

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Planeamento Estratégico numa Microempresa

Inês Duarte Simão

Mestrado em Ciências da Educação

Área de Especialidade em Administração Educacional

Relatório de Estágio Orientado pela Prof^ª. Doutora Florbela Sousa

2015

“Efforts and Courage are not enough without Purpose and Direction.”

John F. Kennedy

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, porque sem eles nada disto era possível... Por acreditarem que sou capaz disto e muito mais e por me terem ensinado a nunca desistir sem pelo menos antes ir à luta.

À minha avó, que faça o que eu fizer vai ter sempre orgulho em mim. E à tona, por todos os beijinhos e apoio moral.

Ao Tiago, de quem tenho muito orgulho, por tudo o que já me ensinou, por nunca me deixar ir a baixo, por estar comigo quando mais preciso, por me conhecer tão bem, por fazer-me acreditar que sou capaz, por nunca me deixar desanimar e por fazer-me sentir que ao seu lado tudo é possível. Mil e um obrigadas nunca chegaram!

À melhor companheira destes cinco anos, há melhor parceira de trabalhos de grupo, há pessoa que nunca me deixou desistir de nada e que acreditou que íamos sempre conseguir alcançar todos os nossos objetivos. À Ana Luísa, por ter sido a melhor pessoa que poderia ter ao meu lado desde o primeiro dia.

À Mariana e à Bárbara, as minhas outras duas companheiras, por terem sido as pessoas que mais animaram os meus dias durante estes anos.

Às minhas amigas de sempre, Ana e Diana, por toda a amizade há mais de uma década e por estarem sempre por perto. São as melhores!

Como não poderia faltar, um enorme obrigada à equipa fantástica do IFH, à Cláudia Miguel, ao José Silva e Sousa e à Joana Tomé, que para além de me terem recebido da melhor forma possível, estiveram sempre disponíveis para me ajudarem e apoiarem ao longo deste ano académico. Obrigada por toda a confiança!

Ao Professor Luís Miguel Carvalho pela ajuda e aconselhamento na altura da escolha das organizações de acolhimento, por me ter aconselhado uma empresa tão boa como o IFH e por me ter orientado sempre que necessitei.

Por fim, à Professora Doutora Florbela Sousa por toda a orientação, apoio, disponibilidade, paciência, compreensão e dedicação.

A todos vós, um enorme OBRIGADA!

RESUMO

O presente relatório “Planeamento Estratégico numa Microempresa” tem por objetivo relatar as tarefas e atividades desenvolvidas no estágio curricular realizado numa microempresa de consultoria, recursos humanos e formação, em Alcochete, o *IFH – Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano*. O estágio foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação na área de especialização em Administração Educacional do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

O mesmo faz uma análise da organização enquanto microempresa, apresenta as estratégias definidas para manter um desenvolvimento sustentável da mesma, explica a importância do planeamento estratégico neste tipo de empresas, uma vez que são as pequenas e microempresas quem mais precisa de um bom planeamento, e dá a conhecer o caso específico do IFH, isto é, como foi definido o planeamento estratégico desta empresa, como foi implementado e quais os processos de avaliação utilizados.

A metodologia de investigação utilizada nas descrições e análises deste relatório de estágio curricular teve uma abordagem de carácter qualitativo, com perspectiva naturalista e com a utilização de instrumentos de recolha de dados como a entrevista, a análise documental e conversas informais. A entrevista elaborada foi essencial para se perceber vários aspetos relacionados com o planeamento estratégico, como a importância do mesmo para a organização em causa, ou então como o mesmo é definido, implementado e avaliado.

O relatório está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à caracterização da organização; o segundo ao estágio e a todas as atividades desenvolvida durante a realização do mesmo, ou seja durante os sete meses em que estive inserida na empresa IFH; o terceiro é destinado ao enquadramento conceptual; no quarto é apresentado o campo de investigação e por fim, no quinto e último capítulo é feita a análise e expostos os resultados obtidos. Posteriormente são apresentadas as considerações finais de todo o percurso.

Palavras-Chave: Organização, Microempresa, Planeamento Estratégico, Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRAT

This report " Strategic Planning in a micro-enterprise" aims to report the tasks and activities carried out along the practicum that was undertaken at a micro-enterprise in the field of consulting, human resources and training in Alcochete, the IFH - Training Institute for Human Development. The practicum was developed under the Master of Educational Sciences in the area of Educational Administration at the Institute of Education, University of Lisbon.

It presents an analysis of the organization as micro-enterprise, the strategies defined to maintain a sustainable development and explains the importance of strategic planning in this type of companies, because the small and microenterprises are those more in need of good planning. In the specific case of IFH, the strategic planning of this company was analysed as well as how it was implemented and which evaluation processes were used.

The research methodology used in the descriptions and analysis for this internship report was qualitative in nature, with a naturalistic perspective and the use of data collection tools such as interviews, document analysis and informal conversations. The interviews were essential to understand various aspects related to strategic planning, the importance of it to the organization in question, and how it was defined, implemented and evaluated.

The report is divided into five chapters. The first chapter concerns the characterization of the organization; the second presents the experiences and all the activities developed during the course of the practicum during the seven months I was inserted into the IFH company; the third is intended to present the conceptual framework; the fourth chapter presents the research field; and finally, the fifth and final chapter is made an analysis and comments of the results. Subsequently, the final considerations are stated considering the entire route and experience.

Key words: Organization, Micro-enterprise, Strategic Planning, Sustainable Development.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Cronograma do IFH

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Eixos de Análise

Tabela 2 – Parcerias do IFH

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRAT	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vi
INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (IFH)	3
1.1 Conceitos de análise organizacional	3
1.1.1 Organização.....	3
1.1.2 Estrutura Organizacional.....	4
1.1.3 Clima Organizacional e Cultura Organizacional	6
1.1.4 Microempresa.....	9
1.2 Identificação dos procedimentos metodológicos de recolha e análise de informação sobre a organização.....	10
1.3 Descrição da Organização.....	11
1.4 Análise da Organização	14
CAPITULO II - O ESTÁGIO	18
2.1 Local de estágio	18
2.2 Objetivos do Estágio Curricular	19
2.3 Descrição das Atividades.....	20
2.4 Análise Geral das Atividades.....	34
CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL	36
3.1 Conceito de Estratégia	36
3.2 Gestão Estratégica.....	38
3.3 Planeamento Estratégico.....	41
3.4 Desenvolvimento Sustentável.....	43

CAPITULO IV – CAMPO DE INVESTIGAÇÃO	46
4.2 Eixos de análise	47
4.3 Procedimentos Metodológicos.....	49
4.3.1 Investigação.....	49
4.3.2 Entrevista.....	52
4.3.3 Guião da Entrevista	54
4.3.4 Análise de Conteúdo	55
4.3.5 Análise Documental	56
CAPÍTULO V – ANÁLISE E RESULTADOS	58
5.1 Interpretação de Dados	58
5.2 Considerações finais	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	76
I) Guião da Entrevista	76
II) Transcrição da Entrevista	79
III) Gelha de Análise de Conteúdo	89

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio curricular, apresentado ao Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, e orientado pela Professora Doutora Florbela Sousa, reflete o resultado de sete meses de prática numa empresa de Consultoria, Recursos Humanos e Formação, o IFH – Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano. O estágio curricular foi inserido no segundo ano do Mestrado em Ciências da Educação, mais concretamente na área de especialização em Administração Educacional. O mesmo teve como principal objetivo não só a conclusão do presente mestrado, como também de proporcionar uma experiência profissional bastante enriquecedora dentro da área da Administração Educacional.

Desde que tomei conhecimento de que no mestrado de Administração Educacional havia três modalidades de formação possíveis de seguir no segundo ano do curso, optei desde logo pela modalidade *Estágio* pois pareceu a mais acertada, uma vez que esta daria a oportunidade de evoluir profissionalmente, adquirir mais conhecimentos e desenvolver competências que permitam uma melhor integração no mercado de trabalho.

Para além deste relatório de estágio apresentar as vivências, as experiências e as aprendizagens pelas quais a estagiária passou numa organização em que o seu principal foco é a formação, este também expõe um estudo que se desdobrou em dois eixos de análise, o de compreender as características da organização acolhedora enquanto microempresa e o de entender a importância do planeamento estratégico nesse mesmo tipo de empresas.

Do ponto de vista metodológico, a investigação realizada durante o estágio teve uma abordagem de carácter qualitativo, numa perspetiva naturalista de tipo descritivo e interpretativo, desenvolvida predominantemente a partir de informação qualitativa, tendo como instrumentos de recolha de dados a entrevista realizada à gestora do IFH, a análise documental e as conversas informais com os três membros da microempresa.

Quanto à sua estrutura, este divide-se em cinco capítulos: I) Caracterização da Organização; II) Estágio; III) Enquadramento Conceptual; IV) Campo de Investigação e IV) Análise e Resultados.

O primeiro capítulo foca-se na Caracterização da Organização, começando por uma clarificação de conceitos de análise organizacional como *Organização*, *Estrutura Organizacional*, *Clima Organizacional* e *Cultura Organizacional* e *Microempresa*. Posteriormente é feita uma identificação dos procedimentos metodológicos de recolha e análise de informação sobre a organização, a descrição da mesma e a análise organizacional. O segundo capítulo é totalmente dedicado ao estágio na empresa IFH e à experiência adquirida com o mesmo, apresentando assim o local onde o estágio foi realizado, os objetivos do mesmo, a descrição detalhada das atividades desenvolvidas no contexto do estágio curricular e a análise geral das atividades, refletindo, em simultâneo, sobre as aprendizagens efetuadas e as competências desenvolvidas. No terceiro capítulo, o do enquadramento conceptual, são apresentados conceitos inerentes à temática em estudo, a do *Planeamento Estratégico numa Microempresa*, havendo assim um foco nos conceitos de *Estratégia*, de *Gestão Estratégica*, de *Planeamento Estratégico* e de *Desenvolvimento Sustentável*. Quanto ao quarto capítulo, Campo de Investigação, é apresentado o objeto e o problema em estudo, os dois eixos de análise e os procedimentos metodológicos adotados. Por fim, no quinto e o último capítulo é apresentada a análise de conteúdo e os resultados obtidos, que acabam por ir de encontro aos dois eixos de análise anteriormente mencionados.

Assim, na conclusão desta investigação acabou por se abordar as principais aprendizagens adquiridas ao longo de todo o estágio, as principais dificuldades sentidas na elaboração desde relatório e a forma como foram superadas. É ainda apresentada uma reflexão acerca de todo o percurso, bem como a importância que o mesmo teve para a minha formação.

CAPITULO I – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (IFH)

Este capítulo começa por focar conceitos inerentes à temática das organizações, apresentando o quadro conceitual e referenciais teóricos que apoiam a descrição, interpretação e análise do estágio enquanto realidade organizacional. Como introdução à caracterização do IFH, Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano, há uma clarificação de conceitos como: Organização, Estrutura Organizacional, Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Microempresa.

Posteriormente referencio os procedimentos metodológicos que utilizei para conhecer melhor a organização, que neste caso foi a entrevista informal, a observação participante e a pesquisa documental; faço uma caracterização da organização e uma análise organizacional da mesma.

1.1 Conceitos de análise organizacional

1.1.1 Organização

Segundo a perspectiva defendida por António de Sousa (1990, cit. in Santos, 2011:13), o conceito de organização é definido como: "um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua atuação determinados objetivos, e cujos membros são eles próprios, indivíduos intencionalmente co-produtores desses objetivos e, concomitantemente, possuidores de objetivos próprios". Ou seja, uma organização é constituída por membros que trabalham em prol de um mesmo objetivo.

Este conceito acaba por poder ser aplicado a qualquer tipo de organização, mas tendo em conta que nenhuma organização é igual, pois cada uma possui objetivos e recursos diferentes entre si e que podem atuar em áreas diferentes, como por exemplo a área dos recursos humanos ou da formação. Hoje em dia fala-se em organização como um universo onde ocorre uma divisão das tarefas por todos os trabalhadores da mesma, com o intuito de alcançar os objetivos comuns à organização e a todos os seus membros, mantendo sempre a ideia de que estes membros são indivíduos que possuem objetivos próprios.

Se para Bilhim (2006:21), organização “é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos”, e para Schein (1986), referido em Bilhim (2006:21), 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”. Já para Litterer (1963), citado por Chorão (1992:11), organização é “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”. Assim compreende-se que o conceito de organização seja um conceito bastante amplo.

Após a apresentação das definições anteriormente propostas, podemos constatar a presença de quatro elementos que fazem parte de qualquer organização: estrutura, pessoas, objetivos e divisão funcional do trabalho. 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. (Rodrigues, 2012)

1.1.2 Estrutura Organizacional

Segundo Rodrigues (2012), uma das dimensões presentes numa organização é a sua estrutura organizacional e, vários teóricos têm procurado compreender qual a melhor estrutura para uma organização ser eficaz. Quando falamos em estrutura podemos referirmo-nos à sua entidade física, 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

2006:23). Contudo, compreendeu-se que havia a necessidade de ter em conta o padrão das interações que se estabelecem entre as pessoas integrantes da organização. Segundo Chorão (1992:12) “(...) 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.”

De acordo com a teoria contingencial a eficácia organizacional seria assegurada por um nível de estruturação, apropriado às contingências internas e externas da organização (Mintzberg, 1995).

Segundo o mesmo, a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a totalidade dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e, de seguida, assegurar a necessária coordenação das mesmas. Daqui ressalta a ideia de sinergia, existindo uma diferenciação das atividades e coordenação. A estrutura organizacional é assim composta por diferentes unidades interdependentes nas quais se verifica a diferenciação e conseqüente coordenação de tarefas quer a nível vertical quer horizontal (Mintzberg, 1999). Mintzberg (2003), elaborou o modelo das configurações estruturais, que se inserem na abordagem contingencial e, que permite compreender melhor a estrutura das organizações. Neste modelo, o autor delineou cinco configurações distintas: Estrutura Simples, Burocracia Mecanicista, Burocracia Profissional, Estrutura Divisionalizada e Adhocracia.

Além destas configurações o autor (2003) defende ainda que a estrutura das organizações se pode dividir em cinco componentes principais:

- **Vértice estratégico** – composto pelos elementos da organização, responsáveis pela gestão global desta e mais especificamente pelos quadros dirigentes que o apoiam diretamente. Esta responsabilidade engloba três campos essenciais, a supervisão direta, o estabelecimento das relações externas e o desenvolvimento da estratégia da organização. Tem essencialmente como função assegurar que a organização cumpra a sua missão de forma eficaz.
- **Linha hierárquica ou intermédia** – constitui o elo de ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional. É composta pelos quadros ou

supervisores que possuem responsabilidade direta sobre o trabalho do centro operacional.

- **Centro operacional** – consiste no conjunto de elementos que está diretamente ligado à produção de bens e serviços, é para o autor “a parte crucial da organização que produz os resultados essenciais que a conservam viva”.
- **Tecnoestrutura** – fazem parte desta os especialistas que atuam sobre o trabalho dos outros, definindo-o, planejando-o e controlando-o através da standardização das tarefas, tendo sempre em conta a adaptação da organização ao seu meio ambiente e respetivas transformações.
- **Serviços de apoio logístico** – São compostos por unidades especializadas cuja função é assegurar os serviços necessários ao funcionamento da organização e evitar vulnerabilidades provenientes das incertezas do meio, fora do fluxo de trabalho operacional (e.g. conselho jurídico, relações públicas, serviço de limpeza, refeitório, recepção, entre outros).

1.1.3 Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Tanto o clima como a cultura organizacional são dois conceitos que estão interligados e que são inerentes à organização, na medida em que são suas características e permitem distingui-la de outras organizações. Estes conceitos têm uma enorme influência no comportamento dos elementos da organização e no desenvolvimento da mesma, uma vez que o clima diz respeito às percepções descritivas e avaliativas que os membros das organizações fazem desses contextos e a cultura remete para os significados, crenças e valores que se encontram interiorizados pelos elementos da organização e que estes partilham (Valpaços, 2011).

Segundo Chiavenato (1999), o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, recetivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Também para Oliveira (1995), o clima organizacional é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciados por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramento em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Lickert (1961, 1972), referenciado em Valpaços (2011), identificou quatro tipos de clima:

1. O Autoritário – A maior parte dos objetivos e das decisões são tomadas no vértice da hierarquia, sendo transmitidos à base em forma de ordens. As pessoas trabalham num ambiente de receio, ameaças, desconfianças, insatisfação, não cooperação e sem comunicação. O controlo é realizado a nível superior;
2. O Paternalista – Pressupõe o processo de tomada de decisão por parte da direção, mas no entanto, esporadicamente prevalece alguma delegação de poder. Compreende, por isso, sensações associadas à pouca cooperação e pouca comunicação, o controlo é efetuado a nível superior, podendo haver sistemas intermédios;
3. O Consultivo – As decisões são tomados pela direção, prevendo-se a participação nos processos, de todos os níveis da organização. A comunicação é descendente, A motivação dos elementos faz-se por meio de sentimento de responsabilidade e por uma razoável satisfação, existindo uma cooperação moderada, havendo um nível de confiança elevado, os aspetos de controlo são delegados aos níveis intermédios;
4. O Participativo – O processo de tomada de decisão está disseminado por toda a organização, a comunicação realiza-se fundamentalmente num sentido horizontal. A motivação centra-se na implicação, na participação nos processos de definição de objetivos, de métodos e avaliação. Existem relações de confiança, o controlo é exercido por todos os níveis da estrutura.

No contexto atual, onde as organizações sofrem pressão constante do mercado, torna-se fundamental que os interesses das pessoas estejam alinhados aos objetivos da

organização. Dessa forma, é possível afirmar que o clima organizacional é formado pelos sentimentos compartilhados em relação à organização. Esses sentimentos, positivos ou negativos, influenciam o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, sua produtividade. Assim sendo, o clima organizacional influencia o ambiente de trabalho o que a longo prazo, interfere em decisões sobre práticas ligadas à Gestão de Pessoas.

Pode-se dizer que cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com culturas e climas organizacionais próprios. No que diz respeito à cultura organizacional sabe-se que a cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas.

A cultura organizacional possui várias funções no interior de uma organização, tais como: (M. Thevenet, 1984, cit em Valpassos 2011:19)

- Mobilizar as energias e focalizá-las sobre alguns objetivos importantes.
- Canalizar os comportamentos à volta de um certo número de normas de ações.
- Abrandar ou acelerar a mudança.
- Encorajar a lealdade perante a organização.
- Cimentar o grupo.
- Facilitar o trabalho através de orientações claras.
- Estabelecer um consenso.
- Avaliar a realização geral da organização.
- Facilitação da adaptação ao meio assim como à integração interna.

Beyer e Trice (1986) definem Cultura Organizacional como uma rede de concepções, normas e valores que são tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional. Deal e Kennedy (1988) adaptam a definição do dicionário de Webster e definem-na como padrões integrados de comportamentos humanos que incluem pensamento, discurso, ações e artefactos que dependem da capacidade humana para compreender e transmitir conhecimentos para as gerações futuras.

Esses autores consideram como elementos da cultura:

- a) O ambiente de negócios: é o ambiente no qual a organização opera, determina o que ela precisa fazer para ser bem-sucedida. O modo como a cultura se organiza é muito influenciado pelo ambiente de negócios.
- b) Os valores: são as crenças e conceitos básicos de uma organização.
- c) Os heróis: personificam os valores da cultura organizacional e servem de modelos para a continuidade dos mesmos.
- d) Os ritos e rituais: são as rotinas programadas e sistematizadas do dia-a-dia da organização. Nas manifestações rotineiras, as organizações, através de seus gerentes, mostram o tipo de comportamento que elas esperam do empregado e, nas cerimônias, os exemplos.
- e) A rede cultural: é o lado informal dentro da organização, é a transmissão dos valores e dos heróis mitológicos. São os que contam as histórias da organização, os espiões, pequenos grupos que conhecem os segredos e os que conversam à meia-voz, que formam a hierarquia do poder de uma organização.

1.1.4 Microempresa

Quanto à definição de microempresa, que é o caso do IFH onde realizei o meu estágio curricular, esta está refletida no ordenamento jurídico nacional assentando em dois critérios: número de empregados e volume de negócios. Isto é, uma microempresa é definida como aquela que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Esta definição, segundo Oliveira (2010), baseia-se meramente em critérios dimensionais. Todavia, o que caracteriza as microempresas é algo mais abrangente. As microempresas têm na sua origem especificidades constituintes duma identidade específica e de um modo de funcionamento peculiar que vão muito além do número de empregados ou volume de negócios. Contudo, a utilização de critérios quantitativos

possibilita uma definição objetiva e inequívoca para uma realidade de extrema importância nas economias.

