

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO EXTERNA NUMA  
EMPRESA DE FORMAÇÃO**

**Diana Soraia Bastos Ferreira**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de Especialidade em Administração Educacional**

**Relatório de Estágio orientado pelo Prof. Doutor Luís Miguel Carvalho**

**2015**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO EXTERNA NUMA  
EMPRESA DE FORMAÇÃO**

**Diana Soraia Bastos Ferreira**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de Especialidade em Administração Educacional**

**Relatório de Estágio orientado pelo Prof. Doutor Luís Miguel Carvalho**

**2015**

## DEDICATÓRIA

*Aos meus avós, in memoriam*

*É impossível haver progresso sem mudança e, quem não consegue mudar-se a si mesmo, não muda coisa alguma.*

*George Bernard Shaw*

---

*Das obras grandes ou pequenas, das ações generosas ou vis, cada um traz na própria cabeça a verdadeira medida.*

*Padre António Vieira*

## AGRADECIMENTOS

Aos pilares da minha vida: pai, mãe e irmãos, por serem modelos de coragem, pelo apoio incondicional, incentivo, amizade, carinho e paciência, em todos os momentos do meu percurso académico.

Ao meu amor, André, pelo carinho, pela força, pela segurança, pelos conselhos, pela cumplicidade e, especialmente, pela amizade, como alguém escreveu, “*o amor tem o poder de transformar, mas também tem a capacidade de compreender*”.

Ao Professor Luís Miguel Carvalho, pela sua orientação, total disponibilidade, apoio, pelo conhecimento transmitido, pelas críticas construtivas e por todas as palavras de incentivo.

A toda a equipa da *B-Training, Consulting* pela oportunidade de integração e, essencialmente, por terem contribuído para o meu desenvolvimento enquanto técnica de educação.

A todos os restantes, família e amigos, que estiveram presentes neste momento tão importante da minha vida.

O meu, Muito Obrigada!

## RESUMO

O presente relatório elaborado no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, na especialidade de Administração Educacional, documenta o estágio curricular desenvolvido numa empresa de consultoria e formação. O relatório documenta três componentes do estágio: a) caracterização da organização onde se desenvolveu o estágio; b) estudo sobre a comunicação de *marketing* desenvolvida na empresa; c) descrição e discussão das atividades desenvolvidas pela estagiária (à luz dos conhecimentos e competências adquiridos ao longo do seu percurso académico e dos referenciais da Administração Educacional).

Assim, o relatório documenta a experiência formativa ocorrida numa empresa caracterizada por uma estrutura simples e orientada por uma cultura de pertença e de adesão, bem como descreve e analisa os processos e os efeitos de comunicação de *marketing*, considerando os contributos desta para a melhoria da relação estabelecida entre a organização e o seu meio externo e, da qualidade do trabalho desenvolvido pelos colaboradores no seio da organização.

As descrições e as análises apresentadas neste relatório baseiam-se em dados e informações recolhidas através de: a) entrevistas semiestruturadas utilizadas para a caracterização da empresa e do trabalho de gestão; b) entrevista *focus group* utilizada para a caracterização das perceções descritivas e avaliativas dos membros da “equipa efetiva” da empresa sobre os processos de gestão da comunicação de *marketing*; c) observação participante, que apoiou a caracterização do funcionamento quotidiano da organização; d) pesquisa bibliográfica e documental, utilizadas para apoiar a clarificação de conceitos, a caracterização da organização, o aprofundamento da temática da comunicação de *marketing*.

Através dos registos sobre as características organizacionais do local de estágio e da experiência vivenciada pela estagiária, bem como do pequeno estudo realizado foi possível identificar, descrever, com algum detalhe, e discutir os desafios que a adoção de práticas de gestão da comunicação coloca a uma microempresa do setor educativo, nomeadamente no que diz respeito aos processos e às ferramentas de comunicação de *marketing*.

**Palavras-chave:** organização de educação e formação; comunicação de *marketing*; processos de gestão.

## ABSTRACT

The present report under the Master of Science in Education in Educational Administration specialty, documents the traineeship developed in a consulting and training firm. The report contains three major components of description and analysis: a) characterization of the organization that developed the stage; b) study on the marketing of communication developed in the company; c) a description and discussion of activities undertaken by the trainee in the light of the knowledge and skills acquired throughout their academic career and the Educational Administration of reference.

Thus, the report documents the formative experience occurred in a company characterized by a simple, guided by a culture of belonging and membership structure, and describes and analyzes the processes and marketing communication purposes, considering their contributions either to the improvement of established relationship between the organization and its external environment, or to improve the quality of work by employees within the organization.

The descriptions and analyzes presented in this report are based on data and information gathered through: a) semi-structured interviews that contributed to the characterization of the company and management work; b) interview focus group used for the characterization of descriptive and evaluative perceptions of members of "effective team" of the company on marketing communication management processes; c) participant observation, which supported for the characterization of the daily running of the organization; d) the bibliographic and documentary research, used to support the clarification of concepts, the characterization of the organization, the theme of deepening of marketing communications, including strategies and communication tools. Finally, the report reflects on the importance of marketing communication process as a management tool to account for the success of any organization.

Through the records of the organizational characteristics of training camp and the experience lived by the trainee, as well as the small study was possible to identify, describe, in some detail, and discuss the challenges that adopt communication management practices puts a microenterprise the education sector, particularly with regard to processes and marketing communication tools.

**Keywords: organization of education and training; marketing communication; management processes.**

**ÍNDICE GERAL**

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I – CONCEITOS .....</b>	<b>13</b>
1.1. Conceitos-chave para o Estudo da Organização .....	13
1.1.1. Conceito de Organização .....	13
1.1.2. Estrutura Organizacional .....	14
1.1.3. Cultura Organizacional .....	16
1.1.4. Ambiente Externo .....	19
1.2. Conceitos relevantes no âmbito do projeto de investigação.....	20
1.2.1. Comunicação Organizacional.....	20
1.2.2. <i>Marketing</i> .....	21
1.2.3. Comunicação de <i>Marketing</i> .....	23
1.2.4. Estratégia de <i>Marketing</i> .....	25
1.2.5. Ferramentas de <i>marketing</i> .....	26
<b>CAPÍTULO II – O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO ESTÁGIO.....</b>	<b>29</b>
2.1. Metodologia do Estudo para a Caracterização da <i>B-Training, Consulting</i> .....	29
2.2. A <i>B-Training, Consulting</i> .....	31
2.2.1. Origem da Organização.....	31
2.2.2. Missão, visão e valores.....	32
2.2.3. A equipa .....	33
2.2.4. Áreas de atuação da <i>B-Training, Consulting</i> .....	48
2.3. Para uma análise organizacional da <i>B-Training, Consulting</i> .....	50
2.3.1. Estrutura organizacional da <i>B-Training, Consulting</i> .....	50
2.3.2. Cultura organizacional da <i>B-Training, Consulting</i> .....	54
2.3.3. Ambiente Externo da <i>B-Training, Consulting</i> .....	58
2.4. Da organização à comunicação organizacional .....	66
<b>CAPÍTULO III – A COMUNICAÇÃO DE MARKETING NA B-TRAINING, CONSULTING: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO .....</b>	<b>67</b>

3.1. Propósito do estudo.....	67
3.2. Contextualização do problema.....	67
3.3. Eixos de análise e objetivos do projeto de investigação .....	69
3.4. Opções e procedimentos metodológicos.....	70
3.5. Apresentação e discussão dos resultados .....	73
<b>CAPÍTULO IV - DESCRIÇÃO E REFLEXÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO LOCAL DE ESTÁGIO: <i>B-TRAINING, CONSULTING</i> .....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>121</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características do <i>marketing</i> relacional .....	23
Quadro 2 – Clientes da <i>B-Training, Consulting</i> .....	59
Quadro 3 – Concorrentes da <i>B-Training, Consulting</i> .....	60
Quadro 4 – Recursos humanos da <i>B-Training, Consulting</i> .....	62
Quadro 5 – Fornecedores de Serviço da <i>B-Training, Consulting</i> .....	63
Quadro 6 – Forças indiretas que afetam a <i>B-Training, Consulting</i> .....	64

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Principais indicadores da equipa efetiva da <i>B-Training, Consulting</i> .....	35
Tabela 2 – Representações da tipologia da cultura organizacional da <i>B-Training, Consulting</i> .....	55
Tabela 3 – Eixos de análise, objetivos do projeto de intervenção e respetivos procedimentos de recolha de dados .....	69
Tabela 4 - Quadro do descritivo das dimensões, categorias e subcategorias da entrevista <i>focus group</i> .....	73
Tabela 5 – Elementos-chave das redes sociais, do <i>site</i> institucional e do site “Formação Pedagógica Inicial de Formadores” utilizados pela <i>B-Training, Consulting</i> .....	91
Tabela 6 – Tarefas de Gestão: Baseado no modelo de Morgan, Hall e Mackay (1983) tendo como base o modelo proposto por Katz (1974).....	108



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Quinn .....	18
Figura 2 - <i>Mix</i> de Comunicação na empresa .....	28
Figura 3 – Organograma da organização.....	51

## INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio intitulado “Os Desafios da Comunicação Externa numa Empresa de Formação” foi elaborado no âmbito do 2º ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional. O relatório documenta e analisa as atividades desenvolvidas na empresa de acolhimento – *B-Training, Consulting* – durante o período compreendido entre 15 de setembro de 2014 a 27 de maio de 2015.

Este estágio teve como principais objetivos:

- Aprofundar conhecimentos sobre organizações de carácter educativo/formativo, nos seguintes domínios: quadro legal em que exercem a sua atividade; estruturas e dinâmicas de organização e gestão; e interação com os ambientes organizacionais;
- Experienciar o exercício das funções de um técnico superior, na área da Administração Educacional, através da participação em diferentes atividades desenvolvidas na organização;
- Conhecer e analisar a realidade multifacetada de uma empresa que opera no ramo da educação, percebendo como se encontra estruturada e organizada, dando ênfase à gestão da comunicação organizacional.
- Desenvolver um projeto de investigação a partir da realidade organizacional observada.

A empresa na qual as atividades de estágio foram desenvolvidas – *B-Training, Consulting* – é uma organização de setor privado que tem como atividade principal a Consultoria de Formação e os Processos de Certificação DGERT e está vocacionada para a disponibilização dos seus serviços a clientes particulares e empresariais.

Este relatório apresenta uma caracterização organizacional da empresa de formação, na qual dá particular atenção às dimensões da estrutura, da cultura e do ambiente externo. Segue-se assim, “uma análise organizacional multifacetada”, considerando que não existem organizações e formas de gerir que sejam iguais, mesmo em organizações que possam parecer idênticas (Costa, 1996, p.16).

Nas páginas deste relatório e em função dos estudos que realizamos ao longo do estágio, a *B-Training, Consulting* é descrita e caracterizada como uma microempresa que apresenta uma estrutura organizacional simples na qual é preponderante uma “cultura de pertença”, ou seja, existe um sentimento de adesão, cooperação, partilha de valores e

interesses comuns no seio da empresa, entre a empresa e os seus parceiros e, o seu público mais próximo. É deste modo, que a empresa em questão atribui uma importância significativa às forças que provêm do ambiente externo que a envolvem.

Este relatório aborda com maior detalhe a questão da gestão da comunicação organizacional. O principal propósito da realização deste projeto de investigação consiste em compreender o papel da gestão da comunicação organizacional – nomeadamente a comunicação de *marketing* – nas microempresas, tendo em consideração as funções e tarefas desempenhadas pela equipa destas organizações. Assim, a partir de uma pequena investigação procura compreender, descrever e analisar como se desenvolve a comunicação externa nesta empresa de estrutura simples, qual a sua relevância para a melhoria da relação estabelecida com o seu meio externo.

Segundo Barroso (2002), a produção científica em Administração Educacional está bastante direcionada para a organização escolar, existindo pouca produção sobre organizações educativas ou que prestam serviços educativos, como é o caso das empresas de formação e consultoria. Esta afirmação, feita há uma década atrás, permanece de certo modo “em vigor”, pelo que o estudo da comunicação organizacional (enquanto instrumento que ajude na gestão de microempresas do setor da formação) foi pensado de modo a apoiar as reflexões dos técnicos superiores de educação sobre essas realidades organizacionais. Espera-se, igualmente, que este relatório também seja de interesse a gestores e técnicos de educação de outras organizações educativas, apresentando-se como uma mais-valia no desenvolvimento de uma postura mais profissional e real tendo em conta a situação atual da educação.

Na elaboração deste relatório recorreu-se à utilização de diferentes instrumentos de recolha de informação, nomeadamente: a entrevista, para obtenção de dados acerca das pessoas, estruturas e dinâmicas de trabalho pertinentes para a caracterização organizacional, assim como para a descrição das forças diretas e indiretas do ambiente externo da organização; a observação para a compreensão do trabalho desenvolvido no seio da organização; a entrevista *focus group* para a caracterização das perceções descritivas e avaliativas dos membros da “equipa efetiva” da empresa em relação à comunicação de *marketing* da empresa; e, a pesquisa documental que permitiu conhecer melhor a temática da gestão da comunicação de *marketing* – visão, as suas estratégias e ferramentas.

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

O primeiro capítulo apresenta o quadro concetual utilizado na elaboração das várias componentes deste relatório. Primeiramente, clarifica o conjunto de conceitos e de matrizes que apoiam as descrições e análises do contexto de estágio enquanto “realidade” organizacional. Deste modo, dá-se destaque aos conceitos de organização, estrutura organizacional, cultura organizacional e ambiente externo, identificando dimensões de análise posteriormente retomadas. Por fim, os conceitos comunicação organizacional, *marketing*, comunicação de *marketing*, estratégias e ferramentas comunicacionais foram de extrema relevância para o estudo que desenvolvemos.<sup>1</sup>

O segundo capítulo corresponde à apresentação e caracterização da organização de acolhimento. Primeiro, o capítulo descreve os instrumentos de recolha de dados utilizados (entrevistas semiestruturadas, observação, pesquisa documental), bem como os instrumentos de análise de informação mobilizados. Seguidamente, o capítulo faz uma caracterização descritiva da organização centrada nos seguintes elementos – origem, missão, visão, valores, a equipa e as suas áreas de atuação. Depois, o capítulo desenvolve uma caracterização analítica da organização atendendo à sua estrutura, à sua cultura e às forças – diretas e indiretas – do ambiente externo que influenciam a sua atividade e desempenho.

O terceiro capítulo é referente à pequena pesquisa no decorrer do estágio. Numa primeira parte, o capítulo procede à contextualização e definição do problema em estudo. Aí, aborda a importância da gestão da comunicação organizacional – mais especificamente a comunicação de *marketing* – para empresas, assim como se apresenta os eixos de análise e os seus respetivos objetivos de pesquisa. Depois, o capítulo dá ênfase às opções metodológicas utilizadas para a realização da pesquisa – entrevista *focus group*, observação e pesquisa documental. Finalmente, o capítulo integra a apresentação e os resultados do pequeno estudo, de acordo com os eixos de análise definidos – visão de *marketing* da *B-Training*, *Consulting*; estratégias de *marketing* na *B-Training*, *Consulting*; e ferramentas de *marketing* na *B-Training*, *Consulting*.

O quarto e último capítulo apresenta e reflete sobre as atividades desenvolvidas durante o estágio. Deste modo, procede-se à clarificação das atividades associadas às práticas de gestão de uma organização educativa, algumas delas estritamente associadas como a concretização do estudo e da intervenção no âmbito da comunicação de

---

<sup>1</sup> Na composição das referências bibliográficas seguiu-se as “Orientações Básicas para elaborar as Referências Bibliográficas” disponibilizadas pela Divisão de Documentação do Instituto da Educação, disponível em: <http://www.ie.ulisboa.pt/pls/portal/docs/1/528778.PDF>

*marketing*. As atividades desenvolvidas durante o estágio são caracterizadas de acordo com a tipologia de Morgan, Hall e Mackay (1983) tendo como base o modelo proposto por Katz (1974) (a partir da leitura de Barroso, 2005).

Por fim, o relatório apresenta as conclusões e as sugestões, decorrentes da análise da organização e do projeto de intervenção realizado. Ainda apresenta algumas sugestões que poderão ajudar a organização e os seus elementos na melhoria da comunicação de *marketing*. Este capítulo termina com uma pequena reflexão sobre as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular.

## CAPÍTULO I – CONCEITOS

Este capítulo apresenta o quadro conceptual utilizado na contextualização e enquadramento das várias componentes do relatório. Desta forma, pretende ajudar a compreender e analisar, com alguma congruência, a experiência vivida na instituição acolhedora, tendo em consideração as três dimensões do estágio: diagnóstico e caracterização da organização, análise das atividades desenvolvidas e projeto de intervenção.

Primeiramente, o capítulo esclarece os conceitos que apoiam a descrição, interpretação e análise do estágio enquanto realidade organizacional. Deste modo, dá-se ênfase aos conceitos de organização, estrutura, cultura e ambiente externo, identificando possíveis dimensões de análise posteriormente retomadas. A compreensão do real significado dos conceitos abordados permite captar as múltiplas facetas da organização, assim como, no nosso entender, possibilita fundamentar uma reflexão. Por fim, apresenta os conceitos considerados mais relevantes para o desenvolvimento da pequena investigação realizada, nomeadamente, comunicação organizacional, *marketing*, comunicação de *marketing*, estratégias e ferramentas comunicacionais.

### 1.1. Conceitos-chave para o Estudo da Organização

#### 1.1.1. Conceito de Organização

Para Ferreira, Neves & Caetano (2001, p.20), cada organização:

” (...) possui uma estrutura e um sistema de formalização de procedimentos e formas de atuação, um conjunto de formas de organizar e gerir objetivos organizacionais, as motivações e expectativas individuais, bem como as características contextuais como a dimensão, o poder, a idade e a tecnologia”.

Para Bilhim (2006, p.21) a organização é definida como “uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos”.

Para Sousa (1990, cit. in Santos, 2008, p.12), a organização define-se 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 coprodutores desses objetivos e, concomitantemente, possuidores de objetivos próprios”.

As definições apresentadas têm em comum a mesma preocupação em definir uma organização, evocando a dimensão formal - estrutura hierárquica, papéis, recursos, a prossecução de metas – e, a sua dimensão informal - em que as interações e cooperações entre as pessoas produzem – e são sustentadas – pelas estratégias e pelos valores organizacionais.

Para além destas duas dimensões do “*iceberg* organizacional” (Alves, 1993), toda a organização atua num determinado meio (ou ambiente externo) e a sua existência e sobrevivência dependem não só da forma como ela se relaciona com esse meio, como também das características de dinamismo e flexibilidade organizacional. A relação que a organização tem com o seu meio envolvente, exige que estas acompanhem a complexidade e a volatilidade do seu ambiente externo. As organizações de tipo empresarial, como aquela em que este estágio se desenvolveu, devem procurar responder às necessidades de grupos de consumidores/clientes, num contexto de maior ou menor de competitividade. Quanto maior a competitividade do setor, mais estas necessitam de estabelecer estratégias de diferenciação perante os consumidores, como intuito de responder às iniciativas da concorrência, e salvaguardar a sua sobrevivência (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal, 2003).

Na experiência de estágio que este relatório documenta procura ter-se presente os principais elementos aqui referidos: a estrutura e a cultura da organização, mas igualmente, as relações entre a organização e os seus contextos externos de ação.

### 1.1.2. Estrutura Organizacional

Na perspetiva de Mintzberg (1995, p.20), a estrutura organizacional pode ser definida como a soma total de meios pelos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é realizada a coordenação entre elas. Na mesma linha de pensamento, Bilhim (2006, p. 20), considera que a estrutura formal “define a forma como as tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Para este autor, a estrutura geralmente é representada por um organograma, que expõe “a configuração estrutural – órgãos da organização e as suas relações – e o seu funcionamento – atividade e coordenação para o alcance de objetivos” (Bilhim, 2006, p.23).

Para analisar a estrutura da organização na qual se realizou o estágio, adotou-se duas perspectivas diferentes mas complementares: a teoria axiomática de Hage (1965 cit. in Chorão, 1992) e as categorias de análise desenvolvidas por Mintzberg (1995).

