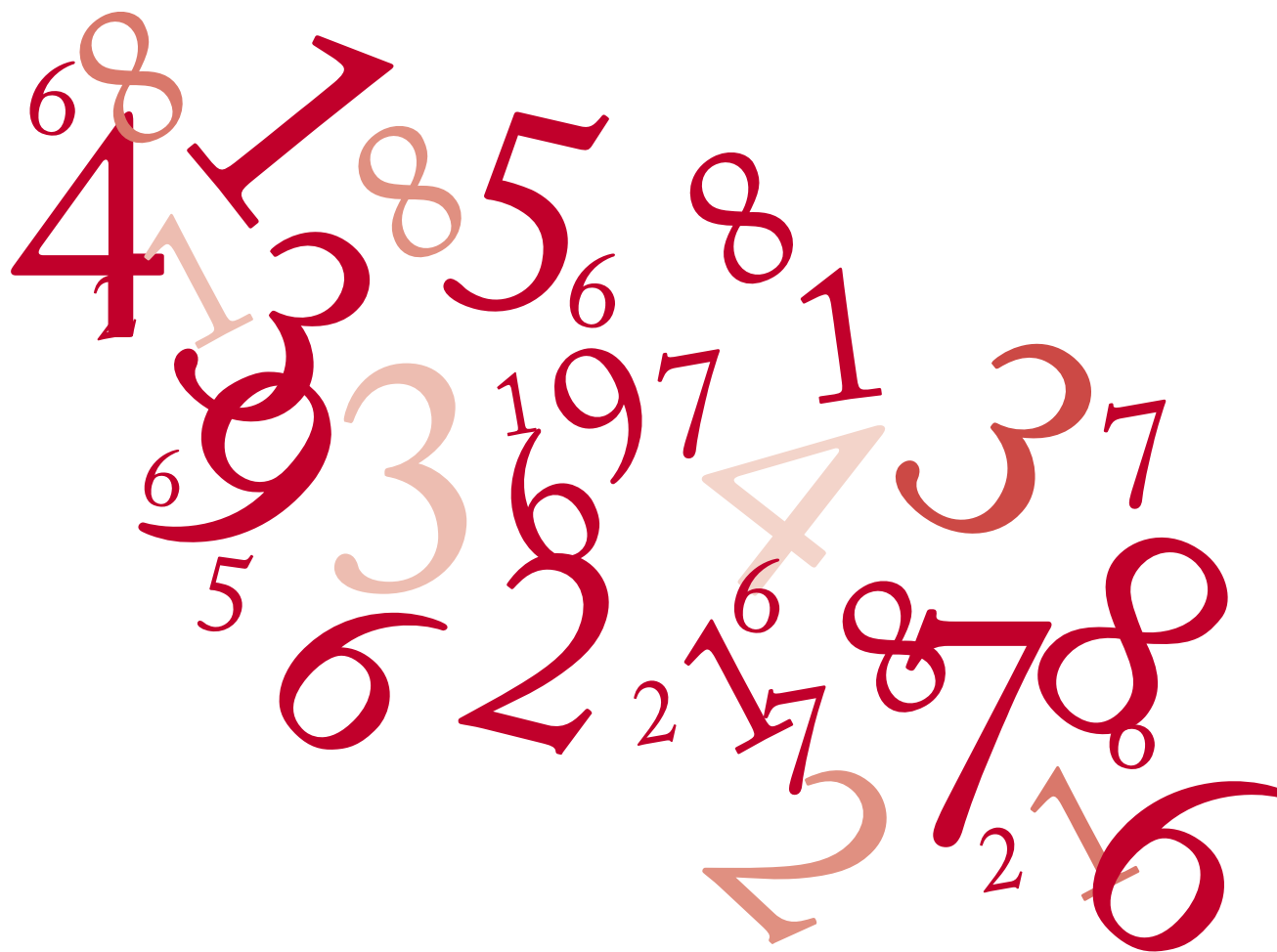
FACTORES-CHAVE DO GRUPO DEMOS

- Com sede em França e filiais em **16 Países**, nos **5 Continentes**, o Grupo Demos é uma Multinacional de referência na Economia do Conhecimento e da Formação Profissional.
- Mais de **200.000 Profissionais** formados anualmente.
- Equipa de **750 Profissionais** e mais de **5.000 Colaboradores** e Consultores Especializados.
- Um Crescimento Regular e Rentável: mais de **96.15 Milhões de Euros** facturados em 2009.
- Um **Modelo** de Actividade concebido e **aplicável internacionalmente**: com um crescimento de dois dígitos nas Áreas de *e-Learning* (12%) e de *Outsourcing* de Formação (44%).
- Empresa de Formação Europeia **cotada na Bolsa de Paris** (Alternext).

** Dados extraídos a 31 de Dezembro de 2009.*

O conjunto das informações financeiras está disponível em:

www.demosgroup.com



ONDE NOS ENCONTRAR...



PORTUGAL

LISBOA

Rua do Conde de Redondo, 61 – 5º
1150 – 102 Lisboa
Telefone: +351 21 314 34 50
Fax: +351 21 314 34 49
cursos@globalestrategias.pt
www.globalestrategias.pt

PAÍSES LUSÓFONOS

ANGOLA

angola@globalestrategias.net

CABO VERDE

caboverde@globalestrategias.net

MOÇAMBIQUE

mocambique@globalestrategias.net

ESPAÑA

MADRID

Global Estratégias
Calle Gran Vía nº 22 dupl. 3ª y 4ª plantas.
28013 Madrid
Telefone: +34 902 22 50 90
Fax: +34 91 360 45 21
formacion@globalestrategias.es
www.globalestrategias.es

BARCELONA

Global Estratégias
Comte d'Urgell, 143, 1o-1a
08036 Barcelona
Telefone: + 34 902 22 50 90
Fax: +34 91 360 45 21
formacion@globalestrategias.es
www.globalestrategias.es

... e, também, a nível Internacional, com o Grupo Demos em:

ALEMANHA

Demos
Telefone: 49-69-92037568-0
Fax: 49-69-92037568-15
e-Mail: info@demos-ewa.com
www.demos-ewa.com

ARGÉLIA

Formademos Argelia
Telefone: +213 21 79 00 46
Fax: +213 21 79 89 54
e-Mail: fberkal@demos.dz
www.formademos.dz

AUSTRÁLIA

Demos Australia
Telefone: +61 (2) 0413 338 849
e-Mail: info@demosaustralia.com.au
www.demosaustralia.com.au

BÉLGICA

Demos Benelux
Telefone : +32(0) 2 234 62 41
Fax: +32(0) 2 234 62 40
e-Mail: benelux@demosgroup.com

CHINA

Demos Beijing
Management & technical training
Co.,Ltd
Telefone: +86-010-67 08 16 35 / 36
Fax: +86-010-67 08 51 56

Shangai Ying Gang DEMOS
Training and Consulting Co.,Ltd
Telefone: +86-021-51 17 56 98
Fax: +86-021-51 17 56 96
e-Mail: contact@demosgroup.cn
www.demosgroup.cn

EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

Demos Middle East
Telefone: +971 4 365 8532 /
+971 4 3658506
Fax: +9714367 8636
e-Mail: middleeast@demosgroup.com
www.demos.ae

ESTADOS UNIDOS

Hemsley Fraser US
Boston
Telefone: +1(781) 895-9988
Fax: +1(781) 895-9595
e-Mail: info@hemsleyfraser.com

Washington DC

Telefone: (202) 288-8775
Fax: (781) 895-9595
e-Mail: info@hemsleyfraser.com
www.hemsleyfraser.com

FRANÇA

Demos 
20 rue de l'Arcade
75008 Paris
Telefone: +33 (0)1 44 94 16 16
Fax: +33 (0)1 44 94 16 00
e-Mail: contact@demos.fr
www.demos.fr

MARROCOS

Formademos Rabat
Telefone: +212(0) 5 37 72 76 15 / 24
Fax: +212(0) 5 37 70 55 67

Formademos Casablanca
Telefone: +212(0) 5 22 46 57 77
Fax: +212(0) 5 22 47 65 50
e-Mail: forma@demos.ma
www.formademos.ma

NOVA CALEDÓNIA

IFC Demos
Telefone: +687 27 34 40
e-Mail: info@ifc-demos.nc
www.ifc-demos.nc

POLÓNIA

Demos Polska Sp.zo.o.
Telefone: +48 22 646 6990
Fax: +48 22 646 6991
e-Mail: kontakt@demospolska.pl
www.demospolska.pl

REINO UNIDO

Hemsley Fraser UK
Telefone: +44(0) 845 071 2801
Fax: +44(0) 845 071 2821
e-Mail: enquiries@hemsleyfraser.co.uk
www.hemsleyfraser.co.uk

REPÚBLICA CHECA

Pragoeduca
Telefone: +420 296 370 450
Fax: +420 296 370 460
e-Mail: kurzy@demosgroup.com
www.pragoeduca.cz

SUIÇA

STS
Telefone: +41 (0)21 5101150
Fax: +41 (0)21 351 86 83
e-Mail: office@sts.ch
www.sts.ch

MOS

Telefone: +41 (0)21 807 01 31
e-Mail: info@mindonsite.com
www.mindonsite.com



- Cerca de 250 Acções de Formação Inter-Empresas, na Modalidade Presencial, em 2010, e aproximadamente 700 Convocatórias, em diferentes Datas e Cidades.
- Mais de 50 Cursos de Formação de Média e Longa Duração, na Modalidade *e-Learning*.
- Lançamento de 80 Módulos de Curta Duração (Modalidade *e-Learning* – Formação Multimédia) com possibilidade de conjugação com Sessões Presenciais (*b-Learning*) ou Sessões de *Coaching Online* (*e-Learning and e-Coaching*)
- Mais de 375 Acções de Formação e cerca de 7.000h de Formação ministradas no Formato Intra-Empresas.
- Mais de 35.000 Pessoas confiaram nos nossos Serviços.

**Dados de 31 de Dezembro de 2010*

- Nova oferta de **Cursos de Formação Certificados e Certificantes** nas Áreas de **Coaching** e **PNL**.
- Abertura da Nova Área de **Salões Profissionais Internacionais**.
- Abertura da Nova Área de Negócio de **Outsourcing de Formação**.
- Reforço dos Serviços de **Consultoria de Formação e Recursos Humanos**.
- Nova oferta de **Cursos e-Learning** na Área de **Línguas**.
- Taxa de **Aprovação de 98% das Candidaturas** apresentadas pelos nossos Clientes no âmbito do POPH/ QREN.
- Desenvolvimento de **Comunidades de Prática** no âmbito de Soluções Formativas adaptadas a cada Organização.



FACTORES-CHAVE DA GLOBAL ESTRATÉGIAS

- **Entidade Formadora Acreditada pela DGERT** – Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.
- Equipa de mais de **250 Consultores** altamente Qualificados, que transmitem um Enfoque Prático a Temas Actuais do Mundo dos Negócios.
- Acordos de **Colaboração** com algumas das mais Prestigiadas **Universidades Internacionais**.
- Com representação no Centro de Lisboa, Acções de Formação ministradas por todo o País, em Locais Centrais, dentro de cada Cidade, assegurados pela Selecção e Acordos com Hotéis de óptima Acessibilidade e os melhores Meios Físicos e Tecnológicos como Garantia de Qualidade.
- Realização de Acções de Formação nos **Países Lusófonos**.
- Com um Forte investimento em **Soluções Tecnológicas** próprias, com vista a proporcionar os Meios e Conteúdos mais Inovadores do Mercado da Formação, tornando eficientes as respostas às solicitações dos nossos Clientes (Plataforma Virtual e Ferramentas de Autor; Simulador de Gestão de Projectos; Módulos Auto-Formativos com Ferramentas Multimédia, entre outros).
- **Entidade Formadora Equiparada pela OTOC** para efeitos de Atribuição de Créditos aos Técnicos Oficiais de Contas (TOC).
- Entidade Formadora Acreditada pela DGERT com **Acções de Formação Homologadas pelo IEFP** para **Obtenção do CAP** (Certificado de Aptidão Pedagógica).
- Entidade com Certificação **PMI** (*Project Management Institute*), conferindo o Estatuto de **REP** (*Registered Education Provider*).
- Cursos Certificados e que permitem requerer a Certificação *Associate Certified Coach (ACC)* ou *Professional Certified Coach (PCC)* e que estão, por isso, alinhados com a **International Coach Federation (ICF)**.
- Cursos de Programação Neuro-Linguística Certificados pela **Associação Holandesa de Programação Neuro-Linguística**.



A NOSSA OFERTA

Como Consultora de referência global na Economia do Conhecimento e Formação Profissional, a oferta da Global Estratégias é multidisciplinar, engloba as diversas Modalidades de Aprendizagem e contempla diferentes Níveis de Adaptação às necessidades dos nossos Clientes.

- Formação por Áreas Departamentais, por Competências Profissionais e por Sectores de Actividade.
- Formação Presencial, *e-Learning* e *b-Learning*.
- Acções de Formação Inter-Empresas e Intra-Empresas, desenvolvendo Soluções de Formação totalmente Personalizadas a cada Cliente.
- Conteúdos de Formação adaptados à Plataforma de cada Cliente e desenvolvimento de Soluções Tecnológicas Próprias.



LINHAS DE NEGÓCIO

FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS

Seminários
Workshops
Master Courses
Itinerários Formativos
Congressos
Conferências e Salões Profissionais

SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS

Desenho e Implementação de Soluções de Formação
· Diagnóstico de Necessidades
· Criação de Conteúdo à Medida
· Avaliação da Formação
Outdoors de Formação

E-LEARNING

Cursos de Formação de Média e Longa Duração (com Acompanhamento Tutorial e Pedagógico)
Pós-Graduações
Módulos de Curta Duração (*e-Learning* e *b-Learning*)
· *e-Learning* e *e-Coaching*
Gestão de Projectos (*PMI*)
Consultoria de *e-Learning*
Plataforma *MOS*
Cursos de Inglês

CONSULTORIA E OUTSOURCING DE FORMAÇÃO

Consultoria de Formação e RH
Consultoria de Incentivos (QREN)
Gestão de Serviços e *Outsourcing* de Formação



Formação Inter-Empresas

Concebida para a Actualização e/ ou
Aperfeiçoamento de Conhecimentos e Competências



FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS

No âmbito da Formação Inter-Empresas, na Modalidade Presencial, a Global Estratégias organiza diversas Acções de Formação sob o formato de **Seminários, Workshops, Master Courses, Itinerários Formativos, Congressos, Conferências e Salões Internacionais.**

CURSOS DE FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS (PRESENCIAL)

Os Cursos de Formação Inter-Empresas, na Modalidade Presencial, desenvolvem-se segundo Metodologias de Formação para Adultos, tendo como principais objectivos:

1. Proporcionar aos Formandos uma **Actualização e/ ou Aperfeiçoamento** de Conhecimentos e Competências de forma rápida e eficaz;
2. **Aproximar as Aprendizagens** à realidade profissional de cada Formando, facilitando, desde logo, a **Transferência Imediata para o Posto de Trabalho.**

Metodologias de Aprendizagem

As Metodologias de Formação são seleccionadas em função das **Competências** que se pretendem desenvolver, dos **Conteúdos Programáticos** e dos **Meios/ Recursos disponíveis.**

Principais Vantagens

1. Partilha de Conhecimentos e Experiências com Profissionais de outras Empresas/ Instituições/ Sectores de Actividade;
2. Apresentação de Conteúdos Didácticos que possibilitam a Transferência de Conhecimentos para o Posto de Trabalho de forma imediata;
3. Apresentação de temáticas relevantes, tendo em conta Actualizações Legislativas, *Best Practices*, Tendências e outras Temáticas de interesse organizacional;
4. Participação Colaborativa: Exercício e desenvolvimento do Trabalho em Equipa, Discussão de Ideias e Reflexão Grupal.