O aspeto que mais abundantemente é referido na literatura para caracterizar as microempresas é a flexibilidade do seu modo de atuação no mercado. Efetivamente, estas caracterizam-se por uma grande facilidade de se adaptarem ao mercado, ao investimento, à tecnologia, à estrutura de recursos humanos e às relações de trabalho. (Moura, 1999, citado por Oliveira, 2010)

1.2 Identificação dos procedimentos metodológicos de recolha e análise de informação sobre a organização

Os procedimentos metodológicos de recolha e análise de informação sobre a organização foram essencialmente, uma conversa/entrevista informal, a observação e uma pesquisa documental.

Com a primeira técnica de recolha de dados, a entrevista, que foi semiestruturada e de carácter informal, feita à gestora da microempresa fiquei a conhecer de modo mais aprofundado a organização.

A observação participante e a pesquisa documental também foram dois procedimentos metodológicos que me levaram a compreender tanto a estrutura organizacional como a cultural organizacional.

Afonso (2005:91) refere que a observação é uma técnica “particularmente útil e fidedigna” na medida em que a informação obtida não é condicionada por outras opiniões, nem pontos de vista de outros sujeitos, como acaba por ser no caso dos questionários. 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 acordo com Lapassade (2001), citado por Ninhos (2011), em relação à observação participante, podemos distinguir três tipos diferentes. O primeiro tipo – **observação participante periférica** – é utilizado pelos investigadores que consideram ser indispensável um determinado grau de implicação para captarem a visão do mundo daqueles que deseja observar e uma participação apenas suficiente para serem admitidos como membros do próprio mundo, sem, no entanto, serem admitidos no centro das atividades. O segundo tipo – **observação participante ativa** – é adotado pelos investigadores que se esforçam por adquirir um determinado estatuto no seio do grupo ou da instituição em estudo. Esse estatuto é o que lhes permitirá participar em todas as atividades como membro, mas mantendo uma certa distância. O terceiro tipo – **observação participante completa** – divide-se em duas subcategorias: por oportunidade, caso o investigador seja já membro da situação que irá estudar, e por conversão, como forma de cumprir uma recomendação etnometodológica, segundo a qual o investigador deve tornar-se no fenómeno que estuda.

No meu caso em particular, o tipo de observação participante que assumi foi a do segundo tipo, a ativa, dado que me inseri por completo no seio da organização e participei em todos os assuntos como membro da organização.

1.3 Descrição da Organização

Segundo o que me foi explicado pelos Diretores do IFH - Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano, numa reunião informal que tivemos, o IFH está no mercado desde 2002 com o intuito de maximizar o potencial das empresas clientes através dos seus serviços de consultoria de Recursos Humanos e de Formação. Ambos os diretores com quem falei estão bastante orgulhosos com o trabalho até então, pois hoje em dia sabem bem como gerar mudanças positivas, propondo projetos consistentes que respeitem o passado das organizações e as pessoas, e permitam também as mudanças necessárias para atingir os objetivos pretendidos.

Como diz no próprio Facebook¹ do IFH, meio que a organização usa para divulgar informação, é com base na experiência acumulada e na permanente atualização

¹ Documentação consultada em: <https://www.facebook.com/grupoIFH>

a que se obrigam, que se procuram posicionar como parceiros credíveis nos processos de criação, desenvolvimento e modernização de organizações públicas e privadas. Por isso, têm o prémio maior de serem reconhecidos por impulsionar o êxito através da formação.

Consoante o que a Doutora Cláudia Miguel me explicou, e como se pode também ler na página de Facebook do IFH, este propõe-se a desenvolver consultoria em Recursos Humanos à medida das necessidades do cliente; a conceber e ministrar ações de formação comportamental com alto impacto; a planear, acompanhar e avaliar processos formativos em todas as áreas; a conceber materiais pedagógicos adequados e de qualidade; a realizar estudos que aumentem o seu conhecimento e consequente competitividade nas áreas em que atuam; a realizar processos de Recrutamento e Seleção; a produzir vídeos institucionais, de evento e de produto; a apoiar as empresas e a administração pública na deteção de oportunidades e na realização de projetos de investimento através da elaboração de candidaturas a financiamentos; a colaborar nos processos de certificação ou acreditação; e a conceber conteúdos *e-learning* para plataformas.

Quanto à missão do IFH, esta é maximizar a rentabilização do investimento dos clientes nos seus processos de melhoria através de uma consultoria baseada na atualização permanente dos conhecimentos e competências internas.

No que diz respeito aos valores, podemos dizer que o objetivo do IFH é sempre o sucesso dos clientes e acreditam que contribuem para os alcançar da seguinte forma: Atitude de Escuta (querem escutar sempre o melhor possível quem os procura para compreenderem profundamente as suas necessidades e os seus objetivos); Competência (procuram as abordagens, os instrumentos e os modelos melhor fundamentados e com mais evidências dadas pela investigação); Criatividade (querem fazer sempre melhor e continuar a surpreender); Simplicidade (valorizam as coisas simples); Transparência (acreditam que apenas quando se criam relações de sinceridade e transparência as pessoas se envolvem verdadeiramente); E fazer a diferença (querem muito fazer a diferença nas atuações que têm junto das pessoas e das organizações).

O IFH detém competências para elaborar diagnósticos de necessidades, planear, organizar, executar e avaliar projetos de consultoria e recursos humanos à medida do

cliente. Os seus serviços incluem: Recrutamento e Seleção; Cliente Mistério; Formação; Formação Outdoor; Formação Comportamental; Gestão da Formação; Investigação; Conceção de Material Pedagógico; Ações de Comunicação; Audiovisual; Formação Profissional; e Recursos Desenvolvidos, que incluem Manuais Técnicos do Formando e do Formador, DVDs Pedagógicos e Aplicações Informáticas.

O IFH é gerido por dois sócios, pela Ana Cláudia Miguel e pelo José Silva e Sousa. A Cláudia Miguel é licenciada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa e Mestre pelo ISCTE em Psicologia Social e das Organizações, tendo desenvolvido a sua tese na área da Avaliação da Formação. Iniciou a sua carreira profissional como Consultora em empresas de Consultoria em Gestão de Recursos Humanos e colaborou ativamente em trabalhos de Diagnóstico, desenvolvendo também atividades na área de Recrutamento e Seleção. É formadora credenciada pelo IEFP e tem atuado, predominantemente nas áreas comportamentais, de atendimento público, formação de formadores, motivação e gestão de imagem. A Dra. Cláudia Miguel detém também competências especializadas em Formação Outdoor e desenvolveu nessa área uma metodologia específica de utilização pedagógica em jogos de gestão. Foi docente das disciplinas de Comportamento nas Organizações e Psicologia Social nos cursos de licenciatura de Marketing, e de Gestão do ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração em Lisboa.

Desde que é sócia do IFH, tem acompanhado a componente pedagógica dos manuais e vídeos realizados. É coautora do livro Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas e coordenadora do Estudo “Eficácia da Formação em TIC: fatores associados à transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho”. Também participou ativamente na definição Europeia do Perfil de Auditor de Responsabilidade Social em colaboração com a APG a Associação Portuguesa de Gestão de Recursos Humanos.

O Doutor José Silva e Sousa é licenciado em Psicologia Educacional pelo I.S.P.A. e pós-graduado em Técnico de Gestão de Recursos Humanos (OREL). Foi gerente da Fulgor- Publicidade e Publicações, e responsável pela área comercial das Revistas In-Hotel e Roma Magazine. Em 1991 ingressou na Ferreira e Bento – Publicações, atual Grupo Cofidis, como Diretor Comercial Executivo das Revistas: Automotor, PCW, PC-Magazine, Semanário Informático, Rotas e Destinos entre outras;

e vem a assumir a Direção Comercial e Pedagógica do CIT, sendo responsável pela reformulação pedagógica de 15 cursos profissionais a distância, adaptando-os às novas tecnologias.

É gerente da Publimensagem, empresa criada por associação da Elotécnico e da Portugal Telecom para exploração publicitária de cabines e nichos telefónicos, e igualmente formador certificado pelo IEFP e em Jogos de Empresa e Outdoor Training pela Active Reviewing Company e pela Eagle's Flight.

Foi o Doutor José Silva e Sousa que em 2002 fundou o IFH e atualmente é responsável pela gestão, tendo participado na conceção e desenvolvimento de todos os recursos pedagógicos.

CRONOGRAMA DO IFH:

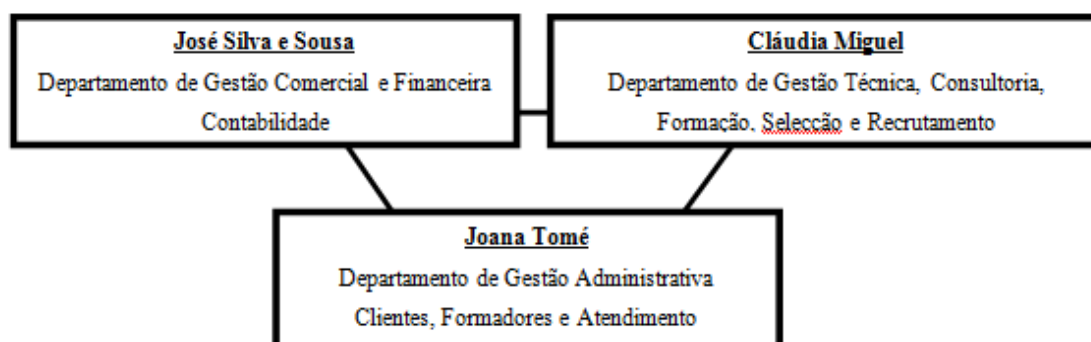


Figura 1 – Cronograma do IFH

1.4 Análise da Organização

A análise do funcionamento das organizações, seja qual for a sua natureza, obriga a uma abordagem bastante complexa, onde é necessário ter em consideração inúmeros fatores. Segundo Silva (2000), Mintzberg é um caso paradigmático no que toca ao estudo das diferentes estruturas, dinâmicas e configurações organizacionais e tendo por base os seus trabalhos será possível compreender o funcionamento de uma organização ao mesmo tempo que se analisam os fluxos nela existentes.

Percebe-se por Silva (2000), que ao conceito de organização é atribuído por vários autores um carácter sistémico, onde as partes que a compõem são elemento chave no funcionamento das mesmas. Se as organizações, por um lado, são tidas como agrupamentos de indivíduos construídos ou reconstruídos com objetivos específicos em termos de dinâmica social, elas podem também constituir-se como um local onde cada indivíduo que a compõe atua para realizar os seus objetivos pessoais.

Uma vez que as organizações podem ser consideradas como sistemas vivos, dependentes do meio que as rodeia e dos indivíduos que nela estão inseridos, a complexidade do estudo organizacional assume particular relevância, pois se existem diferentes tipos de organização, também há diferentes géneros de ambiente. Assim sendo, é importante antes de se analisar o funcionamento e as estruturas das organizações, ter em conta as variadas definições, de modo a considera-las sempre sistemas complexos, dependentes de inúmeros fatores e compostos por indivíduos e grupos de indivíduos com características próprias.

Tendo em conta as características da minha organização, o Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano (IFH), considero que o modelo de análise mais apropriado é o modelo de Mintzberg. Este apresenta cinco estruturas existentes dentro das organizações, cada uma delas com funções específicas dentro do sistema mas que podem interagir de variadas formas e mediante diversos fatores: Vértice Estratégico, Linha Hierárquica, Centro Operacional, Tecnoestrutura, e por fim Pessoal de Apoio.

Quanto aos fluxos organizacionais, Mintzberg (1995) afirma que as diferentes partes da organização que salientei anteriormente estão ligadas entre si por diferentes fluxos (de autoridade, de material de trabalho, de informação e de processos de decisão). O autor define estes fluxos como estratos, que ao se sobreporem, explicam de uma forma simples o funcionamento das organizações. Fica-se também a perceber que as organizações são sistemas extremamente complexos e que contemplam uma grande variedade de fatores.

Quanto às configurações organizacionais, Henry Mintzberg apresenta-nos cinco:

1. A **Estrutura Simples**, que é uma configuração que assentam numa liderança forte, habitualmente na figura de um indivíduo, que exerce a sua autoridade de uma maneira informal, através de uma supervisão direta. Aqui, tanto a linha hierárquica, como a tecnoestrutura são praticamente inexistentes uma vez que é o vértice estratégico que avalia e coordena todo o centro operacional.
2. A configuração **Burocracia Mecanicista** que é caracterizada por uma grande dependência da estrutura hierárquica definida pelo organigrama, em que os fluxos são altamente regulados e a informação percorre a organização sempre de uma maneira formal, o que está associado a um processo pouco inovador. Este modelo assenta numa estandardização dos processos de trabalhos e resultados em que todos os indivíduos têm as suas funções rigidamente definidas para a elaboração de um produto previamente concebido.
3. A **Estrutura Divisionalisada**, que consiste na existência de diferentes departamentos que ao dispersarem as funções operacionais, minimizam a interdependência entre as divisões.
4. A **Burocracia Profissional**, que é a configuração que mais se enquadra no funcionamento da escola, em que o vértice estratégico tem, uma função de coordenação do pessoal de apoio e gestão dos recursos financeiros e materiais, bem como o património da escola, e é o centro operacional que se assume como componente-chave da organização.
5. E por último a **Adhocracia**, que para além das cinco partes da organização, contempla ainda o meio envolvente, atribuindo-lhe uma grande importância em todo o processo de produção. Esta configuração pode ser caracterizada como uma configuração em que as diferentes partes das organizações se fundem numa estrutura amorfa e onde cada uma delas não só comunica diretamente com as outras, como também com o exterior. A Adhocracia privilegia a inovação, pois a organização está constantemente a adaptar-se às necessidades e exigências, tanto externas como internas.

O Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano, onde realizei o meu estágio enquadra-se na estrutura simples, segundo as configurações organizacionais de Henry Mintzberg e vai ser por esse modelo de análise que me irei orientar.

Em suma, para uma gestão e tomada de decisões eficazes a estrutura organizacional deve ser estudada e analisada, pois existem estruturas que não se adaptam a determinados tipos de organização, podendo torna-la mais ou menos competitiva. A estrutura organizacional é um meio para que a empresa alcance as suas metas e objetivos, não há propriamente uma estrutura melhor que a noutra, apenas estruturas que melhor se adequam ao planeamento estratégico da empresa.

CAPITULO II - O ESTÁGIO

Este segundo capítulo destina-se à apresentação da minha experiência de estágio no IFH - Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano. Começa por fazer uma pequena caracterização do local de estágio, seguindo-se os objetivos do estágio curricular, a descrição das atividades que realizei ao longo dos sete meses e a análise geral dessas mesmas atividades, onde refiro o que me foi pedido, o que realizei e o que aprendi.

2.1 Local de estágio

Como já referi anteriormente, o meu estágio realizou-se no IFH - Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano, situado em Alcochete, mais concretamente na Avenida Dr. José Grilo Evangelista, n.º17.

Em abril de 2014, quando fui entregar a minha proposta de estágio para começar em Outubro de 2014, o Dr. José Silva e Sousa, propôs-me começar logo a trabalhar no início de Maio e quando chegasse a Outubro continuava a trabalhar lá mas em estágio curricular. Aceitei, mas por motivos profissionais nos meses de Setembro, Outubro e Novembro tive de estar ausente, por conseguinte o meu estágio só começou no início de Dezembro e terminou no início de Junho.

Apesar de o meu estágio ter começado só em Dezembro, tive a grande vantagem de já estar familiarizada com a instituição e já estar por dentro de vários assuntos, por isso a minha adaptação foi bastante fácil.

Quando iniciei o estágio, ficou acordado com a Dra. Cláudia Miguel que iria fazer vinte hora semanais, e o que estava estipulado era Segunda e Terça das 09:00 às 18:00 e Quarta das 09:00 às 13:00. Como já nos dávamos muito bem por já nos conhecermos, também combinamos que sempre que fosse preciso podia fazer mais horas, ou então quando a instituição ou mesmo eu precisássemos de trocar os dias da semana, não haveria problema desde que as duas partes estivessem de acordo.

Já no estágio, tive uma secretária para mim onde podia ter as minhas coisas e apenas tinha de levar o meu computador pessoal, de resto a instituição sempre se disponibilizou para me fornecer qualquer material que fosse necessário.

O IFH, é uma empresa bastante pequena e tem apenas três colaboradores internos, a Dra. Cláudia Miguel, o Dr. José Silva e Sousa e a Dra. Joana Tomé. Apesar de a Dra. Cláudia Miguel ter ficado como minha coordenadora, tanto a Dra. Joana como o Dr. José sempre me auxiliaram em qualquer coisa que fosse necessário. Inclusive, a Dra. Joana Tomé estava sempre ao pé de mim a esclarecer-me dúvidas e a explicar-me como se trabalhava com as plataformas (plataforma Sigo e Siifse).

2.2 Objetivos do Estágio Curricular

Quando comecei o meu estágio sabia que um dos grandes objetivos do mesmo era o desenvolvimento de competências tanto de diagnóstico, como de conceção e de coordenação, para o exercício de atividades de gestão em organizações do sector da administração da educação, no meu na gestão de uma organização com fins educativos/formativos.

Os objetivos gerais do estágio foram o de proporcionar-me o desenvolvimento de conhecimento numa organização com fins educativos nos seguintes domínios: contexto político e administrativo; princípios, regras e modalidades de funcionamento; modos de organização e gestão; interação com a comunidade e entidades locais. Dar-me, igualmente, a experiência de funções de um técnico superior, na área da administração da educação, através da participação em diferentes atividades desenvolvidas pela instituição; e permitir-me o desenvolvimento de um pequeno projeto integrado de investigação a partir da realidade que observava.

Para além destes objetivos também pretendia ficar mais apta para poder compreender conceitos fundamentais na área da gestão da formação e da consultoria de recursos humanos; para trabalhar em equipa, estabelecendo e mantendo relações interpessoais cordiais; para mobilizar o sentido crítico e autocrítico, de forma adequada e construtiva; para conceber projetos e fazer a sua gestão; para aplicar o conhecimento apropriado a novas situações; para desenvolver competências pessoais de

autoconhecimento e de autonomia; para mobilizar e articular saberes interdisciplinares; e, para produzir novas ideias.

Outro ponto importante foi que com o estágio ia poder melhorar é o de ser capaz de me posicionar criticamente face a um trabalho realizado. Sendo o IFH uma microempresa, desde o início propus-me demonstrar sempre atitudes de aceitação, de disponibilidade, de flexibilidade, de responsabilidade e cooperação. O meu grande objetivo passava também por compreender a estrutura organizacional e o funcionamento do IFH.

O estágio curricular sem dúvida que tem uma importância válida tanto para o curso de Ciências da Educação, como para o mestrado em Administração Educação, pois possibilita a aquisição de competências profissionais na sua extensão máxima para os alunos que ainda se encontram em ambiente académico.

2.3 Descrição das Atividades

Na descrição das atividades do meu estágio curricular optei por fazer diários de bordo quinzenais ou mensais, uma vez que não se justificava fazer semanalmente quando as minhas atividades acabavam por ser muito repetidas de semana para semana. Como também cheguei a ter semanas que ficava com funções como digitalizações de documentos, arquivamento de documentos e fotocópias, achei mais pertinente registar apenas de quinze em quinze dias ou então de mês a mês.

Mês de Dezembro

Já tendo trabalhado no IFH antes de começar oficialmente o estágio curricular, a minha adaptação foi muito fácil, apesar de ter estado afastada nos meses de Setembro, Outubro e Novembro.

Na primeira semana de estágio pediram-me para terminar uns certificados e uns *dossiers* pedagógicos que estavam em atraso desde o final de 2013, referentes a duas ações de formação do Centro Social da Musgueira, a formação de Gestão de Tempo e a

de Comunicação no Atendimento. A Dra. Joana, explicou-me e mostrou-me exemplos do que era pretendido por isso tornou-se bastante mais fácil e como já estava habituada ao ritmo de trabalho do IFH, sabia o que tinha de fazer.

Na segunda semana, quando cheguei ao IFH, fui informada pela Dra. Cláudia que estava a começar, naquele preciso momento, uma formação de Atendimento - Técnicas de Comunicação e Venda. Comentei com a mesma que achava que devia ser uma formação muito interessante, tendo em consideração que era com uma formadora que já conhecia e que simpatizava bastante e então fui convidada a participar na formação, uma vez que a Dr. Cláudia era da opinião que podia vir a ser uma mais-valia tanto para o meu currículo como para o meu estágio curricular.

A formação decorreu em quatro dias, no dia 16, 17, 23 e 30 de Dezembro, tendo durado vinte e cinco horas e decorreu sempre nas instalações do IFH em Alcochete, o que para mim era excelente.

A formação dividiu-se em dois grandes tópicos, o das etapas do atendimento e o das regras do atendimento presencial e telefónico. O objetivo geral da formação passava por desenvolver competências pessoais de atendimento no sentido de atingir a excelência. Acabou um bocado por também ter como objetivo reproduzir nos formandos comportamentos e atitudes com maior probabilidade de sucesso no atendimento e reforçar uma imagem de qualidade nos serviços prestados.