Relativamente à primeira perspectiva, Hage (1965, cit. in Chorão, 1992, p.11-14), considera dois aspetos essenciais: por um lado os “atributos estruturais da organização”; por outro lado a “natureza dos resultados do funcionamento da organização”. Esta teoria define quatro dimensões estruturais: complexidade, centralização, formalização/standardização e estratificação. A *complexidade* diz respeito ao nível de especializações dos atores organizacionais e à natureza da sua formação solicitada para exercer essas especializações. A *centralidade* refere-se ao “*locus*” da tomada de decisão, ou seja à sua origem. Se esta é tomada do topo da hierarquia da organização tem um elevado nível de centralização se for a partir de instâncias inferiores a organização. A *formalização* alude à liberdade existente para execução do trabalho, isto é, quando existem matrizes a orientar como se deve realizar determinada tarefa, seguindo determinadas regras, o seu grau de formalização é elevado. Embora as organizações variem o modo de operar conforme a atividade que tem de executar “entre níveis de rigidez, formalismo e standardização *versus* informalidade e flexibilidade” (p.14). Por fim, a *estratificação* diz respeito às diferenças de estatuto que existem dentro de uma organização, deste modo existem estruturas verticais quando esta é feita pela sua complexidade hierárquica ou estruturas horizontais em que a estratificação é reduzida.

Adotando a perspectiva de Mintzberg (1995/1979), cada organização apresenta um tipo de estrutura que varia de acordo com três fatores essenciais: o mecanismo de coordenação dominante; os níveis hierárquicos, ou seja qual o elemento da organização que desempenha o papel principal; e o tipo de descentralização que é utilizado. Para este autor (1995, p. 20-25), os mecanismos de coordenação estão relacionados com “(...) o controlo e a comunicação, como com a coordenação desenvolvidos numa organização”. Estes mecanismos são cinco: 1) *Ajustamento mútuo*; 2) *Supervisão direta*; 3) *Estandardização dos processos de trabalho*; 4) *Estandardização dos resultados*; 5) *Estandardização das qualificações*.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Mintzberg admite que poderá haver um sexto mecanismo de coordenação que estaria assente na socialização: “Os seus membros coordenariam os seus comportamentos pelas normas que partilham.” (ver Bilhim 2006, p.160).



Apresentados os mecanismos de coordenação, importa dar destaque aos elementos que podem efetuar esta coordenação. Para o autor são cinco essas componentes (Mintzberg, 1979, cit. in Bilhim, 2006, p.158-159 e em Lima e Silva, 2005, p. 2-3): 1) o *Vértice estratégico*: constituído pelos gestores de topo (onde se incluem, os conselhos de administração, de gestão e o seu pessoal de apoio) que tem a função de assegurar que a sua missão é cumprida e servir as necessidades de todos os indivíduos que controlam as organizações; 2) a *Tecnoestrutura*: constituída pelos “analistas que não estando diretamente envolvidos na produção, têm a capacidade de observar/avaliar todo o sistema e como este está a funcionar e que comunicando com os gestores da linha hierárquica, possibilitam uma constante adaptação do sistema às necessidades pontuais; 3) o *Centro/núcleo operacional*: situado na base da organização e composto por todos os membros que executam diretamente os trabalhos de base que está relacionada com a produção de bens e/ou serviços; 4) a *Linha hierárquica ou níveis intermédios*: que engloba os gestores intermédios (coordenadores, encarregados e chefes de equipa) e que tem como função estabelecer a ligação entre as diferentes partes da organização, de uma forma hierárquica com autoridade formal, que vai desde os quadros de alto nível até a supervisores de primeira linha. 5) a componente das *Funções logísticas/Equipa de apoio*: constituída pelos membros que têm a seu cargo serviços de apoio (serviços jurídicos, relações públicas e laborais, investigação), que “não estão envolvidas diretamente na produção, funcionando apenas como suporte de todo sistema.

Baseado nesta matriz, Mintzberg (1995, cit. in Bilhim, 2006, pp.160-179) tipifica os vários tipos de estrutura, referido a quando da apresentação dos elementos básicos, sendo estas: Estrutura simples; Burocracia Mecanicista; Burocracia Profissional; Estrutura Divisionalizada, Adocracia e Missionária.

### 1.1.3. Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional tem um carácter polissémico. De acordo com Caxeiro (2014, pp.247-248), a variedade de conceitos

“(…) resulta do facto de alguns autores salientarem a importância dos vários níveis e conteúdos da cultura organizacional e outros enfatizarem as regras e formas de comunicação da organização, as práticas partilhadas pelos membros, os valores, as metáforas ou imagens usadas pelos autores organizacionais, a criatividade dos indivíduos ou grupos da organização, o discurso dos atores, os

conhecimentos e crenças partilhadas, os símbolos e significados partilhados, os processos inconscientes da mente a as representações de cada um”.

Adotando a perspetiva de Schein (1986, cit. in Bilhim, 2006, p. 163), a cultura organizacional pode ser definida como

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

O mesmo autor (cit. in Chorão, 1992, p.45-57) menciona que a cultura de uma organização revela-se através de três dimensões: os pressupostos, os valores e as normas.

Os *pressupostos tácitos*: encontram-se no nível mais abstrato e profundo, é uma “perspetiva coletiva dos atores organizacionais sobre o modo de ver o mundo que os rodeia, à maneira coletiva de entender a sua posição e função no lugar de trabalho” (p.45).

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

As *normas*: referem-se à componente mais concreta e superficial, na medida em que são os elementos básicos a partir dos quais se constrói a cultura organizacional. Estas podem-se considerar como “manifestações, informais e não escritas, das expetativas organizacionais. Funcionando como orientações comportamentais, devem ser entendidas como guias de análise para compreender os aspetos culturais da vida organizacional” (p. 56).

Relativamente às funções da cultura organizacional, Gomes (2000, p. 113) ao citar Lemaitre (1984), distingue quatro: “ a) *A cultura fornece uma interpretação da realidade;* b) *A cultura coloca os atores em posição de agir;* c) *A cultura assegura a manutenção e a reprodução da ordem social;* d) *A cultura é fator de identificação.*

Diversos autores têm definido diferentes formulações de modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias, através do qual várias organizações podem ser catalogadas em função de características culturais comuns.<sup>6</sup>

Entre a variedade de tipologias surgidas, para caracterizar a cultura da organização em estudo, adotou-se o de tipologia de cultural organizacional de Quinn (1983, cit. in Bilhim, 2006, p.198-199). A tipologia desenvolvida por Quinn (1983), denominada como dos “valores contrastantes”, fundamenta-se num conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia. Tendo como dimensões a flexibilidade/controlo e a orientação interno/externo, a tipologia define quatro tipos de culturas: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objetivos, conforme é possível verificar na figura 1.

**Figura 1 - Modelo de Quinn (1983, cit. in Bilhim, 2006, p.198)**

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

Na *cultura de apoio* está presente o modelo das relações humanas e é caracterizada segundo a sua orientação interna e flexibilidade. Nesta salienta-se a cooperação, a confiança, o sentimento de pertença, o espírito de equipa e o bem-estar dos indivíduos. A liderança estimula a participação, e a apoiar o desenvolvimento dos indivíduos, estimulando o trabalho em equipa. A *cultura de inovação* está inserida no modelo dos sistemas abertos, e é caracterizada pela sua orientação externa e flexibilidade. É realçada a criatividade, inovação, flexibilidade e aceitação à mudança. Incentiva-se os indivíduos

<sup>6</sup> Estas “(...) tipologias constituem uma excelente metodologia para identificar características essenciais, analisar a sua ligação com a estrutura e funcionamento das organizações (...) são meios adequados para explicar os fenómenos culturais das organizações” (Chorão, 1992, p.78).

ao desafio e à iniciativa individual, assim como à diversificação de funções e têm a possibilidade de inovar. A liderança é validada pela capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização, e de ter uma visão estratégica. A *cultura de objetivos* situa-se no modelo teórico dos objetivos racionais e é caracterizado pela sua orientação externa e pelo controlo. Enfatizam-se valores como a produtividade, eficiência, eficácia, desempenho, maximização de resultados de uma organização, sendo a motivação, a capacidade de competir e alcançar os objetivos pré-determinados. A liderança é orientada para a tarefa e para o cumprimento dos objetivos. A eficácia assenta no alcance da produtividade, recorrendo ao planeamento e à eficiência. A *cultura de regra* recai sobre o modelo dos processos internos e é caracterizada pela sua orientação interna e pelo controlo. Esta rege-se por valores de ordem de hierarquia havendo assim uma estabilidade interna, valoriza-se a formalização, segurança, uniformização e centralização. A motivação é perspectivada através da segurança, da ordem, das regras e normas de funcionamento. A liderança tende a ser conservadora no sentido de garantir o controlo, a estabilidade e a segurança.

Importa notar que as organizações não produzem única e exclusivamente só uma forma cultural, mas várias, reflexo de diversos valores e objetivos dos diferentes indivíduos e grupos formais ou informais. Finalmente, a variabilidade cultural também depende das relações entre a organização e o seu ambiente externo: a cultura organizacional não é estática, é aberta e recetiva consoante as mudanças e os valores que evoluem à medida que se alteram as sociedades e as condições de vida.

#### 1.1.4. Ambiente Externo

Qualquer que seja a natureza de uma organização, entende-se que esta atua em determinado ambiente e o seu desempenho, como a sua existência, dependem da forma como esta se relaciona com os fatores presentes nesse ambiente. As organizações operam no ambiente externo com o fim de obter as informações, recursos e legitimidade imprescindíveis às suas atividades e para gerar os seus produtos e serviços. Neste sentido, torna-se fundamental que a organização analise o seu ambiente externo, pois quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente maior a necessidade de analisá-lo.

Segundo Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000, p.33-36) estes fatores que influenciam e são influenciados pela organização designam-se de forças diretas e forças indiretas. As primeiras que exercem uma influência imediata, são as seguintes: os *clientes* são os elementos que adquirem/compram o serviço ou produto disponibilizados pela organização; a *concorrência* consiste no conjunto de empresas que comercializam

produtos ou serviços idênticos; os *recursos humanos* são os elementos da organização que desempenham funções na mesma e as tarefas necessárias; e *fornecedores*, são indivíduos ou empresas que disponibilizam matéria-prima adquirida pela organização que posteriormente transforma e utiliza no seu processo produtivo.

Quanto às forças indiretas são aquelas que não influenciam diretamente o êxito das atividades da organização, sendo que podem influenciar as tomadas de decisão, pois “influenciam o clima no qual a organização opera” (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2000, p.32). As forças indiretas são: *económicas* indicam-nos a distribuição e utilização dos recursos no próprio ambiente; *sociais* referem as características da sociedade onde a organização está inserida; *políticas* relacionam-se com as decisões e os fatores político-governamentais; *legais*, abrangem toda a legislação em vigor para os vários setores de atividade, e que todos devem seguir; *tecnológicas* consistem no desenvolvimento sistemático do conhecimento científico de determinado produto, processo ou serviço; e *internacionais*, correspondem a todas as relações e operações internacionais que a empresa detém.

## **1.2. Conceitos relevantes no âmbito do projeto de investigação**

O estudo sobre o tema “Os desafios da Comunicação Externa (associada à comunicação de *marketing*) numa Empresa de Formação” foi realizado com o propósito de identificar e descrever a visão, as estratégias e as ferramentas de comunicação organizacional externa existentes numa microempresa. O processo foi conduzido a partir da mobilização de um conjunto de conceitos relativos ao objeto de estudo empírico – comunicação organizacional; *marketing*; comunicação de *marketing*; estratégias de *marketing*; e, ferramentas de *marketing*,

### **1.2.1. Comunicação Organizacional**

As definições de comunicação organizacional são abundantes, talvez porque a comunicação toca todas as áreas funcionais e estratégicas das organizações, seja difícil definir o seu campo de atuação, simultaneamente tão específico e tão global (Ruão, 1999).

Goldhaber (1991, cit. in Kunsch, 1997, p. 68) destaca três pontos comuns quando se estuda a comunicação organizacional: 1) esta ocorre num sistema complexo e aberto, que é influenciado e influencia o meio ambiente; 2) abrange aspetos estruturais como mensagens, fluxo, propósito e direção; 3) inclui aspetos humanos como pessoas, suas

atitudes, seus sentimentos, suas relações e habilidades. A partir desses pontos, Goldhaber (1991) define a comunicação organizacional como

“(...) um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. (...) a comunicação organizacional pode ser vista como um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”.

O papel mais importante da comunicação organizacional é a construção de relacionamentos, que poderá ajudar a enfrentar e gerir as crises e as mudanças organizacionais. Neste sentido, no entender de Kreeps (1995, cit. in Kunsch, 1997, p.68) a comunicação organizacional “ajuda os membros da organização, tornando-os capazes de discutirem experiências organizacionais críticas e desenvolverem informações relevantes que identifiquem atividades organizacionais e mudança organizacional”.

Todas as definições apresentadas abrangem diversos tipos de ações, mas as mais significativas na estratégia da empresa são: a comunicação interna (orientada para os membros da organização) e a comunicação externa (orientada para o público externo – clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros, mercado global). Não descorando a importância da comunicação interna, neste relatório o conceito de comunicação externa será mais relevante para o estudo, na medida em que consiste no tema central da problemática identificada. Na perspectiva de Juarez (1995, p. 16): “A comunicação externa é aquela que abrange consumidores, clientes, fornecedores, acionistas e o público amplamente afetado por jornal, revista, rádio, televisão, agência de notícias”. Já de acordo com Torquato (2002, p.60), que parece mais completo, a comunicação externa é a comunicação responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Ou seja, a comunicação externa é toda comunicação que se desenvolve para fora da organização e que tem por objetivo obter ou consolidar um clima de receptividade entre o público externo, com o fim de responder às suas necessidades e conhecer as suas expectativas.

### 1.2.2. *Marketing*

Para uma organização, onde é cada vez mais importante estabelecer uma relação com os seus clientes, é fundamental apresentar uma imagem de si e transmiti-la em simultâneo com a divulgação dos seus serviços. Neste sentido, o *marketing* surge como uma ferramenta de gestão da comunicação externa. Kotler e Fox definem-na como a

“(…) análise, planeamento e controlo de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias com mercados-alvo e alcançar objetivos institucionais. Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados” (Kotler e Fox, 1994, p.23).

De acordo com Martins (1989, p.43) esta definição permite extrair importantes considerações sobre o conceito de *marketing*. O *marketing* é definido como um “processo de gestão”, na medida que envolve atividades de análise (analisar os riscos e as oportunidades do mercado), planeamento (selecionar o mercado-alvo e as estratégias de *marketing*), implementação (desenvolver o *mix* ou composto de *marketing*) e controlo (avaliar os resultados das estratégias e dos programas) a partir da perceção de um processo social. É função do *marketing* identificar as necessidades do utente/consumidor e desenvolver serviços/produtos que o satisfaçam. Assim sendo, a função do *marketing* dentro de uma organização vai além da identificação das necessidades e desejos do utente/consumidor, tendo também a função de determinar quais os mercados-alvo que a organização pode atender melhor, planear produtos, serviços e programas mais adequados, além de convocar todos os que participam da organização a pensar e servir aos consumidores, o que torna o *marketing* um processo intencional. As decisões e ações específicas da função de *marketing*, que compõem o chamado composto de *marketing* (também conhecido como *marketing mix* ou os “quatro Ps”), refere-se a quatro variáveis: produto, preço, promoção e ponto de distribuição. Resumindo, o *marketing* é percecionado como “o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Rodrigues, e Dionísio, 1999, p.28).

O *marketing* quando é utilizado como instrumento de apoio à gestão e administração num ambiente organizacional de cariz educativo, torna-se uma ferramenta essencial no conhecimento das perceções do público-alvo, na apresentação dos serviços e propostas formativas às expectativas e necessidades do mercado, tornando as respetivas organizações competitivas. Como refere Pimentel e Prates (2004, p. 4):

“ o *marketing* educacional vem se tornando uma ferramenta importante na manutenção das instituições em um ambiente cada vez mais competitivo. As

entidades precisam conhecer seu “DNA”, seus diferenciais e identidades. Devem apostar na gestão participativa e num correto posicionamento de mercado gerando boas ações de comunicação e marketing direto. O *marketing* não é tudo. É apenas uma parte do processo que precisa estar embasado por ações concretas, que geram resultados positivos”.

Nesta linha de pensamento, podemos definir *marketing* educacional como o comportamento integral da organização educativa em articulação com os públicos de forma a proporcionar-lhes um serviço/produto de acordo com as suas necessidades e expectativas. O objetivo principal do *marketing* educacional consiste em atrair, captar e manter o público na organização educativa oferecendo-lhe um serviço com valor acrescentado desde as infraestruturas, à qualidade dos colaboradores, ao ambiente e à segurança. Deste modo, o *marketing* deve colaborar de forma decisiva no desenvolvimento de novas propostas de formação, estabelecimento de preços, abertura de novas sedes, entre várias ações que façam parte das estratégias da instituição (Braga, 2002).

Quando se fala em estratégias e ferramentas na gestão, é preciso mencionar que um dos aspetos de maior importância no *marketing* educacional, e que necessariamente deve sofrer uma adaptação ao ser inserido no ambiente educativo, é o *marketing* relacional. Na definição de *marketing* relacional, apresentada por Berry (1983, cit. in. Antunes e Rita 2008, p.43), considera-se que este consiste em atrair, satisfazer, manter e intensificar relações estáveis e duradouras com os seus clientes, em contraste com a abordagem tradicional para promover transações. O quadro 1 (abaixo) retém as principais características da abordagem do *marketing* relacional.

**Quadro 1 - Principais características do *marketing* relacional (Adaptado de Christopher, Payne e Ballantine, 1994 e Payne et al., 1998, cit. in Antunes e Rita, 2008, p. 43)**

<p style="text-align: center;"><b>Marketing Relacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ênfase na retenção dos clientes • Ênfase no valor do cliente • Visão a longo prazo • Grande ênfase no serviço ao cliente • Contacto contínuo com o cliente • Elevado nível de compromisso com os clientes • Nível elevado de contactos com os clientes • A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal •</li></ul>
---

### 1.2.3. Comunicação de *Marketing*

Neste contexto, surge o conceito de comunicação de *marketing*, como uma variante da comunicação externa, pois é através deste processo que se consegue modificar e obter



um resultado no comportamento do seu público-alvo. Segundo Kotler e Keller, (2006, p. 532), a comunicação de *marketing* corresponde ao

“(...) meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa “a voz” da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamento com os consumidores”.

A comunicação de *marketing* resume-se na utilização de um conjunto de meios para que uma empresa consiga transmitir ao seu público-alvo a sua oferta, captando a atenção do mesmo, tanto internamente como externamente (Pinto e Castro, 2007). Ainda na perspectiva do mesmo autor (p.29)

“a comunicação de *marketing* abrange o conjunto dos meios de que uma empresa se serve para trocar informação com o seu mercado. Por conseguinte, contempla tanto a comunicação de fora para dentro (ex: estudos de mercado), como a comunicação de dentro para fora (ex: publicidade)”.

A comunicação de *marketing* parte da constatação de que o recurso simultâneo e convergente a várias técnicas de comunicação vai produzir melhores resultados do que esforços não articulados, pois cada técnica de comunicação tem as suas vantagens e desvantagens, pelo que deve-se ponderar a sua adequação a uma dada tarefa na situação concreta (Pinto e Castro, 2007).

Para Van Riel e Fombrum (2010, cit. in Carvalho, 2012, p.9), a comunicação de *marketing* pode perder alguma credibilidade porque “muitos dos programas criados são desenvolvidos com pouca ou nenhuma ligação com a comunicação organizacional proveniente do resto da organização”. Estes autores defendem que existe a necessidade de criar coerência e consistência entre a comunicação organizacional e a comunicação de *marketing*, de modo a se obter uma reputação positiva. Para tal, deve existir uma cooperação entre os colaboradores de modo a ser criada uma certa harmonia e uma história corporativa da organização consistente para com os seus clientes. Há, pois, a necessidade de uma estratégia de comunicação.

#### 1.2.4. Estratégia de *Marketing*

O conceito de estratégia (no âmbito da literatura da gestão) representa “a forma, o sentido, a orientação, a organização, a reunião e o equilíbrio dos recursos e meios que permitem alcançar os objetivos” (Nunes et al., 2008, p. 111).

No que diz respeito à estratégia de *marketing*, reportando-se às organizações empresariais, Kotler et al. (2002, p.90), definem que esta “apresenta amplamente a abordagem de *marketing* que será usada para se concretizar os objetivos constantes no plano da empresa”, optando por integrá-la no plano de *marketing*. Assim, pode-se dizer que as estratégias de *marketing* são o método que permite atingir os objetivos de *marketing*. As estratégias dizem respeito aos elementos do *marketing* Mix: produto, preço, promoção e distribuição (Caetano e Rasquilha, 2009). Ou seja, cada uma destas quatro “variáveis” é constituída por diferentes componentes que serão selecionados pela empresa de acordo com o público-alvo pré-definido, que pretende atingir, no âmbito das suas estratégias de *marketing*.