CONGRESSOS/ CONFERÊNCIAS E SALÕES INTERNACIONAIS

Os Congressos/ Conferências e Salões Profissionais versam sobre **Temáticas de vanguarda, Tendências Inovadoras e Melhores Práticas e Experiências**, reunindo diversos Especialistas nacionais e internacionais e os Principais *Players* da área de especialidade.

Razões do seu Sucesso

- Painel de Oradores de reconhecido prestígio nacional e internacional, com elevado *Know-how* e experiência prática;
- Diversidade de Profissionais, de vários sectores de actividade e organizações de diversas dimensões, partilhando o objectivo comum de divulgar e difundir conhecimentos e trocar experiências/ *Networking.*

Itinerários Formativos

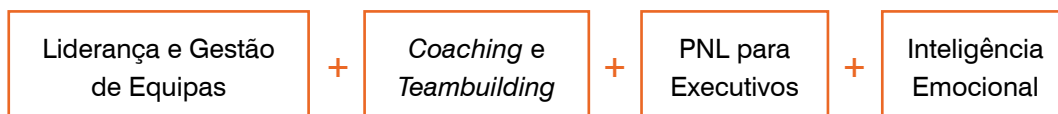
Na Global Estratégias, o objectivo é oferecer aos Clientes as Melhores Oportunidades de Formação. Neste sentido, toda a oferta Inter-Empresas (Presencial) é desenhada segundo dois pressupostos essenciais: **Especialização e Complementaridade**.

E, foi com base nestes dois Pressupostos que a Global Estratégias criou uma **Oferta Especial** denominada “Itinerários Formativos”. Um Itinerário Formativo é constituído por várias acções de formação, as quais são seleccionadas pelo próprio Formando, com vista a colmatar as suas específicas necessidades formativas e, assim, tornar-se especialista na sua área de actuação/função profissional. Em alternativa, poderá aderir aos Itinerários Formativos desenvolvidos pela Global Estratégias, os quais poderá consultar em cada uma das Áreas de Formação e individualmente em cada Acção de Formação pelo símbolo “Itinerário”.

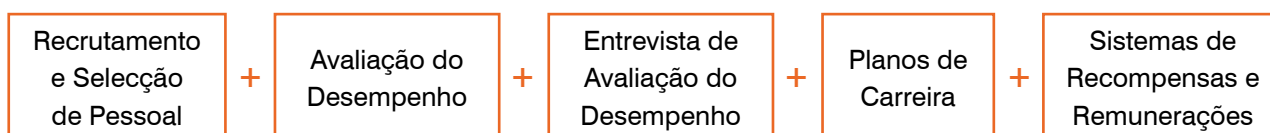
Na adesão a estes Itinerários, oferecemos um atractivo **Plano de Descontos**, que lhe permitirá, não só usufruir de condições mais vantajosas, como também adquirir num só *package* as temáticas do seu interesse na sua área de Especialidade.

Alguns Itinerários Formativos

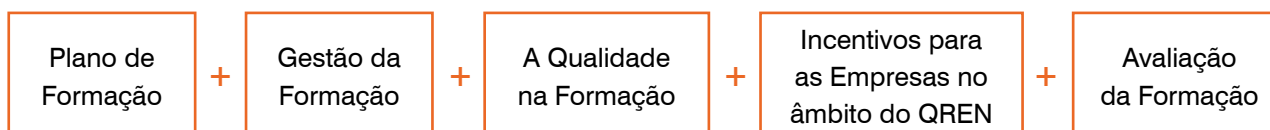
Área de *Management*/ Comportamental



Área de Recursos Humanos



Área de Formação



O nosso Departamento de Assistência ao Cliente está à sua disposição para lhe facultar todas as informações que necessite.

Por Telefone: (+351) 21 314 34 49; **Por Fax:** (+351) 21 314 34 49;

Por e-mail: cursos@globalestrategias.pt



Soluções Intra-Empresas
Soluções de Formação à Medida
de todas as Empresas



SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS

Reconhecendo a Formação como um factor estratégico do desenvolvimento das Competências e *Performances* dos Recursos Humanos das Organizações, a Global Estratégias oferece, através do seu Departamento de Soluções Intra-Empresas, respostas adequadas às necessidades e particularidades de cada contexto organizacional.

Factores Diferenciadores das Soluções desenvolvidas pela Global Estratégias

Cada Projecto Formativo é encarado como único e suportado nas necessidades organizacionais que visam a melhoria da *performance* individual e colectiva. Criamos **Soluções Formativas Customizadas** e desenvolvidas para alcançar os desafios específicos de cada Organização.

A **Proximidade com os Clientes** e a apresentação de **Soluções Inovadoras e Integradas** de Formação fomentam a construção da Aprendizagem e, conseqüentemente, a aplicação dos conhecimentos ao Posto de Trabalho.

A abordagem da Global Estratégias caracteriza-se por:

- Alinhar a Estratégia e os Objectivos Organizacionais com a *Performance* Individual;
- Desenvolver uma abordagem sólida, que garanta que a Aprendizagem é envolvente, sustentável e aplicável no local de trabalho;
- Desenvolver Métodos de Aprendizagem Inovadores, que garantem que mesmo as temáticas mais complexas sejam práticas, interessantes e aplicáveis ao Posto de Trabalho;
- Consolidar uma Gestão de Projecto que garanta o Envolvimento Total do Cliente nas fases-chave, com foco na eficiência da colaboração em Parceria.

A Global Estratégias conta com uma equipa de Gestores de Projectos e Formadores/ Consultores altamente especializada que, em conjunto, asseguram o sucesso das Soluções de Formação.

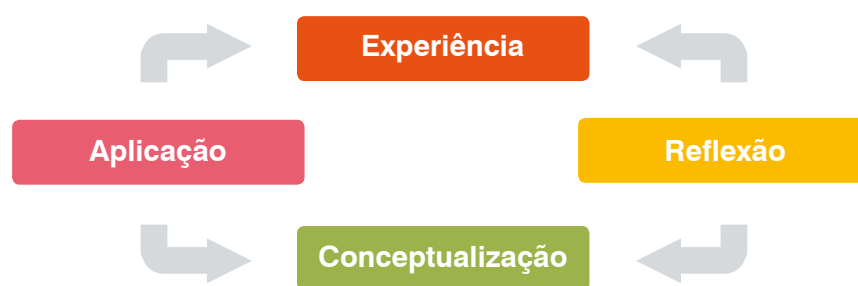
FORMAÇÃO À MEDIDA

Assumindo a postura inovadora de “**Not Re-work what you have**”, a Global Estratégias desenvolve Soluções de Formação Personalizadas e Integradas, nas **Modalidades Presencial, e-Learning** ou **b-Learning** ou através de **Outdoor**, que assentam num processo estruturado e perspectivam a Satisfação Total do Cliente.

A estratégia de intervenção passa pelo Diagnóstico das Necessidades de Formação alinhadas com os Objectivos Estratégicos de cada Organização, pela Elaboração de Conteúdos Programáticos e Casos Práticos adaptados à singularidade organizacional, bem como pelo Acompanhamento e Avaliação Contínuos ao longo do processo formativo, contribuindo assim para o Desenvolvimento do Capital Humano e conseqüente Sucesso Organizacional. As Soluções de Formação Intra-Empresas da Global Estratégias focalizam-se no objectivo único do **Crescimento do Negócio** de cada Organização.

Os cursos são desenhados para permitir a reflexão, o alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos organizacionais e a aplicação de novas competências, que vão para além da sala de aula, permitindo uma abordagem mais experiencial e sustentável para a Aprendizagem.

Concebemos a Aprendizagem como um processo cíclico, em que o Formando passa por diferentes etapas. A experiência do contacto directo com o desafio dá significado à Aprendizagem e proporciona a sua Aplicabilidade.



Ciclo de Aprendizagem Experiencial baseado em Kolb.

Metodologias de Aprendizagem

A selecção de Técnicas e Métodos Pedagógicos a adoptar em cada Projecto de Formação à Medida depende dos Objectivos delineados pela Organização e do Perfil dos Formandos.

No desenvolvimento dos Projectos Formativos considera-se que a Formação deverá ser:

- **Acessível** a todos os Colaboradores independentemente do seu perfil funcional.
- **Concreta**, partindo de situações reais, objectivas e facilmente perceptíveis pelos Formandos.
- **Baseada numa Metodologia de Formação Activa**, isto é, os intervenientes deverão ser os actores da sua própria aprendizagem, estando em contacto permanente com Estudos de Caso e Situações Reais, que reproduzam, tanto quanto possível, o contexto com o qual os Formandos se deparam no seu dia-a-dia profissional.
- **“Buy-in and Engagement”**, como forma de desenvolvimento de uma Atitude Proactiva, que envolve os Colaboradores no projecto e impulsiona a sua motivação para a formação e aprendizagem; Exercícios com formato *Tailor-made*.

Avaliação da Formação

A Global Estratégias identifica **Oportunidades de Melhoria** a desenvolver, acompanhando e avaliando os *outputs* da Formação, mediante a apreciação dos resultados proporcionados, e averiguando a eficácia, relevância e impactos da Formação no desempenho dos Colaboradores. A avaliação da formação poderá, de acordo com as especificidades de cada projecto, abranger os seguintes Níveis de Avaliação: **Avaliação de Nível I, II, III, IV.**

PRINCIPAIS PROJECTOS *INCOMPANY*

Sector Automóvel – Um Projecto de Mudança Organizacional



Mercedes-Benz

A Mercedes-Benz Portugal é um exemplo de empreendedorismo que, para o ano de 2010, tomou como objectivo a implementação de um Projecto de Formação Integral para os seus Colaboradores, que fosse capaz de reforçar a motivação de equipas e criar novos pressupostos de trabalho para todas as hierarquias da Empresa. O principal objectivo, de uma forma global, foi o desenvolvimento e melhoria das competências de Liderança e o desenvolvimento, melhoria e Motivação dos Colaboradores, para uma melhor Comunicação e Cooperação entre Chefias e Equipas.

Em conjunto com a Global Estratégias, resultou um Projecto de Formação com um carácter completo e inovador, baseado na criação de um ambiente de aprendizagem informal suportado pelas Novas Tecnologias, fomentando ambientes de aprendizagem colaborativos que resultaram no desenvolvimento de uma Comunidade de Prática. O resultado foi uma Solução de Formação contínua, cujo efeito potencia a Inovação nas Organizações e que possibilita tornarem-se Organizações Aprendentes.

Sector dos Transportes e Logística – Leadership and Management



Este Projecto foi desenhado para as Chefias de Linha Intermédia da TNT e desenvolvido a nível internacional, surgindo da necessidade de uniformização e alinhamento de conhecimentos e Procedimentos com os valores e objectivos estratégicos de Recursos Humanos do Grupo TNT. Os principais objectivos centram-se na Promoção da Mudança das Competências de Liderança e Comportamentais, procurando o crescimento organizacional e profissional das Chefias, com repercussão na sua tomada de decisão, na relação, desenvolvimento e *Engagement* dos seus Colaboradores e, conseqüentemente, na melhoria dos Resultados e Relação com o Cliente.

Paralelamente às sessões presenciais, o Projecto contemplou também sessões de *Coaching Online*, proporcionando uma melhor consolidação de conhecimentos e aprendizagem mais profunda e personalizada. Estas sessões conferiram-lhe um carácter mais dinâmico e integral, e, assim, um maior envolvimento do público-alvo.

Instituição – Gestão de Serviços e Outsourcing de Formação

A necessidade de homogeneização desta instituição levou à criação de um Projecto de Formação de grande dimensão, anual, estruturado para execução a nível nacional, o que levou à necessidade de pensar numa coordenação pedagógica, capaz de sustentar todas as Acções de Formação planeadas.

A Global Estratégias cooperou com esta Instituição neste desafio, através do apoio técnico-pedagógico inerente a todo o seu Plano de Formação, incluindo uma componente de Avaliação, através do Serviço de *Outsourcing de Formação*. A externalização do Diagnóstico e Avaliação da Formação permitiu-lhe validar Metodologias e Práticas, promovendo uma efectiva melhoria das competências-alvo.

A Global Estratégias apoiou também esta Instituição na Renovação e Actualização do Perfil de Acreditação pela DGERT.

Sector Alimentar – Alinhamento de *Hardskills* e *Softskills*



Diagnosticada a necessidade de aperfeiçoar algumas das competências consideradas transversais aos Departamentos de Suporte desta Empresa, a Global Estratégias elaborou um Projecto Formativo Integrador, que se focou no desenvolvimento de *hardskills* (informática) que permitissem uma melhoria efectiva da *performance* dos Colaboradores, e também no aperfeiçoamento de *softskills*, dotando os Colaboradores de competências-chave de relacionamento interpessoal, que proporcionassem ferramentas essenciais na sua relação com o cliente interno e externo.

Sector Bancário – As Demonstrações Financeiras e o Novo SNC



A Global Estratégias iniciou em 2010, um Projecto de Formação com o Banco Espírito Santo em Portugal (BES), que abrangeu cerca de 300 Colaboradores e teve como objectivo a formação da sua Equipa Comercial na Temática Demonstrações Financeiras, no âmbito da Implementação do Novo Sistema de Normalização Contabilística.

Este projecto dotou os Formandos dos Conhecimentos Fundamentais para uma Assistência Profissional de Excelência aos Clientes de Médias Empresas, *Corporate* e *Private Banking*. Deste modo, possibilitou, uma antecipação clara do Impacto das Novas Normas do SNC, constituindo assim uma aposta ganha na redução de riscos e no impacto do processo de transição.

Sector Telecomunicações – Módulos de Curta Duração

No sentido de colmatar dificuldades detectadas ao nível da Gestão do Tempo, foi desenvolvido um Projecto Formativo para uma empresa do sector das Telecomunicações, baseado na disponibilização de Cursos Interactivos, organizados em Módulos de Curta Duração na modalidade *e-Learning*.

O principal objectivo deste Projecto foi dotar os Colaboradores de competências que permitam priorizar tarefas e assim potenciar a eficácia na Gestão do seu Tempo.

Este Projecto, organizado em seis Módulos de Curta Duração, revelou-se a Solução de Formação ideal, pois, de uma forma muito interactiva, prática e objectiva, colocou os Formandos em situações reais, com uma Metodologia de Aprendizagem Indutiva – “*Learning by Doing*”, que permitiu o rápido alcance de resultados.