Os temas mais focados durante os quatro dias de formação foi a relação de atendimento, o profissional de atendimento, os princípios para um bom atendimento, os tipos de clientes, os tipos de atendimento, as fases de atendimento e as reclamações mais comuns.

Nos dias que não estive na formação, estive a trabalhar com a Câmara Municipal de Ourique, uma das parcerias do IFH. Fiquei novamente encarregue de tratar dos certificados e dos *dossiers* pedagógicos de vários cursos, nomeadamente do “Código dos Contratos Públicos”, “Outlook - Correio Eletrónico”, “Regime de Trabalho de Contrato em Funções Públicas - Vínculos, Carreiras e Remunerações”, “Liderança e Coaching com base no SIADAP”, “SIADAP - Preparação do Avaliado”, “ SIADAP - Preparação do Avaliado”, “ Comunicação e Imagem”, “Novo Acordo Ortográfico -

Aplicação aos Processadores de Texto”, “Atendimento em Inglês”, “Acompanhamento de Crianças em Ambiente Escolar”, “Espanhol”, “Gestão de Conflitos”, “Regime de Trabalho de Contrato em Funções Públicas - Vínculos, Carreiras e Remunerações”, Aplicações Informáticas de Gestão de Biblioteca e Arquivo”, “Higiene e Segurança no Trabalho”, e por fim “Organização e Gestão de Eventos”.

Estas ações foram todas cofinanciadas pelo fundo social europeu e pelo estado português através do POPH - Programa Operacional Potencial Humano. Foram ações de formação apenas para funcionários das várias divisões da Câmara Municipal de Ourique e decorreram nas instalações próprias da Câmara Municipal, sitas na Praça do Município em Ourique.

O molde dos certificados de frequência de formação profissional que tive de fazer para cada um dos formandos aprovados, foi-me fornecido pela Dra. Joana Tomé e no *dossier* pedagógico tive de incluir o Cronograma do Curso, o Referencial, o Curriculum Vitae e CAP do Formador de cada um dos cursos, o Curriculum Vitae do Coordenador mais o Contrato de Formação, os Manuais e Textos de Apoio, a Lista de Formandos, a Ficha de Sumários, o Mapa de Assiduidade, o Relatório de Avaliação da Formação, a Ficha de Ocorrências e a Cópia dos Certificados Emitidos.

Primeira Quinzena de Janeiro

Em janeiro, na primeira metade do mês, estive a tratar dos *dossiers* pedagógicos e dos certificados da Congrega, a meu ver uma das melhores parcerias do IFH. A Congrega, como podemos ler no próprio *site* da empresa, foi criada em 2008 e foi fundada a partir da decisão de quatro associações empresariais no sector da saúde. Essas associações acreditavam ser possível desenvolver um projeto empresarial conjunto, na área da prestação de serviços com carácter de utilizar comum. A Congrega desenvolve e implementa, com o apoio dos seus parceiros como o IFH, soluções globais de serviços que abrangem as áreas do Comércio, dos Recursos Humanos, da Contabilidade, a área Financeira e Administrativa, e também a área das Tecnologias de Informação.

A sede da Congrega é em Lisboa, mais concretamente nas Torres dos Olivais Lote 17 - 5.ºAndar, e o IFH sempre que era possível, dava-me hipótese de ser eu a ir à

sede da Congrega tratar de assuntos que fossem necessários, desde a autenticação dos certificados a entrega e levantamento de documentos. Em janeiro, fui mais do que uma vez à empresa, o que me fazia sentir muito por dentro dos assuntos do IFH.

Com a parceria entre a Congrega e o IFH, foi possível abrir várias formações tanto na zona de Lisboa como nas instalações do IFH, em Alcochete. Uma das ações de formação com maior sucesso foi a de ‘Abordagem Geral de Noções Básicas de Primeiros Socorros’, contudo também a formação de Língua Espanhola, de Comunicação e Comportamento Organizacional, Comunicação no Atendimento, tiveram bastante sucesso.

Como foram muitos cursos e com muitos formandos, a emissão dos certificados foi mais demorada. Para a emissão dos mesmos utilizei a plataforma SIGO. SIGO significa Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa e é uma plataforma de acesso reservado onde os Centros de Novas Oportunidades e as Entidades Formadoras, como é o caso da Congrega, registam os percursos de qualificação desenvolvidos pelos formandos para posteriormente emitir os certificados e diplomas daí decorrentes.

No início a plataforma parece muito confusa mas com o uso recorrente fica bastante fácil e acaba por ser muito útil. Com a ajuda da Dra. Joana Tomé rapidamente fiquei a perceber como se inseria e editava os dados da entidade formadora na plataforma, como se pesquisava e adicionava módulos, cursos ou ações de formação, como se pesquisava e inscrevia formandos e formadores e posteriormente como os associava à ação de formação a que pertenciam, como podia editar formandos e inserir as suas avaliações e também, como chegava a parte da emissão dos tais certificados.

O processo de emissão de certificados era o mesmo para qualquer um das ações de formação realizadas, por isso fiquei encarregue de fazer a de Língua Inglesa - Inicial; a de Atendimento - Técnicas de Comunicação da Clínica Cardio Teste; a de Atendimento - Técnicas de Comunicação - NRD; a de Gestão de Conflitos; a de Gestão de Equipa; a do percurso de Recursos Humanos e do percurso de Organização de Eventos; a do curso de Empreendedorismo; a de Abordagem Geral de Noções Básicas de Primeiros Socorros da Diatra; a de Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho - Conceitos Básicos e a de E-Marketing.

Nos *dossiers* pedagógicos tive de inserir a lista de formandos de cada uma das formações e de cada uma das ações, o cronograma, o mapa de assiduidade e o relatório de avaliação.

Segunda Quinzena de Janeiro

A segunda quinzena de Janeiro foi semelhante à primeira mas estive ligada a uma outra parceria do IFH, a AIPD. A AIPD é uma associação que tem como missão a promoção do desenvolvimento das potencialidades dos cidadãos estimulando a sua autonomia, individualidade, formação e excelência, através do combate de alguns dos fatores de exclusão social.

A AIPD também teve várias ações de formação em parceria com o IFH, mas não tantas como a congrega, por isso foi mais fácil emitir os certificados dos formados e terminar os *dossiers* pedagógicos que já estavam quase completos.

Também com o auxílio da plataforma sigo, emiti os certificados da formação de Assistência a Crianças ao Domicílio, de Organização de Eventos, de Língua Espanhola que neste caso realizou-se mais do que uma ação, de Abordagem Geral de Noções Básicas de Primeiros Socorros, e por último de Introdução ao Código de Contas e Normas Contabilísticas.

Na última semana de Janeiro passei a semana a fazer digitalizações de documentos que eram necessários entregar aos clientes e o IFH precisava de ficar com cópias, e ainda a fazer arquivação de documentos que estavam em atraso desde o início de 2014.

Mês de Fevereiro

No mês de Fevereiro estive ligada ao projeto modelar do Holmes Place, mais uma das parcerias do IFH. Estive encarregue de tratar da parte administrativa das ações de formação que ocorreram tanto em Lisboa como no Norte. Tratou-se de Formações Modulares Gratuitas e Certificadas da HP Health Clubs Portugal, S.A., um protocolo

promovido em parceria com o IFH e financiado pelo POPH - Programa Operacional Potencial Humano.

Em Lisboa, as ações que houveram e que eu tenha ficado encarregue de tratar dos certificados dos formandos e dos *dossiers* pedagógicos para entregar às entidades foram: Técnica de Negociação e Venda, Canoagem, Orientação, BTT, curso de Empreendedorismo, Escalada, e a formação de Técnicas de Organização e Condução de Reuniões.

As do Norte por sua vez foram mais e com maior adesão: Higiene e Segurança no Trabalho; Abordagem Geral de Noções Básicas de Primeiros Socorros; Noções Básicas de Traumatologia e Socorrismo no Desporto; Curso de Empreendedorismo, as várias edições que houve; Curso de Gestão de Recursos Humanos, também as várias edições que houve; Liderança e Motivação de Equipas; e Gestão Desportiva.

No curso de Empreendedorismo houve três UFCDs: Ideias e Oportunidades de Negócio de 50 horas, Plano de Negócio - Criação de pequenos e médios negócios de 50 horas e, Noções de Economia de Empresa de 25 horas.

Também no curso de Gestão de Recursos Humanos houve três UFCDs: Gestão Integrada de Recursos Humanos de 50 horas, Legislação Laboral - Contratos de Trabalho/Direitos Individuais de 50 horas, e Planeamento e Gestão da Formação de 25 horas.

Os destinatários das várias formações tinham de ser maiores de 18 anos, empregados ou desempregados com o 9.º ano completo ou então licenciados no caso de serem desempregados.

As ações do Norte decorreram quase todas no Holmes Place do Porto e no Holmes Place do Arrábida Shopping em Vila Nova de Gaia. Por sua vez, as ações que se realizaram em Lisboa ocorreram no IFH, em Alcochete.

Como para quase todos os certificados que elaborei recorri à plataforma Sigo com auxílio da plataforma Siifse quando precisava de ver quais eram os formandos aprovados e os reprovados.

Os *dossiers* pedagógicos quando me foram entregues já estavam mais ou menos completos, o que tive de acrescentar foi a lista de formandos dos cursos, o relatório de avaliação da formação com o respetivo gráfico de avaliação e os mapas de assiduidade que estavam em falta.

Mês de Março

No início de Março foi-me pedido que realizasse inquéritos de acompanhamento de Pós formação via telefone, ou seja, que ligasse para antigos formandos e tentasse perceber se os mesmos tinham aplicado o que tinham aprendido no curso de formação para o seu proveito pessoal, se ainda se recordavam do que tinham aprendido no curso, se tinham, por exemplo, aplicado o que aprenderam no curso de formação para melhorar o seu desempenho profissional, se tinham melhorado as suas perspetivas de evolução na carreira profissional graças ao curso, se tinham melhorado as perspetivas de empregabilidade, se voltariam a frequentar um curso de formação connosco ou, se recomendariam aos amigos os nossos cursos de formação.

Deram-me cerca de 200 contactos com indicação de que curso(s) o formando tinha frequentado, e disseram-me também para averiguar se o formando naquele momento estava empregado ou desempregado. Para ser mais fácil e menos maçador para os formandos, pedia-lhes para numerarem de 1 a 4, sendo 1 Nada, 2 Pouco, 3 Razoavelmente e 4 Bastante, 7 perguntas.

Em geral, a maior parte dos formandos mostrou-se disponível para me responder e até evidenciavam muito interesse em voltar a participar em formações nossas, principalmente naquelas que fossem financiadas. Ouvei muitos elogios relativos a uma formação da CDP - Confederação do Desporto de Portugal, a formação de espanhol, todos referiram que a formadora tinha sido excelente e que se pudessem voltavam a fazer essa formação.

Ainda durante o mês de Março tratei dos certificados e dos *dossiers* pedagógicos da área da Qualificação Administração Pública Local, mais concretamente dos que diziam respeito à Câmara Municipal de Alcochete.

Na Câmara Municipal de Alcochete, em parceria com o IFH, foram realizados vários cursos de formação apenas para funcionários das várias divisões da Câmara. Foram realizados os cursos “O SIADAP no planeamento e gestão operacional”, “Coaching para Dirigentes II”, “Elevar a qualidade do Serviço Público da CMA com base no processo de Modernização”, “Balanced Scorecard”, “Técnicas de Animação área de Educação”, “Higiene e Segurança Alimentar e Sistema de HACCP”, “Jardinagem”, “Higiene e Segurança no Trabalho”, “Código do Procedimento Administrativo”, e o “Atendimento ao Público na CMA”.

No que toca aos certificados, ao contrário de outros que já tinha elaborado anteriormente, não necessitei da plataforma SIGO. A Dra. Joana Tomé enviou-me o molde dos certificados e apenas tinha de ir preenchendo para cada um dos formandos que tinha sido aprovado. Em geral quase todos foram aprovados e em quase todos os cursos, pois estas formações tinham sido solicitadas pela Câmara com o intuito de melhorar o desempenho dos seus colaboradores e foram realizadas em horário de trabalho.

Quanto aos *dossiers*, criei quase todos de raiz seguindo o exemplo dos que já tinha produzido anteriormente: Capa, Índice, Cronograma, Referencial do Curso, Curriculum Vitae e CAP do Formador, Curriculum Vitae do Coordenador e Contrato de Formação da Entidade Formadora, Manuais e Textos de Apoio, Lista de Formandos, Ficha de Sumários e Presenças, Ficha de Registo de Assiduidade, Avaliação da Reação/Satisfação dos formandos, Ficha de Avaliação do Curso pelo Formador, Relatório de Acompanhamento e Avaliação da Ação de Formação, Ficha de Registo de Ocorrências e por fim, Cópia dos Certificados Emitidos.

Primeira Quinzena de Abril

Nas primeiras duas semanas de abril estive a fazer uma análise de dados relativos a um questionário de diagnóstico de necessidades formativas, feito pelo IFH com auxílio do Google *Forms*. O questionário destinava-se à realização do diagnóstico de necessidades de formação do IFH com vista à definição do seu plano de oferta formativa. O objetivo era conseguir retirar todos os dados necessários para que o IFH

consiga oferecer formação profissional que vá ao encontro das necessidades do mercado.

No que diz respeito à elaboração do questionário, ajudei a Dr. Cláudia na elaboração de algumas questões e também ajudei na sua divulgação, tanto via e-mail como via Facebook.

Apesar de termos tentamos arranjar pelo menos 200 inquiridos, só conseguimos contar com 171 participantes, 37 Masculinos e 134 Femininos. Desses 171 inquiridos, em 2014, só 76 é que frequentaram ações desenvolvidos pelo IFH, os outros 95 disseram que em 2014 não tinham participado em nenhuma ação de formação do IFH.

O questionário contou com 23 questões, sendo que as primeiras cinco eram para conhecer melhor o participante, isto é, para perceber em que faixa etária se inseria, de que conselho é que era, que habilitações literárias tinha e qual era a sua situação profissional naquele momento.

O IFH, com este questionário, para além de querer saber quais os cursos específicos que os participantes consideravam mais relevantes para a sua formação, também pretendeu compreender qual a forma de organização da formação que os mesmos preferem, qual a frequência semanal dos cursos de formação que os participantes preveem frequentar, preferencialmente qual a duração máximo dos cursos, qual o melhor horário para a realização de formação, quais as razões que motivam os participantes a frequentarem ações de formação, e quais as áreas gerais de educação/formação que os inquiridos têm mais interesse em realizar uma formação.

A análise foi toda realizada com a ajuda do Microsoft Word e fundamentalmente com o auxílio do Microsoft Excel, uma vez que o Excel na parte dos dados tem a opção de filtrar dados, logo tornou-se muito mais fácil organizar e tratar toda a informação para posteriormente tirar as conclusões necessárias.

Segunda Quinzena de Abril

Na terceira semana de abril elaborei um descritivo de instalações de uma entidade formadora, a Yazaki. O descritivo foi elaborado em PowerPoint e continha a descrição das salas de formação da Yazaki. Explicava as características de cada uma das salas e estava acompanhado de várias fotos, que a Dra. Cláudia Miguel me tinha fornecido para a apresentação ficar mais completa. As salas tinham o nome dos vários heterónimos de Fernando Pessoa, e depois também vazia a Sala Prática e as salas A, B, C e D.

Para esta apresentação, a Dra. Cláudia enviou-me um modelo do que já tinha sido feito para uma outra entidade para ser mais fácil perceber o que era pretendido. Assim sendo, guiei-me sempre por esse modelo e apenas ia acrescentando fotos e dinamizando o descritivo.

Posteriormente acrescentei uns slides relativos à apresentação de uma Guesthouse, onde os colaboradores da Yazaki Europe ficam alojados quando estão em Portugal para receber formação.

No final de Abril estive a tratar dos certificados e dos *dossiers* pedagógicos da CDP - Confederação do Desporto de Portugal, mais uma das parcerias do IFH.

Os requisitos para a participação nas ações de formação realizadas eram apenas ser colaborador ou voluntário em Clubes Desportivos, Associações ou Federações associadas da CDP, e reunir uma das duas condições: ser maior de 18 anos, comprovadamente empregados ou desempregados com habilitações entre o 9.º ano e o 12.º ano de escolaridade, ou serem licenciados e estarem desempregados.

As regalias oferecidas eram: o Certificado de Qualificações, que eu realizei; um subsídio de Alimentação e um Subsídio de Transportes. Apesar de ser o IFH que estava a tratar das inscrições, este projeto foi uma parceria entre o mesmo, a CDP e a Congrega e as formações acabaram-se todas por realizar ou instalações da Congrega, em Lisboa, mais concretamente nos Olivais, ou no próprio IFH, em Alcochete.

As ações de formação de que fiquei encarregue de fazer os certificados e concluir dos *dossiers* pedagógicos foram as ações de Organização de Eventos, Gestão

de Recursos Humanos, Acolhimento e Encaminhamento, Comunicação Interpessoal e Assertiva, Introdução ao Código de Contas e Normas Contabilísticas, Espanhol, e de Atendimento - Técnicas de Comunicação, a formação que eu mesma participei em Dezembro. Ou seja, passado uns meses fui eu mesma que fiz o meu próprio certificado.

O que deu mais trabalho na parte dos *dossiers* foi a lista de formandos, apesar de ser um dos elementos mais fácil de fazer por ser só preencher uma tabela, é também o mais demorado e o que cansa mais por ter de passar vários dados de cada um dos formandos. Uma lista de formandos deve conter o nome completo do formando, a data de nascimento, o número do documento de identificação, a data de validade do mesmo, a categoria profissional do formando, as habilitações, o NIF, a naturalidade, a morada completa e o código postal.

Mês de Maio

Durante o mês de Maio estive encarregue de tratar de todos os certificados e *dossiers* pedagógicos, que estavam em atraso, referentes ao IPS, Instituto Politécnico de Setúbal, uma das parcerias do IFH.

Em 2014, em parceria com o IPS, o IFH coordenou cinco cursos de formação: O curso n.º1 - Gestão Estratégica para Dirigentes; o curso n.º4 - Marketing no Ensino Superior; o curso n.º 5 - Excel Avançado; o curso n.º6 - Word Avançado e o curso n.º 9 - SPSS Software. Estes cinco cursos de formação foram realizados no Politécnico de Setúbal, sendo que o curso n.º5 - Excel e o curso n.º6 - Word Avançado foram ações de formação com sucesso e tiveram mais do que uma ação, o Excel teve quatro ações e o Word avançado teve duas ações de formação. Qualquer um dos cursos ou das ações foi cofinanciada pelo fundo social europeu e pelo estado português através do POPH - Programa Operacional Potencia Humano.

Uma das tarefas que estive de fazer foi os *dossiers* pedagógicos, como já referi, e estes tinham de conter o cronograma do curso em questão, o referencial do curso, o curriculum Vitae e o CAP do Formador, o Curriculum Vitae do Coordenador, os manuais e textos de apoio utilizados, a lista de formandos, as fichas de sumários e presenças, as fichas de registo de assiduidade, as provas/testes quando aplicável, os

trabalho e relatórios dos formandos, a avaliação da reação/satisfação dos formandos, a ficha de avaliação do curso pelo formador, o relatório de acompanhamento e avaliação da ação de formação, a ficha de registo de ocorrências e por fim, a cópia dos certificados emitidos.

Para a elaboração dos certificados utilizei a plataforma Sigo, onde inseri a ação de formação, os formadores e posteriormente os formandos. Para confirmar os formandos que tinham sido realmente aprovados e os que tinham reprovado recorri à plataforma Siifse, onde tive acesso aos dados completos dos formandos, ao número de horas que frequentou e à nota que obteve.

O que demorou mais tempo na elaboração dos certificados foi o facto de faltar dados de alguns formandos, principalmente as naturalidades dos formandos que frequentaram as ações de formação do Excel, e uma vez que esses dados eram obrigatórios para a emissão dos certificados tiveram de ser pedidos de novo. As datas de validade dos BIs ou Cartões de Cidadão também tinham de ser válidas na data de emissão dos certificados, pois se já tivessem caducado entre o período da formação e o período da emissão tínhamos de pedir novamente aos formandos para nos enviarem cópia do documento de identificação atualizado.

Quando terminei tudo, tive de digitalizar tanto os *dossiers* como os certificados porque os mesmos iam ser entregues aos formandos e os dossiers iam ser entregues no IPS, e o IFH precisa sempre de cópias de tudo o que entrega no caso de haver alguma auditoria.

Na última semana de Maio foi-me pedido pela Dra. Cláudia que fizesse um diagnóstico de necessidades para a Congrega. O diagnóstico tinha que conter a caracterização do público-alvo, a metodologia utilizada, os documentos existentes sobre perfis profissionais e necessidades de formação no sector da saúde, os questionários de diagnóstico de necessidades que já tinham sido realizados pelo IFH e a que tive acesso, a realização de entrevistas a diretores de clínicas médicas que também já tinha sido feito pelo IFH e que me foi fornecido e foi fim, as conclusões que poderia retirar de tudo.