Na perspectiva de Caetano e Rasquilha (2009, p. 26 -27) a estratégia de *marketing* pode tomar duas formas:

- “Concorrenciais quando se pretende ganhar negócio à custa da concorrência. Neste grande tipo existem algumas estratégias:
  - Estratégias comparativas: quando se efetiva a comparação com a marca líder;
  - Estratégias financeiras: quando a oferta de *marketing* está definida e apenas é necessário manter a marca visível;
  - Estratégias de posicionamento: quando é necessário construir a imagem de marca;
  - Estratégias promocionais: quando se sustenta a atuação em ofertas externas à oferta de *marketing* (solução);
  - Estratégias de imitação, seguidismo ou *mee too*: quanto a atuação se baseia em ações de imitação, seguindo os passos dos líderes no mercado.
- De desenvolvimento quando o crescimento não pressupõe ataque à concorrência porque a categoria de produto está em desenvolvimento. Permitindo a captação de consumidores novos. Muito usual em mercados emergentes. Também existem diferentes modalidades específicas:
  - “Criando” novos consumidores – estratégias extensivas (mais pessoas a consumir):

- Aumenta-se a procura global baseando a estratégia na categoria de produto ou diretamente na marca;
- Puxa-se para a marca o natural desenvolvimento do mercado;

Modificando atitudes e comportamentos de compra e uso – estratégias intensivas (mais consumo por parte dos que já consumiam).

- Muda-se o comportamento de compra;
- Muda-se a utilização do produto”.

#### 1.2.5. Ferramentas de *marketing*

Segundo Caetano e Rasquilha (2009, p. 1) as ferramentas de *marketing* “são os meios que uma empresa usa para se aproximar dos seus consumidores, promover os seus produtos ou serviços”. Na perspetiva de Caetano e Rasquilha (2004 e 2009), as ferramentas comunicacionais que se encontram associadas à comunicação de *marketing* são:

- *Patrocínio*: “É considerado uma relação comercial através da qual é oferecido um suporte em troca de direitos e/ou associação.” (Caetano e Rasquilha, 2009, p. 59)  
“O patrocínio é uma forma de comunicação originada por duas entidades, em que, através do financiamento e de outros apoios, se procura estabelecer uma associação positiva entre a imagem, a marca, o produto ou serviço de uma entidade (patrocinador) e um eventos, uma atividade, uma organização ou um indivíduo (patrocinado). Um dos principais objetivos do patrocínio é a criação de notoriedade para a empresa patrocinadora” (p. 60);
- *Publicidade*: “Técnica de comunicação de massas, destinada a um público específico e que é especialmente paga e utilizada com o objetivo de dar a conhecer e valorizar uma marca (produto, serviço ou instituição), contribuindo para a sua experimentação, consumo, adesão, fidelização, utilização ou apoio” (p. 82).  
Realiza-se através de:- Anúncios eletrónicos; Brochuras; Cartazes e folhetos; *Outdoors*; Painéis; Logótipos;
- *Promoção de Vendas*: “Forma direta de persuasão, mais baseada em incentivos externos do que em benefícios da marca, que é designada para estimular imediatamente a compra e avançar com as vendas. Permite acelerar o comportamento de compra em ponto de venda. As ações de promoção atuam

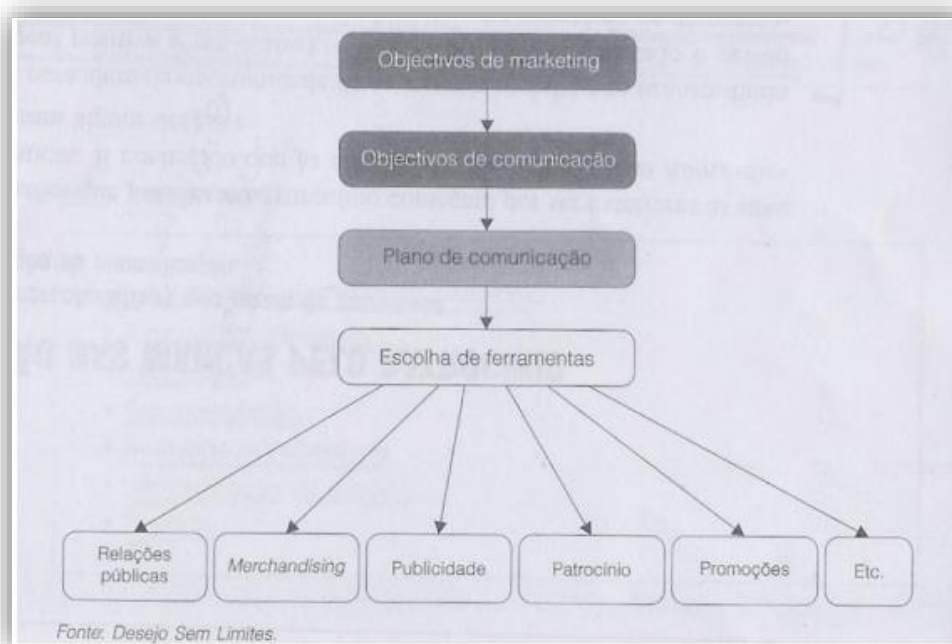
através de estímulos que visam despertar os comportamentos de compra no local” (p.149);

- *Merchandising*: “Inserções de produtos ou serviços durante a exibição de um determinado programa de televisão, ou inserções durante a exibição de um filme, novela ou outro programa televisivo.” “É uma técnica de apresentação e exposição dos seus produtos nos pontos de venda, com vista a satisfazer as necessidades do cliente e consumidor e a aumentar a sua motivação para a compra” (p. 105);
- *Feiras*: “As feiras são acontecimentos de carácter comercial que visam a apresentação de inovações e a partilha de visões de negócio de uma mesma categoria de produto entre os vários intervenientes no processo de *marketing*” (p.165);
- *Eventos*: “Acontecimentos de carácter cultural e de entretenimento, que cumprem um objetivo específico de apresentação, demonstração ou partilha de informação, dirigidos a um público-alvo específico (líderes de opinião, consumidores, especialistas)” (p. 175);
- *Vendas Pessoais*: “Comunicação face a face, por telefone, fax, computador ou qualquer outro meio que possibilite uma interação pessoal com o cliente, além de possibilitar que a comunicação seja ajustada para satisfazer as necessidades da situação”;
- *Marketing direto*: “Método pelo qual as empresas estabelecem uma relação direta e duradoura com os seus consumidores, de forma restrita ou mesmo individualizada,” (p. 159) de forma a conhecê-los o suficiente para poder oferecer os bens e serviços mais adequados - ferramenta fundamental na fidelização dos clientes - as ações desenvolvidas neste âmbito visam a satisfação das necessidades do consumidor, constituindo a base para a criação de uma relação duradoura, na conquista da sua confiança e lealdade à marca. “A estratégia é levar as pessoas a conhecer, compreender, querer, gostar, usar e recomendar a marca” (p. 159). O *marketing* direto *online* consiste na comercialização dos produtos ou serviços através da internet. O *marketing* na internet une criatividade e técnicas específicas, incluindo *design*, desenvolvimento, publicidade e vendas. Realiza-se através de: *sites* institucionais com comércio eletrónico, fóruns de discussão; disponibilidade de formação; Redes Sociais.

É importante considerar que todas as ferramentas comunicacionais e os seus respetivos instrumentos devem ser componentes alinhadas, pois é através da transmissão de uma única mensagem, que é possível existir uma “consistência entre o mercado-alvo escolhido e a estratégia de comunicação” (Kotler, 2009, p. 224).

Tendo em consideração o esquema elaborado por Cardoso (2004, p. 27) que apresenta o *mix* de comunicação de uma empresa, mostra-se o que poderia ser uma perfeita conjugação de uma estratégia de comunicação com os objetivos de *marketing*. O referido *mix* de comunicação consiste na escolha que a empresa faz dos instrumentos/ferramentas de comunicação a utilizar. Cardoso (2004, p. 26) refere que “os objetivos gerais de *marketing* determinam os objetivos de comunicação – os quais, por sua vez, se concretizam através do recurso às diversas ferramentas de comunicação (*Mix* de Comunicação)”.

**Figura 2 - Mix de Comunicação na empresa, segundo Cardoso (2004, p.24)**



Posteriormente à definição da estratégia de comunicação deve-se

“transformar as metas e estratégias em ações concretas, conforme o cronograma, (...) isto significa definir as datas das campanhas de publicidade, das promoções de vendas, das participações em feiras de negócios e dos lançamentos do produto. (...) Também significa atribuição de tarefas aos indivíduos e monitorização do desempenho” (Kotler, 2009, p. 224).

Toda esta dinâmica corresponde a um plano de ação que é imperativo definir.

## CAPÍTULO II – O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO ESTÁGIO

Neste capítulo apresenta-se a caracterização da organização onde decorreu o estágio, nomeadamente: a origem da organização; a missão, a visão e os valores; a equipa; e, as áreas de atuação. Devido à pequena dimensão da organização, todos os membros da equipa têm fortemente um parecer nas ações de organização. Assim dá-se especial atenção a alguns fatores que a caracterizam: dimensão, recrutamento, integração, composição; funções dos membros. Esta caracterização da equipa contribui de forma significativa para a perceção de como se desenvolve todo o trabalho no interior da organização, pelo que alimenta a componente analítica deste capítulo, na qual se abordam a sua estrutura, cultura e ambiente externo. O capítulo inicia-se com apresentação das opções metodológicas que orientam a elaboração desta caracterização.

### 2.1. Metodologia do Estudo para a Caracterização da *B-Training, Consulting*

Esta caracterização é feita a partir de um estudo de tipo descritivo, uma vez que

“(…) procede-se a uma narrativa ou descrição de factos, situações, processos ou fenómenos que ocorrem perante o investigador, quer tenham sido diretamente observados por ele, quer tenham sido identificados e caracterizados através de material empírico relevante” (Afonso, 2005, p. 43).

A caracterização da organização desenvolvida ao longo das páginas seguintes inspira-se na estratégia do estudo de caso (Afonso, 2005), mais precisamente do tipo “estudo de caso único”, de características exploratórias e descritivas (ver Yin, 2005, e Bogdan e Biklen, 1994)<sup>7</sup>. A modalidade de estudo de caso possui uma dupla vertente: por um lado, é uma modalidade de investigação apropriada para estudos exploratórios e compreensivos e que tem, sobretudo, como objetivo a descrição de uma situação, a explicação de resultados a partir de uma teoria, a identificação das relações entre causas e efeitos ou a validação de teorias. Mas, por outro lado permite ilustrar e analisar uma dada situação real e fomentar a discussão e a tomada de decisões, convenientes, para os mudar ou melhorar, podendo servir, neste contexto, objetivos de aprendizagem e de formação (Serrano, 2004). De acordo com Gómez, Flores e Jiménez, (1999, p.92) esta abordagem possui

---

<sup>7</sup> O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita analisar com intensidade e profundidade diversos aspetos de um fenómeno, de um problema, de uma situação real: o caso. Assim, como menciona Stake (2005, p.11) o estudo de caso consiste no “estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade”. Autores como MacDonald e Walker (1977), referidos por Gómez, Flores e Jiménez (1999, p.92) definem estudo de caso como “um estudo de um caso em ação”, salientando-se aqui a faceta viva, real e natural dos casos em estudo.

características que a tornam muito útil “para a análise de problemas práticos, situações ou acontecimentos que surgem no quotidiano”.

Quanto às técnicas de recolha de dados foram utilizadas a pesquisa documental/arquivística, a entrevista e a observação.

Com o fim de obter informação sobre a origem da *B-Training, Consulting*, a sua missão, visão, valores e áreas de atuação, recorreu-se à pesquisa documental/arquivística (ver Afonso, 2008, p. 88). Os documentos que foram consultados e analisados pertencem à categoria dos documentos públicos, nomeadamente o *site* institucional da empresa e alguns artigos de imprensa.

Para recolher informação pertinente para uma caracterização multifacetada da *B-Training, Consulting* e recolher informação sobre o ambiente externo da organização, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada<sup>8</sup>, na qual o diálogo “entre entrevistador e entrevistado desenvolve-se à volta de temas ou grandes questões mais específicas, organizadoras do discurso” (Afonso, 2005, p.98). Foram realizadas duas entrevistas a uma das sócias-gerente da *B-Training, Consulting*: a primeira sobre o tema “Pessoas, Estruturas e Dinâmicas do trabalho na *B-Training, Consulting*”, com a duração de 32:minutos (veja-se o guião no Anexo 1.2); versou questões relativas a elementos da cultura da organização, à composição humana e à estrutura da *B-Training, Consulting*, bem como à organização do trabalho e às relações entre os membros da organização e finalização da entrevista; a segunda, sobre o tema “Forças diretas e indiretas no ambiente externo da organização”, com a duração de 24 minutos, abordou questões relativas aos concorrentes, fornecedores de serviço da organização (veja-se o guião no Anexo 1.6).

As entrevistas foram transcritas (ver Anexos 1.3 e 1.7) e depois alvo de análise de conteúdo (ver Anexos 1.5 e 1.9). Neste sentido, procedeu-se a uma análise qualitativa das entrevistas, através da definição de um conjunto de dimensões, categorias e subcategorias (Anexos 1.4 e 1.8) (ver Bardin, 1979, p. 37).

Como referido o estudo recorreu também à observação. Pode-se considerar que a observação constitui uma técnica de investigação, que usualmente se complementa com

---

<sup>8</sup> Segundo Powney e Watts (1989, cit. in Lessard-Hébert, Goyette & Boutin, 1990) esta entrevista é orientada para a resposta no sentido em que o entrevistador mantém o controlo no decurso de todo o processo. Este tipo de entrevista tem como principais características a existência de um guião pré-definido, o que permite ao entrevistador ser flexível na medida em que consegue ajustar e formular novas questões sobre a temática em questão.

a entrevista semidiretiva ou também com outras técnicas como análise documental, se bem que a mesma possa ser aplicada de modo exclusivo.

No presente estudo, seguiu-se uma observação participante, ou seja, uma observação na qual o observador vive a situação, sendo-lhe possível conhecer e compreender o fenómeno em estudo (Dias e Moraes, 2004). Estas observações materializaram-se de uma forma não-estruturada, que como afirma Cozby (1989, cit. in Afonso, 2005, p.92), este tipo de observação:

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

De modo a registar estas observações elaborou-se um quadro de registo (Anexo 1.1) – sob a forma de notas de campo – de modo a sistematizar a informação e a selecionar os dados para a compreensão do trabalho desenvolvido no seio da organização.

## **2.2. A *B-Training, Consulting***

A *B-Training, Consulting* é a marca que representa comercialmente a *Gesperitus*, Consultoria de Gestão e Formação Unipessoal Lda.. Trata-se de uma empresa do setor privado que tem como principal ramo de atividade a consultoria de formação e os Processos de Certificação da Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT).

### **2.2.1. Origem da Organização**

Fundada em 2008, a *B-Training, Consulting* é a concretização de um projeto desenvolvido pelas suas duas fundadoras, ambas formadas, na área de especialização de Formação de Adultos, pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Segundo uma das sócias-gerentes a ideia de criar esta empresa surgiu como

“(…) tentativa de realização de um projeto pessoal e profissional e com a ideia de que, por um lado gostaria de experimentar trabalhar por conta própria, e, por outro lado, desenvolver um projeto que tivesse a ver com a nossa área de formação e, que se concretizasse no sentido de puder trabalhar nesta área da forma como eu



acho que a formação deve ser trabalhada e os recursos humanos em geral” (EI, Anexo 1.3, p.1).

Inicialmente, no ano de 2003, foi fundada a *Gesperitus*, Consultoria de Gestão e Formação Unipessoal Lda, com o intuito de intervir na área da gestão estratégica de clientes.<sup>9</sup> Posteriormente cresceu a ambição de estabelecer uma ponte entre a consultoria de gestão e aquilo que vem sendo designado, em certos setores da gestão por “formação / gestão de ativos humanos”.<sup>10</sup> Neste sentido, a efetiva formalização da marca registada *B-Training, Consulting* surgiu apenas no início do ano 2008, com a finalidade de se centrar na formação e na gestão de pessoas, realizadas com base nas necessidades reais e interesse dos seus clientes, de modo a ajustar e conceber uma formação à medida de cada formando e das exigências (cada vez mais evidentes) do mercado de trabalho (fonte: a “*B-Training, Consulting: Formação apoiada nos princípios fundamentais da Formação Profissional e do Desenvolvimento de Adultos*”). A *B-Training, Consulting* é acreditada pela DGERT e os seus cursos são devidamente homologados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Relativamente ao nome atribuído à *B-Training, Consulting*, este teve origem na intenção de tornar evidente a relação entre o *Be* (colocando o foco no próprio indivíduo e na descoberta do seu potencial), e o *Training* (relacionada com a formação e aprendizagem ao longo da vida).

### 2.2.2. Missão, visão e valores

A empresa declara basear a sua atividade nos princípios da Formação Profissional e do Desenvolvimento de Adultos. De acordo com as responsáveis pela *B-Training, Consulting*, a missão da organização consiste em “trabalhar com e para as pessoas, procurando maximizar as suas competências e todo o seu potencial, criando valor e sustentabilidade para os clientes e seus colaboradores” (fonte: revista RH Magazine, 90, p. 6). A *B-Training Consulting* desempenha a sua missão tendo preocupação com as necessidades e os interesses do público-alvo em causa, tentando relacionar, ao mesmo

---

<sup>9</sup> A gestão estratégica de clientes aborda a relevância do cliente na preocupação estratégica da empresa. O que representa o cliente, qual o valor da sua força, como deve ser considerado, que implicações tem para a estratégia e para a política de empresa (Pinto, 2008).

<sup>10</sup> Ativos Humanos compreendem os benefícios que o indivíduo pode gerar para as organizações por meio de sua experiência, conhecimento, criatividade e habilidade para resolver problemas, visto de forma criativa e dinâmica (Antunes e Martins, 2002).

tempo, com os idealismos da empresa/instituição que “encomenda” os serviços de formação.

Marcando a sua filosofia de atuação, a *B-Training, Consulting* apresenta a sua visão destacando-se como “um padrão de excelência na formação e gestão de ativos humanos”. (fonte: *site* institucional da *B-Training, Consulting*). Desta forma, a *B-Training Consulting* defende o propósito de que se deve atribuir bastante importância às necessidades e interesses das pessoas envolvidas no processo de formação (perspetiva de carácter humanista), havendo também como principal preocupação o ajustar da formação profissional às constantes mudanças e exigências sociais.

A *B-Training, Consulting* apresenta um conjunto de valores que norteiam a atuação da empresa, sendo estes:

“ - Excelência no valor acrescentado aos clientes; - Maximizar o potencial e competências das pessoas; - Promover o espírito de iniciativa e inovação; - Reforçar o trabalho de equipa; - Empenho na concretização dos objetivos; - Estabelecer relações de confiança, credibilidade e compromisso; - Notoriedade de práticas inovadoras na aprendizagem ao longo da Vida; - Desenvolver uma cultura de comunicação e transparência; - Elevados padrões de ética e integridade; - Respeito pela comunidade e ambiente”(fonte: *site* institucional da *B-Training, Consulting*).

Deste modo, os valores declarados enfatizam uma relação de compromisso, estreita colaboração e confidencialidade para com os seus clientes, bem como a adoção de uma conduta profissional respeitador dos princípios da igualdade, lealdade, ética e integridade.

### 2.2.3. A equipa

#### *Dimensão*

A *B-Training, Consulting* apresenta uma dimensão reduzida quanto aos elementos da equipa efetiva, nomeadamente sete colaboradores. Esta opção por um número reduzido de trabalhadores faz parte da lógica de trabalho da empresa, sendo possível verificar este facto através do relato de uma das sócias-gerentes: “o nosso objetivo não é ter uma empresa muito grande e mesmo assim a empresa já está bastante grande face á dimensão das empresas de formação que existem” (EI, Anexo 1.3, p.10).