Sector da Distribuição Postal – O Desenvolvimento de Competências Organizacionais: a Importância dos Planos de Acção Individual



Ancorada numa forte imagem de confiança e sentido de responsabilidade, os CTT tornaram o ano de 2010 como uma aposta no Desenvolvimento das Competências Pessoais dos seus Colaboradores, com vista a melhorar a eficácia e eficiência dos seus Processos de Trabalho e, conseqüentemente, a melhoria da sua Satisfação. Em colaboração com os CTT, a Global Estratégias desenvolveu um Projecto Formativo na temática de Condução de Reuniões, marcado por uma Metodologia Inovadora, assente em três conceitos complementares: Pré-Formação (Desafios para motivar os Colaboradores para a Formação), Formação em Sala, que permitiu desenvolver a temática, trabalhando ferramentas e técnicas eficazes e, finalmente, a realização de Planos de Acção Individual pelos próprios Formandos, como um compromisso para atingir os novos resultados, promovendo e trabalhando para a sua própria evolução individual dentro da Empresa. Neste sentido, o *follow-up* feito pelo Formador foi um factor importante para que este Processo, por parte do Formando, fosse concluído com sucesso.



e-Learning
*A Formação “Where you Want”,
“When you Want” e “Just in Time”*



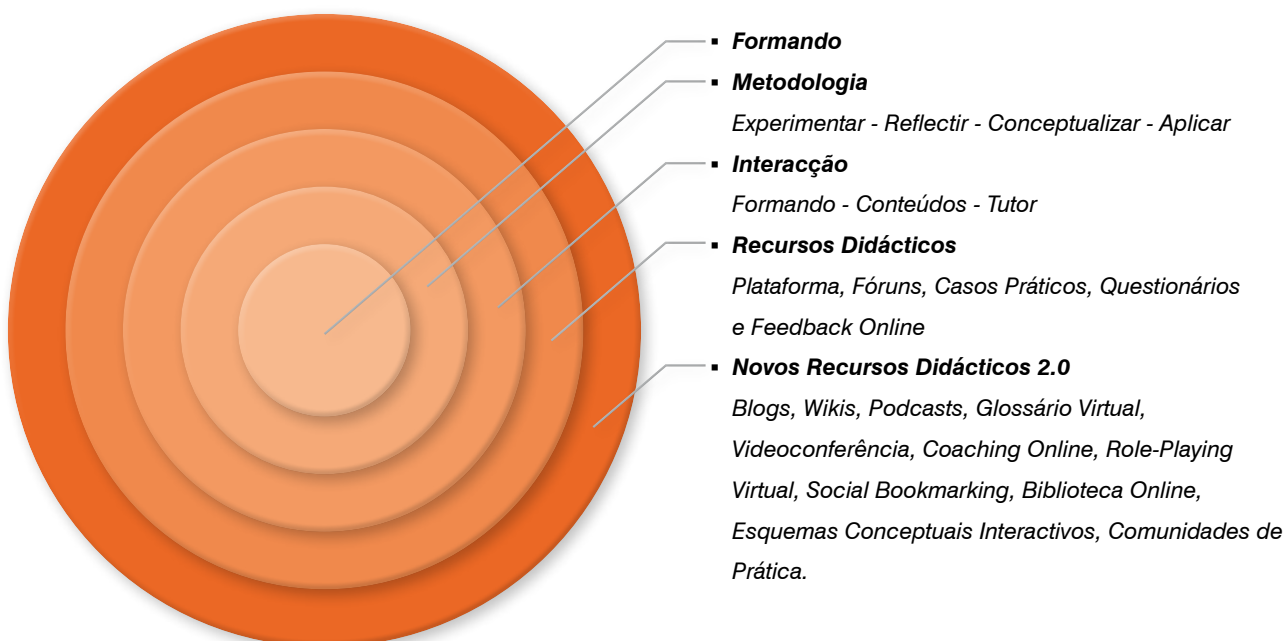
E-LEARNING

No âmbito da Formação na Modalidade a Distância (*e-Learning*), a Global Estratégias apresenta diversas Soluções sob o formato de **Cursos**, **Cursos Avançados**, **Master Courses**, **Percursos Individualizados com Coaching Online** e ainda soluções de **Blended-Learning**.

A Global Estratégias aposta na Área de *e-Learning*, pois conjuga as vantagens de apresentar temáticas relevantes e actuais com as possibilidades de uma Aprendizagem Flexível, segundo a disponibilidade (temporal e espacial) e ritmo de cada Formando, num ambiente suportado pelas Novas Tecnologias de Informação e Comunicação.

OFERTA FORMATIVA EM E-LEARNING

A Oferta de Formação Inter-Empresas, na Modalidade *e-Learning*, desenvolve-se com enfoque na flexibilidade de acesso e segundo uma Metodologia de Aprendizagem orientada para um estudo autónomo, com apoio permanente do(s) Tutor(es) e Coordenador(es) Pedagógico(s), procurando a total rentabilização das horas de formação.



Metodologia de Aprendizagem – Soluções e-Learning e b-Learning

Hoje em dia, os Profissionais deparam-se com desafios diversificados e cada vez de maior envergadura. É com vista a responder às diferentes exigências que a Global Estratégias se propõe a apresentar um leque mais variado de opções, que se adaptem às necessidades de cada indivíduo.

Cursos Formativos de Média e Longa Duração com Acompanhamento Tutorial e Pedagógico

Os Cursos de Formação têm uma duração entre 35 e 150 horas e desenvolvem-se na Plataforma *MOS (Mind On Site)*. São concebidos com vista à exploração e aprofundamento das várias temáticas de cada área de actuação/ função do Profissional. Com estes cursos práticos, o Formando terá oportunidade de decidir o seu percurso, definindo o tempo e ritmo necessários à conclusão do mesmo; contando com o apoio de um Tutor, que transformará a experiência de ensino-aprendizagem num verdadeiro processo de *e-Coaching*, e de um Coordenador Pedagógico, que assegurará a consecução do Percurso de Aprendizagem definido pelo/ com o Formando, com a qualidade desejada.

Módulos de Curta Duração

Esta oferta compõe-se de Módulos de Curta Duração (30-60 minutos), em formato Multimédia Interactivo, com grande enfoque Pedagógico e uma Metodologia Indutiva "*Learning by doing*" ("Aprender Praticando"), com o objectivo de motivar o Formando a tornar-se um Participante Activo da sua Formação.

Sessões Presenciais com Módulos Curta Duração: uma Solução *b-Learning*

Se o Formando pretende conjugar o melhor das duas modalidades, a Global Estratégias sugere uma Solução *b-Learning*. Esta conjugação (Seminários Práticos e Módulos de Curta Duração) confere um carácter de continuidade ao seu percurso de formação, já que permite que o Formando conheça, contextualize e partilhe, em sala, e consolide, posteriormente, as aprendizagens através de Módulos Práticos, realizados ao seu ritmo, no momento em que lhe seja mais conveniente.

Módulos de Curta Duração com *e-Coaching*: *e-Learning and e-Coaching*

Os Novos Percursos "*e-Learning & e-Coaching*" apresentam-se como uma resposta mais rápida e altamente eficaz, uma vez que combina os Módulos Auto-Formativos Multimédia, que trabalham as competências fundamentais, com Sessões de *e-Coaching*, que tornarão individual e único o percurso de cada indivíduo, já que têm em vista o apoio à Transferência Directa e Imediata de Competências ao Posto de Trabalho.

Em qualquer uma das soluções, as opções metodológicas da Global Estratégias pautam-se por um Acompanhamento Tutorial e Pedagógico da Formação *e-Learning* por Especialistas, que guiam e orientam o Formando no seu percurso, acrescentando valor e transpondo as aprendizagens para a realidade de cada um. Toda a formação *e-Learning* desenvolve-se por intermédio de uma Plataforma Simples e Intuitiva e todos os conteúdos são elaborados com base em fundamentos pedagógicos, que têm como objectivo preponderante os melhores resultados.

Principais Vantagens

1. Elevada adaptabilidade de datas, horários e locais de estudo: “*Where-We-Want*”, “*When-We-Want*” e “*Just-In-Time*”;
2. *e-Coaching* por especialistas nos temas;
3. Metodologias Didáticas diversificadas, fomentando o desenvolvimento de capacidades de auto-estudo e auto-aprendizagem;
4. Aprendizagem mais eficiente e retenção mais profunda de conhecimentos;
5. Redução de Custos Logísticos e Administrativos (deslocações, alimentação, etc.);
6. Possibilidade de Formação em larga escala, abrangendo um vasto número de Formandos, durante um período de tempo reduzido e sem necessidades logísticas complexas.

MÓDULOS DE CURTA DURAÇÃO (Auto-Estudo Multimédia)

A oferta de Módulos de Curta Duração insere-se na Modalidade *e-Learning*, sendo que cada um corresponde a uma Temática/ Competência Específica e tem a duração de 30 a 60 minutos. Trata-se de uma **Modalidade de Formação Imediata**, efectuada através de um **Sistema Multimédia**, activo, intuitivo e dinâmico, que possibilita o rápido e eficaz desenvolvimento de competências e uma aprendizagem natural e de elevado impacto. Actualmente, estão disponíveis em quatro Línguas: Português, Inglês, Francês e Espanhol.

Cada Organização tem agora possibilidade de solicitar o conjunto de temáticas que correspondem às necessidades formativas específicas dos seus Colaboradores e disponibilizar uma oferta que estará sempre acessível, a qualquer hora e em qualquer lugar.

Esta oferta foi concebida com um grande enfoque pedagógico, com o objectivo de motivar e implicar o Formando em todo o processo formativo. Foi concebida por uma vasta equipa de Especialistas nas várias temáticas e por uma Equipa de *Instructional Designers* de excelência.

Actualmente, contamos com uma colecção de 80 Módulos, que podem ser disponibilizados na nossa Plataforma ou na Plataforma dos Clientes.

Com base numa metodologia inovadora, os Módulos de Curta Duração estruturam-se da seguinte forma:

Módulos de Curta Duração: Características Diferenciadoras

- **Especialistas**

Os Módulos são concebidos por Especialistas, de reconhecido prestígio na sua área de actuação, sempre em articulação com o(s) *Instructional Designer(s)*.

- **Grafismo e Ergonomia**

Os Módulos desenvolvem-se com recurso a actores 2D e 3D e utilizam Sistemas de Navegação ergonómicos, ou seja, de fácil navegação.

- **Abordagem Pedagógica**

Implica o Formando no processo de aprendizagem e coloca-o em situações práticas; avalia os Formandos de forma diversificada e interactiva.

- **Interactividade**

Os Módulos apresentam um *layout* animado e sonorizado e exercícios sempre distintos; apresentam, ainda, dicas e conselhos permanentes, pelo Tutor Virtual.

- **Integração LMS: Scorm 2004; Multi-sco**

*Introdução • Questionário de Diagnóstico • Desenvolvimento (Aulas) • Resumo
Questionário de Avaliação Final • Dicas do Especialista • Recursos • Glossário*

Para conseguir um estudo mais eficaz, estão disponíveis **Ferramentas Interactivas:**



BOTÃO DE NAVEGAÇÃO INTERACTIVO



ESPECIALISTA



GUIA



EXERCÍCIOS



DIÁLOGOS ANIMADOS



QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO FINAL



MENSAGENS INTERACTIVAS



NOTAS PESSOAIS



DOCUMENTOS E FICHAS DE APOIO

... e a **Tecnologia mais Avançada:**



SCORM 2004



STANDARD W3C





NÃO NECESSITA DE INSTALAÇÃO DE PLUG-IN.
(JAVA; ACTIVEX)































PLATAFORMA DEMOS
MOS (MIND ON SITE)

Revoluç@o da Formação e-Learning

Actualmente, os Módulos de Curta Duração estão organizados em duas colecções:

1. **COLECÇÃO S (START):** Inclui 20 MÓDULOS 
2. **COLECÇÃO M (MOVE):** Inclui 80 MÓDULOS 

Área de Eficácia e Desenvolvimento Pessoal	Duração	Colecção
GESTÃO DO STRESS		
• Controlar o Stress para uma melhor Relação com os Outros	60 min.	
• Compreender o Stress e os seus Efeitos	45 min.	
• Qual a minha Atitude face ao Stress?	45 min.	 
GESTÃO DO TEMPO		
• Gestão do Tempo: planificação das suas tarefas e actividades	45 min.	 
• Melhorar a Gestão do Tempo definindo Prioridades	45 min.	 
• Analisar a forma como usa o seu Tempo	45 min.	
• Estratégias Eficazes para uma melhor Gestão do Tempo	45 min.	
• Estratégias para uma Gestão Eficaz do e-Mail	45 min.	 
• Estratégias Eficazes para gerir Telefonemas	45 min.	
COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO ESCRITA		
• Introdução a uma Comunicação Escrita Eficaz	40 min.	
• Comunicação Escrita Eficaz	45 min.	 
• Estruturar e redigir um Texto com Eficácia	30 min.	 
• Técnicas para a Elaboração de um e-Mail Eficaz	45 min.	
COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO ORAL		
• Dar e receber <i>Feedback</i>	45 min.	
• Compreender e praticar a Escuta Activa	45 min.	 
• Comunicar com Assertividade	50 min.	 
• Técnicas de Apresentação	50 min.	 
• Técnicas Eficazes para Formular Perguntas	45 min.	 



Área de Management e Liderança

Duração

Colecção

LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPAS

- As Competências-chave de um Gestor de Equipa
- Desenvolver as Competências da sua Equipa
- Antecipar e resolver Conflitos dentro da sua Equipa
- Comunicar Eficazmente com a sua Equipa
- Incentivar o Envolvimento dos seus Colaboradores
- Promover a Motivação de Equipas
- Delegar Eficazmente: estratégias de sucesso
- Gerir Projectos com a sua Equipa
- Conhecer e adaptar o seu Estilo de Liderança

45 min.



50 min.



45 min.



45 min.



50 min.



45 min.



45 min.



50 min.



45 min.



GESTÃO DE PROJECTOS

- Organizar e Controlar Projectos
- Iniciar um Projecto
- O Planeamento de um Projecto
- Executar, Controlar e Encerrar um Projecto

45 min.



45 min.



45 min.



45 min.



CONDUÇÃO DE REUNIÕES

- Preparação de Reuniões
- Abertura de uma Reunião: ser eficaz desde o início
- Reuniões Eficazes
- Condução de Reuniões: o papel do moderador

30 min.



30 min.



30 min.



30 min.



Área de Recursos Humanos / Formação

Duração

Colecção

ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- Preparar uma Entrevista de Avaliação do Desempenho
- Conduzir uma Entrevista de Avaliação do Desempenho e assegurar o *Follow-up* Individual
- Participar activamente na sua Entrevista de Avaliação do Desempenho

30 min.



45 min.



30 min.



FORMAÇÃO DE FORMADORES

- Princípios Fundamentais da Formação de Adultos
- Ministras Acções de Formação com Êxito: dicas para melhorar o seu desempenho
- Animação de Grupos em Formação
- Preparar uma Sessão de Formação
- Conhecer e seleccionar Métodos Pedagógicos

45 min.



30 min.



45 min.



45 min.



45 min.



Área de Compras

Duração

Colecção

- Segmentação do Volume de Compras
- Optimizar a Carteira de Fornecedores
- Compras: análise funcional das necessidades
- Calcular Custos para uma Negociação Eficaz de Compras
- Procura de Novos Fornecedores (*Sourcing*)
- Planeamento e Gestão de Concursos
- *e-Sourcing*

30 min.



45 min.



45 min.



45 min.



45 min.



45 min.



60 min.