Apenas me foi pedido que fizesse um diagnóstico de necessidades, ou seja, quando comecei a trabalhar nisto já havia sido estipulado um público-alvo e já tinham

sido feitos questionários *on-line*. Na caracterização do público-alvo, a Congrega procurou estruturar a sua oferta formativa de forma ajustada e adaptada às necessidades do seu público-alvo – os associados da FNS. A FNS representa, através das suas 7 associações suas filiadas, um universo total de 598 prestadores de cuidados de saúde. Como se trata de informação confidencial não posso especificar ao cerco quais são as associações em causa, apenas dizer que são todas ligadas ao ramo da saúde. As associações e os respetivos filiados estão distribuídos por todo o país, tanto o Continente como as Regiões Autónomas dos Açores e Madeira.

Para a realização do diagnóstico tive de pesquisar e analisar documentos sobre perfis profissionais e as necessidades de formação no sector da saúde. Deparei-me com algumas dificuldades pois encontrei poucos documentos que retratassem a realidade que procurávamos.

A fonte com dados importantes para o nosso âmbito de intervenção foi os dados do Ministério da Saúde descritos no Estudo sobre Perfis Profissionais Emergentes, nível II e III de saída, no âmbito da saúde de 2012/2016 relativamente ao desenvolvimento profissional contínuo e à humanização dos serviços de saúde. Apesar destes dados se referirem aos serviços de saúde públicos e não aos privados considerámos que a realidade das funções envolvidas apresenta semelhanças relevantes para podermos entender algumas das conclusões aplicáveis à realidade das clínicas associadas da FNS.

O questionário que o IFH realizou e que me foram fornecidos para o diagnóstico de necessidades foram enviados via *e-mail* e elaborados na aplicação Google Forms. O questionário era constituído por 4 partes: Dados gerais, Histórico de formação, Necessidades de formação e Plano de Execução.

Para além das necessidades formativas propriamente ditas queriam também com este questionário perceber que intervenções formativas já tinham sido realizadas e recolher alguma informação útil para a forma como iriam implementar no futuro.

O meu diagnóstico de necessidades foi apresentado tanto em gráficos como em análise escrita e a partir dessa mesma análise e de várias fontes, conseguimos informação pertinente para a Congrega elaborar um bom plano de atividades futuro.

Inícios de Junho

Em junho, apenas tive uma semana de estágio e foi nessa semana que realizei a entrevista à Dra. Cláudia Miguel.

Também modifiquei dois protocolos que iam ser necessários para uma reunião, um deles referente a um acordo/parceria com empresas/entidades empregadoras e outro era uma protocolo com o ensino superior. Apesar de não estar muito por dentro desta área jurídica, a Dr. Cláudia explicou-me exatamente o que era pretendido e deu-me um molde para me guiar.

Para terminar fiquei de tratar dos certificados da Câmara Municipal de Viana do Alentejo e dos *dossiers* pedagógicos de oito cursos de formação modelar certificada: o curso de Comunicação e Imagem da Autarquia, de Excel, de Primeiros Socorros, de Jardinagem, de Higiene e Segurança no Trabalho, de Trabalho de Equipa - Divisões, de Organização de Eventos, e de Higiene, Segurança, Saúde e Bem Estar no Trabalho.

Os *dossiers* pedagógicos eram semelhantes aos que já tinha feito anteriormente. Tinham de conter o cronograma do curso, o referencial, o curriculum vitae e o CAP do formador, o curriculum vitae do coordenador e o contrato de formação da entidade formadora, os manuais e textos de apoio utilizados, a lista de formandos, as fichas de sumários e presenças, as fichas de registo de assiduidade, a avaliação da reação/satisfação dos formandos, ficha de avaliação do curso pelo formador, o relatório de acompanhamento e avaliação da ação de formação, a ficha de registo de ocorrências e a cópia dos certificados emitidos.

Os certificados de frequência de formação profissional foram feitos a partir de um molde de certificados da entidade Congrega que a Dr. Joana Tomé me forneceu.

No final foi só organizar os *dossiers* e fazer scans de todos os materiais e certificados, para ficarmos com cópia, antes de enviarmos para a Câmara Municipal de Viana do Alentejo.

2.4 Análise Geral das Atividades

De uma maneira geral, o meu estágio correu melhor do que aquilo que estava à espera. Para além de ter tido uma equipa de três pessoas espetaculares sempre prontas para me ajudarem no que fosse necessário, tive também a hipótese de me integrar em diversos assuntos da empresa, sentindo-me por vezes mais do que uma simples estagiária.

Desde o início do estágio, que a minha coordenadora, a Dra. Cláudia Miguel, e a Dra. Joana Tomé sempre me deram trabalho e estavam constantemente a perguntar-me se estava tudo bem, se estava a ter facilidade em fazer o que me pediam e a dizerem que se achasse que não me estavam a dar trabalho ou que me estavam a dar trabalho a mais que as avisasse.

A maior parte das atividades que realizei tiveram a ver com a elaboração de certificados de frequência de formação profissional e com *dossiers* pedagógicos. No início quando comecei a trabalhar com a plataforma de certificação SIGO não me estava a dar nada bem. Achava a plataforma muito confusa, estava sempre a bloquear e demorava a conseguires inserir dados. Com o tempo e após várias leituras do manual de aprendizagem da plataforma, que me foi disponibilizado pelo IFH, comecei a perceber que aquela plataforma era bastante útil e inclusive, aprender a mexer nela podia trazer - me muitas mais-valias no futuro. Cheguei a pesquisar coisas *online* sobre a plataforma e acabei até por encontrar cursos de formação para aprender a trabalhar com a mesma, muitos desses cursos pagos. A Dra. Cláudia chegou-me ainda a dizer que em várias empresas de recursos humanos e não só, nas entrevistas de trabalho, valorizam muito quando dizemos que sabemos trabalhar tanto com a plataforma Sigo como com a plataforma Siifse.

Uma das coisas que mais gostei foi ter tido o privilégio de poder participar numa das formações do IFH, a formação de Atendimento - Técnicas de Comunicação e Venda. Para além de ter gostado muito da formação, posso dizer que a mesma já me veio a ser útil numa entrevista de emprego em que valorizavam quem tinha experiência em comunicação e venda.

A minha capacidade de comunicação também melhorou bastante quando tive de ligar para cerca de 300 pessoas. Nesse momento tive de saber adaptar o meu discurso consoante o formando, pois nem todos mostravam a mesma disponibilidade para me ouvirem. Provavelmente esta foi a tarefa mais desgastante que tive durante os meses de estágio, por muito que possa não parecer.

Para além de ter desenvolvido a capacidade de comunicação, também desenvolvi a minha criatividade, investigação, cooperação, sentido crítico e responsabilidade, uma vez que haviam dias que estava completamente sozinha na empresa.

Com as análises de dados que tive de fazer e por a Dra, Joana Tomé ser grande apreciadora do Microsoft Excel, passei a utilizar com mais frequência o mesmo e a tirar partidos das várias funcionalidades que o Excel dispõe.

Por o IFH ser uma microempresa tão pequena, todos fazem um pouco de tudo, desde impressões e scans a análise e controlo do orçamento. Apesar de ter achado que passar o dia a tirar fotocópias era aborrecido, também fiquei a perceber que para se chegar longe tem-se de começar por baixo.

Sempre tentei fazer tudo o que me era pedido e disponibilizar-me para ajudar no que fosse necessário. Mesmo quando tinham reuniões fora e não iam ao IFH, eu ficava com a chave para ir trabalhar. Quando estava sozinha e ligavam para a empresa, por vezes, tinha dificuldade em dar resposta ao que me questionavam mas com o tempo tornou-se mais fácil, quando não sabia o que responder tirava nota e depois falava com a Dra. Cláudia.

De um modo geral, em qualquer uma das atividades que realizei senti-me apoiada pelos três elementos da empresa, que me deram maior autonomia no meu trabalho, sentindo-me assim mais motivada e sentido que o meu trabalho era valorizado.

CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

Para um correto enquadramento do tema, ao longo deste tópico serão desenvolvidos diversos conceitos diretamente ligados ao processo de planeamento. Estratégia, Gestão Estratégica, Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Sustentável são quatro conceitos centrais do objeto de estudo e de intervenção do meu projeto de estágio, pelo que neste tópico especificarei o significado atribuído a cada um deles, para permitir a perceção da abordagem feita ao longo do relatório.

3.1 Conceito de Estratégia

Para entendermos o conceito de planeamento estratégico é necessário situarmos inicialmente o próprio conceito de estratégia. Foi partir dos anos 60/70 que começaram a aparecer numerosas definições do conceito de estratégia, espoletando convergência quanto à sua base conceptual, por um lado, e divergência quanto ao conteúdo e processos de formação, por outro. O carácter multidimensional e situacional da estratégia dificulta uma definição de consenso, como referem Azeitão e Roberto (2010).

Em Nicolau (2001), são referidas diferentes definições do conceito de estratégia segundo vários autores. Para Ansoff (1965), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Por sua vez, Hofer & Schendel (1978) consideram que a estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Jauch e Glueck (1980) defendem que estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos. Já para Mintzberg (1988), estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. (Nicolau, 2001)

Já Porter (1996:68) define estratégia como sendo capaz de “(...) integrar um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e integrá-las. Se não houver adaptação entre as

atividades, não há estratégia diferenciadora nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional”.

Mintzberg et al. (2006) apresenta cinco definições de estratégia:

- Como plano,
- Como pretexto,
- Como padrão,
- Como posição e
- Como perspectiva.

A estratégia como plano é a mais comum, com frequente aplicação na área da administração. Para a maioria dos gestores a estratégia constitui uma espécie de plano de ação para uma empresa atuar em dado mercado, conquistar e manter vantagem competitiva.

A estratégia como pretexto deriva da definição de estratégia como plano, uma vez que Mintzberg destaca que a estratégia também pode ser um pretexto ou uma manobra para a empresa conseguir vantagem competitiva. Um exemplo dado pelo autor é o de anunciar a expansão da capacidade de produção de uma fábrica de modo a desencorajar os “concorrentes” a construir uma nova fábrica, sendo isto apenas um plano de ameaça e não uma intenção real de expansão da fábrica.

A estratégia como padrão é a “consistência no comportamento”, o conjunto efetivo de ações que caracterizam um comportamento resultante da organização, como por exemplo, o Modelo T de Henry Ford. Embora não seja muito comum, algumas organizações utilizam esta forma de estratégia, uma vez que a consistência no comportamento gera confiabilidade e acaba assim por ser um atributo valioso para o mercado.

A estratégia como posição, para Mintzberg, é a mais compatível com todas as anteriores e ajuda a definir posição de uma empresa perante a “concorrência” ou mesmo a encontrar uma posição única, evitando assim a competição direta. A estratégia como posição acaba por ser a maneira como a organização se posiciona perante o ambiente

externo (clientes, fornecedores, concorrentes, governo...) e interno (empregados, acionistas, administradores...).

Quanto à estratégia como perspectiva esta é o conjunto de normas, intenções, valores e comportamentos difundidos e compartilhados sobre uma marca comum, que permite cooperar com eficiência na produção de produtos e serviços que entregam valor aos seus clientes.

Pode-se dizer que os 5P's (plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva) podem tanto ser empregados isoladamente como em conjunto, dependendo da situação.

No caso do problema de estudo em questão, é importante lembrar que hoje em dia a estratégia é o elemento chave para uma boa gestão das organizações. Neste contexto é importante perceber todo o planeamento estratégico desenvolvido e qual a sua importância, uma vez que o IFH está inserido num ambiente competitivo, tornando-se essencial um bom planeamento estratégico, com várias reformulações sempre que necessário.

3.2 Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um processo através do qual as organizações determinam a sua missão, valores, visão, objetivos, estratégias, programas de ação e metas de desempenho desejadas. Esta lida com a adaptação dos recursos e processos internos de uma empresa com o ambiente externo, em conformidade com a visão estratégica planificada. A gestão estratégica difere da gestão quotidiana ou operacional, porque se concentra no longo prazo, ou seja, em garantir o futuro da organização, e a sua necessidade é fruto das mudanças constantes na envolvente (externa e interna) da organização.

Um bom alinhamento entre as características de uma determinada organização e o seu ambiente externo é determinante para se alcançar vantagem competitiva nos mercados ou redes em que a mesma atua. Podemos assim dizer que quando se alcança uma posição de vantagem competitiva significa que a gestão estratégica conseguiu potenciar as capacidades distintivas da organização.

A estratégia é, sem dúvida, uma das funções que mais contribui para a sobrevivência de uma empresa, principalmente de uma microempresa, uma vez que o sucesso de uma empresa está muito dependente da capacidade da mesma se adaptar às constantes mudanças e da sua capacidade de adotar estratégias que lhe permitam atingir os objetivos desejados.

De acordo com Costa (2006), a gestão estratégica pode ser conceituada como um processo sistemático, planeado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, e que visa envolver e comprometer todos os envolvidos, direta e indiretamente para o alcance dos objetivos propostos.

O autor complementa afirmando que a gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacidade e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis do ambiente externo (Costa, 2006).

Cardoso (1995) defende que o principal foco da gestão estratégica consiste no reconhecimento das melhores opções que os executivos têm ao seu dispor e, que potenciam uma valorização sustentável para a empresa, permitindo assim atingir um nível de desempenho superior e uma vantagem competitiva no mercado, nunca esquecendo a vertente cíclica do processo de gestão estratégica, que visa garantir a melhoria contínua.

No entanto, segundo Casaleiro (2012), o Guia de Apoio ao Planeamento Estratégico do Group Schneider (1998) mostra que este conceito evoluiu ao longo da história, podendo destacar-se quatro fases distintas no tempo:

- 1.^a Fase: a gestão estratégica limitava-se ao planeamento financeiro e o objetivo principal era controlar o crescimento em dimensão e diversificação;
- 2.^a Fase: a gestão estratégica correspondia ao planeamento empresarial, onde já se verificava a preocupação com o mercado e com a previsão da procura;
- 3.^a Fase: a gestão estratégica centrava-se na análise da indústria e na definição de um melhor posicionamento competitivo, associado a maior rentabilidade;

- 4.^a Fase: a gestão estratégica é vista como um processo complexo e dinâmico que pretende explorar e maximizar a vantagem competitiva.

Gestão estratégica, conforme entendida por Rocha (1999:46), representa o “processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”. Nesse mesmo sentido, a orientação da gestão estratégica deve se dar por meio de três princípios básicos: princípio da consonância, deve existir uma harmonia entre organização e ambiente; princípio do posicionamento, a adaptação ao ambiente deve ocorrer de maneira diferente da dos concorrentes; e princípio da competitividade, obtenção de vantagem frente aos concorrentes. (Rocha, 1999)

Em geral, a gestão estratégica, segundo Simaens (2007) referido por Menezes (2008), pode ser descrita como um processo contínuo que inclui quatro dimensões principais: análise, formulação, implementação e avaliação. Para a maioria dos autores, o processo de gestão estratégica requer seis tarefas de gestão: (1) desenvolvimento de uma visão estratégica e da missão da organização; (2) definição de objetivos; (3) delimitação da estratégia para atingir os objetivos estabelecidos; (4) implementação da estratégia; (5) avaliação do desempenho e monitorização das evoluções na envolvente; (6) ajustes corretivos. (Menezes, 2008)

Assim sendo, fica-se a compreender que gestão estratégica é um processo de desenvolvimento e execução de uma série de ações competitivas para ampliar o sucesso de uma organização, tanto no presente como a longo prazo. Essas mesmas ações resultam das demandas do ambiente externo no qual a empresa opera, bem como das competências e capacidades internas desenvolvidas ou que pode-se razoavelmente esperar construir ou adquirir. Embora os gestores possam adotar práticas de gestão estratégica um pouco diferentes, um bom processo deve incluir uma análise da situação atual dos negócios, a formulação de objetivos e estratégias com base nessa análise e um processo de implementação e de avaliação que assegure o desenvolvimento de cada estratégia e objetivos.

3.3 Planeamento Estratégico

Esta palavra que parece tão importante, estratégia, na verdade significa algo de muito simples. A estratégia das empresas envolve decidir para onde se quer ir e criar um mapa para lá chegar, ou seja, criar-se um planeamento estratégico. Planeamento Estratégico é assim o processo ou modo sistemático de gerir a mudança e de criar o melhor futuro possível para uma determinada organização, entidade, empresa ou território. É um processo criativo para identificar e realizar as ações mais importantes para a sustentabilidade do sistema, tendo em conta os respetivos pontos fortes e fracos, conjugados com as ameaças e as oportunidades futuras que se lhe apresentam. (Santos, 2011) Por outras palavras planeamento estratégico é o processo que fixa as grandes orientações que permitem às organizações modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência.

Para Santos (1983), planeamento estratégico consiste num processo através do qual se tenta “definir objetivos concretos longínquos (médio e longo prazos) e objetivos concretos atuais (curto e médio prazos); definir a forma de os alcançar (com, quando e onde), o que pode incluir a ultrapassagem de ameaças ou obstáculos (ação estratégica em termos substanciais) ”.

Costa (2006) é da opinião que o planeamento estratégico tem que ver com a avaliação da situação estratégica de uma organização, a qual pode ser comparada a um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias em relação ao avanço das transformações para a construção do seu futuro.

O planeamento estratégico visa à eficácia, estabelece bases e possibilita o diagnóstico empresarial, sendo assim, uma técnica administrativa que ordena as ideias dos gestores, fazendo com que criem uma visão do caminho que se deve seguir, ou seja, direcionar as suas atividades para aquilo que traz resultados. (Silva, 2011)

Mais do que responder e reagir ao seu ambiente, o planeamento estratégico permite à organização iniciar, influenciar e, simultaneamente, definir objetivos básicos para afetação de recursos e reduzir os conflitos internos que tendem a aumentar quando a subjetividade ou a intuição se tornam a base das grandes decisões. (Thibodeaux e Favilla, 1995 e 1996, referidos em Fernandes, 2006) Para além disso, segundo os

mesmos investigadores, o planeamento estratégico permite à organização aproveitar vantagens chave que constituem oportunidades; minimizar o impacto das ameaças externas; capitalizar os seus pontos fortes e melhorar aspetos que constituem os seus pontos fracos.

A importância do planeamento estratégico para uma empresa como o IFH, deve-se ao facto de as microempresas em geral serem o segmento que mais precisa de planeamento estratégico, uma vez que os recursos são limitados e um simples erro pode ditar o fracasso do negócio. O planeamento estratégico ajuda o micro empresário a concentrar-se nos fatores-chave do sucesso da empresa, nas prioridades e nas oportunidades de médio e longo prazo. (Tiffany & Peterson, 1998).

O planeamento estratégico aplicado às microempresas necessita de um grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário desenvolva tarefas que não fazem parte da sua rotina, sendo necessário criar um espírito de compromisso com a sua equipa (Almeida, 2001).

A implementação de um processo de planeamento estratégico permite, como mostrou Bryson (1988), que as organizações gozem principalmente dos seguintes benefícios: clarificação da missão; capacidade de gerir a mudança e a inovação; capacidade de servir de suporte à tomada de decisão; auxílio na alocação de recursos; garantia de melhoria da qualidade e da capacidade de melhoria a todos os níveis da organização; e pensar ativa e estrategicamente. Contudo, apesar de o mercado ser cada vez mais competitivo como já foi referido, ainda há organizações que continuam a não recorrer ao planeamento estratégico, talvez devido a factos como preguiça, excesso de confiança, acharem que é perda de tempo ou satisfação com o atual sucesso.

Em conformidade com o manual do formando de planeamento estratégico para PME's (2005), seja qual for a formalidade na formulação da estratégia, os processos delineadores do planeamento estratégico são essencialmente os mesmos e estão agrupados em três níveis: nível corporativo/estratégia corporativa – lida com a extensão global da organização; nível empresarial/estratégia empresarial – está relacionado com o aspeto de como uma empresa deveria competir num mercado; e nível funcional ou “operacional”/estratégia funcional – centralizado em como as diferentes áreas funcionais da organização contribuem para os outros níveis de estratégia.

Resumidamente, o nível corporativo está relacionado com a estratégia da empresa como um todo ou como a estratégia que une todas as suas unidades de negócios; no nível de negócios são realizadas todas as atividades necessárias para avançar na posição competitiva em cada unidade de negócios; e no nível funcional, para manter a vantagem competitiva da organização existe a responsabilidade de exercer bem as competências funcionais para as diferentes áreas da empresa, como os recursos humanos, financeiros, produtivos e de marketing. (Planeamento Estratégico para PME's, 2005)

A diferença entre estes três níveis estratégicos numa organização acaba por ajudar a definir a sua orientação, a relação com os mercados onde está a competir e a forma como esta pode competir nesses mesmos mercados.