### *Composição da equipa e funções dos membros*

Relativamente ao quadro do pessoal, atualmente, a *B-Training, Consulting* conta com sete trabalhadores, para além de, em termos de profissionais recrutados do exterior, contar com uma bolsa própria de formadores e consultores, nas diversas áreas que a organização dá resposta. A equipa efetiva que trabalha a tempo inteiro nas instalações da *B-Training, Consulting*, é constituída por: duas Sócias Gerentes (fundadoras da empresa) – designadas por ‘*Partners*’ -, dois *Séniores Consultants* e três *Consultants*. Esta distinção de cargos adotados pela empresa tem como principal critério o *status* que cada membro tem dentro da empresa, nomeadamente os anos de serviço e a experiência profissional. Todos os restantes serviços de apoio, denominados por fornecedores de serviços, (*designer*, contabilidade, gestão estratégica, manutenção do parque informático, serviço de limpeza, construção e manutenção do *site*) estão em regime de avença mensal.

Na equipa efetiva cada trabalhador tem a seu cargo funções específicas, e a organização/distribuição das tarefas de cada trabalhador, pauta-se por “muita autonomia nas suas agendas embora partilhadas” (EI, Anexo 1.3, p.9), como também depende das áreas de atuação. Por exemplo, como menciona a sócia-gerente:

“A nível das certificações, elas tem um trabalho mais pré-programado é diferente (...) os projetos tem uma data para estarem finalizados é mais fácil é mais fazível em termos de planeamento, mais concreto em termos de agenda e em *times report*. No trabalho da formação é mais dinâmico a esse nível é mais imprevisível” (EI, Anexo 1.3, p.9).

Na tabela 1 apresentam-se os principais indicadores da equipa efetiva, tendo em consideração quais os cargos existentes, segundo a tipologia adotada pela *B-Training, Consulting*, a formação académica, o tempo de serviço e as funções e respetivas tarefas presentes na empresa. Para analisarmos as tarefas desempenhadas pela equipa, selecionámos, a tipologias/categorizações que se nos perspectivaram como mais significativas neste assunto, nomeadamente a de Morgan, Hall e Mackay (1983, cit. in Barroso, 2005, p. 148) tendo como base o modelo proposto por Katz (1974).

**Tabela 1 – Principais indicadores da equipa efetiva da *B-Training, Consulting* (tipologia do cargo, formação académica, tempo de serviço e funções e tarefas na empresa)**

TIPOLOGIA DO CARGO	FORMAÇÃO ACADÉMICA	TEMPO DE SERVIÇO NA <i>B-TRAINING, CONSULTING</i>	FUNÇÕES NA <i>B-TRAINING, CONSULTING</i>	TAREFAS NA <i>B-TRAINING, CONSULTING</i> (Baseado no modelo de Morgan, Hall e Mackay, 1983, tendo como base o modelo proposto por Katz, 1974) Fonte: Barroso (2005, p.148)
<i>Partner</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licenciatura em Ciências da Educação;</li> <li>○ Pós-Graduação em Ciências da Educação, área de especialização em Formação de Adultos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsável de Formação ao nível do Departamento de Formação Profissional:</li> <li>- Gestora de Formação (modalidade presencial e <i>e/b-learning</i>):</li> </ul>	<p><u>Tarefas Técnicas/Formativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento e seleção dos consultores / coordenadores;</li> <li>- Dinamização dos processos de diagnósticos de situação de entidades clientes;</li> <li>- Gestão de toda a atividade formativa.</li> </ul> <p><u>Tarefas de Gestão Operacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concretização do Plano de Desenvolvimento Estratégico no que diz respeito à atividade de</li> </ul>

		6 anos	<p>- Coordenadora da formação (modalidade presencial e <i>b-learning</i>):</p>	<p>formação em articulação com as restantes áreas de intervenção da empresa;</p> <p>Acompanhamento dos resultados dos projetos.</p> <p><u>Tarefas de Gestão Externas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamização dos processos de diagnósticos de situação de entidades clientes;</li> <li>- Resposta a reclamações;</li> <li>- Resposta a solicitações ou pedidos de esclarecimento de entidades ou consultores externas.</li> </ul> <p><u>Tarefas Técnicas/Formativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento e seleção os formadores;</li> <li>- Atualização dos conteúdos pedagógicos para domínio da formação;</li> <li>- Planificação das atividades pedagógicas;</li> <li>- Participação em reuniões em diferentes momentos (antes, durante e depois da ação) com todos os interlocutores necessários para a implementação do programa do curso de formação;</li> </ul>
--	--	--------	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Função comercial: gestão da comunicação de marketing;</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboração, se necessário, na elaboração de um relatório de execução;</li> <li>- Monitorização do desenvolvimento do curso de formação;</li> </ul> <p><u>Tarefas de Gestão Operacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização dos recursos didáticos (equipamentos, textos de apoio, suportes audiovisuais e informáticos);</li> <li>- Reformulação com os formadores, se necessário, estratégias formativas e/ou instrumentos de avaliação;</li> </ul> <p><u>Tarefas de Relações Humanas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resposta a solicitações ou pedidos de esclarecimento dos formadores e formandos;</li> </ul> <p>Tarefas de Gestão Externas/ Prestação de Contas e Relação com a Comunidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacta e coordena a carteira de clientes.</li> </ul> <p><u>Tarefas de Gestão Operacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção do <i>site</i> institucional e do site específico para o Curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores;</li> </ul>
--	--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formadora do Curso Master em Gestão da Formação;</li> <li>○ Responsável pela gestão de projetos no âmbito da consultoria de <i>e-learning</i>;</li> <li>○ Responsável pela gestão de projetos no âmbito do <i>outsourcing</i> de recursos humanos;</li> <li>○ Função administrativa e financeira: decisões a nível financeiro e estratégico.</li> </ul>	<p>- Gestão do material publicitário (capas, canetas, blocos, <i>post-its</i>, cartazes);</p> <p><u>Tarefas de Gestão Externa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação das <i>newsletters</i> na imprensa;</li> <li>- Redação de artigos para a comunidade;</li> <li>- Participação em conferências, feiras e fóruns.</li> </ul>
--	--	--	--	--

<p><b>Partner</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licenciatura em Ciências da Educação;</li> <li>○ Mestrado em Ciências da Educação, área de especialização em Formação de Adultos.</li> </ul>	<p>6 anos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Responsável da Acreditação de Entidades Formadoras pela DGERT:</b></li> </ul>	<p><u>Tarefas de Técnicas /Formativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio técnico-administrativo associado à atividade formativa de uma entidade Certificada pela DGERT;</li> </ul> <p><u>Tarefas de Gestão Operacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transição de entidades acreditadas para o novo Sistema de Certificação de Entidades Formadoras pela DGERT;</li> <li>- Processo de transição mediante notificação da DGERT;</li> <li>- Gestão da auditoria interna prévia à auditoria realizada pela DGERT;</li> <li>- Alargamento das áreas de formação da Certificação;</li> <li>-Transferência da Certificação entre entidades;</li> <li>Acompanhamento dos resultados do projeto.</li> </ul> <p><u>Tarefas de Relações Humanas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em reuniões com os colaboradores internos, com vista a acompanhar os projetos a decorrer.</li> </ul>
-----------------------	---	---------------	---	---



			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Função administrativa e financeira: decisões a nível financeiro e estratégico.</b></li> <li>○ <b>Responsável pela gestão de projetos no âmbito do <i>outsourcing</i> de recursos humanos.</b></li> </ul>	<p><u>Tarefas de Gestão Externas/ Prestação de Contas e Relação com a Comunidade:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Follow-up</i> telefónico e presencial de propostas;</li> <li>- Acompanhamento continuado e mensal das práticas de formação de uma entidade Formadora pela DGERT;</li> <li>- Reuniões com clientes.</li> </ul>
<b><i>Sénior Consultant</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos;</li> <li>○ Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos.</li> </ul>	4 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Execução de planos de consultoria personalizados junto dos Clientes (entidades formadoras ou com departamentos de formação) para efeitos de Certificação pela DGERT;</b></li> </ul>	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Execução de auditorias de qualidade junto dos Clientes para efeitos da manutenção da Certificação pela DGERT;</b></li> <li>○ <b>Formadora e e-tutora de formação intra e interempresas.</b></li> </ul>	<p><u>Tarefas Técnicas/Formativas:</u></p> <p>- Ministras cursos de Formação Pedagógica Inicial de Formadores, gestão da formação, <i>master</i> em gestão da formação, (modalidade presencial <i>e/b-learning</i>) e outras áreas de formação destinada a clientes empresariais.</p> <p><u>Tarefas de Gestão Operacional:</u></p> <p>- Planeamento, desenvolvimento e avaliação de cursos de formação</p> <p>- Conceção de programas de formação, planos de sessão, materiais pedagógicos e de apoio à aprendizagem.</p>
<b>Sénior Consultant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licenciatura em Ciências da Educação;</li> </ul>	2 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Formador e e-tutor de formação intra e interempresas;</b></li> </ul>	<p><u>Tarefas Técnicas/Formativas:</u></p> <p>- Ministras cursos de Formação Pedagógica Inicial de Formadores, gestão da formação e plataforma SIGO (modalidade presencial <i>e/b-learning</i>);</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mestrado em Ciências da Educação, área de especialização em Formação de Adultos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Coordenador técnico dos cursos à distância;</b></li> </ul>	<p><u>Tarefas de Gestão Operacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento, desenvolvimento e avaliação de cursos de formação</li> <li>- Conceção de programas de formação, planos de sessão, materiais pedagógicos e de apoio à aprendizagem.</li> </ul> <p><u>Tarefas de Gestão Operacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização dos recursos pedagógicos e tecnológicos associados à plataforma tecnológica;</li> <li>- Manutenção técnica regular da plataforma tecnológica <i>Virtual Learning Center</i>;</li> <li>- Administração e gestão da plataforma: inscreve e regista os formandos na plataforma, disponibiliza na plataforma os suportes de apoio à aprendizagem e quaisquer documentos associados aos módulos / cursos de formação, introduz os cursos e respetivas ações de formação na plataforma;</li> <li>- Controlo e acompanhamento técnico das ações de formação.</li> </ul>
--	---	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Função comercial: gestão da comunicação de marketing.</b></li> </ul>	<p><u>Tarefas de Relações Humanas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto com os fornecedores de serviço (serviços informáticos e <i>designer</i>).</li> </ul> <p><u>Tarefas de Gestão Operacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão e coordenação do <i>site</i> institucional e do <i>site</i> específico para o Curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores;</li> <li>-Conceção das <i>newsletters</i>;</li> <li>- Gestão da <i>mailing list</i>.</li> </ul> <p><u>Tarefas de Gestão Externa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão das redes sociais;</li> <li>- Realiza o suporte de <i>help desk</i> para apoio em quaisquer dificuldades de ordem técnica que surjam por parte dos utilizadores.</li> </ul>
<b>Consultant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licenciatura em Ciências da Educação;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>E-tutora de formação intra e interempresas;</b></li> </ul>	<p><u>Tarefas Técnicas/Formativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministra, da modalidade <i>b-learning</i>, de alguns módulos do curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mestrado em Ciências da Educação, área de especialização em Formação de Adultos.</li> </ul>	1 ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Apoio logístico na formação intra e interempresas.</b></li> </ul>	<p><u>Tarefas de Gestão Operacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificação, organização e conceção de documentos para a formação intra e interempresas.</li> <li>- Elaboração de propostas de formação no âmbito da formação intra e inter empresas.</li> </ul> <p><u>Tarefas de Gestão Externa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento geral dos clientes e potenciais clientes (telefónico e eletrónico).</li> </ul>
<i>Consultant</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licenciatura em Ciências da Educação;</li> <li>○ Mestrado em Ciências da Educação, área de especialização em Administração Educacional.</li> </ul>	10 meses (estágio profissional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Apoio logístico na Acreditação de Entidades Formadoras pela DGERT.</b></li> </ul>	<p><u>Tarefas de Conceção//Gestão Operacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceção de documentos para o cliente que se encontra em fase de processo de acreditação.</li> </ul> <p><u>Tarefas de Gestão Externa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Follow-up</i> telefónico e presencial de propostas junto dos clientes;</li> <li>- Acompanhamento de formadores das entidades a certificar;</li> <li>- Solicitação de documentos aos clientes para o processo de transição de entidades acreditadas para o novo Sistema de Certificação de Entidades Formadoras pela DGERT.</li> </ul>

<p><i>Consultant</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licenciatura em Ciências da Educação;</li> <li>○ Mestrado em Administração Escolar.</li> </ul>			
--------------------------	---	--	--	--

Através da discriminação das funções e tarefas de cada membro, é possível verificar que estas são partilhadas, pois apesar de existir uma diferenciação de funções, existem funções que são desempenhadas mutuamente por vários membros. Neste sentido, a coordenação da equipa passa pela realização de reuniões internas regulares.

### *Recrutamento*

A *B-Training, Consulting* tende a recrutar pessoas com um conjunto de valores e características compatíveis, por um lado, com a missão e os objetivos estratégicos e, por outro com a história da empresa. A decisão de preenchimento de um cargo na empresa, segundo uma das sócias-gerentes, resulta de “critérios e temos várias fases para o processo de seleção, depois de entrar, dependendo da área para onde vai assim fará o seu percurso mas é um percurso muito próximo de nós é um processo de aprendizagem contínua” (EI, Anexo1.3., p.6). Apesar de existirem critérios de seleção, o recrutamento ao longo da existência da *B-Training, Consulting* tem sido uma “seleção natural” (EI, Anexo 1.3, p.7) associada ao crescimento da empresa, ou seja as vagas surgiram de acordo com a necessidade de criar funções que respondessem às exigências sentidas ao nível do mercado.

Este processo de recrutamento proporciona à empresa a exclusão dos candidatos que entendem não se identificarem com os padrões de atuação vividos na organização. Deste modo, uma das sócias-gerentes afirma “há pessoas que, ou por opção nossa ou por opção pessoal optam por sair por vários motivos, se não tiverem esse conjunto de características ou basta por falhar uma dessas características para terem que sair” (EI, Anexo 1.3, p.7).

Para a sócia-gerente entrevistada, alguns dos padrões da atuação, prendem-se com as atitudes e comportamentos esperados pelos trabalhadores e considerados, pelos gestores, que são propiciadores do atingimento dos resultados aguardados, pois para trabalhar na *B-Training, Consulting* será necessário que os membros sejam detentores de características específicas que sejam consistentes com a missão e (como adiante veremos com mais detalhe) com a cultura (oficial) da Empresa:

“As características são ser uma pessoa dedicada, pessoas que se revêm no projeto, que vem o projeto também como deles, e que vêem as coisas como desafios, não como um fardo, são pessoas muito empenhadas, são pessoas motivadas para as funções, mas aí é um trabalho que tem que ser contínuo ao longo dos anos, são pessoas muito responsáveis, que trabalham com autonomia. (...) Autonomia, responsabilidade, muita dedicação, com valores humanos, isso é muito importante

que as pessoas tenham valores que saibam estar, que saibam comportar, e que tenham valores que respeitem e que gostam de ser respeitados isso também é muito importante e que saibam trabalhar em equipa” (EI, Anexo 1.3, p.6).

Através desta enumeração extensiva de características que aliam “a componente profissional com a componente humana” (EI, Anexo 1.3, p.6), é possível equacionar alguns padrões de atuação que na qual a equipa da *B-Training, Consulting* se parece reger: procura dos resultados, orientação para os clientes, respeito pelos outros, eficácia interpessoal, proatividade e iniciativa.

### *Integração*

A integração de novos membros, como afirma uma das sócias-gerentes “depende das áreas, se vai trabalhar para a consultoria ou para a formação” (EI, Anexo 1.3, p.5). Dito de outro modo, a transmissão da cultura depende das áreas de atuação e passa, inicialmente pela execução de tarefas mais fáceis, para tarefas mais complexas e difíceis. Através da experiência da estagiária e através das entrevistas realizadas foi possível perceber como era feito a integração dos novos membros.

*No meu caso posso afirmar que no primeiro dia, visto que a minha área estaria mais ligada á área da formação, fui recebida por uma das consultoras trabalha nesse âmbito, mostrou-me a empresa e apresentou-me os colegas presentes. Nos primeiros dias foi-me delegado tarefas relativamente simples e rápidas, como arquivar documentos ou enviar e-mails. Foi com ao longo do tempo que comecei por elaborar tarefas mais complexas e difíceis, vindo a ter uma perceção mais clara da cultura organizacional.*

Através das entrevistas é possível perceber como é realizado a integração de novos nas áreas de atuação:

“Mais a nível da consultoria, normalmente tem sido uma consultora sénior que é a ■■■ que faz agora a integração das pessoas novas, ou seja, que tem mais a ver com as certificações das empresas, no sentido como se fosse uma tutora, vai acompanhando, vai explicando, existe um plano em que as pessoas começam a trabalhar do mais simples para o mais complexo para conseguirem abarca o que é o processo todo e fazê-lo e, trabalham sempre com o apoio dessa consultora e depois se necessário com a ■■■. No caso da formação, a última pessoa que entrou foi a ■■■ que eu acompanhei, tive quase uma semana só dedicada a ”arrumar a casa” e explicar-lhe tudo, e depois o que acontece sempre existe um



relacionamento muito próximo e depois a partir daí, a pessoa vai evoluindo, vai se autonomizando (...)" (EI, Anexo 1.3 , p.5) .<sup>11</sup>

#### 2.2.4. Áreas de atuação da *B-Training, Consulting*

A atividade da *B-Training, Consulting* organiza-se em cinco linhas de negócio: formação interempresas; formação intraempresas; consultoria de *e/b-learning*; processos de Certificação DGERT (no passado, Acreditação DGERT); e, *outsourcing* de recursos humanos (fonte: *site* institucional e imprensa).

A *formação interempresas* - destina-se a trabalhadores de diversas entidades e apresenta aos clientes uma oferta formativa especializada e variada, com vista à adaptação pedagógica das ações de formação desenvolvidas ao perfil dos seus respetivos participantes. A *B-Training, Consulting* disponibiliza um conjunto de cursos em diferentes áreas pedagógicas, tanto na modalidade presencial como *e/b-learning*, com um preço fixado e datas para a sua realização, destacando-se as seguintes opções: “Gestão da Formação (60 horas); Certificação de Entidades Formadoras pela DSQA/DGERT (36 horas); Formação Pedagógica Inicial de Formadores - Presencial (90 horas); Formação Pedagógica Inicial de Formadores - *B-Learning* (120 horas); Formação Avançada de Formadores (24 horas); E-tutor: Especialização Pedagógica em *e-learning* (60 horas); Plataforma SIGO: Iniciação e Gestão (6 horas). A organização dispõe no *site* institucional um questionário de diagnóstico de necessidades de formação que serve de base à conceção do plano de formação interempresas anual, para consulta e/ou preenchimento de potenciais clientes” (fonte: *site* institucional da *B-Training, Consulting*).

A *formação intraempresas* - disponibiliza formações realizadas de acordo com o que o cliente pretende, ou seja, as empresas demonstram o seu interesse em que seja organizada uma ação de formação, tendo em consideração as orientações estratégicas. Em função dessa expectativa, a *B-Training, Consulting* oferece às organizações um “serviço especializado de conceção, organização e desenvolvimento de projetos formativos orientados por uma lógica de valorização do vivido e do portfólio de experiências dos indivíduos – formação experiencial” (*site* institucional da *B-Training, Consulting*). O tipo de formação predominante na *B-Training, Consulting* é uma formação criada à medida

---

<sup>11</sup> De forma a caracterizar a equipa da *B-Training, Consulting*, no capítulo 2.3.1. do presente relatório, é apresentado uma análise da cultura organizacional, na qual é possível compreender a valorização dos recursos humanos que existe na empresa, em termos de cooperação, coesão, formação contínua em contexto de trabalho e espírito de equipa.

dos formandos, fugindo à abordagem da formação de massa e dos catálogos de formação. Esta metodologia de formação surge de um diagnóstico de necessidades realizado *à priori*, a partir do qual é feito todo o ciclo formativo. Este ciclo de formação envolve o diagnóstico, a elaboração do plano formativo, a realização da formação em si e, por fim a avaliação da formação. Algumas áreas e temáticas trabalhadas nos projetos formativos são: Gestão de projetos, equipas e pessoas; Gestão da formação; Gestão de quadros dirigentes; Organização e desenvolvimento pessoal; Gestão e finanças; Tecnologias de informação e comunicação.