Área de Marketing e Vendas

MARKETING

- Do Marketing à Venda
- Segmentação do Mercado por Estilo Social
- Recorrer aos Estilos Sociais na Negociação Comercial
- Fazer o Diagnóstico Empresarial através da Análise *SWOT*
- O Marketing e a Estratégia Empresarial
- Definição, origem e processo de Marketing

GESTÃO DE EQUIPAS COMERCIAIS

- Avaliar para orientar e melhorar o Desempenho de uma Equipa Comercial
- O Responsável de uma Equipa Comercial como *Coach*
- De Líder a *Coach*: adapte o seu estilo de liderança à sua equipa comercial
- Organizar e conduzir uma Sessão de *Coaching* Individual
- O *Coaching* como Estratégia para o Desenvolvimento de uma Equipa Comercial

VENDAS E NEGOCIAÇÃO

- A PNL como Estratégia para Vendas de Sucesso
- A Preparação Eficaz de Reuniões Comerciais com Recurso à PNL
- Reuniões Comerciais de Êxito com Recurso à PNL
- Preparar Acções de Prospeccção e de Venda por Telefone
- Potenciar as Vendas por Telefone
- Identificar e responder adequadamente às Expectativas do Cliente
- Apresentar e negociar as suas Propostas Comerciais com Êxito
- Compreender e ultrapassar Objecções de Venda
- Fecho da Venda

GESTÃO DA RELAÇÃO COMERCIAL

- Como identificar e reagir a Situações de Conflito em contexto de Venda
- Cinco Passos para a Resolução de Conflitos em contexto de Venda

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE VENDAS

- Gestão Administrativa de Vendas
- Gerir uma Equipa Administrativa de Vendas

Duração

Colecção

45 min.



40 min.



40 min.



40 min.



40 min.



40 min.



45 min.



45 min.



45 min.



60 min.



50 min.



30 min.



45 min.



45 min.



45 min.



45 min.



50 min.



45 min.



50 min.



45 min.



40 min.



40 min.



60 min.



50 min.



Área de Finanças

ANÁLISE FINANCEIRA

- Compreender o Balanço
- Interpretar e analisar o Balanço
- Compreender a Demonstração de Resultados
- Interpretar e analisar a Demonstração de Resultados

Duração

Colecção

35 min.



45 min.



45 min.



45 min.



Área de Informática e Tecnologias

INTERNET

- A Internet: funcionamento e evolução
- Compreender a Internet, a Intranet e a Extranet

Duração

Colecção

30 min.



30 min.



PLATAFORMA MOS

AMOS (Mind On Site) é uma Plataforma *Web* propriedade da Global Estratégias/ Grupo Demos, adaptável aos projectos e estratégias *e-Learning* de qualquer Organização que pretenda desenvolver Sistemas de Gestão da Formação e organizar a difusão do conhecimento dentro da própria Organização.

A Plataforma *MOS* permite a **Gestão de Conteúdos**, a **Avaliação do Progresso dos Formandos** e a **Partilha de Conhecimentos e Experiências**, que permite criar um ambiente de colaboração dentro da Organização.

Dentro das soluções da *MOS*, diferenciamos três linhas de actuação:

◆ **MOS Chorus** Uma Solução Colaborativa para Partilha de Conhecimentos



É uma Solução *Web* para a criação e difusão de conteúdos em diferentes suportes: cursos, questionários, avaliações, pesquisas, apresentações, ferramentas de diagnóstico de conhecimentos, entre outros. Assim, pode gerir os cursos, seguir o progresso dos Formandos e partilhar o conhecimento na Organização.

MOS Chorus é, simultaneamente, um *LMS (Learning Management System)*, compatível com *SCORM 2004* e um ambiente de criação colaborativa *LCMS (Learning Content Management System)*.

A solução MOS Chorus é composta por 4 Áreas Funcionais:

- Um **Editor de Conteúdos**, que cria cursos, exercícios, anúncios e *blogs*, entre outros.
- Um **Editor de Estilo**, que cria e modifica o grafismo dos conteúdos formativos.
- Uma **Ferramenta de Administração**, que gere utilizadores, conteúdos, estilos e *interfaces*, etc.
- Um **Editor de Interface**, que personaliza o ambiente de trabalho dos utilizadores.

◆ **MOS Solo** Uma Ferramenta de Autor para Criação de Conteúdos



O *MOS Solo* é uma **Ferramenta de Autor** simples e intuitiva, que permite **criar conteúdos localmente ou offline** (cursos, apresentações, avaliações ou pesquisas).

Desenhada por Formadores e para Formadores, reúne várias funcionalidades, desenhos pedagógicos e a facilidade de utilização e de manutenção.

Principais Funcionalidades do MOS Solo:

Cria de forma fácil e rápida:

- Conteúdos de Formação
- Exercícios e Formatos Interactivos.

Algumas das suas Principais Funções:

- Edição e criação de conteúdos compatíveis com *SCORM 2004* (cursos *e-Learning*, apresentações, questionários, base de dados de conhecimentos, gestão da formação presencial, aulas virtuais, *e-Coaching*, entre outros)
- *Interface* Gráfico independente do conteúdo
- Administração dos Exercícios, Sequências Formativas e Objectivos
- Aparência Visual 100% Editável (imagens, cores, objectos, tamanhos de janelas, entre outros)
- Troca de Imagens Pré-determinadas (botões de navegação, entre outros)
- Uso de Formatos Pré-determinados pelo Autor



◆ **MOS Player** Uma Solução Colaborativa para Partilha de Conhecimentos

Esta é a **Solução ideal para os Utilizadores** que necessitem de realizar a sua **Formação localmente**, já que oferece a possibilidade de uma Aprendizagem *e-Learning offline*. Quando se sincronizar novamente à Plataforma *MOS*, a partir de um simples clique, o seu progresso e resultados serão actualizados automaticamente.



Cursos de Inglês na Modalidade *e-Learning*

Para o desenvolvimento de Cursos de Inglês e em colaboração com a **ABA English**, a Global Estratégias aposta numa **Metodologia Activa**, com particular ênfase nos Métodos da Descoberta aliada a exercícios de Dinâmica Vivencial. A Formação de Inglês apoia-se num método de aprendizagem inovador e numa tecnologia revolucionária de reconhecimento de voz.

Através de um teste inicial de diagnóstico, o Formando conhecerá o nível adequado aos seus conhecimentos linguísticos.

A oferta disponibiliza os seguintes serviços:

- **Real Life Learning System®**: o método *Real Life Learning System®* baseia-se em situações da vida real. Estas situações são a base de cada aula e todo o estudo realiza-se em torno destas.
- **Intonation®**: *Intonation®* é a última Tecnologia de Reconhecimento de Voz; o Formando grava a sua voz e compara-a com a do Professor, melhorando, desta forma, a sua pronúncia.
- **Os Exercícios mais Completos**: o curso contém os exercícios mais completos (*Situation, Study, Dictation, Role Play, Grammar, Writing, New Words, Speaking*) para a aprendizagem do Inglês. Todos estes baseiam-se em *ASudio script*.

CONSULTORIA DE E-LEARNING

Perante um contexto de crescente aplicação das TIC nas Organizações, a Global Estratégias criou o Serviço de Consultoria de *e-Learning*, cujo principal objectivo é criar Soluções de Formação recorrendo a ferramentas eficientes e rentáveis, que se aliem às necessidades específicas de cada Organização.

Os Serviços de Consultoria de e-Learning da Global Estratégias

- **Implementação e Gestão Integral de Projectos de e-Learning** na Organização: Serviço Completo e Integrado de Formação a Distância; toda a Gestão do Projecto é efectuada por uma Equipa Especializada, à qual compete articular a comunicação entre todos os intervenientes e assegurar o desenvolvimento dos projectos;
- **Engenharia Pedagógica** aplicada à Formação a Distância: as estratégias seleccionadas são concebidas com base em novos formatos de ensino, apoiados em recursos multimédia, os quais permitem criar Aulas Virtuais, *Workshops*, através de Vídeo-Conferências, Jogos e Simuladores; o objectivo deste serviço é facilitar e otimizar a assimilação dos conteúdos formativos;
- **Seleção e implementação de Plataformas de e-Learning**: esta é efectuada com base num levantamento das necessidades e objectivos estratégicos do Cliente; este serviço é determinante para a consecução dos objectivos de Formação a médio e longo prazo, pois a escolha acertada de uma Plataforma de *e-Learning* é fundamental no sucesso dos Projectos que se pretendem desenvolver;
- Potenciar o desenvolvimento de **Organizações Aprendentes** através da construção sólida e duradoura de **Comunidades de Prática** no seio das Organizações;
- Desenho de Modelos Actuais com integração de **Serviços e Ferramentas da Web 2.0** (*Wikis, Social Bookmarking, Blogs*), na Formação da Organização, conduzindo à aproximação dos modelos de *e-Learning* actuais aos *Personal Learning Environments* e ao conceito de **Aprendizagem Sustentada em Tecnologia**;
- **Criação, adaptação e implementação de Conteúdos para e-Learning**: este serviço visa apoiar as Organizações na criação ou adaptação de conteúdos formativos para um público em específico na Organização;
- **Auditoria de e-Learning**: este serviço consiste num levantamento detalhado e exaustivo da situação actual da Organização, sendo elaborado um Relatório Final de Avaliação, o qual será posteriormente entregue ao Cliente;
- **Serviços de Tutorização e de Coordenação**;
- **Formação de Tutores e Especialistas de e-Learning**.

O que os nossos Clientes destacam no nosso trabalho:

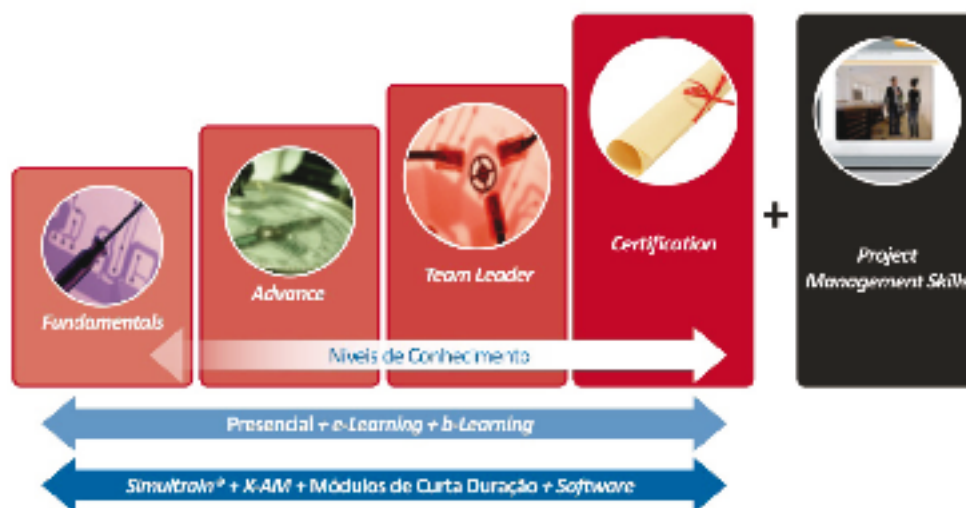
- **Experiência** no desenvolvimento de Soluções *e-Learning*, nas diferentes fases dos projectos.
- **Conclusão dos Projectos dentro dos Timmings Planificados**, com a máxima Qualidade, permitindo que a Aprendizagem seja uma experiência atractiva, com impacto, útil e de rápida Transferência ao Posto de Trabalho.
- **Envolvimento e cumprimento das Expectativas**, podendo acompanhar e monitorizar os projectos desde o início, através das ferramentas de acompanhamento, as quais apoiarão na tomada de decisões e detecção de necessidades e permitirão o desenvolvimento de soluções com valor para a Organização.

GESTÃO DE PROJECTOS

Cursos em Gestão de Projectos

Com a recente aquisição, pelo Grupo Demos, da Empresa STS, Líder em Formação de Gestão de Projectos, a Global Estratégias disponibiliza uma vasta oferta de **Cursos Certificados** na Área de Gestão de Projectos.

Partindo do desenvolvimento de Competências-base até à Certificação, a nossa oferta em Gestão de Projectos combina diferentes modalidades formativas (presencial, *e-Learning* e *b-Learning*) e aposta fortemente na componente prática e dinâmica da Gestão de Projectos, assente em ferramentas únicas e diferenciadoras (o *SimulTrain*[®] e o *X-AM*).



O que distingue a Formação em Gestão de Projectos da Global Estratégias?

- Utilização de **Ferramentas de Aprendizagem Inovadoras**, disponíveis em 13 Línguas, para mais de 30 Países;
- Aposta no **conceito b-Learning**, que combina Formação Presencial, Formação a Distância e Simulação Prática de situações reais;
- Acompanhamento Permanente dos Formandos por um Formador/ **Tutor Especialista** na Área de Gestão de Projectos;

- A Preparação para a Certificação *PMI*[®] e *CAPM*[®];
- O Simulador Prático de Gestão de Projectos, uma ferramenta inovadora, desenvolvida para ensinar a dinâmica e prática real da Gestão de Projectos – o ***SimulTrain***[®].

O *SimulTrain*[®] – o Simulador de Gestão de Projectos

Através do *SimulTrain*[®], uma Ferramenta Única e Diferenciadora da nossa oferta Gestão de Projectos, é possível experienciar, em tempo real, as diversas fases que envolvem o desenvolvimento de um Projecto: a tomada de decisões no que respeita a Custos, Tempo, Qualidade e Recursos, não esquecendo a componente humana, nomeadamente o Trabalho em Equipa, a Resolução de Conflitos e a Motivação. O *SimulTrain*[®] é uma solução eficaz para o desenvolvimento de competências em Gestão de Projectos: competências de Líder de Projecto, competências de Gestão de Projecto e competências de Gestão de Recursos Humanos e Qualidade.

Este simulador foi já utilizado para formar mais de 70.000 Gestores de Projectos em todo o Mundo, está disponível em 13 Línguas e tem sido experimentado em mais de 30 Países.

Metodologia *e-Learning* e *b-learning*

A formação em Gestão de Projectos só é eficaz quando permite o desenvolvimento de competências a dois níveis: **Competências Técnicas** e **Competências Relacionais**.

As nossas metodologias activas e participativas estimulam o exercício e a aplicação efectiva destes conhecimentos através de Ferramentas Práticas e Interactivas, de forma a potenciar a Transferência Imediata das Aprendizagens para o Posto de Trabalho.

Com as Soluções *Blended-Learning* é promovido:

- a **Auto-formação**: durante o período *e-Learning*, os Formandos trabalham ao seu ritmo, com o apoio e orientação de um Tutor, especialista na temática. Mais de 90% dos Alunos completam a Formação em Gestão de Projectos.
- o **“*Learning by doing*”**: os Formandos desenvolvem competências em Gestão de Projectos, através de exercícios realizados em grupo e simulações de desenvolvimento de projectos.



As Certificações

Actualmente, a Global Estratégias é Certificada como **R.E.P.** (*Registered Education Provider*) pelo **PMI – Project Management Institute** – para Atribuição de Créditos (*PDU*s – *Professional Development Units*) na Área de Gestão de Projectos. Este Instituto valida e certifica a experiência em Gestão de Projectos e o domínio dos princípios do *PMBOK* ou dos níveis C e D da Certificação *IPMA*.