3.4 Desenvolvimento Sustentável

Para compreendermos as estratégias definidas pelo IFH para conseguir manter um desenvolvimento sustentável na empresa, primeiramente temos de compreender o que se entende por desenvolvimento sustentável.

O conceito de desenvolvimento sustentável começou a aparecer no início dos anos setenta, direcionado para as preocupações a nível ambiental. Foi apenas no final da década de oitenta que começou a surgir mais definições de desenvolvimento sustentável, principalmente dentro da área da economia. Só em 1991, o Banco Mundial, citado por Todaro & Smith (2003), no relatório “World Development Report” surge com uma definição mais abrangente de desenvolvimento sustentável: O desafio do desenvolvimento (...) é melhorar a qualidade de vida. Especialmente nos países mais pobres do mundo, e uma melhor qualidade de vida geralmente pede rendimentos mais elevados – mas envolve muito mais. Engloba como fins em si mesmos, uma educação melhor, padrões elevados de saúde e nutrição, menor pobreza, um ambiente limpo, mais igualdade de oportunidades, maior liberdade individual, e uma vida cultural mais rica.

Desenvolvimento sustentável, dentro de uma abordagem atual, é aquele capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as

necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro (Brundtland, 1987).

Não existe um único conceito do que seja desenvolvimento sustentável, mas sim, um conjunto de ideias, características e metas que levam a várias definições.

A sustentabilidade empresarial, definida pelo Instituto Ethos, consiste em: “assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento económico e social da comunidade, com um meio ambiente saudável e uma sociedade estável”.

Para Souza e Schincariol (2008), o desenvolvimento sustentável tem que ser um tipo de economia, onde se atribui desenvolvimento económico juntamente com uma produção menos destrutiva para o meu ambiente. Os mesmos autores descrevem também que o desenvolvimento sustentável veio para diminuir ou equilibrar os distúrbios ambientais ocorridos devido ao processo económico.

Silva e Quelhas (2006), afirmam que o conceito de desenvolvimento sustentável tem-se aprimorado num processo contínuo de reavaliação existente entre o crescimento económico, a sociedade civil e o meio ambiente.

O desenvolvimento sustentável caracteriza-se, não como um estado fixo de harmonia, mas sim como um processo de mudanças, no qual se compatibiliza a exploração de recursos, o gerenciamento de investimento tecnológico e as mudanças institucionais com o presente e o futuro. (Canepa, 2007). Assim, o desenvolvimento sustentável exige mudanças profundas na forma de pensar, agir, produzir e consumir, além de vontade política para implementar as mudanças com a participação democrática de todos nas decisões necessárias.

Segundo Santoro (2003), citado por Santos (2011), e numa perspectiva eminentemente económica, as empresas podem apresentar três fases típicas relacionadas com o seu estágio de desenvolvimento e os objetivos específicos pretendidos no mercado: Sobrevivência - a empresa pretende conseguir a liquidez necessária para cumprir com as suas obrigações, controlar os seus custos e sobreviver no mercado; Crescimento - a empresa possui objetivos de mudança e de investimento, procurando rentabilidade, satisfação dos clientes, realização de investimentos e incrementos

tecnológicos nos produtos e processos, entre outros; Sustentabilidade - a empresa está relativamente estável no mercado onde atua, possui vantagens competitivas significativas e procura a excelência de performance para se perpetuar.

A ideia principal desta perspectiva económica é que uma boa performance organizacional a médio e longo prazo tem de ser suportada em vantagens competitivas sustentáveis, as quais segundo Porter (1980, 1985) citado por Santos (2011), são conseguidas através de dois tipos de estratégias competitivas genéricas em relação aos concorrentes e competidores no mercado (neste último caso, de um modo amplo ou focalizado): a liderança pelos custos e a diferenciação.

Desta forma, as empresas procuram um correto posicionamento estratégico que lhes possibilite elevadas taxas de retorno, mesmo em indústrias e mercados com uma estruturação menos favorável e baixas taxas de rentabilidade, obtendo posicionamentos rentáveis e sustentáveis a médio e longo prazo. (Santos, 2011)

CAPITULO IV – CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo foca-se no campo de investigação, apresentando a seleção do objeto e problema de estudo e os dois eixos de análise. Uma vez que estive integrada numa microempresa, apenas com três colaboradores internos, tornou-se pertinente compreender as características dessa mesma empresa enquanto microempresa, perceber quais as estratégias que os gestores adotam para manter um desenvolvimento sustentável da mesma, e compreender a importância de um bom planeamento estratégico neste tipo de empresas, analisando o planeamento estratégico da empresa IFH – Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano.

Para isso, tive de recorrer a procedimentos metodológicos como a entrevista, a respetiva análise de conteúdo da mesma e uma análise documental aprofundada. Assim sendo, neste capítulo também é apresentado conceitos utilizados no estudo, de modo a apresentar uma visão clara sobre a metodologia utilizada. Tendo optado por uma estratégia de investigação naturalista e também qualitativa, para além de me ter focado nos conceitos de Entrevista, Guião da Entrevista, Análise de Conteúdo e Análise Documental, também abordei este tipo de Investigação utilizado.

4.1 Seleção do Objeto e do Problema de Estudo

O primeiro objetivo geral deste estudo passou por compreender as características do IFH enquanto microempresa. Para isso tornou-se necessário também analisar os recursos humanos e materiais disponíveis, uma vez que os recursos das microempresas por norma são escassos, e descrever as estratégias definidas para manter um desenvolvimento sustentável numa empresa como o IFH.

Como segundo objetivo geral do estudo pretendi compreender a importância do planeamento estratégico nas microempresas, identificando como foi definido o planeamento estratégico do IFH, percebendo como o mesmo foi implementado e conhecendo os processos utilizados para a avaliação desse planeamento estratégico.

Sendo o planeamento estratégico uma ferramenta de grande importância no direcionamento de uma organização, este pode tornar-se uma grande vantagem

competitiva quando adaptado à realidade das empresas e às suas necessidades. Com a evolução do mercado e as crescentes exigências do mesmo, o planeamento é hoje em dia quase indispensável para o correto desempenho da organização, pois uma empresa, principalmente uma microempresa, sem um bom planeamento corre o risco de se tornar insustentável.

Uma empresa que não tenha por hábito recorrer a um planeamento estratégico, os seus gestores nunca terão a verdadeira noção de como esta a situação da empresa no mercado. A utilização da informação retirada de um planeamento pode ser um ótimo meio de competitividade, uma vez que o crescimento de uma organização está repleto de dificuldades e imprevistos, sendo que a sua ascensão dependente da capacidade de adaptação às mudanças.

O Estágio Curricular numa microempresa como a que eu estava inserida, suscitou a dúvida relativa ao universo deste tipo de entidades e à forma como estas planeiam o seu presente e projetam o seu futuro. Tornou-se assim pertinente também focar-me no Planeamento Estratégico de uma Microempresa, neste caso do IFH, uma vez que as microempresas são as que mais precisam de planeamento estratégico, pois os seus recursos são quase sempre limitados e um simples erro pode se fatal.

4.2 Eixos de análise

Para a elaboração deste projeto desdobramos o problema central em 2 eixos de análise:

I: Compreender as características do IFH enquanto microempresa

- Quais os recursos humanos e materiais disponíveis na microempresa?
- Quais as estratégias definidas para manter um desenvolvimento sustentável da empresa?

II: Compreender a importância do planeamento estratégico nas microempresas

- Como foi definido o planeamento estratégico da empresa?

- Como foi implementado o planeamento estratégico da empresa?
- Quais os processos de avaliação do planeamento estratégico utilizados?

Os dois eixos de análise referidos levam-nos a colocar outras questões que estruturam o interesse investigativo e dão desenvolvimento também a este. As questões são claras e concretas, pois “a formulação concreta das questões da investigação é orientada pelo objeto de clarificar o que os contactos de campo revelam. Quanto menor for a clareza na formulação das questões, maior é o risco de o investigador acabar por se ver confrontado com montanhas de dados, para cuja interpretação se sentirá extremamente desamparado” (Flick, 2005:49).

Objetivos Gerais		Técnicas
Eixo de análise 1	Compreender as características do IFH enquanto microempresa	Análise documental e Entrevista
Eixo de análise 2	Compreender a importância do planeamento estratégico nas microempresas	Entrevista

Tabela 1 – Eixos de Análise

4.3 Procedimentos Metodológicos

Neste tópico vou desenvolver os conceitos utilizados neste estudo, de modo a proporcionar ao leitor uma visão clara sobre a metodologia utilizada. Para a investigação foi necessária uma análise documental aprofundada, e como os restantes dados foram recolhidos em contexto natural, acabei por adotar uma estratégia de investigação naturalista e também qualitativa.

Quando fazemos uma investigação há certas questões que são essenciais como a opção metodológica que decidimos usar. Os objetivos e as questões a que nos propomos responder acabam por ter um papel muito importante na definição da metodologia a utilizar. Isto é, acaba por existir uma forte coerência entre o objeto de estudo, o propósito do mesmo, os pressupostos que o orientam e as opções metodológicas adotadas.

Não há bons nem maus instrumentos, técnicas ou métodos, “(...) tudo depende dos objetivos visados e dos meios disponíveis”. (Witknin, 1977 cit. Rodrigues & Esteves, 1993). Ou seja, para se escolher o método e o procedimento deve-se ser rigoroso e ter sempre em conta os resultados que pretendemos obter.

4.3.1 Investigação

O termo “investigação” deriva do latim “investigatio” (in+vestigium), “in” significando uma ação de entrar e “vestigium” correspondendo a vestígio, marca, sinal” (Sousa, 2005). Segundo o mesmo autor, “investigar” refere-se, em termos etimológicos, em entrar nos vestígios, em procurar nos sinais o conhecimento daquilo que os provocou.

Pergunta-se frequentemente porque se deve fazer investigação em educação. A resposta é que a investigação educacional desenvolve novos conhecimentos acerca do ensino, da aprendizagem e da administração educacional. (Bento, 2012)

Para este projeto, ainda na fase de recolha de informação foi necessária uma investigação do tipo naturalista para se compreender melhor todo o processo de

planeamento estratégico. Contudo, de um modo geral a pesquisa em causa centrou-se na abordagem qualitativa, uma vez que as características da informação encaminharam para funções de identificar, descrever e interpretar.

“Utilizamos a expressão investigação qualitativa como um termo genérico que agrupa diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outrossim, formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural.” (Bogdan e Biklen, 1994:16).

Nas duas últimas décadas, assistiu-se a uma utilização crescente de abordagens de natureza qualitativa na investigação em Educação. A investigação qualitativa tem na sua essência, segundo Bogdan e Biklen (1994), cinco características: a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo; os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados; a análise dos dados é feita de forma indutiva; e o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

Stake (1995) enquadrou este tipo de investigação (qualitativa) em quatro parâmetros:

- Holística, em que o seu contexto é bem desenvolvido, é orientada para um caso específico;
- Empírica pois considera a intencionalidade do ator;
- Interpretativa em que os investigadores confiam mais na intuição e que a investigação é uma interação investigador-sujeito;
- Empática pois é um tipo de investigação orientada para o campo, é naturalista e não-intervencionista e é usada uma linguagem natural.

Para Afonso (2005:14), “(...) a investigação qualitativa preocupa-se com a recolha de informação fiável e sistemática sobre aspetos específicos da realidade social usando procedimentos empíricos com o intuito de gerar e inter-relacionar conceitos que permitam interpretar essa realidade”

Segundo Bento (2012), a investigação qualitativa foca um modelo fenomenológico no qual a realidade é enraizada nas perceções dos sujeitos. O objetivo deste tipo de investigação passa por se compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e de observações, ao contrário da investigação quantitativa que procura recolher informações através de números. A investigação qualitativa habitualmente ocorre em situações naturais em contraste com a investigação quantitativa que exige controlo e manipulação de comportamentos e lugares.

Bogdan e Taylor (1986), também concordam que nos métodos qualitativos o investigador deve estar totalmente envolvido no campo de ação dos investigados, uma vez que, na sua essência, este método de investigação baseia-se principalmente em conversar, ouvir e permitir a expressão livre dos participantes. Na mesma linha de pensamento, os autores referidos anteriormente dizem que a investigação qualitativa, por permitir a subjetividade do investigador na procura do conhecimento, implica que haja uma maior diversificação nos procedimentos metodológicos utilizados na investigação.

Patton (1990) aclara que as técnicas qualitativas possibilitam que o investigador estude um assunto em profundidade. A abordagem do trabalho de campo sem estar constrangido por categorias predeterminadas contribui para o aprofundamento, abertura, e detalhe da inquirição qualitativa.

Assim sendo, o investigador é o “instrumento” de recolha de dados. A validade e a fiabilidade dos dados dependem muito da sua sensibilidade, conhecimento e experiência. A questão da objetividade do investigador constitui o principal problema da investigação qualitativa. Em investigação qualitativa a preocupação principal não é a de saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados. (Bogdan e Biklen, 1994)

4.3.2 Entrevista

A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos da recolha de informações (Ketele & Roegiers, 1999). Através de um questionamento oral ou de uma conversa, um indivíduo pode ser interrogado sobre os seus atos, as suas ideias ou os seus projetos.

“Em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Em todas estas situações a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.” (Bogdan e Biklen, 1994:134).

Precedentemente, a entrevista requer um propósito (tema, objetivos e dimensões) bem definido e é fundamental ter uma imagem do entrevistado, procurando caracterizar sucintamente a sua pessoa. Conforme o tipo de investigação que vamos fazer, também temos de definir antecipadamente qual o tipo de entrevista que melhor se adequa ao tipo de respostas e conteúdos que pretendemos obter da investigação. (Ghiglione & Matalon, 1992).

Na opinião de Bogdan e Biklen (1994:136) “as boas entrevistas caracterizam-se pelo facto de os sujeitos estarem à vontade e falarem livremente sobre os seus pontos de vista (...)”. No entanto Ghiglione e Matalon (1992:64) consideram a entrevista como sendo “(...) uma conversa com um objetivo”.

Existem três tipos de entrevistas: A entrevista diretiva, a entrevista não diretiva e a entrevista semidiretiva. A entrevista diretiva é geralmente utilizada para minimizar as variações entre as questões colocadas aos entrevistados, e é composta por questões fechadas de modo a obter dados sobre a amostra. Pode-se dizer que também têm uma maior uniformidade no tipo de informação recolhida, as questões são colocadas da mesma forma que foram previamente escritas, as categorias de resposta estão

previamente definidas e que, a avaliação das respostas durante a entrevista é reduzida. A utilização desta entrevista tem como vantagens facilitar a análise de dados e permitir a replicação do estudo. As desvantagens que podemos apontar são o facto de haver uma grande redução da flexibilidade e espontaneidade, a redução ou anulação da possibilidade de aprofundamento das questões que não foram previamente pensadas, e também as circunstâncias ou elementos pessoais não serem tomados em consideração.

Na entrevista não diretiva (não estruturada, ou não dirigida) o entrevistador propõe um tema que vai desenvolvendo com o fluir da conversa e por isso, as questões surgem do contexto imediato, o entrevistador promove, encoraja e orienta a participação do sujeito e existe uma tomada de consciência dos entrevistados. A vantagem da utilização desta entrevista é que permite ao entrevistador ter uma perceção das diferenças individuais ou mudanças e as questões poderem ser individualizadas para uma melhor comunicação, tendo assim como desvantagens necessitar de muito tempo para encontrar informações sistemáticas que dependem bastante das capacidades e experiência do entrevistador.

Por último temos o tipo de entrevista mais adequada para o estudo em causa, a entrevista semidiretiva (semi-estruturada e semi-dirigida), uma vez que é caracterizada pela existência de um guião previamente preparado que serve de orientador ao desenvolvimento da entrevista, procurando garantir que os diversos participantes respondem às mesmas questões. Não exige uma ordem rígida nas questões, o desenvolvimento da entrevista vai-se adaptando ao entrevistado, e mantém um elevado grau de flexibilidade na exploração das questões. Tem como vantagem otimizar o tempo disponível, tratamento mais sistemático dos dados, é aconselhada para entrevistas em grupo, permite selecionar temáticas para aprofundamento e permite introduzir novas questões, mas tem como desvantagem que o entrevistador necessita de um elevado nível de experiência, organização, e boa preparação para uma boa condução da entrevista.

A preparação da entrevista é uma das etapas mais relevante da investigação que exige tempo e requer certos cuidados, destacando-se entre eles: o planeamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o investigador se assegure de que será recebido;

as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo das suas confidências e da sua identidade e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes (Lakatos & Marconi, 1996).

Quanto à formulação das questões o investigador deve ter atenção para não elaborar perguntas absurdas, arbitrárias, ambíguas, deslocadas ou tendenciosas. As questões devem ser feitas levando em conta a sequência do pensamento do entrevistado, ou seja, procurando dar continuidade na conversação, conduzindo a entrevista com um certo sentido lógico para o entrevistado. Para se obter uma narrativa natural muitas vezes não é aconselhável fazer-se uma pergunta direta, mas sim fazer com que o entrevistado relembra parte da sua vida, podendo o investigador ir suscitando a memória do entrevistado (Bourdieu, 1999).

4.3.3 Guião da Entrevista

Ao optar por utilizar a entrevista como método de investigação, antes de construirmos um guião de entrevista é necessário decidirmos o que pretendemos obter com a entrevista, analisarmos se a entrevista é realmente o melhor método para recolher a informação pretendida, delinear um esquema de questões pertinentes, e escolher o tipo de entrevista mais adequado.

O guião da entrevista (**Anexo I**) é constituído por quatro blocos temáticos. O primeiro refere-se à legitimação da entrevista onde é pedida a autorização para a gravação áudio, onde o entrevistado é informado da temática e da finalidade da entrevista, onde é sublinhado a importância da sua participação e salientado o carácter restrito do uso das informações prestadas, e onde é referido a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho.

O segundo bloco diz respeito ao planeamento estratégico, tem como objetivo percebermos qual a importância do planeamento estratégico nas microempresas. Também pretende evidenciar quais as fases fundamentais de um planeamento estratégico, qual o momento ideal para planeá-lo e quais as dificuldades mais comuns com que nos podemos deparar.

O terceiro bloco temático refere-se ao caso específico do IFH, visa sobretudo como é realizado o planeamento estratégico da empresa, como é que o mesmo é avaliado e que fatores são essenciais para uma empresa como o IFH ter sucesso.

O último bloco é destinado a qualquer informação extra ou que possa ter ficado em falta, e aos devidos agradecimentos pela colaboração do entrevistado e pelo tempo dispensado.

4.3.4 Análise de Conteúdo

No campo da produção científica em Administração, há um gradual interesse pela análise de conteúdo como técnica de análise de dados. Nos últimos anos, esta técnica vem tendo evidência entre os métodos qualitativos, ganhando assim uma maior legitimidade. A importância da análise de conteúdo para os estudos organizacionais é cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas (Mozzato e Grzybovski, 2011).

Para existir um aprofundamento dos conteúdos e informações de todo o trabalho prático (entrevista) procedeu-se à realização de uma análise de conteúdo, que representa uma técnica de investigação para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (Berelson, 1954). Também Afonso (2005), é da opinião que a técnica de análise de conteúdo pode ser definida pelo modo como é organizado o tratamento dos dados a fim de produzir conhecimento científico.

São três as fases de organização de uma análise de conteúdo: pré-análise, exploração e tratamento de resultados. Na fase de pré-análise há o levantamento de hipóteses, a definição de objetivos, a escolha do que vai analisado e o desenvolvimento dos instrumentos para a recolha de dados.

Na fase de exploração há a codificação, que consiste em pegar no objeto em análise e transformá-lo sistematicamente e agregá-lo em unidades que possibilitem descrever com exatidão as características pertinentes do contexto (organização de unidades de análise), e há a categorização (classificação de elementos e reuni-los em grupos de elementos semelhantes).

Na fase de exploração, a categorização é deveras importante e possui uma série de qualidades incutidas: a exclusão mútua (o mesmo elemento não pode pertencer a mais do que uma categoria), a homogeneidade (deve existir apenas um princípio de classificação para a sua organização), a pertinência (o sistema de categorias deve refletir os objetivos da investigação), objetividade e fidelidade (as diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma grelha de categorias, devem ser codificadas da mesma maneira) e a produtividade (um conjunto de categorias é produtivo quando nos fornece resultados férteis em termos de índices de inferências, novas hipóteses e dados exatos).

A última fase, a do tratamento dos resultados, inferência e interpretação, é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2006).

A análise de conteúdo é qualitativa, sistemática e objetiva. Assim, a sua utilização é completamente adequada ao estudo em causa.