Em relação à *consultoria de e/b-learning*, a *B-Training, Consulting* implementa nas organizações ferramentas que auxiliam a dinamização dos seus projetos a distância. Neste sentido, a *B-Training, Consulting* poderá

“realizar um projeto formativo global, desenhado à medida de cada cliente ou oferecer outros serviços, nomeadamente: instalação, configuração e customização da Plataforma à imagem do cliente; conversão de cursos presenciais para a modalidade *e/b-learning*; reestruturação de uma plataforma já existente com base numa estratégia definida tendo em conta o *instructional design* e a eficácia pedagógica dos elementos presentes” (fonte: *site* institucional da *B-Training, Consulting*).

A *certificação de entidades formadoras pela DGERT* - consiste num serviço de consultoria que se dirige a instituições que pretendam operacionalizar o desenvolvimento de processos de certificação junto da DGERT, no âmbito do Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras, a entrada em vigor, no dia 5 de novembro de 2010 da Portaria 851/2010, de 6 de setembro: o Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, previsto no n.º2 do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 396/2007. É a partir deste, que a *B-Training, Consulting* oferece um serviço de consultoria de desenvolvimento de planos personalizados de conceção de processos de Certificação junto da DGERT. Este serviço visa adequar as práticas das empresas aos requisitos exigidos pela DGERT, através da formulação de um *dossier* de candidatura e à certificação por parte da mesma. Na *B-Training, Consulting* o cliente só faz o pagamento da última tranche após a confirmação da certificação pela DGERT, para além de se realizar um apoio continuado aos clientes e a resposta a qualquer solicitação da DGERT, ao longo de todo o processo até à sua aprovação final, sem qualquer custo adicional. A organização disponibiliza ainda um serviço de auditoria interna ao longo do processo.

Por fim, a *B-Training, Consulting*, apresenta a ideia de *Outsourcing* de Gestão de Recursos Humanos, apoiada num modelo de autoria própria, que procura afastar-se das típicas abordagens de Recursos Humanos. O modelo foi denominado por ConSisGEst (Ativos Humanos ou Consultoria Sistémica de Gestão Estratégica de Ativos Humanos).<sup>12</sup>

### **2.3. Para uma análise organizacional da *B-Training, Consulting***

#### **2.3.1. Estrutura organizacional da *B-Training, Consulting***

A representação oficial da estrutura organizacional da *B-Training, Consulting*, apresentada na figura 3, assenta-se num organograma “*dial de Wyllie*”, com a forma de um círculo maior separado por círculos concêntricos conforme o grau hierárquico. O círculo central, representado pela Direção-Geral (com a função principal de Controlo de Gestão), compreende o primeiro nível hierárquico. O segundo círculo apresenta as áreas de negócio da empresa, na qual integram os membros da equipa efetiva da *B-Training, Consulting*. O terceiro círculo apresenta as unidades de apoio, nas quais se integram os colaboradores em regime de avença mensal. A estrutura da *B-Training, Consulting* é pois a de uma organização centrada em projetos interdepartamentais. Através deste modelo de organograma é visível que não existe um nível de gestão intermédia entre a direção e o nível de operacionalização, o que leva a empresa a adotar um modelo circular, que transmite a ideia de uma colaboração elevada entre as unidades.

---

<sup>12</sup> Atualmente esta área de atuação não tem sido desenvolvida significativamente pela empresa o que não possibilitou adquirir informação para a sua designação.

**Figura 3 – Organograma da organização**

Partindo da teoria axiomática, atrás referida, pode perceber-se a estrutura organizacional da *B-Training, Consulting* em função de quadro dimensões: complexidade, centralidade, formalismo e estratificação.

Em relação à *complexidade*, ou seja, à diversidade dos atores e à natureza da sua formação, a *B-Training, Consulting* possui no seu quadro efetivo e na bolsa de formadores, trabalhadores com certificações e qualificados em diversas áreas académicas, nomeadamente: gestão de recursos humanos, ciências da educação, consultoria e formação em diversas áreas comportamentais, gestão de projetos, entre outras.

Ao nível da *centralidade*, a tomada de decisão é relativamente descentralizada quanto ao desenvolvimento da sua atividade. Existe uma gestão participada, na medida em que existe uma autonomia dos trabalhadores a tomada de decisão. Todavia, a nível das decisões estratégicas e financeiras a tomada de decisão é centralizada. Conforme afirma a sócia gerente: “Já sabem também o que é que esperamos deles e as formas de atuação, e os objetivos e portanto dentro disto tem sempre autonomia. Depende do tipo de decisão (...) mas é sempre de comum acordo” (EI, Anexo 1.3, p.13).

No que se refere à *formalização*, não existe um grau de formalização elevado, uma vez que apesar de existir uma série de procedimentos escritos formais, o trabalho desenvolvido na *B-Training, Consulting* pauta-se pela flexibilidade e depende do “*know-how* dos profissionais”.

Por fim quanto à *estratificação*, apesar do estatuto da direção ocupar o centro do organograma da *B-Training, Consulting*, não existe grandes diferenças a nível hierárquico entre os trabalhadores.

Partindo da tipologia dos mecanismos de coordenação atrás referida, é possível identificar a presença de todos eles. Regista-se a presença do *ajustamento mútuo* na comunicação entre os membros que constituem a equipa efetiva. A comunicação informal é uma prática constante, uma vez que a coordenação dos projetos é discutida informalmente, o trabalho é planificado e coordenado por este meio. A *supervisão direta* é visível na quantidade relevante de reuniões, ocasionais ou agendadas, entre as sócias-gerentes e os restantes trabalhadores, com o fim de estarem sempre informadas do decorrer dos projetos, da situação financeira e dos possíveis problemas, adversidades, potencialidades que podem existir. Outro mecanismo presente na empresa é a *standardização das qualificações*, que como verificado acima, todos os trabalhadores tem formação nas áreas de atuação da empresa, sendo que as funções são delegadas, por parte da direção, pelo facto de existir autonomia na gestão dos projetos em curso. De igual modo, é perceptível o mecanismo de coordenação pela *socialização*, pois todos os membros da equipa partilham valores éticos, padrões de atuação e normas comuns, que são consistentes com a missão da empresa.

Partindo da tipologia dos níveis hierárquicos atrás mencionada, na *B-Training, Consulting* é possível apenas reconhecer a presença do vértice estratégico, da equipa de apoio e do núcleo operacional.

O *vértice estratégico* é preponderante no desenvolvimento e controlo da atividade da empresa, que constituído pela direção, assegura as funções administrativas e financeiras, assim como realiza uma coordenação pela supervisão direta e ajustamento direto, conforme referido acima.

A *tecnoestrutura* é inexistente, pois a standardização do trabalho é realizada através do ajustamento mútuo, ou seja cada trabalhador standardiza o seu próprio trabalho e quando necessário existe esse controlo das unidades por parte da direção.

Quanto ao *nível intermédio*, este mecanismo de coordenação não é visível na organização em estudo, pois não existe ninguém responsável a nível da gestão intermédia entre a direção e os trabalhadores. Na figura 3 é possível verificar que não existe uma

separação entre as áreas de negócios e de apoio, o que leva a existir projetos interdepartamentais.

A *equipa de apoio* é constituída pelos fornecedores de serviços (*designer*, contabilidade, gestão, informática e *site*), que em regime de avença mensal, são responsáveis pela logística da organização. Contudo, devido ao reduzido número de trabalhadores da organização, alguns elementos da equipa efetiva detêm funções de apoio logístico.

No que diz respeito ao *núcleo operacional*, este funciona em todas as áreas de negócios da *B-Training, Consulting*, devido ao número reduzido de elementos da empresa. Todavia existe uma maior expressão nas áreas de negócios da formação inter e intraempresas, na qual trabalham uma consultora destinada às operações finalísticas, assim como uma das sócias-gerentes que se responsabiliza pela gestão e coordenação da formação. Em relação às outras áreas de negócios, especialmente nos processos de Certificação de entidades formadoras pela DGERT, existe uma menor expressão deste nível, sendo apenas a sócia-gerente, responsável pela disponibilização dos serviços aos clientes.

De acordo com a tipologia proposta por Mintzberg (1995, p. 329-334), consideramos que a *B-Training, Consulting* possui uma Estrutura Simples. Este tipo de estrutura é frequente em “pequenas organizações,” geralmente em microempresas<sup>13</sup> (nas quais o número de trabalhadores ronda os 20 trabalhadores no máximo) e está associada, em muitos dos casos, a uma “gestão familiar”.

As características da Estrutura Simples - uma baixa complexidade e reduzida centralização, pautada pelo trabalho de equipa e pela autonomia nas tarefas – são visíveis na *B-Training, Consulting*. A este respeito, refere a sócia-gerente que: “Sim as pessoas tem muita autonomia nas suas agendas embora são partilhadas (...) tentamos sempre que haja um comprometimento mútuo mas há uma grande autonomia por parte das pessoas” (EI, Anexo 1.3, p.9 e 13). Uma característica importante a mencionar sobre a Estrutura Simples e, que é bastante visível na organização em análise, é o seu sentido de missão. Whorthy (1950, cit. in Mintzberg, 1995, p.342), ao escrever sobre “o sistema social mais bem integrado” das pequenas organizações, destaca que os dirigentes das mesmas sabem qual o caminho a seguir e existe uma tendência de crescimento rápido, pois os trabalhadores desenvolvem de forma sólida uma identificação com este tipo de

---

<sup>13</sup> Consultar “Sínteses de Legislação da UE – Definição de Micro, pequenas e médias empresas” – disponível em: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm)

organização. Neste sentido, é procurada uma relação sólida entre os membros da equipa e estes com a direção.

O tipo de estrutura adotado é caracterizado por um modelo de funcionamento orgânico, que se pauta pela utilização de mecanismos informais e pela minimização da dependência em relação aos especialistas funcionais. Nesta organização em particular, este facto é perceptível quando se reflete sobre o grupo-chave que sustenta toda área de formação profissional da organização, ou seja os formadores. O processo de bolsa de formadores assenta numa política de rentabilidade do negócio, na medida em que só existe custos com os formadores caso subsistirem proveitos, pois se este grupo fizesse parte do quadro do pessoal efetivo da organização, esta teria custos constantemente elevados, sendo que não conseguiria suportá-los, colocando em causa a sua sobrevivência e a qualidade dos serviços prestados. Deste modo, todos os formadores que prestam serviços à *B-Training, Consulting*, uns mais regularmente, outros de forma mais esporádica, são trabalhadores independentes e externos à mesma (regime *freelancer*), que são contratados de acordo com as necessidades da empresa em responder aos serviços solicitados por parte dos clientes.<sup>14</sup>

### 2.3.2. Cultura organizacional da *B-Training, Consulting*

Como referido no capítulo 1.1.3. do presente relatório, para a análise da cultura organizacional adotou-se a tipologia de Quinn (1983, cit. in Bilhim, 2006, p.198). De acordo com a perspetiva do autor acima referido, consideramos que, de acordo com os testemunhos da gestora entrevistada, a cultura dominante da *B-Training, Consulting* é a cultura de inovação. Todavia, dentro do modelo cultural de quatro quadrantes regista-se traços de outras duas culturas, nomeadamente a cultura de apoio e de objetivos. Já a cultura de regras é inexistente na organização.

---

<sup>14</sup> É possível ainda identificar, obviamente, indicadores de uma estrutura missionária, burocracia profissional e uma adhocracia. A *B-Training, Consulting*, apresenta traços de uma *estrutura missionária*, pois um dos seus “principais mecanismos de coordenação é a socialização. Os seus membros coordenariam os seus comportamentos pelas normas que partilham, em parte devido à sua socialização pela organização.” (Bilhim, 2006, p.178). Consideramos que também tem aspetos de uma *burocracia profissional*, na medida em que a empresa é constituída por profissionais altamente qualificados nas suas áreas de atuação, sendo que a importância está na competência. Existe uma centralização relativamente baixa, pois a direção intervém no sentido de orientar e ajudar nas decisões mais cruciais, existindo uma gestão participativa e, a formalização só é visível no cumprimento de requisitos de certificação. Os indicadores de uma *adhocracia* são visíveis através do mecanismo de ajustamento mútuo entre toda a equipa e a assume uma estrutura altamente orgânica, na qual existe uma alta diferenciação horizontal (trabalhadores qualificados) e baixa diferenciação vertical (níveis de administração são mínimos).

**Tabela 2 – Representações da tipologia da cultura organizacional da *B-Training, Consulting* (adaptação Modelo de Quinn 1983 cit. in Bilhim 2006, p.198)**

	Orientação Interna	Orientação Externa
Flexibilidade	<b>CULTURA DE APOIO</b> Valorização dos indivíduos Liderança participativa Incentivo à autonomia Opiniões Valorizadas	<b>CULTURA DE INOVAÇÃO</b> Acompanhar o mercado Atitude proactiva Fazer diferente
Controlo	<b>CULTURA DE REGRAS</b> Não identificados elementos	<b>CULTURA DE OBJETIVOS</b> Compromisso Competitividade Orientação para o cliente

A redação dada à missão da empresa: “trabalhar com e para as pessoas, procurando maximizar as suas competências e todo o seu potencial, criando valor e sustentabilidade para os clientes e seus colaboradores” – sinaliza a força da “cultura de inovação”. O principal enfoque centra-se no cliente, sendo que, segundo a sócia-gerente: “a qualidade do trabalho marca no fundo os nossos clientes e se marcam os clientes isso é reprodutivo depois em termos das repercussões que tem para outros potenciais clientes” (EI, Anexo 1.3, p. 3).

É possível verificar na *B-Training, Consulting*, que apesar de não existir efetivamente uma análise exaustiva do mercado, a empresa em questão tem uma preocupação em acompanhar o mesmo:

“Nós vamos sempre acompanhando tanto em termos financeiros como em termos de mensagens do mercado o que é que as empresas estão a fazer. Não de forma doentia, como eu sei que algumas pessoas fazem da *B-Training*, já nos disseram inclusive, e tenho essa noção, mas digamos de uma forma com alguma sistematização mas não de forma doentia, é de vez em quando vamos fazendo e vemos o que é que existe de novo e o que é que está a acontecer. E de vez em quando vamos ver, que temos mesmo que ver não é, estarmos muito atento porque o mercado muda muito rapidamente e temos que estar atentos às coisas novas mas mais do que isso eu estou mais atenta a perceber o que é que o meu mercado está a pedir” (EII, Anexo 1.7, p. 7).



A empresa pretende ser proactiva no desenvolvimento do seu trabalho, procurando sempre diferenciar-se no mercado e adaptar-se a novas realidades. Como explica a sócia-gerente:

“São momentos de produção que dão muito muito trabalho, são investimentos muito grandes que toda a gente se envolve tanto a nível da plataforma, de materiais, manuais, pesquisas, as atividades, montar tudo, fazer os *flyers* novos, fazer pesquisa de mercado para a análise de valores, etc., mas tem resultado muito bem e é assim que nós vamos tendo novos cursos e que eles surgem, eu estou muito mais atenta a essas necessidades e procurar dar resposta de alguma maneira a produtos diferentes do que aquilo que as empresas lançam, porque até hoje não têm lançado nada que não me surpreenda, portanto prefiro eu surpreender os nossos clientes com coisas novas ou diferentes” (EII, Anexo 1.7, p.8).

Relativamente aos elementos de uma *cultura de apoio* na empresa analisada, é perceptível a valorização dos recursos humanos, ao nível da coesão, a motivação, cooperação e espírito de equipa, está presente no testemunho das suas gerentes:

“ (...) nós temos uma forma de trabalhar muito específica, muito própria, uma forma de estar na empresa também muito própria, de gerir os nossos recursos humanos, de os motivar (...) ou seja trabalhamos mesmo em equipa estamos sempre todos apreender um com os outros, não faz sentido noutra maneira. A coesão é essencial e trabalhamos mesmo em equipa” (EI, Anexo 1.3, p.3 e 11).

As sócias-gerentes assumem uma liderança participativa, ou seja mantém um contacto constante com os elementos da equipa e encontram-se sempre inteiradas sobre os projetos a desenvolver, apoiando e aconselhando a equipa. Tal facto é visível, quando a sócia-gerente entrevista diz:

“ (...) o nosso envolvimento [da equipa], o envolvimento dos sócios é muito grande, executamos também, não estamos só a tomar decisões e portanto estamos aqui todos os dias, e damos muitas horas à empresa, damos no sentido de planeamento e do fazer, é de noite, é de dia, é ao fim de semana (...)” (EI, Anexo 1.3, p.3 e 4).

Pela dimensão da equipa ser reduzida, as opiniões dos mesmos são valorizadas e discutidas, existindo assim uma autonomia na execução das suas tarefas. Como refere a sócia-gerente:

“ (...) as pessoas tem muita autonomia nas suas agendas embora são partilhadas, (...) há um comprometimento mútuo, caso da [REDACTED] não há agenda não é possível agenda, no caso das outras pessoas tentamos sempre que haja um comprometimento mútuo mas há uma grande autonomia por parte das pessoas. (...) nós nunca fazemos a alocação de ninguém sem perguntar: podes aqui ou podes ali, ou tinhas pensado fazer aqui outra coisa é sempre de comum acordo” (EI, Anexo 1.3, p. 9 e 13).

Relativamente à cultura de objetivos, é visível uma orientação por parte dos gerentes para gerarem motivação por parte dos membros da equipa para alcançar os objetivos estabelecidos, que conforme a sócia-gerente refere:

“ É o espírito de equipa, que é as pessoas motivadas, que é as pessoas envolvidas, que é as pessoas terem objetivos, que é as pessoas dia-a-dia concretizarem felizmente os objetivos, isso gera um ambiente passa também para os clientes, na nossa forma de estar, no contacto que temos com os clientes, nessa tal diferenciação que fazemos, é um ambiente muito positivo, acho eu” (EI, Anexo 1.3, p.4).

Na *B-Training, Consulting*, sente-se uma grande preocupação em analisar os projetos realizados e perceber, em equipa, o que correu bem e o que pode ser melhorado. Neste sentido, para a sócia gerente, na atuação da *B-Training, Consulting*:

“ (...) é sempre um momento muito marcante quando se faz um balanço com a equipa e quando se obtém um *feedback* muito positivo, são momentos que marcam porque significa que eu estou a atingir os objetivos, que estamos atingir os objetivos, aquilo que nós temos como premissas de trabalho está-se a concretizar, pois as empresas não são coisas abstratas, as empresas não são mais que as pessoas (...)” (EI, Anexo 1.3, p. 4).

Através dos excertos acima e ao longo das entrevistas realizadas, é notório o compromisso estabelecido, na medida em que as metas/objetivos que se pretendem alcançar são comuns, o discurso tem a sua ênfase na orientação e satisfação do consumidor/cliente.

Quanto à *cultura de regras*, não foram observados indicadores da sua manifestação, parecendo não existir uma imposição ou verificação constante das regras por parte das sócias-gerentes. Como verifica a sócia-gerente: “[ Os membros da equipa] já sabem

também o que é que esperamos deles e as formas de atuação, e os objetivos e portanto dentro disto tem sempre autonomia” (EI, Anexo 1.3, p. 9). Deste modo, a nível interno, as regras não são muito vincadas, pois segundo o relato da sócia-gerente:

“(…) não existe essa hierarquia formal em termos de organograma, ou seja trabalhamos mesmo em equipa estamos sempre todos apreender um com os outros, não faz sentido noutra maneira. Trabalhamos mesmo numa plataforma muito horizontal com respeito que deve haver e que há, tanto para um lado como para outro, até porque as responsabilidades são diferentes não é, mas é mesmo assim que trabalhamos” (EI, Anexo 1.3, pp.11 e 12).

### 2.3.3. Ambiente Externo da *B-Training, Consulting*

Uma organização atua em determinado ambiente e o seu desempenho depende da forma como esta desenvolve o seu trabalho com os fatores presentes. Neste sentido, para compreender o ambiente externo da *B-Training, Consulting*, teve-se em consideração as categorias estabelecidas por Donelly, Gibson e Ivancevich (2000, p. 32-44), que se encontram apresentadas detalhadamente no capítulo 1.1.4. do presente relatório, nomeadamente dois tipos de forças: as forças indiretas, que exercem “uma influência direta imediata na organização” e, as forças indiretas “são imprevisíveis e incontroláveis” e exercem “um efeito significativo no desempenho e no bem-estar da organização”.

Com o intuito de identificar as forças externas da *B-Training, Consulting*, apresenta-se abaixo um quadro referente a cada categoria das forças constituintes do ambiente externo.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Para compreender quais as forças que mais influenciam a empresa em análise foram fundamentais os dados provenientes da consulta documental e as afirmações da sócia-gerente fornecidas através da entrevista semiestruturada, na qual respetivo guião e protocolo se encontram presente nos anexos 1.6 e 1.7.