Todos os Cursos da nossa oferta são válidos para Atribuição de Créditos na Área de Gestão de Projectos:

- *Project Management Fundamentals (b-Learning)*
- Preparação para o Exame *CAPM (b-Learning)*
- Preparação para o Exame *PMP (b-Learning)*
- *Project Management Advanced (b-Learning)*
- *Leading a Project Team (Presencial)*
- *Risk Management (Presencial)*
- *Soft Skills for Project Managers (Presencial)*
- Curso de Especialização em Gestão de Projectos (*b-Learning*)

PÓS-GRADUAÇÕES

A Global Estratégias, em colaboração com algumas das mais **Prestigiadas Universidades Internacionais**, disponibiliza um vasto leque de Pós-Graduações, que versam sobre as mais **actuais e diversificadas Temáticas** de interesse organizacional, enquadrando-se e respondendo às necessidades de Empresas/ Instituições e Profissionais dos diversos Sectores de Actividade, tendo em vista a Melhoria da sua *Performance*.

Áreas de Formação e Modalidades de Ensino

As Pós-Graduações enquadram-se em diversas Áreas de Formação, tais como: *Management/ Comportamental, Económico-Financeira, Recursos Humanos, Formação, Comercial, Marketing, Comunicação, Secretariado, Novas Tecnologias*, entre outras; e desenvolvem-se na Modalidade *e-Learning*, em língua castelhana.



Um Corpo Docente Especializado

As Pós-Graduações reúnem um Corpo Docente constituído por Especialistas de reconhecida experiência e prestígio no Mundo Empresarial e Académico, assegurando a Qualidade da Formação e a eficaz e eficiente Transferência de Conhecimentos adquiridos para o Posto de Trabalho.

Atribuição de Créditos (ECTS) e Diploma/ Certificado

Conferindo um Diploma ou Certificado Oficial Universitário, os cursos de Pós-Graduação estão adaptados ao Espaço Europeu de Ensino Superior, proporcionando a Atribuição de Créditos com Reconhecimento Internacional – *ECTS (European Credit Transfer System)*.

No final do curso, o Formando recebe um Diploma Universitário Oficial de uma Universidade Internacional de prestígio, conjugando assim um Título Académico a uma Formação duradoura, com cariz eminentemente organizacional e prático.



Consultoria e *Outsourcing* de Formação

Experiência, Qualidade e Eficácia





CONSULTORIA E *OUTSOURCING* DE FORMAÇÃO

CONSULTORIA DE FORMAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

O serviço de Consultoria de Formação e Recursos Humanos da Global Estratégias tem como objectivo desenvolver soluções que potenciem o **Crescimento e Competitividade dos seus Clientes**, através do desenvolvimento do seu Capital Humano.

Neste sentido, são desenvolvidos Instrumentos e Metodologias adaptadas às especificidades e soluções necessárias a cada Organização, elaborando Projectos Personalizados e Integrados.

O Departamento de Consultoria de Formação e Recursos Humanos assegura:

- 1. Estratégia de Recursos Humanos**, apoio na definição de políticas e de processos a implementar para atrair, desenvolver e reter os talentos necessários para alcançar os objectivos estratégicos de cada Organização;
- 2. Diagnóstico de Necessidades de Formação**, realizado através da análise organizacional e da identificação das competências estratégicas e específicas, permite a definição objectiva dos desvios entre o perfil estrategicamente requerido e as necessidades de investimento em Formação;
- 3. Elaboração do Plano de Formação**, atendendo à análise dos objectivos estratégicos da Empresa, priorizando as suas necessidades formativas;
- 4. Processos de Mudança Organizacional**, a Global Estratégias desenvolve, conjuntamente com os seus Clientes, projectos de mudança alinhados com a sua visão estratégica; nesta abordagem, pressupõem-se as seguintes fases: Diagnóstico, *Design*/ Planeamento, Implementação/ Monitorização e Avaliação;
- 5. Estudos de Clima Organizacional**, a actuação da Global Estratégias passa pelo desenvolvimento de instrumentos que identifiquem os factores favoráveis e desfavoráveis a cada realidade organizacional, pela análise de oportunidades de melhoria e sugestão de acções que promovam o alinhamento dos Colaboradores com os objectivos estratégicos da Empresa;
- 6. Análise de Funções e Gestão de Carreiras**, apoio na definição de funções e dos conhecimentos e competências *core* e específicas alinhadas com a estratégia, missão e valores da Empresa e necessárias para o desempenho das mesmas;
- 7. Avaliação de Desempenho**, através da metodologia de Gestão por Competências, a Global Estratégias desenvolve instrumentos e ferramentas que permitem aferir o nível de desempenho dos Colaboradores face ao esperado;
- 8. Acompanhamento na elaboração de processos de Certificação de Entidades Formadoras pela DGERT** a Empresas que pretendam obter o reconhecimento formal da qualidade dos meios e recursos adequados e das competências necessárias para desenvolver actividades formativas.



CONSULTORIA DE INCENTIVOS

No actual contexto sócio-económico, o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) constitui-se como uma oportunidade única para incrementar a Qualificação de Activos e potenciar a Eficiência e Competitividade de Instituições Públicas e Privadas.

Neste âmbito, a Global Estratégias disponibiliza o seu serviço de Consultoria de Incentivos, com vista à promoção da valorização profissional do Capital Humano e da capacidade de Modernização, Inovação Organizacional e Gestão de Empresas/ Instituições.

Consultoria QREN - POPH

No domínio do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), os serviços da Global Estratégias englobam o enquadramento das necessidades de Formação nos requisitos de cada Eixo e Tipologia do Programa, a análise de viabilidade do Projecto e a elaboração da respectiva Candidatura. Após aprovação da mesma, a Global Estratégias disponibiliza também o Acompanhamento e Gestão Pedagógica e Financeira do Projecto.

Consultoria QREN - POFC

Relativamente ao Programa Operacional Factores de Competitividade (POFC), a Global Estratégias apoia as Empresas no desenvolvimento de Projectos de Investimento no domínio dos Sistemas de Incentivos: “Investigação e Desenvolvimento Tecnológico”, “Inovação” e “Qualificação de PME”.



GESTÃO DE SERVIÇOS E OUTSOURCING DE FORMAÇÃO

Nos últimos anos, tem havido uma procura crescente de apoio global, no que concerne a Serviços e *Outsourcing* de Formação. As Organizações procuram reduzir os custos internos de Formação, tentando diminuir ao máximo a quantidade de fornecedores, para conseguir a optimização da gestão administrativa da Formação. Por outro lado, as Organizações procuram cada vez mais Fornecedores que possam oferecer **Serviços de Qualidade**.

A Global Estratégias/ Grupo Demos oferece um vasto leque de Serviços de Formação, através da Modalidade de *Outsourcing*, que permite às Empresas externalizarem toda a Gestão, Administração, Logística e Apoio Técnico Pedagógico da sua Formação.

Para cada Organização, a Global Estratégias/ Grupo Demos concebe um Serviço Personalizado, adaptado às suas necessidades ou recorre a uma combinação de vários serviços, comprometendo-se a:



- reduzir os custos de Gestão, Concepção e Desenvolvimento da Formação
- melhorar a Qualidade da Formação, contribuindo para uma aprendizagem efectiva e para uma experiência mais rica para os Formandos
- aumentar o Controlo de Dados e Informações para uma melhor tomada de decisão
- aumentar o Impacto e o Valor Acrescentado para os Fornecedores de Formação

Modelo de *Outsourcing* da Global Estratégias/ Grupo Demos

A Global Estratégias/ Grupo Demos desenvolveu um modelo de *Outsourcing* flexível, modular, que permite ao Cliente seleccionar os Serviços Específicos que pretende externalizar e manter outros que a Empresa tem interesse em que permaneçam na sua esfera interna.

Porquê recorrer aos serviços de *Outsourcing* de Formação da Global Estratégias/ Grupo Demos?

- Desenho e Concepção da Formação
- Gestão da Formação
- As mais recentes Novidades no âmbito das Novas Tecnologias da Aprendizagem
- Acesso a uma enorme Rede Internacional de Fornecedores de Qualidade e Profissionais da Formação
- Elaboração de Processos de Certificação de Entidades Formadoras
- Apoio Técnico-Pedagógico, Administrativo e Financeiro na Execução do processo das Candidaturas POPH/ QREN.

Benefícios que a Global Estratégias/ Grupo Demos oferece aos seus Clientes:

Redução de Custos

- Redução de 30-40% nos custos com fornecedores
- Redução dos custos directos associados à Formação
- Economia de escala (custo menor por cada acção)
- Maior enfoque no cálculo do *ROI*
- Gestão orçamental eficaz

Processos mais Eficazes

- Melhoria e Optimização de Processos e Sistemas, eliminando acções desnecessárias e ineficientes
- Aumento da qualidade da aprendizagem e redução do tempo fora do trabalho
- Gestão eficiente de todos os recursos de Formação
- Redução de custos de viagem e alojamento – rede nacional de formadores

Tomar as decisões certas de Investimento na Aprendizagem

- Alinhamento da Formação com as Estratégias de Negócio da Organização
- Acesso a dados sobre todos os aspectos relativos ao desenvolvimento da formação
- Definição e cálculo do *ROI*



QUALIDADE GARANTIDA

A Global Estratégias, enquanto Entidade Formadora Acreditada pela **DGERT – Direcção-Geral do Emprego e das Relações no Trabalho**, conta com uma Equipa de Profissionais Altamente Qualificados, que garantem o alcance do Desafio a que se propõem: a Satisfação Total e Criação de Valor Acrescentado junto dos seus Clientes.

A Global Estratégias aposta na Qualidade, procurando sempre exceder as expectativas dos seus Clientes, através de uma Oferta Superior de Produtos e Serviços de Formação, Consultoria e *e-Learning* adoptando Metodologias e Instrumentos adequados ao desenvolvimento da sua actividade, nomeadamente ao nível do Diagnóstico, Planeamento, Concepção, Organização, Desenvolvimento e Avaliação de todo o Processo Formativo.

A Política de **Qualidade da Global Estratégias** assenta nos seguintes **Princípios**:

- **Orientação para o Cliente:** Comprometemo-nos a dar resposta às necessidades dos nossos Clientes e exceder as suas expectativas.
- **Qualidade e Melhoria Contínua:** Empenhamo-nos na Gestão Total da Qualidade dos nossos Produtos e Serviços, implicando a procura da Excelência no Trabalho desenvolvido e na superação de Objectivos e Resultados.
- **Rigor e Integridade:** Actuamos com Elevados Padrões de Exigência, Rigor Intelectual e Transparência, em todas as nossas actividades e na relação com os nossos Clientes.
- **Excelência e Profissionalismo:** A Excelência como Compromisso (profissionalismo, conhecimento e empenho) é o Desafio diário de todos os Colaboradores, de forma a superar as expectativas dos nossos Clientes.



FORMADORES

Os nossos Formadores

A Global Estratégias conta com um conjunto de **Consultores/ Formadores Especializados**, de reconhecido prestígio no Mundo empresarial e académico, constituindo-se como uma Equipa altamente dinâmica, garantindo a **Qualidade da Formação** ministrada e promovendo a **Transferência da Aprendizagem** para o Posto de Trabalho e a **Rentabilidade da Formação**.

A Equipa da Global Estratégias conta com mais de 250 Consultores/ Formadores Especialistas e tem como desafio transmitir um enfoque prático a temas actuais do Mundo dos negócios e apresentar as melhores práticas e as tendências mais inovadoras. As acções de Formação são, adicionalmente, enriquecidas pelo seu *know-how* e experiência acumulados ao longo do seu vasto percurso profissional, na sua área de especialidade.



CERTIFICAÇÕES

IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional)

Em articulação com o **IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional**, a Global Estratégias concebe e organiza Acções de Formação Homologadas, possibilitando a **Obtenção do CAP - Certificado de Aptidão Profissional**.

Desta forma, a Global Estratégias dá resposta a um conjunto de necessidades específicas e prementes do Mercado da Formação e Recursos Humanos, dando a conhecer e incentivando a Melhoria Contínua das Competências dos Profissionais, em Parceria com Institutos de Certificação Profissional.

OTOC (Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas)

A Global Estratégias é uma Entidade Formadora Equiparada pela **OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas**, para **Atribuição de Créditos aos Técnicos Oficiais de Contas (TOC)**.

Actualmente, a Global Estratégias apresenta uma vasta oferta de Acções Equiparadas pela OTOC. No entanto, poderão ser solicitadas Novas Equiparações nas Modalidades Inter e Intra-Empresas, respondendo às necessidades específicas de cada Cliente.

PMI – Project Management Institute

A Global Estratégias é uma Empresa Certificada pelo **PMI - Project Management Institute**, para Atribuição de Créditos (*PDU*s – *Professional Development Units*) na Área de **Gestão de Projectos**, apresentando os seguintes Cursos:

- *Project Management Fundamentals (b-Learning)*
- Preparação para o Exame *CAPM (b-Learning)*
- Preparação para o Exame *PMP (b-Learning)*
- *Project Management Advanced (b-Learning)*
- *Leading a Project Team* (Presencial)
- *Risk Management* (Presencial)
- *Soft Skills for Project Managers* (Presencial)
- Curso de Especialização em Gestão de Projectos (*b-Learning*)

Associação Holandesa de Programação Neuro-Linguística

A Global Estratégias desenvolve Cursos Reconhecidos e Certificados pela **Associação Holandesa de Programação Neuro-Linguística** e, nomeadamente, Cursos Certificantes para a Obtenção de Título de *Practitioner* em PNL.

Cursos Certificantes:

- *Practitioner* em PNL

Cursos Certificados:

- *Master Course* PLN para Executivos
- *Master Course* PLN para Comerciais

PCI - Performance Consultants International

Em colaboração com a **PCI - Performance Consultants Internacional**, a Global Estratégias apresenta igualmente Cursos Certificantes em *Coaching*, nomeadamente:

- *Coaching for Performance* (Nível I de III).



O DESAFIO DO MERCADO LUSÓFONO

Estabelecer sinergias no domínio dos Países Lusófonos tem sido uma prioridade constante, pois a consolidação de relações que permitam partilhar o *Know-how* existente, potenciando o desenvolvimento dos Mercados, tem-se revelado um factor competitivo para os Países da CPLP.

Para Portugal, especificamente, a aproximação Linguística e Cultural são factores determinantes para levar a cabo diversas Parcerias, reunindo assim Vantagens Competitivas assinaláveis para ambos os pólos.

Os Países Lusófonos tornaram-se, assim, um dos Desafios da Global Estratégias, através da **Cooperação para a Formação e Qualificação**, adequando esta Cooperação às diversas Especificidades Linguísticas e Culturais.

Neste Desafio, a Global Estratégias apresenta-se como Entidade Parceira das Empresas Nacionais e Internacionais, contribuindo para o **Desenvolvimento das Estratégias e Competências dos Mercados Internacionais**.

Até à data, a Global Estratégias organizou mais de 150 Acções de Formação e mais de 1500 Profissionais participaram nas Formações em Angola, Cabo Verde e Moçambique.

Contactos

Angola

angola@globalestrategias.net

Cabo Verde

caboverde@globalestrategias.net

Moçambique

mocambique@globalestrategias.net

cursos@globalestrategias.pt

www.globalestrategias.net



PLANO DE DESCONTOS

O Plano de Descontos da Global Estratégias foi concebido com o objectivo de acompanhar os Principais Desafios das Organizações no desenvolvimento do seu Plano de Formação. Neste sentido, o Plano de Descontos torna-se uma **Ferramenta de Competitividade**, pois oferece Vantagens às Organizações, permitindo não só antecipar a Planificação das Acções de Formação, como também rentabilizar essas Acções para mais do que um Colaborador. Os “Descontos Especiais para Grupos” são, também, um dos benefícios apresentados pela Global Estratégias aos seus Clientes.