4.3.5 Análise Documental

Uma das técnicas cruciais utilizadas nesta investigação foi a análise documental, um dos métodos mais usado para a pesquisa em ciências sociais e humanas. Segundo Bell (2004:101), “A maioria dos projetos de Ciências da Educação exige a análise documental. Nalguns casos servirá para completar a informação obtida por outros métodos; noutros constituirá o método de pesquisa central ou mesmo exclusivo.”

Sendo esta investigação de natureza qualitativa, tornou-se ainda mais importante a utilização da análise documental como método de investigação, uma vez que a mesma constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspetos novos de um tema ou problema (Ludke e André, 1986).

Albarelló et al. (1997:30) considera que “a pesquisa documental apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso às fontes

pertinentes, escritas ou não, e, a esse título, faz parte integrante da heurística da investigação”.

Afonso (2005) é da opinião que a pesquisa documental tem a grande vantagem de poder ser utilizada como metodologia não interferente, isto é, este tipo de informação é caracterizado pela sua fidelidade uma vez que não sofre perturbações exteriores.

O conceito de análise documental tem sido exposto por vários autores, contudo diferentes matrizes e aspetos centrais tem prevalecido ao longo dos tempos.

Vickery (1970) refere que esta técnica responde a três necessidades informativas dos utilizadores: conhecer o que os outros investigadores têm feito sobre uma determinada área/assunto; compreender os segmentos específicos de informação de algum documento em particular; e reconhecer a totalidade de informação relevante que exista sobre um tema específico.

Para Carmo & Ferreira (1998) a análise documental é um procedimento que envolve seleção, tratamento e interpretação da informação existente em documentos (escrito, áudio ou vídeo) com a finalidade de eduzir algum sentido. No processo de investigação é necessário que o investigador recolha informação de trabalhos anteriores, acrescente algum valor e transmita à comunidade científica para que outros possam fazer o mesmo no futuro. Trata-se, portanto, de estudar o que se tem produzido sobre uma determinada área para poder “introduzir algum valor acrescido à produção científica sem correr o risco de estudar o que já está estudado tomando como original o que já outros descobriram.” (Carmo & Ferreira, 1998:59).

Portanto, a técnica da Análise Documental caracteriza-se por ser um processo dinâmico ao possibilitar representar o conteúdo de um documento de uma forma distinta da original, criando assim um novo documento (Piña Vera & Morilla, 2007).

CAPÍTULO V – ANÁLISE E RESULTADOS

O quinto e último capítulo é dedicado à análise e apresentação dos resultados à luz de vários autores. Em complemento da análise aqui apresentada, em anexo (Anexo III) encontra-se a gelha de análise de conteúdo da entrevista realizada à gestora do IFH, dividida por categorias, subcategorias, indicadores e unidades de registo.

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

Esta análise de resultados acaba por conseguir ir de encontro aos dois eixos de análise propostos, o de compreender as características do IFH enquanto microempresa e o de compreender a importância do planeamento estratégico nas microempresas.

5.1 Interpretação de Dados

Quanto ao primeiro eixo de análise, o de compreender as características do IFH enquanto microempresa, após uma análise documental aprofundada, de conversas informais e observações no terreno, pode-se concluir que uma microempresa é uma empresa de pequena dimensão, que apesar de a sua definição variar de país para país, habitualmente este tipo de empresa conta com um máximo de dez trabalhadores e o proprietário costuma também contribuir para a mesma com o seu trabalho.

No caso do IFH, os recursos humanos disponíveis na empresa são três quadros internos, sendo que um deles é o dono da empresa, e 90 consultores e formadores externos, que acabam por ajudar no desenvolvimento sustentável da empresa.

No que diz respeito aos recursos materiais, estes apesar de consumirem boa parte dos investimentos de uma microempresa, são considerados indispensáveis para a produção e prestação de serviços. A gestão dos recursos materiais exige que o gestor seja eficaz para evitar que o atendimento aos clientes e o equilíbrio económico-financeiro da empresa sejam comprometidos. Acaba assim por ser um dos principais

papéis de um gestor de uma microempresa saber gerir e aproveitar os recursos disponíveis, uma vez que, geralmente, esses recursos são escassos e constituem-se em materiais, património, capital e pessoas.

Segundo Martins e Alt. (2006), os recursos materiais são os itens ou componentes que uma empresa utiliza nas suas operações do dia-a-dia, na elaboração do seu produto final ou na execução do seu objeto social. Pode ser considerado como 'recurso' tudo aquilo que gera, ou tem a capacidade de gerar riqueza, no sentido econômico do termo, podendo ser capital, terra ou prestações de serviço.

Os recursos materiais disponíveis na empresa IFH acabam apenas por ser: um escritório com 250 M2 em Alcochete, um armazém/garagem, internet, telefone fixo e telemóveis, impressora, um balcão de atendimento, duas viaturas automóveis, uma copa com frigorífico e micro-ondas, três vídeo projetores, salas de formação de tamanho regulável (3 a 8 espaços de 20M2 a 100M2), 100 cadeiras e uma biblioteca com três centenas de livros e KITS formativos: manuais do formador e formando, CD's interativos e vídeos de formação produzidos internamente.

Numa conversa informal com a diretora da empresa, compreende-se que as estratégias que esta usa para manter o desenvolvimento sustentável da empresa é dar, em primeiro lugar, prioridade à manutenção dos atuais clientes, procurando sempre novas soluções e novos projetos que se adequem à sua realidade. Em segundo lugar é a diversificação dos serviços (formação e consultoria em várias áreas), a intervenção em vários sectores e públicos-alvo, e a diversificação do financiamento (serviços pagos pelos clientes e serviços financiados pelos fundos comunitários). Em seguida vem a deteção de novas oportunidades de negócio para lançamento de soluções adequadas a novas realidades, e a pesquisa de novos clientes adequados às oportunidades detetadas. Por ultimo, também dão muita importância à contratação de recursos externos à medida dos projetos, ajustando a competência necessária a cada projeto e reduzindo custos fixos.

Uma das vantagens na definição das estratégias para manter um desenvolvimento sustentável da empresa, é que por serem uma microempresa têm muita facilidade de definir e redefinir as estratégias sempre que necessário, seja diariamente, semanalmente, mensalmente ou mesmo anualmente.

O desenvolvimento sustentável do IFH é conseguido também devido ao facto da empresa ter boas parcerias. Apesar de ser uma microempresa, já conta com os seguintes parceiros:

<p>Institucionais:</p>	<p>IPS; Câmaras Municipais de Alcochete, Ourique e Viana do Alentejo; CLAS Alcochete; 2 Escolas do Montijo; 1 Escola de Alcochete; Bombeiros Alcochete.</p>
<p>Associações/Federações / Confederações:</p>	<p>C.D.P.- Confederação do Desporto de Portugal; F.N.S.- Federação Nacional dos Prestadores de Cuidados de Saúde; Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares; ENTRAJUDA; Cáritas Portuguesa; ESDIME; ADREPES; ANIMAR; AIPD; APALV; EcoHumanus;</p>
<p>Empresas:</p>	<p>HOLMES PLACE; CONGREGA; PARADOXO HUMANO.</p>

Tabela 2 – Parcerias do IFH

Focando-nos agora no segundo eixo de análise, o de compreender a importância do planeamento estratégico nas microempresas, Tiffany & Peterson (1998) são da opinião que as microempresas são as que mais precisam de planeamento estratégico, pois tendo uma limitação de recursos, um único erro pode significar o fracasso da empresa. O planeamento estratégico ajuda o gestor a concentrar-se em fatores-chave que podem levar ao grande sucesso do negócio, dando oportunidades de longo prazo. Contudo, os gestores das microempresas têm uma carga laboral diária bastante elevada para o tempo útil que dedicam à empresa, acabando muitas vezes por não se poderem dedicar ao planeamento estratégico, quando este é um elemento que não pode ser descuidado, uma vez que um simples planeamento pode alertar o gestor sobre muitos riscos e obstáculos.

O planeamento é um processo que requer criatividade, tempo e conhecimento, mas que realmente auxilia o pequeno empresário a detetar os problemas potenciais e a antecipá-los (Sauer & Colossi, 1997).

Após a análise da entrevista feita à gestora do IFH, compreende-se que o planeamento estratégico é importante em qualquer empresa, mas fundamentalmente numa microempresa, como referiu Tiffany & Peterson (1998). Segundo a entrevistada, as microempresas estão ainda mais sujeitas às variantes do mercado envolvente, e do meio envolvente portanto “são mais sujeitas a terem e sofrerem consequências financeiras dessas alterações do mercado. Ou seja, se não houver um bom planeamento, está-se ainda mais sujeito a que aconteça algo ou alguns desvios”. A entrevistada é da opinião que a grande finalidade do planeamento estratégico acaba por ser “essencialmente dar uma orientação de atuação das empresas, porque o universo é muito vasto (...)”. A mesma também concorda que hoje em dia é mais difícil uma empresa sobreviver sem um bom planeamento estratégico, achando que tudo depende do negócio “ (...) um negócio com pouca concorrência, com uma implementação forte, com uma boa probabilidade de sucesso, se calhar nos primeiros momentos pode ter um bom sucesso sem muito planeamento. Contudo, a longo prazo poderá ser difícil mantê-lo”.

Porém, um bom planeamento não é sinónimo de sucesso, havendo outros fatores envolvidos, nomeadamente todo o enquadramento económico, como refere a gestora do IFH. A mesma dá o exemplo da crise que estamos a atravessar em Portugal e do

desmoronamento do sector da construção civil. Refere que nos últimos anos, mesmo as grandes empresas, com um bom planeamento estratégico foram a baixo devido à crise económica, e que nesses casos, um bom planeamento acabou por não valer de muito, só se esse planeamento implicasse uma reformulação quase total da missão dessas empresas.

Quanto ao caso específico da empresa IFH, o planeamento estratégico da mesma foi definido, segundo a gestora, pela direção com base nos diagnósticos nacionais e locais, e foi implementado através do plano de intervenção que dá origem à definição de ações definidas mensalmente e semanalmente.

O planeamento estratégico do IFH, nos últimos anos tem vindo a sofrer algumas alterações. Aquando da fundação da mesma, esta fundou-se não especificamente para prestar os serviços que presta atualmente mas sim, para estar vocacionada para a conceção de recursos pedagógicos. Todavia, as limitações do meio externo, nomeadamente dos programas de financiamento que existiam para apoiar essas áreas, deixaram de existir e apesar de a conceção de recursos pedagógicos ser uma área de grande interesse para os gestores do IFH, estes tiveram de se dedicar a outra área, neste caso à da formação, que como já tinham trabalhado anteriormente, sabiam que tinham as capacidades necessárias para terem sucesso nessa área.

No que toca mais concretamente ao planeamento estratégico da formação, este é feito com base no diagnóstico, com base na informação que foi recolhida dos serviços que a empresa já prestou, da formação que já existiu nos anos anteriores, e do diagnóstico do meio envolvente, quer através de dados estatísticos, da análise da concorrência, ou das oportunidades de emprego. Depois é feito um plano das ações de formação que se quer implementar, do público a ser abrangido pelas mesmas, e da melhor forma do alcançar.

Para se conseguir implementar um planeamento estratégico eficiente e eficaz, a entrevistada refere que o essencial é ir sempre acompanhando a sua execução, pois raramente se segue o planeado tal e qual como foi pensado, uma vez que “há coisas que não podemos planear com muita antecedência”. Quanto ao momento ideal para se preparar um planeamento estratégico, a mesma afirma que no que diz respeito ao IFH, a melhor altura para se preparar ou é no verão ou é no final do ano, uma vez que são as

duas alturas mais calmas no que concerne a volume de trabalho. Acaba por ser uma estratégia de trabalho adotada pela empresa, optar pelo final do ano, uma vez que o processo também acaba por evoluir de forma natural, uma vez que é no final do ano que fazem o planeamento para o ano seguinte. Contudo, em Agosto também tentam logo começar a adiantar o que conseguirem, porque tanto para a maior parte do mercado das empresas como para os individuais é altura de férias, então o IFH acaba por estar mais parado e assim ganha tempo para adiantar, planear e fazer o balanço de informações suplementares para o plano seguinte.

Quando estamos na etapa da elaboração de um planeamento estratégico há dificuldades com que nos podemos deparar. Para a entrevistada as maiores dificuldades que costumam surgir são relacionadas com a falta de dados, que é a base de muitas tomadas de decisão; a alteração constante do meio envolvente e a falta de tempo, porque muitas vezes os gestores querem parar para conseguirem planear, e não o conseguem uma vez que aparece sempre algum assunto urgente de última hora. Quanto aos condicionalismos, a falta de orçamento pode ser um deles, mas isso também tem a ver com a forma como as empresas encaram esse condicionalismo, segundo a gestora. No caso do IFH, como é uma empresa bastante pequena, os gestores da mesma têm uma perspetiva mais cautelosa e tomaram a decisão de que não iriam contrair empréstimos. Claro que para a empresa seria ótimo se se conseguissem expandir rapidamente e concretizar as ideias e os planos desejados, mas o risco também iria ser maior, por isso decidiram crescer devagar, com uma base bastante sólida, do que rápido e com demasiados riscos associados.

Contudo, Bortoli Neto (1997) é da opinião que 80% das dificuldades apresentadas nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da falta de recursos, pelo que se torna evidente que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se encontra relacionada com a falta de estratégia (Bortoli Neto, 1997). Isto talvez se deva ao facto da gestão das empresas concentrar as suas atividades em questões mais urgentes de produção e vendas, acabando por adiar a formulação de estratégias.

Quando questionada se na empresa costumam rever aquilo que foi planeado, a mesma diz que sim, que anualmente fazem um balanço do planeamento. Menciona também que quando definem um plano, não definem só as ações que pensam abrir, por

exemplo, mas também o que é necessário ou o que querem melhorar. Quanto à avaliação do planeamento, a gestora do IFH refere que basicamente avaliam os resultados através dos indicadores definidos como metas (ao nível financeiro, comercial e de execução) e através do balanço do planeamento que revêm anualmente. A entrevistada diz que esse balanço é um resumo do que foi feito, por exemplo, no que diz respeito às formações, quantas ações fizeram, de que cursos foram essas ações, com quantos formandos contou cada uma, quantos desses formandos foram aprovados e quantos não foram. Depois, com as avaliações que fazem através de questionários de avaliação e através de questionários telefónicos, ficam a saber se houve ou não um impacto na vida dos formandos que frequentaram os cursos, e se a avaliação dos internos foi positiva. No final, segundo a entrevistada, analisam tudo e verificam os indicadores “sejam eles indicadores de faturação, se atingimos a faturação prevista, se atingimos o número de ações previstas, se os custos também foram aqueles que prevíamos ou se foram superiores, se a nível comercial conseguimos fazer as reuniões que tínhamos previsto, se conseguimos fazer sair as comunicações via *e-mail* que tínhamos previsto (...)”.

Ainda relativamente à avaliação do planeamento estratégico, a entrevistada afirma que quando diagnosticam pontos fracos no planeamento isso não é sinónimo de um novo planeamento, mas sim de decisões diferente no futuro. A mesma não é da opinião que se deve seguir os planeamentos ‘à risca’, mas sim utilizá-los como orientação. Refere ainda que no caso de ser necessário, a qualquer momento se pode alterar o planeado: “Se virmos que há um fator qualquer que vai fazer com que a implementação seja muito mais difícil, alteramos, seja em que momento for.”

Um dos aspetos que na empresa lamentam é o facto do plano estratégico só ser reavaliado anualmente e geralmente já ser feito com algum atraso. Como são poucos acaba por ser difícil terem disciplina no que toca a estas questões da reavaliação, uma vez que quando estão dedicados a isso, acabam por não poder estar a fazer um serviço faturável, por exemplo. Como refere Golde (1986), apesar das microempresas saberem que um bom planeamento estratégico é essencial, estas tendem a adiá-lo. Longenecker, Moore e Petty (1997) referem também que ter disciplina é um fator essencial para se conseguir arranjar tempo para planear e ganhar benefícios disso, pois o planeamento estratégico é basicamente um processo mental que requer tempo.

Almeida (2001) refere que o planeamento estratégico aplicado às microempresas necessita de um grau de simplificação, e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário desenvolva tarefas que não fazem parte da sua rotina, sendo necessário criar um espírito de compromisso com a sua equipa.

Para a entrevistada, quando a meta que traçam não é alcançada, devem todos aprender com isso, para planearem melhor e conseguirem fazer melhor no futuro. É da opinião que não se deve desmoralizar mas sim tentar não voltar a cometer o mesmo erro novamente. Para uma microempresa como o IFH ter sucesso, para além de um bom planeamento estratégico que abranja várias áreas, como a financeira, a do marketing, a da constituição das parcerias, também tem de haver novas ideias interessantes e inovadoras, serviços que sejam diferentes dos da concorrência, e tem-se de ter a capacidade de fazer e ter uma oferta diferenciada e com um custo acessível. Uma das características da empresa que a gestora acha que contribui para o sucesso da mesma é o facto de que apesar de serem apenas três pessoas internas a tempo inteiro, têm uma grande bolsa de formadores e consultores externos à disposição sempre que é preciso. Como não têm capacidade para terem mais pessoas internas, aproveitam a oportunidade de poderem ter parceiros com flexibilidade no trabalho que os auxiliam sempre que necessário. A entrevistada chega mesmo a dizer que se as microempresas não contarem e não se aliarem a parceiros que tenham outras valências, torna-se complicado atingir determinados mercados. No caso do IFH, já aconteceu terem conseguido atingir objetivos que estavam planeados devido ao facto de terem estabelecido uma dada parceria.

Na opinião da gestora do IFH, o planeamento financeiro também é uma forma de planeamento estratégico, uma vez que faz parte integrante do mesmo e por isso é fundamental que a parte financeira esteja sempre bem definida. Então quando se trata de microempresas, a entrevistada menciona que geralmente estamos a falar de orçamentos apertados, por isso o planeamento financeiro tem de ser bem direcionado e discriminado, e tem-se sempre de ter a estimativa de quanto é que tudo vai custar e quanto é que isso vai trazer de retorno.

A opinião da entrevistada acaba por ir de encontro a Gitman (1997), que refere que o planeamento financeiro é um aspeto importante para o funcionamento e

sustentabilidade de uma empresa, pois fornece indicadores que gerem, coordenam e controlam as ações de modo a que estas atinjam os objetivos pretendidos.

A mesma também concorda que a gestão de tempo e a gestão estratégica dos riscos são áreas cruciais para uma empresa e confessa que no que diz respeito à gestão de tempo, o IFH por vezes falha. Diz que chega a dar por si e pelos outros dois colaboradores a fazerem a mesma coisa, envolvidos no mesmo assunto, quando há uma série de outras coisas para resolver que estão a ficar em atraso, por não haver uma gestão de tempo. No caso do IFH é crítico desperdiçarem tempo, como explica a entrevistada, uma vez que este é um recurso fundamental no tipo de serviços que a empresa presta, na medida em que o que têm para oferecer são serviços e não produtos, e os serviços são aquilo que entregam do seu tempo. Drucker (1981) afirma que toda atividade requer tempo para ser realizada. O tempo é um elemento singular, único e insubstituível, pois não há nenhum outro elemento que o substitua. O tempo acaba assim por ser um fator limitativo, pois os limites da execução de um processo são estabelecidos pelo fator mais escasso, inalterável e irreversível, o tempo.

Por fim, no que diz respeito à gestão estratégica dos riscos, a entrevistada afirma que um negócio é sempre um risco, e que o IFH acaba por ser um risco elevado por si só, por ser dependente em grande parte de financiamentos. O que os gestores da empresa tentam fazer é diversificar e procurar sempre novas soluções, tentando não estar dependentes de um cliente ou de um determinado financiamento, para que no caso de as coisas não correrem como o esperado, a empresa não ir a baixo, nem sofrer uma grande quebra.

5.2 Considerações finais

Ao longo de todo o estágio procurei sempre manter um espírito aberto para, com autonomia, pesquisar e desenvolver as tarefas que me foram sendo solicitadas. Tentei ser rigorosa na realização de todas essas tarefas, cumprir sempre os horários, ser assídua e relacionar-me de forma amigável com os três gestores do IFH, bem como com os seus clientes e consultores externos.

Este relatório de estágio para além de evidenciar toda a minha experiência enquanto estagiária de uma microempresa, também apresenta as atividades realizadas e um pequeno estudo sobre o planeamento estratégico no IFH, onde, por exemplo, se compreende a importância do mesmo para a empresa em questão.

O estudo realizado por Kaplan e Norton em 2000 permitiu concluir que, o facto de as empresas possuírem sistemas formais de gestão estratégica aumenta consideravelmente a sua probabilidade de êxito. Compreende-se pela entrevista à gestora do IFH que a mesma é da opinião destes autores, “acho que o planeamento ajuda”.