**Quadro 2 – Clientes da *B-Training, Consulting*****Clientes:**○ **Área de Formação Profissional:**Clientes individuais

- Leque de idades muito variado;
- Áreas académicas e níveis de escolaridade muito variados;
- Pessoas que pretendem melhorar a sua “empregabilidade” (Entrevista da sócia-gerente na Revista RH Magazine, 90);
- Estilo de vida e rendimentos diversos;
- Interesse na área da formação pedagógica;

Clientes organizacionais

- Pequenas, médias e grandes empresas nacionais de áreas de atividade diversificadas;
- Entidades pertencentes aos PALOP;
- Entidades com interesse em investir em formação pedagógica e comportamental para os seus colaboradores e que procuram um serviço específico de «formação à medida»

○ **Área da Consultoria:**Clientes organizacionais

- Entidades que pretendem a obtenção da certificação por parte da DGERT;
- Entidades que pretendem a implementação e desenvolvimento de projetos de consultoria de *e/b-learning*.
- Entidades que requerem serviço de *outsourcing* de recursos humanos.

Os clientes da *B-Training, Consulting* podem agrupar-se em clientes individuais e organizações. Ao nível da formação profissional, a *B-Training, Consulting* é procurada por pessoas que a título particular pretendem melhorar a sua empregabilidade, assim como é contactada pela generalidade das empresas que pretendem investir em formação pedagógica e comportamental para os seus colaboradores e que procuram um serviço específico de «formação à medida». Na área da consultoria, a *B-Training, Consulting* trabalha na generalidade para organizações, com a finalidade de as auxiliar em termos da obtenção da certificação por parte da DGERT e/ou na implementação e desenvolvimento de projetos de consultoria de *e/b-learning*. Segundo uma das sócias-gerentes é difícil contabilizar “em termos de *ratio*” o número de clientes individuais e organizacionais, contudo pressupõe que existe mais empresas a adquirirem os serviços da *B-Training, Consulting*.

Sobre os seus clientes atuais a *B-Training, Consulting* realiza uma pesquisa de clientes atuais e potenciais, mas não realiza “uma análise exaustiva”. Quanto aos clientes individuais, a sócia-gerente refere que:

“o maior esforço que fazemos sempre é a nível dos individuais, ou seja há sempre uma reciclagem de pessoas”, todavia ao em relação às organizações, atualmente são estas “que estão a vir ao nosso encontro para nós trabalharmos com eles, portanto neste momento não estamos nesse movimento de pesquisa” (EII, Anexo, 1.7 p.2).

Esta componente do ambiente é valorizada pela *B-Training, Consulting*, uma vez que pretende manter a sua lista de clientes. Como afirma uma das sócias-gerentes:

“Essencialmente a primeira premissa básica é sempre desenvolver um trabalho de qualidade, quando trabalhamos com alguém pretendemos desenvolver um trabalho que marque e que faça a esse alguém, seja um cliente de uma empresa maior ou menor, voltar a contactar-nos para desenvolvermos mais trabalho. Portanto aquilo que nós fazemos passa por um contacto regular. Há um acompanhamento dos clientes, e há uma solicitação procuramos responder o mais rapidamente possível” (EII, Anexo 1.7, p. 3).

No que diz respeito à satisfação dos clientes, existe a perceção que o *feedback* é positivo através das reuniões de equipa que são realizadas e da avaliação regular que é concretizada durante e após o término de cada projeto.

### Quadro 3 – Concorrentes da *B-Training, Consulting*

#### Concorrentes:

##### ○ Concorrentes diretos:

- Empresas de formação profissional;
- Empresas de consultoria;
- Empresas de gestão de recursos humanos;
- *Freelancers* e entidades que realizam a certificação de entidades formadoras pela DGERT.

##### ○ Concorrentes indiretos:

- Universidades;
- Serviços públicos que administram cursos na área da formação profissional (eg. IEFP).

Relativamente à concorrência, para a sócia-gerente entrevistada não existe nenhum concorrente direto, ou seja, “Concorrência direta não consigo dizer que é a empresa A ou empresa B (...) nós de acordo com a postura que temos no mercado não consideramos que existe um concorrente digamos porque não existe ninguém com um negócio como a *B-Training*” (EII, Anexo 1.7, p. 4). Para a sócia gerente, a concorrência não se encontra numa empresa apenas por si, mas por “nichos de mercado”, afirmando que: “Não é bem concorrência claro que é empresas que podem desviar o mercado, o mercado poderia ser nosso, e nós estamos sempre muito atentos a isso, mas pronto são nichos de mercado não uma empresa do todo” (EII, Anexo 1.7, p.5).

A *B-Training, Consulting*, realiza uma análise de concorrência mas não de uma forma sistemática, visto que “é de vez em quando que vamos fazendo e vemos o que é que existe de novo e o que é que está a acontecer” (EII, Anexo, 1.7, p.7). Para análise dos pontos fracos e fortes dos concorrentes, a empresa recorre a várias fontes, nomeadamente: a visita aos *sites* institucionais dos concorrentes, a visualização das *newsletters* publicadas regularmente pela concorrência, a leitura de revistas das especialidades e a visita de *stands* da concorrência. Deste modo, são utilizadas estratégias que permitem analisar a concorrência, tais como: análise da comunicação que fazem para o mercado; a participação de conferências e seminários onde a concorrência apresenta os seus serviços; e, a realização de base de dados com a especificação dos cursos existentes, dos valores praticados, como também as regiões de atuação. Esta observação do mercado sistemática tem permitido

“(...) analisar necessidades e procurar dar resposta de alguma maneira a produtos diferentes do que aquilo que as empresas lançam, porque até hoje não têm lançado nada que não me surpreenda, portanto prefiro eu surpreender os nossos clientes com coisas novas ou diferentes” (EII, Anexo, 1.7, p.8).

De acordo com as gestoras, a *B-Training, Consulting* procura diferenciar-se dos seus concorrentes, pois cria produtos à medida do seu cliente. Neste sentido, uma das principais diferenças prende-se com a questão de não utilizarem fundos comunitários e formação por catálogo:

“(...) só o facto de nós não trabalharmos com fundos faz com que a gente se pautar por valores diferentes e que tenhamos uma filosofia e uma forma de estar na formação diferente, porque quem trabalha com fundos trabalha de maneira totalmente diferente, tem pessoas a trabalhar consigo com perfis totalmente

diferentes, tem objetivos diferentes e falamos de números diferentes” (EII, Anexo, 1.7, p. 8).

Outras particularidades mencionadas pela sócia-gerente que distinguem a *B-Training, Consulting* pautam-se pela

“(...) nossa atitude no mercado, com os valores, com os produtos que nós temos, com as pessoas que nós temos a trabalhar connosco, com a nossa forma de trabalhar e com a forma de trabalhar das nossas pessoas, com a atitude que as pessoas têm, as pessoas que trabalham connosco. Os clientes sentem isso” (EII, Anexo, 1.7, pp. 8-9).

#### Quadro 4 – Recursos humanos da *B-Training, Consulting*

##### Recursos Humanos

###### ○ Internos:

###### Equipa efetiva

- Possuem formação universitária, nomeadamente mestrado ou pós-graduação respetivamente;
- Idade compreendida entre 25 e 37 anos.

Os recursos humanos internos abarcam toda a equipa efetiva<sup>16</sup> que, apesar de serem um número reduzido de trabalhadores, esta premissa faz parte da lógica de trabalho da *B-Training, Consulting*. Conforme referido pela sócia-gerente, a empresa não necessita de mais trabalhadores para responder de forma eficaz às exigências do mercado, assim como os encargos financeiros seriam bastante elevados, tanto para a empresa como para o trabalhador, com contrato efetivo.

<sup>16</sup> A equipa efetiva é apresentada de forma detalhada no subcapítulo 2.2.3., na qual é possível compreender as suas principais características, nomeadamente: formação académica, anos de serviço e funções na empresa.

**Quadro 5 – Fornecedores de Serviço da *B-Training, Consulting***

- **Fornecedores de Serviço**
- *Designer*;
- Contabilista;
- Gestor estratégico;
- Empresa de manutenção do parque informático (*software e hardware*);
- Empresa de manutenção do *site*;
- Serviço de limpeza;
- Bolsa de formadores.

A existência de fornecedores de serviços na *B-Training, Consulting* depende essencialmente de uma questão estratégica, na medida em que estes disponibilizam serviços que são necessários apenas de acordo com necessidades pontuais da organização. A *B-Training, Consulting* possui apenas um fornecedor para cada produto, sendo apenas solicitados quando existem necessidades específicas na área que atuam, o que leva a uma não internalização desses serviços. Neste sentido, os fornecedores de serviços são contactados normalmente telefonicamente ou eletronicamente, o que torna a comunicação mais fluida e que reduz o tempo na elaboração dos produtos.

*Pela experiência vivida no estágio, apercebi-me que existe uma relação de proximidade, sendo visível uma participação dos fornecedores de serviços nas várias etapas de qualquer projeto da empresa, ocorrendo uma partilha de ideias de sugestões.*

Um dos principais grupo-chave da empresa constitui-se como um fornecedor de serviço, nomeadamente a Bolsa de Formadores. Os formadores que fazem parte desta bolsa trabalham em regime *freelancer* e são contactados quando existe um projeto de formação a decorrer, na qual que existem formadores mais requisitados regularmente que outros, dependendo dos cursos com mais saída para o mercado. A sua seleção passa pelas seguintes etapas:

“ (...) temos um processo de recrutamento interno que já temos já delineado quando precisamos de novos formadores, tendo várias fases: tem uma fase de lançamento para o mercado da necessidade que nós temos do tipo de formador, da área e do perfil do formador; depois tem uma análise curricular, ou seja, uma triagem curricular; depois tem uma outra mais exaustiva; depois tem uma fase de entrevista e uma fase de simulação, ninguém aqui dá formação sem passar essas fases todas” (EII, Anexo, 1.7, p. 10).



Ao nível dos outros serviços, a seleção dos fornecedores foi ocorrendo naturalmente com o crescimento da *B-Training, Consulting*, e passou por uma fase de prospeção do mercado, análise de orçamentos e uma tomada de decisão tendo em consideração os prós e os contra da contratação desse serviço.

Os fornecedores são vistos como uma força externa que provoca uma influência positiva no desenvolvimento da empresa, não trazendo quaisquer problemas ou obstáculos.

**Quadro 6 – Forças indiretas que afetam a *B-Training, Consulting***

**Forças indiretas**

- **Políticas, Legais e Reguladoras:**
  - Mudanças no emprego;
  - Estabilidade do Governo;
  - Processos burocráticos com instituições governamentais.
- **Económicas:**
  - Estado da economia no país;
  - Défice;
  - Desemprego;
  - Rendimentos.
- **Tecnológicas:**
  - Mudanças tecnológicas constantes (Internet, novos equipamentos).
- **Sociais:**
  - Mobilidade Social.
  - Mudanças do estilo de vida.
  - Cultura.

O quadro anterior pretende sistematizar as forças indiretas tal como são percebidas pela organização, mais concretamente pelas suas sócias-gerentes.

Existem diversas forças externas indiretas que podem influenciar de forma negativa o desenvolvimento da empresa. Mas as mesmas forças podem, quando vistas de outra perspetiva, ser consideradas influências positivas para a *B-Training, Consulting*.

Por vezes as forças políticas e legais e reguladoras, associadas a processos burocráticos com instituições governamentais podem-se constituir como um entrave ao desenvolvimento da empresa.

*Do que presenciei durante o estágio, quando a B-Training, Consulting administrava formação em serviços governamentais, o pagamento era muito demorado e os processos*

*burocráticos eram muito demorosos, o que levava por vezes a direção à não permissão do começo de novos cursos, enquanto os cursos anteriores não tenham sido saldados.*

As mudanças relacionadas com emprego e com certas medidas governamentais, nomeadamente o aumento da taxa de desemprego, os cortes de salários, a diminuição de apoios de financiamento e de crédito afetam a empresa de forma negativa, na medida em que os clientes individuais e as empresas não tem recursos financeiros para investir. Como alude a sócia-gerente:

“(…) a falta de liquidez de algumas empresas que fizeram, causaram uma retração muito forte ao nível dos investimentos na formação e no *outsourcing* de recursos humanos também e em alguns projetos em trabalho de consultoria. Agora as pessoas às vezes, temos clientes que nos pagam à semana, porque estão com falta de liquidez, e esta questão que também aconteceu com o BES teve um impacto muito grande, havia muitas empresas, o BES financiava 80% das PME’s portuguesas e portanto teve um grande impacto na economia portuguesa porque em larga maioria o nosso tecido empresarial é feito por PME’s” (EII, Anexo, 1.7, p.5).

Por outro lado, o aumento da taxa de emprego poderá ter uma conotação positiva - pois as pessoas tendem a apostar na formação profissional quando são confrontadas com o desemprego, com o fim de aumentar as suas competências e consequentemente a sua empregabilidade, o que poderá beneficiar a atividade desenvolvida pela *B-Training, Consulting* – ou, uma conotação negativa, visto que as pessoas não tem meios para investir na sua formação profissional.

Com os avanços tecnológicos, a *B-Training, Consulting* teve a possibilidade criar e apostar em cursos totalmente a distância, o que aumentou o seu número de clientes e sua atuação em novas regiões tanto nacionais como internacionais (eg. países dos PALOP).

Apesar das forças apresentadas anteriormente terem uma forte influência no desempenho da *B-Training, Consulting*, a sócia-gerente considera que:

“Em termos de fatores externos, não vejo assim nada que nos tenha feito, que seja o fator que nos tenha feito crescer, acho mais o produto do nosso trabalho, a qualidade do nosso trabalho, o nosso esforço, e o mercado a nível que os anos vão passando vai reconhecendo isso. Mas é muito mais dentro para fora, do que fora para dentro” (EI, Anexo 1,3, p.2).

## **2.4. Da organização à comunicação organizacional**

A empresa em estudo, pertencente ao setor privado, deverá acompanhar as mudanças existentes, conseqüentemente, repensar as estratégias e ferramentas organizacionais com o intuito de conseguir manter os níveis de competitividade e assegurar um desenvolvimento sustentável da empresa mediante os contextos atuais. Com o fim de assegurar a sua sobrevivência, cabe à empresa definir estratégias e ferramentas comunicacionais que permitem garantir o processo de gestão, pois este só será eficaz e realizado se os gestores receberem informações e as transmitir de forma adequada aos restantes elementos da equipa. A atividade de comunicação deverá ser exercida não só na empresa mas também fora dela com o intuito de dar resposta às exigências do seu ambiente externo. Uma empresa que disponha bastante informação a respeito do seu público-alvo/clientes pode elaborar um programa muito mais eficiente do que uma empresa que não saiba absolutamente nada sobre o público a quem se dirige. É através de uma comunicação externa bem-sucedida que existirá uma real execução de um programa planeado.

Surge assim, a preocupação de estudar a comunicação externa, aqui associada como comunicação de *marketing*. É ao abordar esta temática, que será possível que a comunicação de *marketing* faça parte da filosofia de gestão e que os elementos da empresa compreendam a importância de a gerir de acordo com a realidade organizacional. É através do conhecimento e de uma medição dos efeitos da comunicação de *marketing*, que a empresa poderá apostar numa vigilância atenta dos mercados e da concorrência, na formulação de objetivos gerais e específicos, no desenvolvimento do *marketing* de inovação, entre outros fatores.

### **CAPÍTULO III – A COMUNICAÇÃO DE *MARKETING* NA *B-TRAINING*, *CONSULTING*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO**

No presente capítulo apresenta-se a pequena investigação realizada no contexto do estágio, centrado num tema/ problema identificado na organização em estudo. Numa primeira parte do capítulo procede-se à clarificação do propósito do estudo e à contextualização e definição do problema em estudo, refletindo sobre a importância da gestão da comunicação organizacional – associada à comunicação de *marketing* – no âmbito das pequenas empresas. Numa segunda fase, clarifica-se os eixos de análise, os objetivos da pesquisa e as opções metodológicas que orientam a investigação em questão. Relativamente às técnicas de recolha de dados, dá-se ênfase à entrevista *focus group*, a pesquisa documental e a observação participante. Numa última fase deste capítulo, de acordo com os eixos de análise delineados – visão de *marketing*, ferramentas e estratégias de *marketing* da empresa em estudo - procede-se à apresentação dos resultados e traçam-se linhas conclusivas.

#### **3.1. Propósito do estudo**

O propósito do estudo desta investigação consiste em identificar e descrever a visão, as estratégias e as ferramentas de comunicação organizacional externa existentes numa microempresa – *B-Training, Consulting*.

#### **3.2. Contextualização do problema**

Com o fim de responder às exigências dos atores individuais e coletivos a quem prestam serviços ou a quem vendem produtos, as organizações devem reequacionar as relações com aqueles, quer de modo a adequar os serviços que prestam às suas necessidades, quer de modo interessá-los pelos serviços ou produtos que geram. Neste sentido, cabe às organizações, através de pesquisas internas e externas, identificar e analisar o contexto de comercialização de produtos, com o fim, de, posteriormente, desenvolverem ações estratégicas que lhes permitam relacionar-se com o seu ambiente externo.

Para que seja possível o desenvolvimento desta relação é necessário recorrer à comunicação. É através da definição de uma estratégia de comunicação eficaz e de ferramentas coerentes, adaptadas à realidade da organização, que esta conseguirá identificar e responder às necessidades dos clientes, assim como promover e demonstrar os seus serviços.

Tem-se aqui em consideração a proposta de Juarez (1995) para o qual a comunicação organizacional abrange vários tipos de vertentes: a comunicação interna e a comunicação externa ou de *marketing*. Segundo Kunsch (2002, p.162), esta última é vista como “ (...) responsável por toda a produção comunicativa (...) tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa”.

Numa empresa de pequena dimensão, que não tem um departamento focalizado para o *marketing* devido à sua estrutura organizacional, esta deve considerar que todos os seus elementos reconheçam que são parte responsável pela comunicação de *marketing*. Aliás, não pode na empresa apenas existir um departamento a se preocupar com o utente/consumidor. Ou seja, de nada adiantará um departamento preparar uma estratégia de *marketing* bem planeada se os colaboradores não estiverem comprometidos com o planeamento levado em causa. Como mencionam Corrêa, Maggessi & Cantanhede (2009, p. 13): “ Numa organização são todos responsáveis pelo *marketing*. Não somente por pensar o *marketing*, mas por agir no *marketing*. Para isso, é importante compreender os seus conceitos, como funciona, a que se aplica e por quem é feita”.

No presente projeto de investigação verificar-se-á que na organização em estudo, independentemente da sua estrutura organizacional, é fundamental recorrer aos vários recursos oferecidos pela comunicação de *marketing* para alcançar os objetivos da empresa.

Pretende-se através deste estudo conhecer como uma empresa que possui uma estrutura organizacional simples desenvolve a sua comunicação de *marketing* e quais as estratégias e ferramentas comunicacionais que melhor se adequam à sua visão e imagem, em resposta às exigências do seu público-alvo.

Assim, a principal razão da realização deste projeto de investigação consiste na procura de melhor compreensão sobre o papel do *marketing* educacional enquanto ferramenta que ajuda na gestão estratégica e na comunicação organizacional nas microempresas de formação. Mais concretamente, pretende-se compreender os processos e as ferramentas de comunicação de *marketing* atendo aos seus contributos quer para a melhoria da relação entre a organização e o seu meio externo, quer para a obtenção de sucesso e à sobrevivência da organização.

A nível organizacional, pelo facto da instituição em estudo não deter um departamento focalizado para a área de *marketing*, assim como um planeamento formal focalizado para o *marketing*, devido à sua dimensão, pretendemos dar o nosso contributo na identificação

e percepção dos recursos oferecidos pela comunicação de *marketing*, com o fim que a organização consiga alcançar de forma integrada os seus objetivos.

A dupla questão central que dá origem à investigação é: como se desenvolve a gestão da comunicação externa numa microempresa; como utilizar a comunicação de *marketing* enquanto estratégia de gestão numa microempresa?

Para o desenvolvimento do estudo destas questões iniciais recorre-se ao conjunto de conceitos já clarificados no início deste relatório, recordando: Comunicação Organizacional; *Marketing*; Comunicação de *Marketing*; Estratégia de *Marketing* e Ferramentas de *Marketing*.