Descontos Especiais por Antecipação *

- Aplicar-se-á um Desconto de aproximadamente 10% às Inscrições efectuadas até 2 meses antes da Data de Realização/ Início da Acção de Formação.
- Aplicar-se-á um Desconto de aproximadamente 5% às Inscrições efectuadas até 1 mês antes da Data de Realização/ Início da Acção de Formação.

Descontos Especiais por Quantidade *

- Aplicar-se-á um Desconto de aproximadamente 15% (sobre valor de 1ª Inscrição) na 2ª Inscrição da mesma Organização.
- Aplicar-se-á um Desconto de aproximadamente 20% (sobre o valor de 1ª Inscrição) na 3ª Inscrição e seguintes da mesma Organização.

Descontos Especiais para Grupos *

Se a sua Organização pretende inscrever vários Colaboradores para uma mesma Acção de Formação/ várias Acções de Formação ou um mesmo Colaborador para várias Acções de Formação, consulte-nos e teremos todo o prazer em lhe apresentar um Plano a Preços Competitivos à sua medida.

* *NOTA: Não acumulável com outros descontos.*





Alemanha

Argélia

Austrália

Bélgica

China

Emirados Árabes Unidos

Espanha

Estados Unidos

França

Marrocos

Nova Caledónia

Polónia

Portugal

Reino Unido

República Checa

Suiça

Global Estratégias

Rua do Conde Redondo, 61

1150-102 Lisboa

Tel. +351 21 314 34 50

Fax. +351 21 314 34 49

cursos@globalestrategias.pt

www.globalestrategias.pt



Índice Geral de Formação

01	Área de Management/ Comportamental	51	01
02	Área de Recursos Humanos	77	02
03	Área de Formação	109	03
04	Área Económico-Financeira	123	04
05	Área Administrativa/ Secretariado	153	05
06	Área Comercial	171	06
07	Área Marketing e Comunicação	183	07
08	Área de Qualidade, Compras e Logística	203	08
09	Área de Direito	215	09
10	Área de Informática	223	10
11	Área de Línguas	239	11
12	Área de Administração Pública	245	12
13	Área de Pós-Graduações/ Cursos de Especialização	252	13

01 Área de *Management/* Comportamental

MNC627	Direcção e Liderança Estratégica	53
MNC740	Os Novos Desafios da Liderança	53
MNC403	Tomada de Decisão	54
MNC087	Gestão da Mudança Organizacional	54
MNC090	<i>Balanced Scorecard</i>	55
MNC425	Gestão de Pessoas para Alta Direcção	55
MNCD337	<i>Master Course Management</i>	56
MNC283	Liderança e Gestão de Equipas	56
MNC447	Liderança para Novas Chefias	57
MNC028	Inteligência Emocional	57
MNC094	<i>Coaching e Teambuilding</i>	58
MNCD437	<i>Coaching: Técnicas e Ferramentas</i>	58
MNC459	Técnicas de <i>Feedback</i>	59
MNC582	<i>Managing Difficult People</i>	59
MNC583	Motivação de Pessoas e Equipas	60
MNC488	Desenvolvimento Pessoal	60
MNC299	Comunicação Interpessoal	62
MNC509	Técnicas de Assertividade	62
MNC082	Gestão do Tempo	63
MNCD332	Gestão do Tempo	63
MNC115	Condução de Reuniões	65
MNC389	Negociação e Persuasão	65
MNC175	Pensamento Criativo - Técnicas de Dinamização de Equipas	66
MNC114	Gestão de Conflitos Interpessoais	66
MNC585	Análise e Resolução de Problemas	67
MNC586	Gestão do Stress	67
MNC589	Colaboradores Eficazes	68
MNC521	Orientação para Resultados	68
MNC317	Trabalho em Equipa	69
MNC446	Apresentações com Impacto	70
MNC104	Inovação e Criatividade	70
MNCD314	<i>Project Management Fundamentals</i>	71
MNCD621	<i>PMI</i> Gestão de Projectos - Preparação para o Exame CAPM®	71
MNCD622	<i>PMI</i> Gestão de Projectos - Preparação para o Exame PMP®	72
MNCD714	<i>Project Management Advanced</i>	73
MNC715	<i>Leading a Project Team</i>	73
MNC716	<i>Risk Management</i>	74
MNC717	<i>Soft Skills for Project Managers</i>	74
MNC396	Técnicas de PNL para Executivos	75
MNC683	<i>Master Course</i> PNL para Executivos	75
MNC688	<i>Practitioner</i> em PNL	76

02 Área de Recursos Humanos

53	RHM418	Gestão de Recursos Humanos em contexto de Mudança	79
54	RHM495	<i>Balanced Scorecard: Aplicação Prática</i> na Gestão de Capital Humano	79
54	RHM193	Análise, Descrição e Qualificação de Postos de Trabalho	80
55	RHM009	Recrutamento e Selecção de Pessoal	80
56	RHMD394	Recrutamento e Selecção	81
56	RHM690	Recrutamento através das Redes Sociais	81
57	RHM073	Absentismo Laboral	82
57	RHMD292	Absentismo Laboral: Gestão e Controlo	82
58	RHM076	Avaliação de Desempenho	83
58	RHMD302	Avaliação do Desempenho	83
59	RHM415	Entrevista de Avaliação de Desempenho	84
59	RHM098	Salário Emocional	84
60	RHM691	Gestão de Talentos	86
60	RHM225	Planos de Carreira	86
62	RHM692	Preparação para a Reforma	87
62	RHM170	Sistemas de Recompensas e Remunerações	87
63	RHM319	Recompensas e Remunerações para Executivos	88
63	RHM245	Gestão de Expatriados	88
65	RHM417	Gestão de Expatriados em Angola	89
65	RHM672	<i>Master Course</i> Recursos Humanos	90
	RHMD448	<i>Master Course</i> Recursos Humanos	91
66	RHM483	CFI Gestão de Recursos Humanos por Competências	91
66	RHM693	Entrevista de Avaliação de Competências	92
67	RHM022	Curso Intensivo Processamento Salarial e Segurança Social	93
67			
68	RHMD247	Processamento Salarial e Segurança Social	93
68	RHM042	<i>Workshop</i> Processamento Salarial e o Código do Trabalho	94
69			
70	RHM694	<i>Master Course</i> Avançado de Gestão Administrativa de Pessoal	94
70			
70	RHM473	<i>Workshop</i> Avançado Processamento Salarial e o Código do Trabalho	95
71			
	RHM651	O Novo Relatório da Actividade Social da Empresa	95
71	RHM577	A Tributação das Remunerações	96
72			
72	RHMD240	Despesas com Pessoal	96
73	RHM499	Direito Laboral e o Código do Trabalho	97
73	RHMD445	Modalidades de Contrato de Trabalho	97
74	RHM069	O Código Laboral	99
74	RHM541	O Novo Código Contributivo da Segurança Social	99
74			
75	RHM565	O Novo Regime da Parentalidade	100
75	RHM236	Os Regimes de Cessação do Contrato de Trabalho	100
75			
76	RHM029	Entrevista de Desvinculação Laboral	101
	RHM102	Contratação de Estrangeiros	101

RHM075	CFI Gestão Administrativa de Pessoal	102	FIN741	Workshop de Exercícios Práticos SNC	128
RHM088	Os Novos Desafios da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	104	FIN741	Curso Avançado SNC	129
RHM652	O Novo Regime Jurídico de Acidentes de Trabalho	104	FIN410	Aspectos Fiscais do SNC nas Organizações	129
RHM150	Planos de Prevenção e Emergência	105	FIN630	Demonstrações Financeiras com o Novo SNC	130
RHM209	Planos de Contingência em cenário de Pandemia de Gripe Humana	106	FIN268	Consolidação de Contas	130
RHM324	Prevenção e Controlo de Álcool e Drogas em Contexto Laboral	106	FIN025	Fecho de Exercício: Novidades Contabilísticas e Fiscais	131
RHM553	Prevenção de Ameaças à Segurança em Contexto Laboral	107	FIN412	Contabilidade em Angola	131
RHM554	Técnicas de Suporte Básico de Vida e Desfibrilhação Automática Externa	107	FIN744	Master Course Contabilidade `2010	132
			FIN044	Finanças para Não Financeiros	133
			FIND195	Finanças para Não Financeiros	133
			FIN633	Gestão e Análise Financeira	134
			FIN306	Avaliação de Empresas	134
			FIN567	Controlo de Gestão	135
			FIN027	Gestão Orçamental	135
			FIN548	Gestão de Tesouraria	136
			FIND434	Gestão de Tesouraria	136
			FIN557	Técnicas de Controlo e Gestão de Custos	137
			FIN221	Auditoria e Controlo Interno	137
			FIN576	Excel para Financeiros	138
			FIND124	Excel para Financeiros	138
			FIN551	Fiscalidade na Empresa	139
			FIN608	Fiscalidade Avançada	140
			FIN695	Fiscalidade Internacional	140
			FIN191	Fiscalidade Imobiliária	141
			FIN666	Auditoria Fiscal	141
			FIN558	IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado	142
			FIN135	Modelo 22: Análise e Preenchimento	142
			FIN173	Preços de Transferência	144
			FIN080	Impostos Diferidos	144
			FIN696	Lucro Tributável e Determinação da Matéria Colectável	145
			FIN074	Como Actuar perante uma Inspeção Tributária	145
			FIN162	Facturação e Assinatura Electrónica	146
			FIN001	Gestão Eficaz de Cobranças	147
			FIND134	Gestão Eficaz de Cobranças	147
			FIN016	Recuperação de Incobráveis	148
			FIN155	Cobranças para Comerciais	148
			FIN532	O Novo Regime Jurídico da Insolvência e Recuperação de Créditos	149
			FIN258	Credit Management	150
			FIN014	CFI Gestão de Crédito e Cobranças	151

03 Área de Formação

FRM040	Plano de Formação	111	FIN221	Auditoria e Controlo Interno	137
FRM122	Avaliação da Formação	111	FIN576	Excel para Financeiros	138
FRM267	A Rentabilidade na Formação	112	FIND124	Excel para Financeiros	138
FRM172	Marketing da Formação	112	FIN551	Fiscalidade na Empresa	139
FRM139	A Qualidade na Formação	113	FIN608	Fiscalidade Avançada	140
FRM587	Técnicas Pedagógicas Avançadas de Formação	113	FIN695	Fiscalidade Internacional	140
FRM153	As Novas Obrigações Legais na Formação Profissional	114	FIN191	Fiscalidade Imobiliária	141
FRM318	Incentivos para as Empresas no âmbito do QREN: PO Factores de Competitividade	114	FIN666	Auditoria Fiscal	141
FRM043	Subsídios à Formação	115	FIN558	IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado	142
FRM051	Gestão da Formação	115	FIN135	Modelo 22: Análise e Preenchimento	142
FRMD192	Gestão da Formação	116	FIN173	Preços de Transferência	144
FRM623	CFI Gestão da Formação	117	FIN080	Impostos Diferidos	144
FRM505	Formação Pedagógica Inicial de Formadores	118	FIN696	Lucro Tributável e Determinação da Matéria Colectável	145
FRMD095	Formação Pedagógica Inicial de Formadores	120	FIN074	Como Actuar perante uma Inspeção Tributária	145
FRMD113	Formação de Tutores de e-Learning	122	FIN162	Facturação e Assinatura Electrónica	146
FRMD093	Desenvolvimento de Conteúdos para e-Learning	122	FIN001	Gestão Eficaz de Cobranças	147
			FIND134	Gestão Eficaz de Cobranças	147
			FIN016	Recuperação de Incobráveis	148
			FIN155	Cobranças para Comerciais	148
			FIN532	O Novo Regime Jurídico da Insolvência e Recuperação de Créditos	149
			FIN258	Credit Management	150
			FIN014	CFI Gestão de Crédito e Cobranças	151

04 Área Económico-Financeira

FIN212	Contabilidade Geral	125
FIND484	Contabilidade Geral	125
FIN419	O Novo Sistema de Normalização Contabilística	126
FIN381	O Novo Sistema de Normalização Contabilística	126
FIN442	Curso de Formação O Novo Sistema de Normalização Contabilística	127
FIND180	O Novo Sistema de Normalização Contabilística	128





Área Administrativa/ Secretariado

ADM004	Secretárias '2011	155
ADMD164	Secretárias e Assistentes de Direcção	155
ADM066	Workshop Avançado Secretárias	156
ADMD335	Curso Avançado Secretárias	156
ADM033	A Gestão de Arquivo e as Novas Tecnologias de Informação	157
ADMD348	Gestão de Arquivo	157
ADM428	Gestão Documental	158
ADMD178	Comunicação Escrita Empresarial	158
ADM376	As Novas Tecnologias no Secretariado	159
ADM400	Inteligência Emocional para Secretárias	159
ADM698	High Skills para Secretárias e Assesores de Direcção	161
ADM429	Management para Secretárias	161
ADM238	Liderança para Secretárias	162
ADM005	Protocolo Empresarial	162
ADMD435	Protocolo Empresarial e Oficial	163
ADM156	Protocolo Avançado	163
ADM477	Protocolo Internacional	164
ADMD435	Workshop Organização de Eventos Empresariais e Oficiais	164
ADM699	Master Course Secretárias '2011	165
ADMD454	Master Course Secretárias e Assistentes de Direcção	166
ADM478	Atendimento e Venda ao Público	167
ADM002	Atendimento Telefónico	167
ADM036	Atendimento Telefónico em Inglês	168
ADM035	Atendimento Excepcional ao Cliente	168
ADM382	Gestão Eficaz de Queixas e Reclamações	169
ADMD201	Gestão Eficaz de Queixas e Reclamações	169
ADM067	Gestão Avançada de Queixas e Reclamações	170



Área Comercial

COM008	Liderança e Motivação de Equipas Comerciais	173
COM427	Coaching para Comerciais	173
COM404	Técnicas de Prospeção Comercial	174
COM300	Negociação Comercial	174
COM063	Fecho da Venda	176
COM571	Estratégias de Sucesso para Potenciar as Vendas	176
COM684	Master Course PNL para Comerciais	177
COM229	Técnicas de PNL aplicadas às Vendas	177
COM378	Inteligência Emocional para Comerciais	178
COM018	Como Apresentar e Negociar com Êxito as suas Propostas Comerciais	179

COM006	O Telefone na Gestão Comercial	179
COM037	Key Account Management	180
COM529	Orientação para o Cliente	180
COM397	Venda Consultiva	181
COM657	Master Course Comercial	182



Área de Marketing e Comunicação

MKT424	Plano de Marketing	185
MKT377	Gestão de Marcas	185
MKT243	Benchmarking	186
MKT174	CRM - Customer Relationship Management	186
MKT252	Lançamento de Produtos e Serviços	187
MKT336	Redacção de Folhetos	187
MKT293	Marketing e Publicidade na Internet	188
MKTD363	Marketing na Internet	188
MKT353	Campanhas de Publicidade no Google	190
MKT701	Social Media Marketing	190
MKT064	e-Mail Marketing	191
MKT512	Marketing Digital na versão 2.0	192
MKT520	Marketing de Guerrilha	192
MKT420	Marketing Metrics	193
MKT542	A Arte de Networking	193
MKT118	Direito do Marketing e da Publicidade	194
MKT295	Gestão de Equipas de Call Center	195
MKT423	Plano de Comunicação	195
MKT702	Plano de Comunicação Digital	196
MKT019	Comunicação Escrita Empresarial	196
MKT131	Gestão da Comunicação Interna	197
MKTD177	Gestão da Comunicação Interna	197
MKT514	Estratégias de Assessoria Mediática	198
MKT593	Responsabilidade Social das Empresas	198
MKT594	Master Course Comunicação	199
MKT595	Customer Service Experience Management	200
MKT703	Master Course Customer Service	201
MKTD436	Gestão do Cliente Interno e Externo	202