Apesar de Golde (1986) achar que a tendência das microempresas é esquivarem-se do planeamento porque, para estas, o planeamento implica manipulação de incertezas sobre as quais o gestor possui pouco ou nenhum controle, é de referir que no caso do IFH, apesar de serem uma microempresa, têm a preocupação de elaborarem anualmente um planeamento estratégico e, tentam ao máximo ter disciplina para o reverem e reformularem sempre que necessário.

Para uma empresa como o IFH, mesmo que não consigam ter um planeamento estratégico muito elaborado, penso que num primeiro momento, podem apenas fazer constantemente uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa, das oportunidades apresentadas e das ameaças que podem enfrentar, ou seja, fazerem uma análise SWOT. Se esta análise abranger todas as principais áreas da empresa e estiver sempre atualizada, acaba por ajudar muito os gestores na sua gestão e planeamento estratégico. Devido ao conhecimento que adquiri na licenciatura em Ciências da Educação, posso afirmar que apenas com esta análise (SWOT), as empresas têm a possibilidade de estabelecer algumas metas, que se bem planeadas, podem ser um verdadeiro mapa condutor para o sucesso.

Quanto à entrevista realizada, a análise da mesma inseriu-se na análise de conteúdo, possivelmente o método mais utilizado no âmbito da investigação qualitativa. A entrevista foi do tipo semiestruturada o que permitiu que houvesse sempre, no caso de ser necessário, a possibilidade de colocar perguntas ao longo da conversa que não estavam no guião.

Apesar de ter gostado muito de trabalhar o tema do planeamento estratégico em microempresas, inicialmente o tema do meu projeto era o do planeamento e construção de cursos de formação em microempresas. Infelizmente, devido a fatores externos, não foi possível trabalhar esse tema. A minha ideia era analisar todo o processo de formação, desde o planeamento inicial, às inscrições dos formandos, à construção do curso, à sua realização, terminando na sua avaliação.

O meu gosto por esse tema já vinha de trás, uma vez que a área da administração da formação sempre foi uma área que me despertou bastante interesse, já desde a licenciatura em Ciências da Educação. Após ter adquirido o livro “Guia para a conceção de cursos e materiais pedagógicos” (2004) tive a certeza que era esse o tema que queria estudar, uma vez que me interessei bastante por um tipo de modelo que esse guia explica, o modelo ADORA. Esse modelo é conhecido por ser um conjunto estruturado de fases, processos e instrumentos de apoio à conceção de programas, cursos e soluções pedagógicas, podendo ser explorado e utilizado de diferentes formas, isto é, em função das necessidades e disponibilidade. A minha ideia era exatamente trabalhar o modelo ADORA, ou seja, (A) analisar os contextos de partida, ajudar a (D) desenhar a proposta formativa, (O) organizar as sequências pedagógicas, apoiar a empresa na (R) realização de recursos técnico-pedagógicos e na preparação dos equipamentos de apoio e por fim, observar como é que os gestores iam (A) avaliar a estratégia pedagógica.

Contudo, o meu estágio coincidiu com uma época baixa no que diz respeito às ações de formação do IFH, e não tive hipótese de acompanhar nenhuma ação de formação do início ao fim. Estava com a ideia de acompanhar o curso de formação de formadores que já estava programado, mas infelizmente, por falta de candidatura não se conseguiu abrir o curso. A falta de candidatura não foi devido ao facto do curso não ser interessante, muito pelo contrário, havia muitas pessoas interessadas mas que acabaram por não o poder frequentar porque os horários do curso não se adaptavam às suas

rotinas. No caso das pessoas desempregadas, que também estavam interessadas, era complicado uma vez que o curso tinha o valor aproximado de quase 300€.

Apesar deste imprevisto, fazendo agora uma comparação com os objetivos a que me propus no início do estágio curricular e os que consegui alcançar na realidade, posso dizer que numa maneira geral estou satisfeita. Adquiri experiência numa área de que gosto muito, como a da administração educacional; fiquei a conhecer muito bem o IFH enquanto microempresa; compreendi o seu funcionamento e a sua estrutura organizacional, e ainda tive a hipótese de compreender a impotência do planeamento na organização.

Agora sim posso dizer que estou mais apta para poder compreender conceitos fundamentais na área das organizações; para trabalhar em equipa, estabelecendo e mantendo relações interpessoais cordiais; para mobilizar o sentido crítico e autocrítico, de forma adequada e construtiva; para conceber projetos e fazer a sua gestão; para aplicar o conhecimento apropriado a novas situações; para mobilizar e articular saberes interdisciplinares; e, para produzir novas ideias. Presentemente, muito devido ao estágio curricular no IFH, tenho também a capacidade de organizar e planificar diferentes tipos de projetos relacionados com a área da formação, compreender o processo de formação e as várias etapas do mesmo, e facilidade em trabalhar com as plataformas Sigo e Siifse. A nível pessoal, todo este percurso contribuiu para o meu crescimento individual, pois neste momento tenho um maior sentido de responsabilidade, assiduidade e pontualidade, maior capacidade de iniciativa e de inovação.

Por fim, é de referir que este estágio curricular marcou o início do meu percurso profissional dentro da área da Administração Educacional, e que tive a sorte de ter integrado uma equipa fantástica como a do IFH durante mais de sete meses. Desde os primeiros dias que fui tratada não como uma simples estagiária mas como um elemento integrante da organização e da equipa, e penso que esse foi o fator que mais me marcou positivamente de toda esta experiência. Sem dúvida que este ano académico foi fundamental para perceber que toda a matéria teórica que aprendemos e adquirimos durante a nossa formação, só faz sentido quando aplicada a situações reais, ou seja, quando aplicada e aliada à prática, uma vez que só a partir da mesma é que saberemos como lidar com as situações com que nos deparamos e que uso dar ao que aprendemos teoricamente. Assim, nestes últimos meses aprendi e consolidei mais conhecimento do

que no primeiro ano de Mestrado, uma vez que as situações quotidianas no Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano obrigavam-me a recordar e aplicar diversos conceitos teóricos, que se foram reavivando na memória e ao mesmo tempo devido à aplicação prática dos mesmos, foram ficando cada vez mais presentes em mim como profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico*. Porto: Coleção Foco. Asa Editores
- Almeida, M. (2001). *Manual de Planeamento Estratégico*. São Paulo, Atlas.
- Amado, J. (2000). A Técnica da Análise de Conteúdo. *Revista de Educação e Formação em Enfermagem*. 5 (53-63).
- Azeitão, J. & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Revista TOC*. 120 (57 – 68).
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bento, A. (2012). Investigação quantitativa e qualitativa: Dicotomia ou complementaridade. *Revista JÁ*. 64, ano VII (40-43).
- Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Berelson, B. (1954). Content Analysis, in G. Lindzey, (ed.), *Handbook of Social Psychology*. 1. Reading MA: Addison-Wesley.
- Beyer, J. & Trice, M. (1986) *How an Organization's Rite Revel its Culture*. New York: Organizational Dynamics.
- Bilhim, J. (2006) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bogdan, R. & Taylor, S. (1986) *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación: La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Bortoli Neto, A. (1980). *Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP.
- Bourdieu, P. (1999). *A Miséria do Mundo*. Petrópolis: Vozes.

- Brundtland, G. H.. (1987). *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Canepa, C. (2007). *Cidades Sustentáveis: o município como locus da sustentabilidade*. São Paulo: Editora RCS.
- Cardoso, L. (1995). *Gestão Estratégica das Organizações*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Casaleiro, L. (2012). *Planeamento Estratégico - O Plano Estratégico nas Instituições de Ensino Superior – O caso da Universidade de Coimbra*. Relatório de Estágio. Universidade de Coimbra: Faculdade de Economia.
- Costa, E. (2006) *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (1999) *Gestão de Passos: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chorão, F. (1992). *Cultura Organizacional: um paradigma de análise da realidade escolar*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1988) *Corporate Culture: The Rites and Rictuals of Corporate Life*. New York : Penguin Books.
- Drucker, P. (1981). *O Gerente Eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Fernandes, A. (2006). *Impacto do planeamento estratégico na eficácia organizacional das instituições Portuguesas de Ensino Superior Agrário*. Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1992). *O Inquérito, Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

- Gitman, L. (1997). *Princípios da Administração Financeira*. São Paulo: Habra.
- Golde, R. A. (1986). Planejamento Prático para Pequenas Empresas. *Nova Cultural*. 9. (7-34).
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Ketele, J. & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1996). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Longenecker, J.; Moore, C. & Petty, J. (1997). *Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Ludke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, EPU.
- Martins, P. & Alt, P. (2006) *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva.
- Meneses, J. (2008) *A Adopção do Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica para o Desenvolvimento das Organizações do Terceiro Sector: estudo de caso sobre a Chapitô*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Mintzberg, H. (1995). “*Estrutura e Dinâmica das Organizações*”. Publicações Dom Quixote.
- Mintzberg, H. (1999). *A Essência da estrutura*. In *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: D. Quixote.
- Mintzberg H. (2003). *Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações*. Rio de Janeiro: Ed. Atlas
- Mintzberg, H., Lampel, J. & Ghoshal, S. (2006) *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.

- Mozzato, A. & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*. 15 (4). (731-747).
- Nicolau, I. (2001). *O Conceito de Estratégia*. Lisboa: INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresaria.
- Ninhos, J. (2011). *Práticas de Gestão numa Empresa de Consultoria de Formação*. Relatório Final de Estágio. Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Oliveira, M. (1995). *Pesquisa de Clima Interno nas Empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo: Nobel.
- Oliveira, M. (2010). *O Projecto de Internacionalização de uma Microempresa Portuguesa: O Caso Tagus Pharma*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Londres, Sage Publications.
- Peña Vera, T. & Morillo, J. (2007). La Complejidad de Análisis Documental. *Información, Cultura y Sociedad*. 16. (55-81)
- Porter, M. (1996). What's strategy? *Harvard Business Review*. 74. (6) (61-78).
- Rocha, W. (1999) *Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Rodrigues, A. & Esteves, M. (1993). *Análise de Necessidades de Formação dos Professores*. Porto: Porto editora.
- Rodrigues, S. (2012). *A Cultura Organizacional e o Papel do Gestor de Formação*. Relatório Final de Estágio. Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (1997). *Prática e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gravida.
- Santos, M. (2011). *Texto de Apoio sobre Planeamento Estratégico aplicado às Organizações sem fins lucrativos*. Évora: CISA.

- Santos, L. (1983). *Incursões no Domínio da Estratégia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Sauer, L. & Colossi, N. (1997). A Visão das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Anais*. Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.
- Silva, M. (2011). *O processo de Planeamento Estratégico em Turismo: O caso “Quintas da Madeira”*. Porto: Universidade Fernando Pessoa
- Silva, L. & Quelhas, O. (2006) Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. *Gestão & Produção, Rio de Janeiro*. 13. (3), (385-395).
- Silva, R. (2000). Estrutura e dinâmica das organizações (escolares). *Revista Ibero-americana de Educação*. 35 (8).
- Sousa, A. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Souza, L. & Schincariol, V. (2008). *Economia e Sustentabilidade*. São Paulo: LCTE.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications
- Tiffany, P. & Peterson, S. D. (1998). *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus.
- Todaro, M. & Smith, S. (2003). *Economic Development*. United Kingdom: Pearson Education Limited
- Planeamento Estratégico para PME's*. Manual do Formando. (2005) Lisboa: Future Trends:http://portal.iefp.pt/xeobd/attachfileu.jsp?look_parentBoui=29833798&att_display=n&att_download=y. (Consultado em 04-04-2015)
- Valpaços, J. (2011). *A Gestão de uma Microempresa Educativa: o Quotidiano do Gestor e as Estratégias da Comunicação Externa*. Relatório Final de Estágio. Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Vickery, M. (1970). *Techniques of information retrieval*. London: Butterworths

ANEXOS

D) Guião da Entrevista

Guião de Entrevista

Tema: Planeamento Estratégico numa Microempresa

Objectivos Gerais da Entrevista:

- Compreender a importância do planeamento estratégico nas microempresas

Objectivos Específicos:

- Perceber como foi definido o planeamento estratégico da empresa - IFH
- Analisar os modelos e funções do planeamento estratégico adotado na empresa
- Entender os processos de avaliação do planeamento estratégico do IFH

BLOCO TEMÁTICO A – LEGITIMAÇÃO DA ENTREVISTA

- Informar o entrevistado sobre a temática e a finalidade da entrevista
- Sublinhar a importância da sua participação para o sucesso do trabalho
- Salientar o carácter restrito do uso das informações prestadas.
- Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho.

(Proporcionar ao entrevistado um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar livremente sobre os seus pontos de vista; e pedir autorização para gravar a entrevista)

BLOCO TEMÁTICO B – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- 1 - Teoricamente considera-se fundamental que as microempresas desenvolvam um plano estratégico. Qual a sua perspectiva? Concorda?

- 1.1 - Qual acha ser a grande finalidade de um planeamento estratégico?
- 1.2 – O que é necessário para elaborarmos um bom planeamento estratégico? Quais são as fases fundamentais para realizarmos um bom planeamento?
- 1.2.1 – Na sua opinião, qual a fase mais importante? E porquê?
- 1.3 – Existe um momento ideal para prepara-lo?
- 1.3 – O que devemos fazer para conseguirmos uma implementação do planeamento estratégico eficiente e eficaz?
- 1.4 – Acha que hoje em dia é possível uma empresa sobreviver sem um bom planeamento estratégico?
- 1.5 – Para si, um bom planeamento estratégico é sinónimo de sucesso ou acha que há outros factores envolvidos?
- 1.6 – Num planeamento estratégico, com que tipo de dificuldades nos podemos deparar quando chegamos à etapa da elaboração?
- 1.6.1 - e à fase de implementação?
- 1.6.2 - Com que condicionalismos nos podemos deparar?
- 1.6.3 – Qual a melhor forma de enfrentar ou evitar essas dificuldades?

BLOCO TEMÁTICO C – O CASO DO IFH

- 2 – Como foi/é realizado o planeamento estratégico do IFH – Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano? Como foi o seu processo de elaboração?
- 2.1 – Costumam rever o que planeiam?
- 2.1.1 – Se sim, costumam demorar quanto tempo ou fazem-no quantas vezes?
- 2.2 – Como é feita a avaliação do Planeamento Estratégico?
- 2.2.1 – Com que frequência esse plano é reavaliado?

2.3 – Os pontos fracos do planeamento, diagnosticados na avaliação, dão origem a um ‘novo’ planeamento?

2.4 – Já houve alguma situação em que o planeamento estratégico que programou foi fundamental para a empresa?

2.4.1 Se sim, que resultados positivos obteve com esse planeamento?

2.5 – O planeamento financeiro também pode ser considerado uma forma de planeamento estratégico. Concorda com esta afirmação? Porquê?

2.5.1 - Quais os aspetos específicos deste tipo de planeamento?

2.6 – Quanto à gestão do tempo e à gestão estratégica dos riscos, considera serem áreas cruciais para a empresa?

2.6.1 - Que problemas costumam surgir na empresa relacionados com estes dois tipos de gestão?

2.7 – Como se deve agir quando a meta traçada não é conquistada?

2.8 - Para uma empresa como o IFH ter sucesso que fatores considera essenciais?

BLOCO TEMÁTICO D – FINALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

3 – Deseja acrescentar algum aspeto que não tenha sido contemplado nesta entrevista?

(Agradecer a colaboração)

II) Transcrição da Entrevista

1 - Teoricamente considera-se fundamental que as microempresas desenvolvam um plano estratégico. Qual a sua perspectiva? Concorda?

Sim concordo. Concordo que é importante para qualquer empresa e ainda é mais fundamental para as microempresas, uma vez que estão ainda mais sujeitas às variantes do mercado envolvente, do meio envolvente, portanto são mais sujeitas a terem e sofrerem consequências financeiras dessas alterações do mercado. Ou seja, se não houver um bom planeamento, está-se ainda mais sujeito a que aconteça algo ou alguns desvios.

1.1 - Qual acha ser a grande finalidade de um planeamento estratégico?

Essencialmente dar uma orientação de atuação das empresas, porque o universo é muito vasto, onde se pode atuar, mesmo tendo um produto para venda, nós podemos aqui falar concretamente do IFH, somos uma empresa de consultoria e formação, mas dentro da consultoria e formação há muitos serviços que se podem prestar, e há muitos mercados e muitos tipos de público-alvo para os quais nos podemos direcionar. É importante definir quais vão ser, como vamos fazer, porque se quisermos abranger tudo e uma vez que temos poucos recursos, acabamos por não conseguir abranger nenhum deles eficazmente.

1.2 – O que é necessário para elaborarmos um bom planeamento estratégico? Quais são as fases fundamentais para realizarmos um bom planeamento?

É uma boa pergunta, também tenho essa dúvida... Aqui falando mais concretamente na formação e não nos outros serviços, o que é importante para um bom planeamento da formação é um bom diagnóstico. Se já tivermos definido que público-alvo queremos abranger, se são as empresas, se são os individuais, quais as faixas etárias, quais as necessidades de formação que queremos tentar colmatar, de uma forma geral se depois fizermos um diagnóstico a esse tipo de população, sejam as empresas, sejam os individuais, tentarmos ver não só qual é que é a opinião das pessoas mas também todas as condicionantes, nomeadamente a legislação, as alterações no mercado de trabalho, a criação de emprego que existe, pronto temos de ter uma boa base de

documentação e dados para tentarmos fazer um plano que vá de encontro com as necessidades reais e não daquilo que nos apetece oferecer, porque gostamos mais de fazer ou porque é mais interessante para nós... tem de ser essencialmente com base numa análise prévia desses fatores todos.

Então considera a fase do diagnóstico a mais importante?

A mais importante sim. Depois é importante ter em atenção isso quando formos de facto definir o plano... não só o plano operacional mas também o plano das ações de formação que vamos realizar, o próprio plano de marketing, o plano financeiro.

1.3 – Existe um momento ideal para prepara-lo?

Aqui habitualmente sim, porque ou fazemos na altura do verão que é a altura mais parada em termos de formação ou na altura do final do ano. Estrategicamente, ou para o processo ter a sua evolução natural será no final do ano, porque fazemos o planeamento para o ano seguinte, de maneira a marcar a formação, os períodos mais fortes e de acordo ou melhor, como se fosse um ciclo. Nós fazemos o plano, fazemos o balanço desse plano ou seja, o quê que foi concretizado, ou quê que não foi, em relação aos indicadores que tínhamos, vemos como é que eles se comportaram e depois essa informação é importante para o ano seguinte. Tentamos adiantar um pouco as coisas em agosto, porquê? Porque passou tudo para o mercado das empresas mas também para os individuais é altura de férias e não temos tanta adesão à formação. Portanto aí já adiantamos um pouco o que queremos planear e depois quando fizermos o balanço, esse dá-nos informação suplementar para fazermos o plano seguinte.

1.3 – O que devemos fazer para conseguirmos uma implementação do planeamento estratégico eficiente e eficaz?

Acho que aqui é ir acompanhando a execução... é importante concretiza-lo mas não julgo que devamos ser cegos para o concretizar qual e tal como ele está, aliás, aqui nós podemos fazer um planeamento de uma dada área mas há coisas que não podemos planear com muita antecedência. Isto porquê, trabalhamos com os fundos do fundo social europeu e acabamos por estar sempre sujeitos à altura de candidaturas, que geralmente não é divulgada com muita antecedência. Começou agora a ser divulgada com mais antecedência numa perspetiva de precisão, ou seja já existem previsões de

candidaturas que vão abrir durante o próximo ano, mas elas não têm estado a ser cumpridas.

Nós estavas aqui contentes a pensar que já íamos conseguir antecipar um bocadinho mais, porque no passado nós sabíamos da abertura quando ela abria e tínhamos apenas um mês, um mês e meio no máximo para contactar clientes, dizer que está aberto, fazer todo o trabalho para submeter as candidaturas naquela data e isso ainda representa uma margem significativa do nosso trabalho e está dependente deste factor que é difícil de planear.

1.4 – Acha que hoje em dia é possível uma empresa sobreviver sem um bom planeamento estratégico?

É mais difícil, acho que o planeamento ajuda. Sobreviver talvez, depende se o negócio é um negócio com pouca concorrência, com uma implementação forte, com uma boa probabilidade de sucesso, secalhar nos primeiros momentos pode ter um bom sucesso sem muito planeamento. Contudo, a longo prazo poderá ser difícil mantê-lo.

1.5 – Para si, um bom planeamento estratégico é sinónimo de sucesso ou acha que há outros fatores envolvidos?

Há outros fatores envolvidos. Claro que um bom planeamento é importante mas há outros fatores, nomeadamente todo o enquadramento económico. Estamos numa altura de crise e nós assistimos, mesmo aqui em Portugal há pouco tempo, o desmoronamento do sector da construção civil. Nos últimos anos, mesmo empresas grande e com um bom planeamento foram a baixo, devido à crise económica. Nesses casos, por muito bom que seja o planeamento estratégico torna-se difícil manter, só se esse planeamento implicar uma reformulação quase total da missão dessas empresas.