### 3.3. Eixos de análise e objetivos do projeto de investigação

Para a elaboração do projeto de intervenção, desdobrou-se a questão central em três eixos de análise, sendo que os objetivos e os procedimentos de recolha de dados de cada eixo de análise encontram-se representados na tabela abaixo.

**Tabela 3 - Eixos de análise, objetivos do projeto de intervenção e respetivos procedimentos de recolha de dados**

EIXOS DE ANÁLISE	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS
1. Visão de <i>marketing</i> da <i>B-Training, Consulting</i>	1.1. Identificar e descrever os pressupostos que orientam a comunicação de <i>marketing</i> na empresa;  1.2. Diagnosticar processos e efeitos da comunicação de <i>marketing</i> seguida pela empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Observação participante</li> <li>○ Entrevista <i>Focus group</i></li> </ul>
2. Estratégias de <i>marketing</i> na <i>B-Training, Consulting</i>	2.1. Identificar quais as estratégias de comunicação de <i>marketing</i> existentes na empresa;  2.2. Descrever as razões dos atores que justificam a estratégias de <i>marketing</i> adotadas pela empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Observação participante</li> <li>○ Pesquisa documental</li> <li>○ Entrevista <i>Focus group</i></li> </ul>

	2.3. Identificar quais as estratégias de <i>marketing</i> , que segundo os atores organizacionais, mais se adequam à atividade da empresa.	
3. Ferramentas de <i>marketing</i> na <i>B-Training, Consulting</i>	<p>3.1. Descrever quais as ferramentas comunicacionais existentes na empresa;</p> <p>3.2. Identificar quais as ferramentas de <i>marketing</i>, que segundo os atores organizacionais, mais se adequam à atividade da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Observação participante</li> <li>○ Pesquisa documental</li> <li>○ Entrevista <i>Focus group</i></li> </ul>

### 3.4. Opções e procedimentos metodológicos

#### 3.4.1. Recolha e tratamento dos dados

As técnicas de recolha de dados, utilizadas para a obtenção de dados para a realização do projeto de intervenção, foram essencialmente a pesquisa documental, a entrevista *focus group* e a observação participante.

#### *Pesquisa bibliográfica e documental*

A pesquisa bibliográfica e documental foi fundamental na preparação e no decorrer do projeto de investigação. Para se proceder à análise do problema em estudo (gestão da comunicação externa ou de *marketing*) procurou selecionar-se um “esqueleto teórico” consistente, na medida em que são várias as teorias e conceitos existentes na literatura sobre a comunicação. Assim, durante a pesquisa bibliográfica, optou-se por analisar, de forma cuidadosa e sucinta, conceitos como: comunicação organizacional, *marketing*, comunicação de *marketing*, estratégias e ferramentas de *marketing*, o que permitiu estruturar o quadro conceptual do trabalho. O resultado desse trabalho está inscrito no primeiro capítulo do relatório.

Também recorreu-se à recolha de informação através dos documentos públicos da empresa, que constituíram um suporte sobre como esta gere a sua comunicação. Neste sentido, procedeu-se ao levantamento de artigos de imprensa sobre o mercado global em

que a organização se encontra, e à análise dos conteúdos do *site*, com o fim de compreender a visão e as estratégias de *marketing*.

### *Focus Group*

Uma técnica bastante importante, se não a mais relevante, foi o *focus group*. Esta técnica foi utilizada com foi a equipa efetiva da *B-Training, Consulting*, com a finalidade de recolher informação útil para conhecer e compreender o papel da gestão da comunicação organizacional, especificamente a comunicação de *marketing* no desempenho e a sua influência na organização.

O *focus group* consiste numa estratégia de recolha de dados que possibilita a exposição da posição de um grupo perante determinado tema, construindo-se nesse momento, um espaço de reflexão. Através do momento de entrevista criado é possível retirar expressões, atitudes e opiniões (Galego e Gomes, 2005).

A concretização do *focus group* implica que o investigador apresente “aos membros do grupo explicações claras e objetivas sobre o trabalho a ser desenvolvido” (Galego e Gomes, 2005, p. 181) e que na condução da entrevista consiga promover o debate e fazer perguntas abertas e lançar desafios aos participantes. O ambiente proporcionado pelo investigador estimula a partilha de perceções e pontos de vista, sem pressionar os participantes a chegar a consenso (Krueger e Casey, 2000).

Relativamente à sua dimensão, estes grupos deverão ter entre cinco a dez elementos, ou seja este deve ser suficientemente pequeno para que todos os participantes tenham a oportunidade de partilhar opiniões e, em, simultâneo, suficientemente grande para produzir perceções distintas (Krueger e Casey, 2000). Por fim, este método possibilita uma discussão focalizada de acordo com um guião de questões formulado e sequenciado de um modo coerente e acessível para os participantes.

A escolha do *focus group* é adequada ao contexto deste estudo uma vez que, indivíduos com características semelhantes que atuam num contexto onde as relações são extremamente fortes, tem a possibilidade de criar um momento de discussão e reflexão conjunta sobre o problema em estudo. Também a opção do *focus group* apresenta como vantagens, o facto de economizar tempo e recursos, assim como adicionar às perspetivas e opiniões das pessoas, elementos e dinâmicas de interação não alcançáveis com outro método.

Com a realização da entrevista *focus group* pretendeu-se: identificar e descrever os princípios que orientam a comunicação de *marketing* na empresa; identificar quais as



estratégias e ferramentas de comunicação de *marketing* que a empresa utiliza, para realizar a ligação com o meio envolvente, essencialmente com os clientes; identificar os fatores tidos em conta na elaboração da(s) estratégia(s); assim como, conhecer a perceção avaliativa que os membros da empresa detêm sobre o sucesso e o insucesso da(s) estratégia(s) e ferramentas utilizadas.

Para a concretização desta técnica procedeu-se à elaboração de um guião de entrevista, este é constituído por blocos, objetivos específicos, questões e observações (ver Anexo 1.10).

O *focus group* contou com a participação das sócias-gerentes (*partners*), dois *sénior consultant's* e uma *consultant*. Optou-se por não contemplar a opinião de duas das *consultant's* existentes na *B-Training, Consulting*, uma vez que estas, que se encontram a realizar estágio profissional, têm pouco tempo de serviço. Com o fim de identificar os testemunhos provenientes do *focus group* dos vários elementos da equipa efetiva, em função do seu *status* dentro da organização, são utilizadas as seguintes siglas: *Partner 1* – P1; *Partner 2* – P2; *Sénior Consultant 1* - SC1; *Sénior Consultant 2* – SC2; *Consultant* – C1.

Em relação à condução da entrevista, importa mencionar que na concretização da entrevista foram apresentados os objetivos do estudo e da entrevista, assim como foi feita a apresentação das regras do *focus group*.

A entrevista foi realizada nas instalações da *B-Training, Consulting*. Para a sua realização foi necessário jogar com as disponibilidades dos vários membros da equipa efetiva, sendo uma das principais condicionantes na concretização de qualquer tarefa neste contexto. A duração da entrevista foi de 25 minutos e durante a sua concretização não houve interrupções que condicionassem a sua continuação. Durante a entrevista, notou-se que alguns entrevistados estavam um pouco apreensivos em expressar a sua opinião. Contudo ao longo da entrevista, com alguma persistência por parte do moderador e no esclarecimento das questões, começou-se por sentir uma abertura nas intervenções efetuadas por parte dos entrevistados, o que permitiu recolher o maior número de informação possível sobre o tema em estudo. De qualquer modo, deve reconhecer-se como uma limitação do estudo a extensão e o aprofundamento conseguidos.

#### *Observação participante*

Visto que um estudo de “caso único” tem a observação participante como uma das principais técnica de recolha de dados, no qual o investigador se envolve nas atividades

que observa participando nelas, esta técnica foi igualmente importante. Esta técnica qualitativa foi caracterizada em detalhe no capítulo anterior.

Durante o estudo, procurou-se reunir um conjunto de dados focados também na interação e atividades das pessoas, assim como, na interpretação das mensagens que eram transmitidas através da manifestação comunicacional pelos membros da empresa. Neste sentido, muitas das informações recolhidas no âmbito do projeto de investigação são provenientes das notas registadas ao longo do estágio realizado (ver Anexo 1.1).

### 3.4.2. Tratamento e análise dos dados

Posteriormente realizou-se uma análise de conteúdo (Anexo 1.13), que possibilitou analisar as informações obtidas. Desta forma, partindo da grelha de categorização, criou-se dimensões, um conjunto de categorias e subcategorias (ver com mais detalhe Anexo 1.12), que possibilitaram posteriormente desenvolver uma interpretação da opinião dos entrevistados e da realidade do tema em destaque. Na tabela 4 apresentam-se as seguintes dimensões: papel do *marketing* na empresa; visão de *marketing* na empresa; estratégias de *marketing* existentes na empresa; e, ferramentas comunicacionais existentes na empresa.

**Tabela 4 - Quadro do descritivo das dimensões, categorias e subcategorias da entrevista *focus group***

<b>1ª DIMENSÃO – GESTÃO COMUNICAÇÃO DE MARKETING DA EMPRESA</b>
<b>Categoria 1 – Papel do <i>marketing</i> na empresa:</b> Encontra-se subdividida em quatro subcategorias:
1.1. Caracterização da área de <i>marketing</i> da empresa
1.2. Função no <i>marketing</i> na empresa
<b>Categoria 2 – Visão de <i>marketing</i> da empresa</b>
2.1. Conhecimento dos objetivos de <i>marketing</i>
2.2. Cumprimento dos objetivos de <i>marketing</i>
2.3. Limitações das ações de <i>marketing</i>
<b>Categoria 3 – Estratégias de <i>marketing</i> existentes na empresa</b>
2.1. Conhecimento das estratégias de <i>marketing</i> .
2.2. Fatores inerentes à elaboração das estratégias de <i>marketing</i>
2.3. Estratégias mais vantajosas
<b>Categoria 4 – Ferramentas comunicacionais existentes na empresa</b>
4.1. Conhecimento das ferramentas comunicacionais
4.2. Ferramentas mais vantajosas
4.3. Melhoria das ferramentas comunicacionais no futuro

### 3.5. Apresentação e discussão dos resultados

Procede-se à apresentação e discussão dos resultados da investigação realizada a partir dos eixos de análise criados, respondendo às principais questões aos mesmos associados.

### 3.5.1. Visão de *marketing* da *B-Training, Consulting*

Este subcapítulo pretende identificar e descrever quais os pressupostos e os processos que orientam a comunicação de *marketing* na empresa. Neste sentido, os tópicos a serem abordados para caracterizar a “cultura local de *marketing*” da *B-Training, Consulting*, são os seguintes: uma cultura de *marketing*; uma estratégia não formalizada; funções de *marketing* na *B-Training, Consulting*.

#### *Uma cultura de marketing*

Numa empresa como a *B-Training, Consulting* que se caracteriza por uma estrutura organizacional simples, na qual a cultura de pertença é preponderante – como se tornou visível no capítulo II – toda a equipa é responsável pela gestão de comunicação e possui a “consciência” que detém um papel central no posicionamento da empresa no mercado. Apesar de não existir um departamento focalizado e um profissional qualificado responsável pela área de gestão de *marketing*/ comunicação organizacional na empresa, é possível defender que existe uma “cultura de *marketing*” presente na mesma. Como menciona as sócias-gerentes:

“Até porque nós na *B-Training* subentendemos que *marketing* é uma coisa que fazemos a toda a hora e todo o momento, não é? Quando eu estou com uma pessoa que conheci agora... ah eu tenho a *B-Training* falo da *B-Training*... se eu vou a uma reunião e apresentamos a *B-Training* (...). O *marketing* é uma chama viva que todos os dias, daquilo que fazemos” (P2, EIII, Anexo 1.11, p.5).

“Nós somos uma empresa que aposta bastante no *marketing* face às empresas da mesma dimensão, de uma dimensão semelhante ou da mesma área. Somos das empresas que aposta em termos financeiro nesta área, destas questões de estratégias de *marketing*” (P1, EIII, Anexo 1.11, p.4).

Verifica-se que a *B-Training, Consulting* não possui nenhum planeamento estratégico formalizado. Contudo, o processo de *marketing* é desenvolvido com base numa distribuição horizontal de funções e de responsabilidade da equipa, sendo não obstante visível o envolvimento da direção, com o fim de responder às exigências e motivações de cada cliente. Como destaca uma das *Partners*:

“Sim existe uma centralização e depois existe uma divisão aqui, para quem trata mais da formação ou mais da consultoria, embora no ponto de vista operacional

há uma maior centralização, mas sim, depois há diferentes estratégias face à área e o *target* que nos temos” (P1, EIII, Anexo 1.11, p.3).

#### *Uma estratégia não formalizada*

Apesar de não existir um plano de *marketing* formal, a *B-Training, Consulting* apresenta uma estratégia implicitamente estruturada com o fim de concretizar os seus objetivos gerais e específicos. Aliada a um *budget* anual, a gestão da comunicação de *marketing* da empresa em estudo torna-se precisa e direcionada para os resultados com a formulação de objetivos que apoiam a tomada de decisão. É através da construção dos objetivos que o processo de gestão da comunicação ganha um rumo e garante a coerência entre os meios e os fins, permitindo o seu controlo efetivo. Como menciona uma das sócias-gerente:

“Claro que a estratégia, o caminho, por de trás naturalmente, em momentos mais formais, em produtos concretos e novos que nos surgem, há momentos de paragem que nós temos que pensar é claro. Nós temos num ano inteiro um *budget* para o *marketing*” (P, EIII, Anexo 1.11, p.6).

Através da entrevista *focus group* realizada aos membros efetivos da *B-Training, Consulting*, é visível que a estratégia e, conseqüentemente os objetivos, da comunicação de *marketing* são formulados anualmente e quando existe o desenvolvimento de novos produtos/serviços, com o fim de captar novos e potenciais consumidores:

“Quando lançamos um produto novo lançamos para pensar naturalmente como é que vamos fazer, agora na nossa prática corrente do dia-a-dia não há muita necessidade para pensar...vamos fazer desta maneira ou porque vamos fazer de outra maneira...claro que tomamos as nossas decisões” (P1, EIII, Anexo 1.11, p.5).

“Mas é delineado esse tal caminho, essa estratégia no início do ano, depois vamos nos ajustando porque poderemos querer fazer uma coisa nova como já aconteceu várias vezes, cursos novos... entretanto as coisas mudam facilmente” (P1, EIII, Anexo 1.11, p.8).

Através dos excertos acima expostos, verifica-se que quando existe o lançamento de um novo produto, a escolha do posicionamento na empresa é uma tarefa prioritária. Até mesmo quando um produto já está ativado, como é o caso de alguns cursos de formação

da *B-Training, Consulting*, o respeito pelo posicionamento deve ser assegurado, caso a experiência passada tenha revelado que ele é adequado.

A determinação do orçamento do plano de comunicação de *marketing*, este é sempre um problema de difícil resolução. Em princípio, a *B-Training, Consulting* pretende obter o máximo efeito, mas a capacidade financeira da mesma funciona inevitavelmente como uma restrição em relação àquilo que pode ser conseguido. Por consequência, pretende-se conseguir um equilíbrio satisfatório entre os objetivos pretendidos e a razoabilidade dos custos envolvidos (ver Caetano e Rasquilha, 2009). É neste contexto, que a *B-Training, Consulting* possui um *budget* anual para o plano de comunicação de *marketing*, sendo que o mesmo é avaliado recorrendo a uma análise custo-benefício. Como menciona uma das gestoras: “Nós sempre poderíamos fazer muito mais, mas associado a isso temos o orçamento, se nos dissessem assim é gratuito faríamos sem dúvida mais coisas (risos). É claro que sempre temos que analisar a eficácia da estratégia face ao orçamento existente” (P2, EIII, Anexo 1.11, p. 7).

#### *Funções de marketing da B-Training, Consulting*

A filosofia de *marketing* presente na empresa não se encontra vinculada ao conceito de sobrevivência e ao ataque à concorrência, pois o pressuposto central compreende que o sucesso da organização nasça da construção e defesa de uma competência singular, uma especificidade<sup>17</sup> que provêm desde o nascimento da empresa. Tal como referem uma das *Partners*:

“O *marketing* não é bem a sobrevivência... eu não diria que é a sobrevivência acaba por ser uma coisa, no nosso caso o *marketing* é uma coisa que acontece muito naturalmente” (P1, EIII, Anexo 1.11, p. 5).

A função do *marketing* na *B-Training, Consulting* está bastante associada às vendas enquanto conquista de quota de mercado, na medida em que um dos objetivos centrais da comunicação de *marketing* é expresso dessa forma: “É ser diretamente proporcional às vendas” (P2, EIII, Anexo 1.11, p.3). É neste sentido, que quando a equipa da *B-Training, Consulting* é questionada de que modo a função e os objetivos estão ser cumpridos, esta

---

<sup>17</sup> Alguns autores referem-se a esta especificidade como sendo “vantagem competitiva”- competência exclusiva da empresa, que não pode ser reproduzida pelos concorrentes e gera uma posição de mercado superior e duradoura. Pressupõe uma adaptação ao meio envolvente que lhe permita adquirir um posição dominante e proceder seguidamente à sua defesa (Caetano e Rasquilha, 2009, p. 22).

testemunha que os efeitos das ferramentas de *marketing* se prolongam no tempo, pelo que só a longo prazo poderão ser plenamente avaliadas:

“Isso é uma coisa que é muito difícil de se medir. Isso é o que temos falado várias vezes, do nosso investimento semanal do Expresso, o nosso investimento na Expo RH, ou no investimento de outras ferramentas, quando lançamos uma *newsletter*, os produtos de *marketing* são mais fáceis que outros. O investimento é muito grande face aos indicadores que temos, por exemplo face aos indicadores de retorno que dá” (P1, EIII, Anexo 1.11, p.6).

Já as *newsletters*, que são enviadas a uma lista de contactos de potenciais clientes tanto individuais como empresariais, consistem numa ferramenta de rápido *feedback*, pois segundo uma das *Partners*: “O que é mais fácil de obter o *feedback* acaba por ser as *newsletters*. De uma forma geral de *feedback* imediato são as *newsletters*, agora os outros são investimentos a longo prazo” (P1, EIII, Anexo 1.11, p. 7).

Outro objetivo central da comunicação de *marketing* na empresa consiste na captação de novos clientes e a divulgação da marca, tal como referem uma das *Partners* e a *Consultant*:

“Obter clientes, em última instância, o nosso objetivo é obter clientes. Esse é o grande objetivo, em última instância como qualquer outra empresa, é ter clientes e ter atividade, que não só falem de nós mas que também adjudiquem os serviços (risos)” (P2, EIII, Anexo 1.11, p.6).

“É transmitir quem é a *B-Training*, ou seja difundir a marca essencialmente” (C1, EIII, Anexo 1.11, p.6).

Para a empresa em estudo não só é importante a divulgação e a notoriedade da marca, mas a criação da sua imagem, isto é da sua personalidade. Ou seja, ao desenvolver uma imagem própria, a marca humaniza-se suscita a simpatia dos potenciais e atuais consumidores/clientes e torna-se, portanto, mais atraentes para estes. É neste sentido que se pretende, segundo a gestora:

“Que a marca *B-Training* seja a mais conhecida possível por bons motivos, pelo rigor, pela qualidade, pelo nosso profissionalismo, pelo nosso *know-how* e pelo aquilo que somos muito bons. Essa é a mensagem que nós queremos passar. E depois trabalhamos de forma ajustada ao tipo de serviço” (P2, EIII, Anexo 1.11, p.3).

Contudo, a construção da imagem da marca é um processo lento e cumulativo, sendo que uma das sócias-gerente tem a percepção de tal realidade:

“(…) porque muita das coisas que nós fizemos nós tivemos como serviço foram “sementinhas”... que nós no início usávamos essa expressão... “sementinhas” que deixámos no início. Portanto começamos a dar a conhecer o nome da *B-Training* e depois mais tarde, pelo crescimento que também fomos tendo muitas vezes vieram também ter connosco” (P2, EIII, Anexo1.11, p.5).

### 3.5.2. Estratégias de *marketing* na *B-Training*, *Consulting*

Neste subcapítulo pretende-se identificar quais as estratégias – estratégia geral e estratégias específicas – de comunicação de *marketing* existentes na *B-Training*, *Consulting*, assim como descrever e apurar as razões dos atores que justificam as estratégias de *marketing* adotadas e aquelas que se adequam à atividade da empresa. É neste sentido, que os tópicos abordados são: estratégia geral; estratégias específicas a longo e a curto prazo.