Área Qualidade, Compras e Logística

QCL032	Gestão de Compras	205
QCLD294	Gestão de Compras	205
QCL552	Excel aplicado às Compras	206

QCL704	As Compras Públicas do Sector Hospitalar
QCL059	Gestão de Stocks
QCLD304	Gestão de Stocks
QCL469	Gestão de Armazéns
QCL242	Seleção e Avaliação de Fornecedores
QCL068	Negociação com Fornecedores
QCL669	O Sistema INTRASTAT
QCL110	Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde
QCL047	ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade
QCL085	Legislação Ambiental
QCL329	Gestão de Resíduos e Enquadramento Legal em Vigor
QCL047	Workshop O Novo Sistema de Certificação Energética de Edifícios - RCCTE
QCL559	Norma SA 8000: Responsabilidade Social nas Organizações
QCL166	Norma ISO 22000: Certificação em Segurança Alimentar
QCL723	Master Course Compras

206	INF357	Excel: Nível Intermédio	229
207	INF198	Excel: Nível Avançado	230
207	INF439	Excel: Nível Avançado	230
208	INF543	Access: Nível Básico	231
209	INF430	Access: Nível Intermédio	231
209	INF544	Access: Nível Intermédio	232
210	INF482	Access: Nível Avançado	232
	INF034	PowerPoint	233
210	INF524	PowerPoint	233
211	INF598	Photoshop	234
211	INF705	Segurança Informática na Empresa	235
212	INF675	Negociação de Contratos Informáticos	235
213	INF431	Gestão de Projectos Informáticos	236
	INF395	Técnicas de Assistência ao Utilizador Informático	237
213	INF147	Direito da Informática	237



09 Área de Direito

DFI106	O Código das Sociedades Comerciais	217
DFI217	Contratos Empresariais	217
DFI449	Medidas de Simplificação de Actos Societários	218
DFI414	Direitos e Responsabilidades dos Administradores	218
DFI246	O Código dos Contratos Públicos	219
DFID422	O Código dos Contratos Públicos	219
DFI658	Como Apresentar as Melhores Propostas no Âmbito da Contratação Pública	220
DFI462	O Código dos Contratos Públicos: O Regime de Empreitada	221
DFI358	Protecção de Dados Pessoais	221
DFI496	Contratos FIDIC - As Normas e Procedimentos no Sector da Construção	222



10 Área de Informática

INF125	Word: Nível Intermédio	225
INF438	Word: Nível Intermédio	225
INF479	Word: Nível Avançado	226
INF481	Word: Nível Avançado	226
INF398	Excel: Nível Básico	227
INF356	Excel: Nível Básico	227
INF399	Excel: Nível Intermédio	229



11 Área de Línguas

LNG200	Espanhol para Negócios	241
LNG476	Francês para Negócios	241
LNG475	Business English	243
LNG409	Como realizar Apresentações em Inglês	243



12 Área de Administração Pública

APB365	Lei dos Vínculos, Carreiras e Remunerações	247
APB463	O Estatuto Disciplinar da Administração Pública	247
APB211	O Regime do Contrato Individual de Trabalho na Administração Pública	248
APB157	O SIADAP	248
APB451	O Regime Jurídico da Expropriação por Utilidade Pública	250
APB572	Entrevista de Avaliação de Desempenho na Administração Pública	250
APB599	Processamento de Vencimentos e Outros Abonos na Administração Pública	251
APB600	Gestão e Análise Financeira na Administração Pública	251
APB609	O Protocolo na Administração Pública	252





Área de Pós-Graduações/ Cursos de Especialização

PGED345	Técnicas de Gestão de Recursos Humanos por Competencias	255
PGED485	Selección de Personal	257
PGED745	La Evaluación del Rendimiento y del Potencial del Personal	258
PGED746	Marketing Interno de los Recursos Humanos	260
PGED464	Dirección y Gestión de Proyectos e-Learning	261
PGED747	Gestión de Eventos y Protocolo para Secretárias	262
PGED605	Experto en Gestión y Evaluación de la Comunicación	264



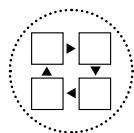
Índice de Símbolos



Acção de Formação de Formação ministrada em outras Sucursais do Grupo Demos.



Acção de Formação Nova em 2011.



Acção de Formação que se poderá conjugar com uma outra acção de Formação [Enquadrada na mesma Área de Formação] para criação de um Ciclo Formativo.



Acção de Formação que se realizará em Horário Pós-Laboral.



Acção de Formação que se realiza na Modalidade e-Learning [a Distância].



Acção de Formação que se realiza na Modalidade b-Learning [Presencial e a Distância].



Curso que faculta um Certificado Universitário Oficial.



Acção de Formação homologada pelo IEFEP, facultando um Certificado de Formação Profissional para Obtenção do CAP [Certificado de Aptidão Pedagógica].



Acção de Formação Certificada pela Associação Holandesa de Programação Neuro-Linguística.



Acção de Formação ministrada por Entidade Formadora Equiparada pela OTOC - Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas - para Atribuição de 25,5 Créditos.



Acção de Formação ministrada por Entidade Formadora Equiparada pela OTOC - Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas - para Atribuição de 31,5 Créditos.



Acção de Formação com Certificação PMI [Project Management Institute] para Atribuição de Créditos [PDUs - Professional Development Units] na Área de Gestão de Projectos.





GLOBAL ESTRATÉGIAS

DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

2011



DIRECÇÃO

Perfil Profissional: Directora Geral

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Direcção

Função: Directora Geral

ACTIVIDADES:

- Participa na definição dos objectivos da empresa ou organismo e elabora e/ou aprova as linhas de actuação e programas de execução da política a implementar, em colaboração com os quadros superiores das várias áreas, designadamente, produção, financeira, comercial e de recursos humanos;
- Coordena as actividades das diferentes áreas funcionais;
- Introduce as medidas correctivas e os ajustamentos necessários de forma à obtenção dos objectivos estabelecidos;
- Controla as actividades e os resultados obtidos e dão conhecimento superior;
- Representa a empresa nas suas relações com terceiros, designadamente, com os poderes públicos e outras entidades;
- Supervisiona os trabalhadores.

**DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO E
FINANCEIRO**

Perfil Profissional: Técnica Administrativa e de Contabilidade

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área de Formação: Departamento Administrativo e Financeiro

Função: Técnica Administrativa e de Contabilidade

ACTIVIDADES:

- Registo de entrada, lançamento e arquivo de todos os documentos de contabilidade
- Registo e numeração dos movimentos de entrada e saída mensais - Caixa
- Emissão e controle pagamentos fornecedores, formadores e hospedeiros
- Emissão e Conferência de facturas, notas de crédito e débito e recibos
- Preparação e Elaboração de Pagamentos
- Emissão de Notas de Pagamento
- Preparar depósitos e fotocopiar todos os cheques
- Encomendar, gerir e controlar o stock do material de escritório, limpeza e higiene
- Processamento salarial
- Seguros de trabalho (comunicações/ alterações)
- Atendimento telefónico a clientes/ Fornecedores
- Conferência de listas de pagamentos/assinaturas vs relatório de fecho
- Envio mensal de informação detalhada a formadores
- IRS/TSU
- Gestão de Cobranças
- Preparação de Lista de Pagamentos para Seminários
- Facturação
- Atendimento a Clientes
- Gestão de Arquivo

**DEPARTAMENTO DE
DESENVOLVIMENTO DE
NEGÓCIO/ PRODUTO
INTER**

Perfil Profissional: Técnica de *Marketing*

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Desenvolvimento de Negócio/ Produto Inter

Função: Responsável de Departamento

Função:

- Elaboração e Gestão do calendário de Formação Inter
- Identificação de novos temas para a criação de Seminários
- Desenvolvimento de Produto/ Catálogo/ Seminários
- Seguimento da Concorrência
- Marketing Estratégico
- Desenvolvimento e Gestão do Catálogo de Formação

DEPARTAMENTO DE MARKETING

Perfil Profissional: Técnica de *Marketing*

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de *Marketing*

Função: Responsável de Departamento

ACTIVIDADES:

- Planificação e calendarização das Acções de *Mailing, Faxmailing, e-Mailing* , anúncios, SMS
- Aprovação de materiais: folhetos ou cartafax final, anúncios e banners
- Controle orçamental dos objectivos e custos do Departamento
- Supervisão de acções de Marketing: *Mailing, Faxmailing* e e-mailing
- Coordenação dos planos de comercialização e comunicação de produtos
- Coordenação das actividades inerentes a Marketing na Internet: Google, site...
- Supervisão de base de dados

Perfil Profissional: Técnica de *Marketing*

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de *Marketing*

Função: Técnica de *Marketing*

ACTIVIDADES:

- Descrição de programações de bases de dados para o canal de marketing directo **emailing**
- Seguimento dos custos orçamentados
- Maquetação de Folhetos Anúncios e *Banners*
- Gestão do *Website*

Perfil Profissional: Técnico de *Marketing*

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de *Marketing*

Função: Técnico de *Marketing*

ACTIVIDADES:

- Elaboração de Folhetos, Cartafax, Anúncios, etc.
- Descrição de programações de bases de dados para o canal de marketing directo **fax**
- *Faxmailing* (elaboração do texto e da Base de Dados)
- Actualização de Conteúdos para Site em SQL
- Seguimento dos custos orçamentados

Perfil Profissional: Técnica de Comunicação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de *Marketing*

Função: Técnica de Comunicação

ACTIVIDADES:

- Acompanhamento da relação com os meios de comunicação social
- Gestão da publicação dos vários anúncios com os Jornais nacionais e internacionais
- Estabelecimento de parcerias com meios de comunicação social
- Elaboração de *Press Releases*
- Segmentação de bases de dados de meios de comunicação social
- Estabelecimento de parcerias estratégicas com diferentes entidades
- Campanhas de Publicidade e *Marketing* na Internet e *Google Adwords*
- Apoio na organizações de eventos e/ou oferta formativa
- Seguimento dos custos orçamentados

**DEPARTAMENTO DE
FORMAÇÃO
INTER/ASSISTÊNCIA AO
CLIENTE**

Perfil Profissional: Técnica de Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Formação Inter

Funções: Responsável do Departamento Inter Empresas

ATIVIDADES:

- Identificação e relação com Formadores
- Coordenação da área inter operacional
- Organização de Congressos
- Acompanhamento e coordenação Pedagógica de cursos
- Gestão logística geral da área Inter - Hotéis

Perfil Profissional: Recepcionista

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Assistência ao Cliente

Função: Recepcionista

ATIVIDADES:

- Atendimento e triagem de telefonemas
 - Actualização das Bases de dados (nomes, moradas e contactos)
 - Actualizar a *Black List* de Fax e de E-mail (faxes e e-mail's retirados)
 - Inserção dos Serviços de Informação e *Global News* na Base de Dados (Portugal, Angola e Moçambique) e actualização de devoluções de correio
 - Inserção na Base de Dados das Fichas de Diagnóstico Organizacional (Intra)
 - Organização e actualização da Base de Dados da Concorrência
 - Actualização do protais de formação, nomeadamente: do Expresso On-line; N-cursos; Tabela de "Envios Únicos"; Tabela de códigos de Seminários (Inter e Intra)
 - Recepção e triagem dos e-mail's recebidos no endereço "Admin"
 - Preparação das guias dos correios e respectivas entregas
 - Arquivo das guias de remessa dos correios e verificação das facturas dos CTT
 - Entrega diária das chaves dos escritórios na portaria
 - Apoio ao Departamento de Formação Inter através do Atendimento ao Cliente: Serviço de Informação, Apoio a Seminários
 - Apoio à Formação Inter, recepção dos participantes, apoio aos Coffes.
 - Inserção e tratamento dos questionários Intra e Inter Empresas.
-
- Identificação e relação com Formadores
 - Coordenação da área inter operacional
 - Organização de Congressos
 - Acompanhamento e coordenação Pedagógica de cursos
 - Gestão logística geral da área Inter - Hotéis

Perfil Profissional: Assistente ao Cliente

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Assistência ao Cliente

Função: Assistente ao Cliente

ATIVIDADES:

- Promoção Comercial
- Recepção, contabilização e contagem geral das inscrições
- Introdução, envio das confirmações e recordatórios
- Gestão de anulações de seminários, alterações de hotel, data de seminários e de participantes
- Recepção, envio e controlo dos serviços de informação
- Resposta a clientes (envio de documentos e declarações solicitados no âmbito dos procedimentos de qualidade)
- Calculo do Break-even dos seminários com poucos inscritos
- Gestão de Queixas e Reclamações
- Gestão dos recursos humanos da empresa.

**DEPARTAMENTO DE
CONSULTORIA QREN/
QUALIDADE**

Perfil Profissional: Técnica de Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento Consultoria QREN/ Qualidade

Funções: Consultora QREN e Técnica da Qualidade

ACTIVIDADES:

- Colaboração na elaboração dos Dossiers de Acreditação, manutenção e actualização para Formação Presencial e Formação a Distância
- Elaboração do Balanço de Actividades e Plano de Intervenção Anuais
- Realização de Auditorias aos dossiers Técnico-Pedagógicos Inter, Intra e e-Learning
- Reuniões Comerciais no âmbito da Consultoria QREN
- Esclarecimento de dúvidas solicitados pelos clientes
- Comunicação de notícias referentes ao QREN
- Colaboração na Elaboração das Propostas QREN
- Elaboração de Candidaturas ao QREN
- Acompanhamento e colaboração na Gestão dos Projectos QREN

Perfil Profissional: Técnica de Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Consultoria

Função: Consultora

ACTIVIDADES:

- Responsável pela elaboração e manutenção do Processo de Acreditação
- Elaboração de Candidaturas ao QREN
- Gestão de Projectos de Outsourcing de Formação
- Reuniões Comerciais no âmbito da Consultoria
- Consultoria de Formação
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Elaboração de propostas de Formação Intra
- Gestão de Projectos Intra
- *Follow up* de Propostas Apresentadas
- Coordenação Pedagógica de Acções de Formação
- Organização dos Dossiers Pedagógicos Intra.

DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

Perfil Profissional: Técnico de Informática

Nome do Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Informática

Função: Técnico de Informática

ACTIVIDADES:

- *HelpDesk*
- Administração de Rede
- Manutenção dos Equipamentos Informáticos
- Desenvolvimento de ferramentas para simplificação de tarefas
- Aquisição do Material Informático

DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO INTRA

Perfil Profissional: Técnico de Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Formação Intra

Função: *Key Account Manager*

ACTIVIDADES:

- Responsável pela Gestão de Projectos Intra
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Reuniões de Apresentação da Global Estratégias
- Negociação com o Clientes e Formadores
- *Follow up* Telefónico e Presencial das Propostas Apresentadas
- Coordenação de *Account Manager* na Gestão de Projectos e elaboração de Propostas

Perfil Profissional: Técnica de Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Formação Intra

Função: *Key Account Manager*

ACTIVIDADES:

- Responsável pela Gestão de Projectos Intra
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Reuniões de Apresentação da Global Estratégias
- Negociação com o Clientes e Formadores
- *Follow up* Telefónico e Presencial das Propostas Apresentadas
- Coordenação de *Account Manager* na Gestão de Projectos e elaboração de Propostas

Perfil Profissional: Técnica de Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Formação Intra

Função: *Key Account Manager E-learning*

ACTIVIDADES:

- Responsável pela Gestão de Projectos Intra
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Reuniões de Apresentação da Global Estratégias
- Negociação com o Clientes e Formadores
- *Follow up* Telefónico e Presencial das Propostas Apresentadas
- Coordenação de *Account Manager* na Gestão de Projectos e elaboração de Propostas

Perfil Profissional: Técnico de Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Formação Intra

Função: *Key Account Manager*

ACTIVIDADES:

- Responsável pela Gestão de Projectos Intra
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Reuniões de Apresentação da Global Estratégias
- Negociação com o Clientes e Formadores
- *Follow up* Telefónico e Presencial das Propostas Apresentadas
- Coordenação de *Account Manager* na Gestão de Projectos e elaboração de Propostas

Perfil Profissional: Técnica de Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Formação Intra

Função: *Account Manager*

ACTIVIDADES:

- Responsável pela Gestão de Projectos Intra
- Gestão da Carteira de Clientes
- Prospecção e Agendamento de Reuniões
- Reuniões de Apresentação da Global Estratégias
- Negociação com o Clientes e Formadores
- *Follow up* Telefónico e Presencial das Propostas Apresentadas
- Coordenação de *Account Manager* na Gestão de Projectos e elaboração de Propostas

Perfil Profissional: Técnica de Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Formação Intra

Função: *Account Manager*

ATIVIDADES:

- Elaboração de propostas de formação
- Contacto com clientes
- Contacto com os formadores
- Gestão dos projectos de formação
- Elaboração de Dossiers Técnico-Pedagógicos

Perfil Profissional: Técnica de Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Formação Intra

Função: *Account Manager*

ACTIVIDADES:

- Elaboração de propostas de formação
- Contacto com clientes
- Contacto com os formadores
- Gestão dos projectos de formação
- Elaboração de Dossiers Técnico-Pedagógicos

Perfil Profissional: Técnica de Secretariado de Apoio à Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Logística

Função: Técnica de Secretariado de Apoio à Formação

ATIVIDADES:

- Coordenação de toda a Logística inerente às Acções de Formação Intra
- Tratamento de manuais e envio para a gráfica
- Elaboração do calendário de saídas do material Intra
- Preparação e envio do material para a realização das formações. (Listas de participantes, Registo de Ocorrências, Relatório do Formador, Folha de Sumários, Itinerários Pedagógicos. Pedido do estafeta para recolha do material. Folha de caixa. Preenchimento da guia de transporte. Pedidos de recolhas de material de sobra)
- Criação dos códigos das formações intra e inserção da inscrição
- Envio de e-mail para o departamento de contabilidade e para o responsável da formação com os respectivos códigos de cliente e de formação
- Inserção de fichas de identificação para emissão dos diplomas. Emissão e envio de Diplomas.
- Criação dos itinerários pedagógicos
- Gestão de Fornecedores
- Controlo de facturação dos serviços de estafetas/gráfica/Hotéis/ outras compras
- Marcação e gestão de viagens e estadias de formadores e dos colaboradores
- Controlo de questionários e passagem para PDF
- Controlo do stock de material logístico

Perfil Profissional: Técnica de Secretariado de Apoio à Formação

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento de Logística

Função: Técnica de Secretariado de Apoio à Formação

ACTIVIDADES:

- Coordenação de toda a Logística inerente às Acções de Formação Intra
- Tratamento de manuais e envio para a gráfica
- Elaboração do calendário de saídas do material Intra
- Preparação e envio do material para a realização das formações. (Listas de participantes, Registo de Ocorrências, Relatório do Formador, Folha de Sumários, Itinerários Pedagógicos. Pedido do estafeta para recolha do material. Folha de caixa. Preenchimento da guia de transporte. Pedidos de recolhas de material de sobra)
- Criação dos códigos das formações intra e inserção da inscrição
- Envio de e-mail para o departamento de contabilidade e para o responsável da formação com os respectivos códigos de cliente e de formação
- Inserção de fichas de identificação para emissão dos diplomas. Emissão e envio de Diplomas.
- Criação dos itinerários pedagógicos
- Gestão de Fornecedores
- Controlo de facturação dos serviços de estafetas/gráfica/Hotéis/ outras compras
- Marcação e gestão de viagens e estadias de formadores, bem como envio da informação por e-mail ao formador
- Controlo de questionários e passagem para PDF
- Controlo do stock de material logístico

**DEPARTAMENTO DE
E-LEARNING**

Perfil Profissional: Coordenador Pedagógico

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento e-Learning

Funções: Responsável de Departamento

ATIVIDADES:

- Planificação e gestão do calendário inter empresas para formação a distância para Portugal e Angola.
- Coordenação do departamento de elearning e respectiva equipa
- Gestão, coordenação e acompanhamento dos projectos de formação inter empresas e intra empresas para formação a distância, desde o desenho do curso, respectivo desenvolvimento e implementação
- Recrutamento e Selecção de formadores
- Gestão com os formadores dos projectos a serem implementados
- Controle orçamental dos objectivos e custos do Departamento
- Gestão e manutenção da plataforma para os cursos de Portugal e Angola
- Responsável Administrativa dos Formandos Portugueses inscritos nas Pós-graduações organizadas pela Global Estratégias Espanha

Perfil Profissional: Coordenadora Pedagógica

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento e-Learning

Funções: Coordenadora Pedagógica

ACTIVIDADES:

- Coordenação Pedagógica de Cursos e-learning, o que inclui:
 - Seleccção de Formadores, mediante avaliação curricular e entrevista
 - Elaboração de programas e manuais de formação
 - Didactização dos manuais de formação, adaptando-os à modalidade de formação a distância
 - Elaboração do material pedagógico de acompanhamento e organização da formação (plano de trabalho do formando, plano de trabalho do formador, ficha de acompanhamento do formando, relatório de entrega de actividades)
 - Validação da versão do curso na plataforma, certificando-se que todos os ficheiros e *layout* do curso estão correctos
 - Acompanhamento diário dos cursos, pelo apoio pedagógico aos formandos e Coordenação Pedagógica dos cursos, a par com o Tutor
 - Elaboração de Propostas Intra solicitadas ao Departamento de Formação a Distância
 - Acompanhamento e Coordenação do Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores na modalidade b-learning

Perfil Profissional: Coordenadora Pedagógica

Nome Colaborador: [REDACTED]

Área Funcional: Departamento *e-Learning*

Funções: Coordenadora Pedagógica

ATIVIDADES:

- Elaboração de manuais de formação em colaboração com os formadores/tutores.
- Construção de ferramentas de apoio à formação que se destinam a orientar o percurso dos formandos e dos formadores/tutores.
- Monitorização dos cursos na plataforma.
- Acompanhamento do percurso formativo dos formandos, estabelecendo a ponte entre estes e os formadores/tutores.
- Elaboração dos dossiers técnico-pedagógicos.

Morada-----

TEL:-----
Email:-----

**Perfil
do
SALES EXECUTIVE**

1. REFERENCIAL

Designação

Agente comercial

Missão

Representar a empresa, implementando a estratégia comercial definida pela Direcção. Difundir no mercado os serviços e produtos da empresa em sintonia com os objectivos organizacionais.

Objectivos

Realizar acções comerciais, junto a potenciais clientes ou clientes afirmados. Incrementar o volume de vendas e consolidar a relação com clientes.

Local de desenvolvimento

Território de actuação a designar pela empresa.

Área funcional de acolhimento

Direcção/Departamento Comercial

Actividades principais

- Contactar potenciais clientes através de visitas, telefonemas e/ou por Internet.
- Dar assistência regular à carteira de clientes, fornecendo-lhes informações actualizadas sobre os serviços da empresa. Responder às suas perguntas via e-mail, telefónica ou pessoalmente.
- Agendar e planear reuniões, com vista à recepção ou visita de clientes ou parceiros de negócio.
- Negociar e monitorizar contratos, em consonância com a Direcção, junto dos clientes e parceiros comerciais.
- Tratar reclamações e solicitações de clientes.
- Elaborar relatórios e construir matrizes de negociação.
- Antecipar tendências de mercado, gerar e implementar ideias para atrair mais clientes.
- Identificar e analisar as estratégias e práticas da concorrência; manter actualizada essa informação.
- Elaborar planos de acções comerciais.
- Participar em feiras e conferências, de forma a apresentar os serviços e produtos da empresa.
- Contribuir com os seus inputs para o desenvolvimento da estratégia de marketing da empresa.

- Executar outras tarefas no âmbito das suas responsabilidades sempre que a sua colaboração seja solicitada por parte da hierarquia.

2. COMPETÊNCIAS

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

- Conhecimentos nucleares
- Saber fazer

COMPETÊNCIAS PSICOSSOCIAIS

- Pessoais
- Interpessoais

2.1. Competências Técnicas - Conhecimentos Nucleares

- Conhecimentos de estratégias de negociação.
- Conhecimento de técnicas de vendas.
- Conhecimentos gerais de informática.
- Conhecimento de técnicas de planeamento e condução de reuniões.
- Conhecimento de técnicas de elaboração de relatórios
- Conhecimento de técnicas de geração de ideias (criatividade) e inovação.
- Conhecimento de técnicas de análise de mercado.
- Conhecimentos gerais de marketing.

Competências Técnicas - Saber Fazer

Deve ser capaz de:

- Analisar o mercado no âmbito do seu sector de actividade.
- Utilizar ferramentas de suporte à decisão (CRM, Data Mining)
- Elaborar relatórios e correspondência formal.
- Saber manipular correctamente aplicações informáticas da Microsoft Office tais como: Word, Excel, Outlook, Project e Internet Explorer.
- Identificar os pontos fortes e fracos dos produtos que comercializa bem como dos da concorrência (análise SWOT) criando vantagem competitiva.
- Identificar os argumentos de venda da concorrência, bem como as suas técnicas de apresentação, a estratégia de marketing e tipos de contratos.
- Agendar e planejar reuniões de trabalho de forma eficaz.
- Negociar e monitorizar contratos comerciais.
- Gerir eficazmente as reclamações e solicitações de clientes.
- Elaborar relatórios de trabalho.

2.3. Competências Psicossociais - Pessoais

Identifica-se, seguidamente, o aglomerado de competências psicossociais - pessoais e sua caracterização específica, predominante para esta função.

INICIATIVA / PROACTIVIDADE

- Identifica oportunidades e procura melhorar os processos de trabalho.
- Antecipa possíveis resultados da sua acção.
- Prevê novas necessidades.
- Toma medidas correctivas de forma oportuna.
- Cria trabalho, propondo-se espontaneamente a novas tarefas.

RESPONSABILIDADE

- Assume pessoalmente a responsabilidade dos resultados da sua área operacional, independentemente de estes serem positivos ou negativos.
- Assume os seus erros, sem responsabilizar os outros.
- Compromete-se com o acompanhamento de processos no âmbito da sua actividade profissional.
- Utiliza com zelo o equipamento/ material colocado à sua disposição no âmbito da sua função.

INOVAÇÃO / CRIATIVIDADE

- Gera ideias inovadoras.
- Vê os problemas e situações através de perspectivas diferentes.
- Utilizar novas formas de trabalho quando as existentes se revelam pouco eficazes.
- Manifesta interesse em desenvolver novas áreas de actuação e assumir novas responsabilidades.

AUTONOMIA

- Actua de forma independente no seu domínio de responsabilidade, sem recurso a orientação permanente.
- Escolhe os meios mais apropriados para desenvolver as tarefas propostas.
- Executa o seu trabalho com método, sem necessidade de supervisão directa.

ADAPTAÇÃO À MUDANÇA

- Mostra flexibilidade ao lidar com troca de prioridades e novas exigências do trabalho.
- Procura o autodesenvolvimento de forma activa.
- Aprende com a experiência.
- Modifica o comportamento baseando-se em feedback.
- Procura facilitar a implementação das mudanças organizacionais.

RIGOR

- Assegura-se que as actividades no âmbito da sua responsabilidade são executadas com cuidado e atenção aos detalhes.
- Executa as tarefas baseando-se nas políticas e procedimentos estabelecidos.
- Assegura-se que as tarefas são concluídas a tempo seguindo os padrões de qualidade.

GESTÃO DE TEMPO

- Realiza tarefas com base no seu grau de urgência e importância.
- Prioriza actividades ponderando o tempo e atenção necessários à sua realização.
- Alterna entre duas ou mais actividades equilibrando as suas prioridades de maneira eficaz.
- Cumpre com os prazos estipulados para a concretização de determinada tarefa.
- Mostra-se disponível para as necessidades da empresa.

PRESENÇA E PONTUALIDADE

- É assíduo ao trabalho.
- É pontual ao trabalho e nos seus compromissos.

2.4. Competências Psicossociais – Interpessoais

Identifica-se, seguidamente, o aglomerado de competências psicossociais- relacionais e sua caracterização específica, predominante para esta função.

COMUNICAÇÃO

- Apresenta oralmente as suas ideias de forma clara e conveniente.
- Expressa-se por escrito, de forma correcta e concisa.
- Ouve activamente, revelando empatia e compreensão.
- Troca com os outros colaboradores informações úteis ao seu trabalho.
- Expressa-se correctamente na língua inglesa.

ESPÍRITO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO

- Integra os objectivos da sua área nos objectivos globais da empresa.
- Cooperar espontaneamente com os colegas.
- Contribui activamente para a prossecução dos objectivos da equipa.
- Mostra uma atitude optimista, mesmo sobre pressão.
- Aprecia trabalhar em grupo para alcançar objectivos comuns.

ASSERTIVIDADE

- Expressa abertamente as suas opiniões e pensamentos.
- Revela auto-confiança e optimismo.
- Toma decisões de forma ponderada.
- Quando necessário, faz e recusa pedidos delicadamente.
- Aceita e fornece feedback de forma construtiva.
- Prepara-se bem para as situações que podem provocar ansiedade.

NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO

- Tem facilidade em fazer aceitar os seus pontos de vista pelo convencimento e pela argumentação ajustada.
- É capaz de chegar a soluções negociadas.
- Procura soluções com benefícios mútuos para as partes envolvidas.
- Revela eficácia na gestão de conflitos.

INTEGRIDADE

- Trabalha com ética e honestidade.
- Trata todos com respeito, valorizando as suas origens.
- Aceita e faz críticas de forma construtiva.
- Mantém em sigilo informações importantes.
- Mantém uma apresentação cuidada e profissional.

3. OUTROS REQUISITOS

Formação escolar

Mínimo: 12º Ano.

Standard: Formação superior em Marketing, Comunicação e Psicologia.

Experiência

Mínimo: um ano de experiência em função comercial.

Standard: três anos numa função comercial.

Carta de condução

É requerida carta de condução.

Disponibilidade

Demonstra disponibilidade para trabalhar com flexibilidade de horário.

Demonstra disponibilidade para deslocações