1.6 – Num planeamento estratégico, com que tipo de dificuldades nos podemos deparar quando chegamos à etapa da elaboração?

Podemo-nos deparar com a dificuldade de falta de dados, e isto, por ser a base de muitas tomadas de decisão, pode levar a que as nossas decisões não sejam muito fortes.

Também nos deparamos com a alteração constante do meio envolvente; com o pouco tempo que existe, porque depois nós tentamos parar para planear mas de facto todos os dias temos de dar respostas a solicitações que são urgentes, portanto acaba às

vezes aquilo que é urgente sobrepor-se ao que é importante e que é o planeamento, um maior planeamento. São estas algumas das dificuldades com que nos podemos deparar, principalmente quando queremos parar para planear e não conseguimos ter a disponibilidade toda como desejávamos.

1.6.1 - e à fase de implementação?

Na fase de implementação são os constrangimentos habituais. Nós agora podemos querer planear, sabendo que no mês de julho podem abrir candidaturas que nos interessam, mas podem ser alteradas e se em Julho alterarem para Agosto, por exemplo, muda logo tudo. São estas dificuldades de operacionalização e também, no fundo, às vezes o retorno que nós pensamos ter de determinada execução não é aquela que realmente temos. Se nós programarmos 10 ações de algo que não está a ter retorno, temos de reprogramar, constantemente.

1.6.2 - Com que condicionalismos nos podemos deparar?

Por exemplo, a falta de orçamento pode ser um condicionalismo, mas aí também tem a ver como a forma como as empresas encaram esse condicionalismo... Nós aqui, talvez por se tratar de uma empresa um pouco familiar, temos uma prespetiva um pouco mais cautelosa e portanto tomamos há um tempo a decisão de não contrair empréstimos. Claro que era ótimo para nós conseguirmos expandir-nos e concretizar uma dada ideia ou um dado plano, indo a um banco e pedindo um empréstimos. Íamos assim conseguir rapidamente implementar mas ia ser com muito mais risco, por isso é que temos tentado desde sempre implementar os nossos projetos apenas com o que vai entrando. Para nós acaba por ser uma limitação mas também encaramos com uma redução do risco. Nós tentamos crescer mas só quando há uma base sólida para o fazer, talvez também por ser uma microempresa. Tem de ser um passo de cada vez, não podemos dar passos muito grandes. Gostaríamos de ter um orçamento superior para marketing, por exemplo, mas como disse, o financeiro acaba por ser uma condicionante.

2 - Agora passando para o caso do IFH, como foi/é realizado o planeamento estratégico do mesmo?

O planeamento estratégico da empresa foi definido pela direção com base nos diagnósticos nacionais e locais. O mesmo foi implementado através do plano de intervenção que dá origem à definição de ações definidas mensalmente e semanalmente.

Eu secalhar vou-me centrar mais ao nível da formação, não tanto a nível do planeamento estratégico, pois ele tem vindo a sofrer algumas alterações. Quando a empresa nasceu, não nasceu especificamente para prestar os serviços que prestamos hoje em dia, foi mais vocacionada apenas para a conceção de recursos pedagógicos, mas no entanto, algumas limitações do meio externo, nomeadamente dos programas de financiamento que existiam para apoiar essas áreas, deixaram de existir e apesar de ser uma que nós gostávamos bastante tivemos de nos dedicar a outra, neste caso à formação, que já tínhamos trabalhado anteriormente e por isso já tínhamos competência para o fazer.

Secalhar vou falar mais concretamente do planeamento da formação, e aqui no IFH este é feito com base no diagnóstico, com base na informação dos serviços que já prestamos, na formação que já existiu no ano anterior, com base no diagnóstico do meio envolvente, quer através de dados estatísticos, quer através da análise da concorrência que existe, das oportunidades de emprego que existem, de toda essa análise do meio envolvente depois é feito o plano das ações e dos públicos que vamos querer abranger, e depois é também interessante a forma como vamos tentar chegar a esses públicos.

2.1 – Costumam rever o que planeiam?

Sim, anualmente fazemos o balanço desse planeamento. Quando definimos o plano não definimos só as ações, definimos também em termos internos o que é necessário e o que queremos melhorar. Em termos de processos, por exemplo, temos tido uma carga burocrática, uma carga administrativa muito grande, agora no fecho das ações que decorreram o ano passado, e uma das coisas que estamos a sentir, e que também nos está a atrasar para nos conseguirmos lançar noutras coisas que também gostaríamos de já estar mais adiantados é a falta de tempo. Portanto, achamos que estrategicamente, internamente seria bom automatizarmos mais estes processos administrativos. Faz parte do nosso plano para o próximo ano, conseguirmos ter, por exemplo, um software de gestão da formação, onde seja mais fácil registar os dados, mais fácil termos acesso à informação que necessitamos, de forma a também conseguirmos emitir certificados de forma automática, sem tanta intervenção manual. Isto porque também sentimos que um dos indicadores que definimos, que era o prazo de entrega dos certificados, está mais dilatado do que aquilo que nós tínhamos definido, que seria um objectivo. Não só o que vamos realizar mas a qualidade e o tempo do que

vamos realizar, e por isso definimos indicadores para cada uma dessas áreas e depois, no final do ano, analisamos se cumprimos o não, porquê que não cumprimos e o que podemos vir a melhorar no futuro.

2.2 – Como é feita a avaliação do Planeamento Estratégico?

Essencialmente através deste balanço. Este balanço que tem um resumo do que fizemos, isto é, quantas ações fizemos, de que cursos, com quantos formandos, quantos foram aprovados, quantos não foram, depois as avaliações dos questionários de avaliação, as avaliações dos questionários telefónicos, para saber se houve um impacto na vida das pessoas relativamente àquele curso, e depois também a avaliação do desempenho de formadores, a avaliação de desempenho de internos, e depois a verificação dos indicadores, sejam eles indicadores de faturação, se atingimos a faturação prevista, se atingimos o número de ações previstas, se os custos também foram aqueles que prevíamos ou se foram superiores, se a nível comercial conseguimos fazer as reuniões que tínhamos previsto, se conseguimos fazer sair as comunicações via e-mail que tínhamos previsto, fazemos então essa análise.

Basicamente, avaliamos os resultados através dos indicadores definidos como metas (ao nível financeiro, comercial e de execução).

2.2.1 – Com que frequência esse plano é reavaliado?

É anualmente, e geralmente já é feito em atraso (risos). Acaba por ser difícil termos disciplina para estas questões, porque quando estamos a fazer isto não estamos a fazer um serviço digamos faturável. É uma questão de organização interna e como somos poucos estas questões acabam por ficar em atraso, infelizmente.

2.3 – Os pontos fracos do planeamento, diagnosticados na avaliação, dão origem a um ‘novo’ planeamento?

Dá origem, geralmente, a uma decisão diferente para o próximo ano. O plano existe, não para cumprir à risca mas para servir de orientação. Já o fato de termos planeado é uma ajuda, não quer dizer que tenhamos de concretizar tal e qual como planeamos. Se virmos que há um fator qualquer que vai fazer com que a implementação seja muito mais difícil, alteramos, seja em que momento for.

2.4 – Já houve alguma situação em que o planeamento estratégico que programou foi fundamental para a empresa?

Não estou a ver assim um exemplo flagrante disso... Claro que houve situações de maior sucesso mas não consigo dizer que isso foi atribuído exclusivamente a um bom planeamento, são sempre vários fatores.

Aqui no planeamento, por exemplo, uma das coisas que é importante e a considerar é as parcerias. Isto no âmbito das pequenas empresas, se nós não contarmos e não nos aliarmos a outros parceiros que tenham outras valências, temos muita dificuldade em ir a determinados mercados. Já sentimos, por exemplo, termos estabelecido uma dada parceria, que foi programada e planeada, foi fundamental para atingirmos determinado objetivo.

2.5 – O planeamento financeiro também pode ser considerado uma forma de planeamento estratégico. Concorda com esta afirmação? Porquê?

Sim, faz parte integrante do planeamento e por isso é fundamental que a parte financeira esteja bem definida. E no caso de microempresas, estamos a falar sempre de orçamentos apertados... Podemos até querer ter uma equipa muito maior, por exemplo, mas sabemos que o orçamento é aquele e portanto não conseguimos antecipar. Já tivemos fases em que alargamos a equipa e que depois as não aconteceram como estamos à espera, isto é, o crescimento não foi proporcional àquele que nós prevíamos com a integração de mais um membro, e tivemos de reduzir novamente. Foi complicado, podia ter sido muito crítico, porque ao fim ao cabo foi termos custos suplementares com uma dada perspetiva e depois ela não se concretizou. Se não tivéssemos recuperado atempadamente com a entrada de projetos tinha sido muito mau, e eles já aconteceram ali no limite. Nós temos de estimar quanto é que tudo vai custar e quanto é que isso nos vai trazer de retorno, por isso naturalmente o planeamento financeiro é uma forma de planeamento estratégico.

2.5.1 - Quais os aspetos específicos deste tipo de planeamento, ou seja, do planeamento financeiro?

Aqui é um bocado mais difícil eu responder-te por isso é mais com o Zé, mas os aspetos específicos do planeamento financeiro é que tem de ser bem direcionado, tudo tem de ser bem discriminado, quais são os custos que nós prevemos em todas as áreas,

tem de haver uma flexibilidade, uma margem de erro, uma verba para imprevistos para termos sempre uma margem de manobra, apesar destas microempresas nunca terem uma ‘almofada’ muito grande.

2.6 – Quanto à gestão do tempo e a gestão estratégica dos riscos, considera serem áreas cruciais para a empresa?

Sim, naturalmente. Nós somos pouco e não gerimos bem o tempo, infelizmente. Corremos o risco de desperdiçar tempo e o tempo é o nosso recurso fundamental no tipo de serviços que prestamos. Nós o que oferecemos são serviços e não produtos, e os serviços são aquilo que nós entregamos do nosso tempo, seja para concretizarmos um processo de certificação, para concretizarmos uma implementação de uma ação de formação, são sempre horas de trabalho que estão aqui em causa. Por isso é mesmo fundamental a gestão do tempo, e nós nesse aspeto sentimos dificuldades. Por exemplo, somos poucos mas às vezes damos por nós, os poucos, a fazerem todos a mesma coisa, todos envolvidos na mesma coisa, quando há uma série de outras coisas para resolver, e se não tivermos mais disciplina acaba por ser crítico.

A gestão do risco também é muito importante, mas um negócio é sempre um risco. Agora como este negocio já é, por ser dependente em grande parte dos financiamentos, por si só um risco elevado, o que tentamos é diversificar e ir para outro tipo, ou seja, não estar só dependente de um cliente, nem de um financiamento, porque se nós nos focarmos nisto e perdemos aquele grande cliente ou aquele financiamento corremos o risco de ir a baixo. Acabamos assim por estar sempre a lutar contra estes dois grandes riscos, apesar de ser confortável trabalhar para um cliente que nos assegure grande parte da faturação, não dependendo tanto tempo em trabalho comercial, não dependendo tanto tempo em diversificações, acaba sempre por ser um grande risco. Por isso a solução é tentar gerir esse risco diversificando os clientes, e estando sempre à procura de outras soluções, não estando confortáveis apenas com aqueles que já existem.

Depois, a questão do financiamento também tem de ser gerível oferecendo serviços e essencialmente privados, são os dois riscos que nós tentamos constantemente gerir.

2.6.1 - Que problemas costumam surgir na empresa relacionados com estes dois tipos de gestão?

Exatamente estas questões... A questão da gestão de tempo costuma surgir, por vezes é uma má gestão de tempo, damos por nós, os vários recursos, a trabalharem na mesma coisa, e temos alguma dificuldade em ter disciplina suficiente para dividimos as tarefas e não nos deixarmos levar pelo entusiasmo de estarmos todos focados na mesma coisa.

Em termos da gestão do risco, é essencialmente lutar contra estes dois que te falei, também tentamos gerir o risco não contraindo empréstimos, nem para imóveis, tentamos sempre não ter alugueres, não ter compromissos financeiros com a banca, já nos basta os outros compromissos financeiros que temos.

2.7 – Como se deve agir quando a meta traçada não é conquistada?

Devemos sempre aprender com isso, para planear melhor, para fazer melhor no futuro... essencialmente é isso, não nos deixarmos ir a baixo, nem desmoralizar mas sim tentar não cometer esse erro novamente no futuro, cometemos outros, temos tantos para cometer (risos).

2.8 - Para uma empresa como o IFH ter sucesso que fatores considera essenciais?

Para além do bom planeamento nas várias áreas, quer em termos financeiros, quer no marketing, quer em termos da constituição das parcerias, isso acho que é mesmo muito importante, acho que essencialmente é isso. Para além disso, secalhar por a entrevista estar muito direcionada para o planeamento, acho que é ter ideias interessantes e inovadoras, serviços que sejam diferentes da concorrência e estarmos capazes de fazer e ter uma oferta diferenciada, com um custo acessível, é sempre bom.

Outro segredo, acho eu, deste planeamento tem a ver com o facto de sermos só três pessoas e termos muita flexibilidade na estrutura. Somos três pessoas internas mas temos oitenta e tal formadores, e vários consultores que quando é necessário nós recorremos. Por exemplo, quando abre a época das candidaturas, nós não temos capacidade de ter mais pessoas internas mas temos ali uma oportunidade que se não aproveitamos para o futuro é crítico. Nessa altura contamos com mais pessoas que, por

terem flexibilidade no trabalho que realizam, nos ajudam nessas situações. Portanto temos essa vertente, somos três internos a tempo inteiro, é verdade, mas depois contamos com a bolsa de formadores e com pessoas que externamente recorremos para as várias situações... E isso também é um fator importante para o nosso sucesso.

III) Gelha de Análise de Conteúdo

Categorias	Sub-Categorias	Indicadores	Unidades de Registo
Planeamento Estratégico em Microempresas	Fundamental	Concorda	“Sim concordo.” “Concordo que é importante para qualquer empresa e ainda é mais fundamental para as microempresas.”
	Finalidade	Orientação	“(…) dar uma orientação de atuação das empresas.”
	Elaboração de um bom planeamento estratégico	Não sei	“É uma boa pergunta, também tenho essa dúvida…”
	Fases Fundamentais de um Bom Planeamento	O Diagnóstico	“é um bom diagnóstico.”

	Implementação do planeamento estratégico eficiente e eficaz	Acompanhar a execução	“Acho que aqui é ir acompanhando a execução.”
		Reformular quando necessário	“(…) não julgo que devamos ser cegos para o concretizar qual e tal como ele está” “(…) há coisas que não podemos planear com muita antecedência”
	Sobreviver sem planeamento estratégico	Difícil	“É mais difícil, acho que o planeamento ajuda.” “Sobreviver talvez, depende (…)” “(…) a longo prazo poderá ser difícil mantê-lo.”
	Planeamento Estratégico sinónimo de sucesso	Há outros fatores	“Há outros fatores envolvidos.”

			“(...) um bom planeamento é importante mas há outros fatores.”
Dificuldades na Elaboração de um Planeamento Estratégico	Falta de Dados		“Podemo-nos deparar com a dificuldade de falta de dados.”
	Alteração do meio envolvente		“(...) com a alteração constante do meio envolvente”
	Falta de Tempo		“(...) com o pouco tempo que existe”
Dificuldades na Implementação de um Planeamento Estratégico	Dificuldades de operacionalização		“São estas dificuldades de operacionalização (...)”
	Retorno financeiro		“(...) às vezes o retorno que nós pensamos ter” “(...) de algo que não está a ter retorno”

	Condicionalismos	Falta de Orçamento	<p>“(...) a falta de orçamento pode ser um condicionalismo”</p> <p>“(...) como disse, o financeiro acaba por ser uma condicionante.”</p>
Planeamento Estratégico do IFH	Realizado	Pela Direção	“(...) foi definido pela direção com base nos diagnósticos nacionais e locais.”
	Implementação	Através do Plano de Intervenção	“(...) foi implementado através do plano de intervenção que dá origem à definição de ações definidas mensalmente e semanalmente.”
	Momento ideal de preparação	Altura do Verão	<p>“(...) na altura do verão que é a altura mais parada.”</p> <p>“Tentamos adiantar</p>

			um pouco as coisas em agosto.”
		Final do ano	“(…) ou na altura do final do ano.” “(…) para o processo ter a sua evolução natural será no final do ano.”
	Plano Estratégico da Formação	Realizado com base no diagnóstico	“(…) é feito com base no diagnóstico.”
		Com base na informação obtida anteriormente	“(…) com base na informação dos serviços que já prestamos.” “(…) na formação que já existiu no ano anterior”

		A partir do diagnóstico do meio envolvente	<p>“(...) com base no diagnóstico do meio envolvente.”</p> <p>“(...) quer através de dados estatísticos.”</p> <p>“(...) através da análise da concorrência que existe.”</p> <p>“(...) das oportunidades de emprego que existem.”</p>
	Revisão do Planeamento Estratégico	Há Revisão	“Sim (...)”
	Frequência da Revisão	Anualmente	“(...) anualmente fazemos o balanço desse planeamento.”
	Avaliação do Planeamento Estratégico	Através de um Balanço	“Essencialmente através deste balanço.”

		Feita a partir dos indicadores definidos como metas	“(...) avaliamos os resultados através dos indicadores definidos como metas (ao nível financeiro, comercial e de execução).”
	Reavaliação do Planeamento Estratégico	Anualmente	“É anualmente, e geralmente já é feito em atraso (...)”
	Pontos Fracos Diagnosticados na Avaliação	Decisões Diferentes	“Dá origem, geralmente, a uma decisão diferente para o próximo ano.”
		Alteração do Plano	“(...) um fator qualquer que vai fazer com que a implementação seja muito mais difícil, alteramos, seja em que momento for.

	Planeamento Estratégico Fundamental para a Empresa	Não	<p>“Não estou a ver assim um exemplo flagrante disso...”</p> <p>“(...) mas não consigo dizer que isso foi atribuído exclusivamente a um bom planeamento.”</p> <p>“(...) são sempre vários fatores.”</p>
		Sim	<p>“(...) dada parceria, que foi programada e planeada, fundamental para atingirmos determinado objetivo.”</p>
	Planeamento Financeiro como Forma de Planeamento Estratégico	Concorda	<p>“Sim, faz parte integrante do planeamento (...)”</p>

			“(...) naturalmente o planeamento financeiro é uma forma de planeamento estratégico.”
	Aspetos específicos do Planeamento Financeiro	Bem gerido	“(...) tem de ser bem direcionado.” “(...) tudo tem de ser bem discriminado.”
	Gestão do tempo Área crucial	Concorda	“Sim, naturalmente.” “(...) é mesmo fundamental a gestão do tempo.”
	Problemas relacionados com a Gestão do Tempo	Má gestão do Tempo	“Nós somos pouco e não gerimos bem o tempo (...)” “Corremos o risco de desperdiçar tempo (...)” “(...) e nós nesse aspeto sentimos dificuldades.”

			“(...) é uma má gestão de tempo.”
	Gestão Estratégica dos Riscos Área crucial	Concorda	“A gestão do risco também é muito importante.”
	Problemas relacionados com a Gestão Estratégica dos Riscos	A não diversificação de clientes	“(...) é tentar gerir esse risco diversificando os clientes.” “(...) acaba sempre por ser um grande risco.” “(...) não estando confortáveis apenas com aqueles que já existem.” “(...) não estar só dependente de um cliente.”
		Estar dependente de financiamento externo	“(...) por ser dependente em grande parte dos financiamentos”

		Empréstimos Bancários	<p>“Tentamos gerir o risco não contraindo empréstimos (...)”</p> <p>“(...) tentamos sempre não ter alugueres”</p> <p>“(...) não ter compromissos financeiros com a banca”</p>
	Objetivos não alcançados	Aprender com os erros	<p>“Devemos sempre aprender com isso.”</p> <p>“(...) tentar não cometer esse erro novamente.”</p>
		Melhorar no Futuro	“(...) para planear melhor, para fazer melhor no futuro.”
		Não desmoralizar	“(...) não nos deixarmos ir a baixo, nem desmoralizar”
		Fatores essenciais para o sucesso	Bom planeamento nas diversas áreas

		Ideias interessantes e inovadoras	“(...) é ter ideias interessantes e inovadoras”
		Serviços diferentes	“(...) serviços que sejam diferentes da concorrência.” “(...) estarmos capazes de fazer e ter uma oferta diferenciada.”
		Serviços com bons preços	“(...) com um custo acessível.”
		Flexibilidade na Estrutura da Empresa	“(...) termos muita flexibilidade na estrutura.”
		Vários Formadores e Consultores Externos	(...) temos oitenta e tal formadores, e vários consultores que quando é necessário nós recorremos.” “contamos com mais pessoas que (...) nos

			<p>ajudam.</p> <p>“(…) com a bolsa de formadores e com pessoas que externamente recorreremos para as várias situações.”</p>
--	--	--	---