#### *Estratégia geral*

Na *B-Training*, *Consulting*, apesar de não existir um plano de comunicação de *marketing* formal – como foi já acima referido – a definição da estratégia de comunicação externa é estabelecida anualmente pela direção. Ou seja, as diretrizes estratégicas são delineadas no início de cada ano, tendo em consideração o orçamento anual, e são concordantes aos objetivos esboçados para cada área de atuação/negócios, pois como refere a sócia-gerente:

“(…) no caso específico, nós temos diferentes estratégias face às áreas de negócio, não é? Estamos aqui a falar da formação das certificações, consultoria é tratada de uma maneira a formação é tratada de outra. (...) Tem a ver com a fase em que está o negócio.... Mediante a fase negócio específico de cada área, assim nós delineamos uma estratégia, porque nós temos um *budget* anual e neste sentido temos uma estratégia anual...e essas estratégias vão sendo alinhavadas, vão sendo modeladas em função do estado do negócio” (P1, EIII, Anexo 1.11, p.2 e 7).

Na empresa em estudo, a estratégia de comunicação de *marketing* parece ser pensada ponderando a sua agilidade e flexibilidade, uma vez que esta é revista com regularidade, com o fim de responder às tendências e exigências do mercado. Do ponto de vista da gestora:

“Varia muito conforme a resposta do cliente, por exemplo se o *master* está mais parado vamos então apostar numa *newsletter* para o *master*... se for o e-tutor, vamos para o e-tutor... também já lançamos da certificação no momento que foi oportuno uma *newsletter*... depende muito da resposta do mercado. (...) Mas é delineado esse tal caminho, essa estratégia no início do ano, depois vamos nos ajustando porque poderemos querer fazer uma coisa nova como já aconteceu várias vezes, cursos novos... entretanto as coisas mudam facilmente” (P1, EIII, Anexo 1.11, p. 7).

#### *Estratégias específicas de curto e longo prazo*

As estratégias de *marketing* desenvolvidas pela *B-Training, Consulting*, segundo a tipologia apresentada por Caetano e Rasquilha (2009) – expressas no capítulo I – são caracterizadas como “estratégias de desenvolvimento”, na medida em que o crescimento da empresa não pressupõe ataque à concorrência, sendo o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do produto e da marca as principais formas de captação de novos consumidores.

Com o intuito de concretizar a visão de *marketing* e, consequentemente responder aos objetivos visados, a *B-Training, Consulting* elabora vários tipos de estratégias de desenvolvimento que dirigem a sua atuação, nomeadamente: procura de potenciais clientes; distribuição direta dos serviços; análise da concorrência; estímulo à fidelidade; lançamento de produtos inovadores; preço do produto; *marketing* interno.

#### *Procura de potenciais clientes*

Esta estratégia tem em vista atrair clientes que não utilizam os produtos e serviços comercializados pela marca, ou seja, aumentar o número de potenciais clientes que comprem o produto. A *B-Training, Consulting* não possui nenhum departamento que realize a gestão comercial, sendo que cabe à direção manter a lista de clientes da empresa e procurar potenciais clientes, que como afirma uma das sócias-gerentes:

“É mantê-los aqueles que existem e procurando sempre novos mas como há muito coisa agora a ser feita, pronto não existe ninguém aqui na empresa na gestão comercial. Eu é que faço esta parte comercial a nível da formação inter e intra e a [REDACTED] a nível da consultoria das certificações, mas tanto eu como ela, como nós costumamos dizer “metemos a mão na massa” fazemos e executamos portanto existe



aqui uma tentativa de equilibrar, a parte comercial e a parte de execução, é isso” (EII, Anexo 1.7, p.3).

Porém, atualmente, a *B-Training, Consulting* encontra-se numa fase significativa em que os clientes empresariais contactam a empresa para a adjudicação de serviços, como afirma uma das sócias-gerentes:

“(…) não estamos numa fase em que eu tenha que ir para o mercado por exemplo para pedir reuniões,. (...) portanto são as empresas que estão a vir ao nosso encontro para nós trabalharmos com eles, portanto neste momento não estamos nesse movimento de pesquisa” (EII, Anexo 1.7, p.2).

Todavia, existem momentos em que é necessário identificar os segmentos do mercado mais significativos e respetivamente os clientes cujas atitudes e comportamento de compra possam ser mais relevantes para a atividade da empresa. É, deste modo, que uma das sócias-gerentes menciona que: “(…) há fases em que nós temos de pegar nas nossas coisinhas e ir até ao cliente” (EII, Anexo 1.7, p.2).<sup>18</sup>

Já a nível individual, existe um esforço acrescido no processo de atração dos consumidores/utentes, sendo que a persuasão consiste na maior arma para a adjudicação dos serviços. Tal como menciona uma das sócias-gerentes: “(…) o maior esforço que fazemos sempre é a nível dos individuais, ou seja há sempre uma reciclagem de pessoa” (EII, Anexo 1.7, p.2).

#### *Distribuição direta dos serviços*

A distribuição dos serviços da *B-Training Consulting* é essencialmente concretizada pelas sócias-gerentes e assenta num tipo de distribuição direta, na qual se privilegia o contacto pessoal com o potencial/atual cliente e a comercialização de mais do que produto/serviço através do mesmo canal de comunicação. Neste sentido, a distribuição é vista como fonte de vantagem competitiva, permitindo ainda comercializar mais do que um produto/serviço no mesmo canal. Tal ocorre na *B-Training, Consulting*, como explica a uma das gestoras:

---

<sup>18</sup> Uma das atividades que realizei ao longo do estágio e, que foi bastante demorada, foi a pesquisa de Pequenas Médias Empresas com o fim de contactá-las posteriormente para um envio de proposta da área da formação, mais precisamente, do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores. Esta base de dados tinha como principais indicadores: a designação da empresa, a localidade, o responsável, o site, o e-mail geral e o e-mail do departamento de formação ou de recursos humanos.

“Bom mas quando saímos, quando se vai para fora para o mercado, é para apresentar a empresa no seu todo. Tanto que se eu vou a uma reunião vendo os serviços todos da empresa, depois foco-me naquilo pelo qual fui lá chamada, e a [REDACTED] faz o mesmo, temos é de passar o nome da *B-Training* e que não seja só reconhecida porque faz certificações ou só faz formação de formadores. Nós fazemos muitas coisas que somos verdadeiramente bons. É isso que nós queremos passar, depois o cliente escolhe qual é o serviço que lhe de facto interessa” (P2, EIII, Anexo 1.11, p.3).

Nos serviços em que o contacto com os clientes é elevado, a definição da envolvente física e a forma como as tarefas são desempenhadas pelos colaboradores têm um papel vital na definição da identidade do serviço. É neste sentido que a *B-Training, Consulting* oferece várias opções em termos de distribuição, como é o caso dos colaboradores internos da empresa irem à empresa do cliente, ou o próprio cliente vir conhecer as instalações da empresa.

#### *Análise da concorrência*

Uma das fases fundamentais na gestão da comunicação de *marketing* é a definição dos concorrentes da empresa, para que as mensagens de *marketing* sejam bem dirigidas. Como já abordado no capítulo II deste relatório, apesar das sócias-gerentes não considerarem a existência de nenhum concorrente direto, mas sim por “nichos de mercado”, a *B-Training, Consulting* realiza uma análise de concorrência, ainda que esta não seja feita uma forma sistemática.

Assim, para identificar e determinar como a concorrência se dá a perceber e avaliar pelo mercado e pelos outros concorrentes, a empresa recorre a várias fontes, designadamente: a visita aos *sites* institucionais dos concorrentes, a visualização das *newsletters* publicadas regularmente pela concorrência, a leitura de revistas das especialidades e a visita de *stands* da concorrência. Deste modo, são utilizadas estratégias que permitem “estudar” a concorrência, tais como: análise da comunicação que fazem para o mercado; a participação de conferências e seminários onde a concorrência apresenta os seus serviços; e, a realização de base de dados com a especificação dos cursos existentes, dos valores praticados, como também as regiões de atuação. Como refere uma das gestoras: “Nós fazemos uma análise muito concreta, muito específica das

mensagens que as empresas emitem para o exterior. A nível financeiro também outros dados, que nos fazem deter algumas opções estratégicas...” (EII, Anexo 1.7, p.6).<sup>19</sup>

#### *Estímulo à fidelidade*

Uma das estratégias da *B-Training, Consulting* consiste no esforço de estimular a fidelidade no intuito de levar os clientes a adquirir mais frequentemente a sua marca e adjudicar serviços repetitivamente e a longo prazo.<sup>20</sup> O estímulo à fidelidade é perceptível quando a gestora afirma que:

“ (...) essencialmente a primeira premissa básica é sempre desenvolver um trabalho de qualidade, quando trabalhamos com alguém pretendemos desenvolver um trabalho que marque e que faça a esse alguém, seja um cliente de uma empresa maior ou menor, que faça esse alguém voltar a contactar-nos para desenvolvermos mais trabalho. Portanto aquilo que nós fazemos passa por um contacto regular, há um acompanhamento dos clientes, e há uma solicitação procuramos responder o mais rapidamente possível” (P2, EIII, Anexo 1.11, p.3).

#### *Lançamento de produtos diferenciadores*

A criação de produtos à medida e personalizados de acordo com cada cliente, permite à *B-Training, Consulting* diferenciar-se dos seus concorrentes, captar a atenção de potenciais consumidores/clientes e oferecer um serviço que responda às particularidades de cada utente. É este posicionamento que traduz a forma como a empresa é vista pelos seus consumidores e se posiciona perante o mercado, pois segundo uma das gestoras é fundamental:

“(....) estarmos muito atento porque o mercado muda muito rapidamente e temos que estar atentos às coisas novas mas mais do que isso eu estou mais atenta a perceber o que é que o meu mercado está a pedir” (EII; Anexo 1.7, p.7)

Esta estratégia de posicionamento de *marketing* leva a *B-Training, Consulting* a adotar um papel competitivo que passa pela criação de serviços de prestígio que atendem às necessidades do mercado-alvo. É neste contexto, que uma das sócia-gerentes expressa

---

<sup>19</sup> Com vista atualizar esta análise da concorrência, foi-me delegada a tarefa de atualizar a base de dados sobre a concorrência, no que diz respeito aos valores dos cursos exercidos (real e do *site*) e às localidades de atuação.

<sup>20</sup> Associada a esta estratégia encontra-se a qualidade do serviço, pois caso se a qualidade ficar acima da perspetiva inicial do cliente, este poderá mesmo ficar agradavelmente surpreendido, o que o levará a consumi-lo novamente ou a outros serviços da marca (Caetano e Rasquilha, 2009, p.109).

que a intenção da empresa é ser reconhecida como diferenciadora em relação à qualidade e características dos seus serviços que são totalmente distintos de serviços já existentes na concorrência:

“é assim que nós vamos tendo novos cursos e que eles surgem, eu estou muito mais atenta a essas necessidades e procurar dar resposta de alguma maneira a produtos diferentes do que aquilo que as empresas lançam, porque até hoje não têm lançado nada que não me surpreenda, portanto prefiro eu surpreender os nossos clientes com coisas novas ou diferentes. (...) os conteúdos que nós temos e que tem sido um sucesso muito grande também não existe em lado nenhum (...)” (EII, Anexo 1.7, p.8).

É também pelo facto de se afastar da formação financiada e da formação por catálogo, que a *B-training, Consulting* consegue delinear uma estratégia de diferenciação competitiva, dando uma abordagem personalizada aos produtos. Segunda a sócia-gerente entrevistada:

“(...) tem a ver com a nossa abordagem na formação, não nos identificamos de todo com a formação por catálogo, tirando esses cursos que, como a Formação de Formadores, são certificados e mesmo assim nós damos um cunho bastante pessoal...”(EII, Anexo 1.7, p.5).

#### *Preço do produto*

A estratégia de preço dos serviços da *B-Training, Consulting* parece estar associada ao que alguns autores referem como o fator “liderança pela qualidade” (Caetano e Rasquilha, 2009, p.66), uma vez que a empresa estabelece um preço acima da concorrência (*Price Premium*) sustentado na imagem de marca, qualidade praticada e a relação com o cliente. É uma estratégia que protege o produto/serviço – marca – das reações da concorrência. Tal como refere a *Sénior Consultant*:

“(...) é assim quer na formação, quer na área de consultorias nas Certificações, em que entidades clientes recomendam outras e por vezes, apesar de termos um posicionamento em termos de preço superior a outras entidades que prestam um serviço semelhante, essas entidades preferem trabalhar connosco devido à recomendação” (CS2, Anexo 1.11, p.4).

O aumento de preço e da qualidade percebida serve como reforço da imagem do produto/serviço e de segurança na compra.

*Marketing interno*

O *marketing* interno é orientado para criar uma cultura de organização que indicia a criação de uma cultura de serviço para o cliente (Caetano e Rasquilha, 2009, p.117). É o que ocorre na *B-Training Consulting*, que orienta a sua atividade para a satisfação do cliente proporcionada pelo colaborador, que segunda a gestora:

“(…) com a nossa atitude no mercado, com os valores, com os produtos que nós temos, com as pessoas que nós temos a trabalhar connosco, com a nossa forma de trabalhar e com a forma de trabalhar das nossas pessoas, com a atitude que as pessoas têm, as pessoas que trabalham connosco. Os clientes sentem isso” (EII, Anexo 1.7,p.8).

Percebe-se que existe um investimento por parte da *B-Training, Consulting* em proporcionar fisicamente um ambiente favorável para que tanto os colaboradores e os clientes consigam obter os resultados desejáveis:

“Esse investimento que nós fizemos nas instalações e neste sítio, que foi o maior investimento em termos de *marketing*, porque isto é *marketing* interno, porque também é para o nosso conforto enquanto clientes internos da *B-Training*, e para quem trabalha connosco isso é *marketing* interno porque é importante as pessoas estarem confortáveis, sentirem-se bem, terem uma boa vista, não estarem virados para as traseiras, não irem trabalhar para Chelas ou sei lá... Essa foi uma estratégia à certa altura que foi uma decisão que foi tomada naquela altura... vamos fazer este enorme investimento agora ou não vamos fazer, isto é tudo de *marketing* interno e externo” (P1, EIII; Anexo 1.11, p. 11).

Após a descrição detalhada de cada estratégia utilizada pela *B-Training, Consulting*, importa mencionar que, segundo os atores, nenhuma destas estratégias isoladamente consegue atingir o objetivo para qual está destinada. Ou seja, é a aplicação de várias estratégias que permitirá passar-se da situação atual à situação desejada. É neste sentido que a gestora destaca que só conjunto de todas as estratégias definidas possibilitam adequar os produtos/serviços e os recursos disponíveis para a satisfação do cliente: “O fruto de todas as estratégias porque não há só uma... é toda uma atividade concertada... Só uma só não funcionaria” (P2, EIII, Anexo 1.11, p.8).

Em suma, a pressuposto estratégico da *B-Training, Consulting* passa pela necessidade de satisfazer, reter e fidelizar os seus clientes através de uma orientação para as relações

a longo prazo. A posição estratégica da empresa passa assim pela capacidade que esta possui para criar ou desenvolver uma rede de relações, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos assentes numa base de confiança.

### 3.5.3. Ferramentas de *marketing* na *B-Training, Consulting*

O presente subcapítulo pretende descrever as ferramentas de *marketing* existentes na empresa e identificar aquelas que, segundo os autores, mais se adequam à atividade da empresa.

Tendo em conta os fatores mencionados anteriormente, é fácil determinar que as ferramentas comunicacionais que a *B-Training, Consulting* usa nas suas atividades de comunicação de *marketing* são variadas e a sua adoção contingencial. Da experiência vivida durante o estágio e dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas, à sócia-gerente (EII, Anexo 1.7) e à equipa efetiva da *B-Training, Consulting* (EIII, Anexo 1.11), é possível identificar que as ferramentas comunicacionais são: a publicidade, a promoção de vendas, as feiras e eventos, as vendas pessoais o *marketing* direto e o *marketing* direto *online*.

#### *Publicidade*

Algumas práticas de publicidade que a *B-training, Consulting* desenvolve, prende-se como menciona a gestora entrevistada com: “alguns artigos em algumas revistas da especialidade que achamos que o devemos fazer” (EII, Anexo 1.7, p. 2), que exploram assuntos chave no âmbito da formação comportamental e pedagógica e de processos de certificação da DGERT, com o fim de garantir a credibilidade da marca e da instituição em si; os “*banners*” nas revistas de especialidade, que incrementam a exploração da marca; os anúncios em portais gratuitos de serviços; a publicação de anúncios semanais no Jornal Expresso; as monofolhas com a divulgação, que tem como principal finalidade criar alguma credibilidade junto de diferentes públicos, contém elementos mais variados, como logótipo, identificação por extenso, contactos, apresentação da empresa; objetivos, serviços; equipa e segmentação de destinatários e, por fim, os testemunhos e o “passa palavra”.

Em particular neste último caso - publicidade gratuita através do “Passa palavra”-, na *B-Training, Consulting* a credibilidade do produto/ serviço é sustentada através da análise final que o cliente faz do mesmo após o seu consumo. É, deste modo, que os testemunhos deixados pelos clientes (expostos no *site* institucional) e o “passa palavra” – publicidade

escrita e oral - constituem-se como ferramentas comunicacionais fundamentais que a empresa utiliza frequentemente para conquistar e manter a lealdade de clientes. Com o fim de angariar novos clientes, “uma das estratégias é apresentar com base nas pessoas que já cá passaram os testemunhos dessas mesmas pessoas” (SC1, EIII, Anexo 1.11, p.2). De igual importância: “O passa palavra é a divulgação mais genuína porque alguém ficou satisfeito e não somos nós a dizer que fazemos um bom serviço. É alguém que esteve connosco e sabe que fizemos um bom serviço, isso é o mais genuíno” (P2, EIII, Anexo 1.11, p.3).

Na linguagem das ciências de *marketing*, para que um cliente fale positivamente e partilhe as suas experiências sobre a marca com potenciais consumidores, é necessário que esteja satisfeito, confie nela e lhe seja leal. No caso da *B-Training, Consulting*, este envolvimento com a marca, provém de: “ (...) uma estratégia por detrás que é servir o cliente o melhor possível, deixar uma marca sempre o mais positivo possível” (P1, EIII, Anexo 1.11, p. 4).

#### *Promoção de Vendas*

Quanto à promoção de vendas, as técnicas promocionais desenvolvidas pela *B-Training, Consulting* neste âmbito são os descontos de adesão e os concursos/sorteio realizados nas feiras/eventos. Os descontos de adesão, estes consistem em reduções temporárias de preço, mais especificamente, em termos individuais, desconto pela quantidade de pessoas que aderem ao serviço ou através de *vouchers* de desconto. Também os concursos é uma técnica usual na empresa em questão quando esta participa em feiras ou eventos.

*Uma das tarefas que desempenhei no estágio foi o acompanhamento durante o evento Expo RH do concurso/sorteio e a extração dos e-mails dos panfletos informativos para posterior contacto com todos (potenciais) clientes que visitaram o stand.*

#### *Feiras e eventos*

As feiras e os eventos, são ferramentas comunicacionais que segundo a gestora são o: “cimentar da marca e fazer novos contactos” (P1, EIII, Anexo 1.11 p.6). Ou seja, as feiras

e os eventos tornam-se meios privilegiados para promover a organização, publicitar os produtos/serviços, assim como conquistar clientes.<sup>21</sup>

Na preparação das feiras/eventos, a empresa em estudo tem especial cuidado tanto no antes, no durante e no após da sua realização. Antes da feira/evento do início, existe um cuidado em: informar os clientes da presença da feira nos vários canais ao dispor da empresa; no envio de *newsletters* com o convite; no planeamento do material e dos brindes; e, na montagem do *stand*. Os *stands* são elementos-chave da presença de um expositor e, é neste sentido, que a *B-Training, Consulting* aposta em material como os *roll up*, os *pop up*, o balcão, entre outros.

Durante a sua realização, existe a preocupação em: seleccionar (potenciais) clientes, trocar contactos e marcar reuniões, distribuir brindes (canetas, sacos, bloco de notas, *post its*, capas com monofolhas) com o nome da empresa, telefone, *site* institucional; e, animar o *stand* com brindes inovadores (pipocas e gelados). Os brindes tornam-se uma técnica de atração de visitantes desejados, sendo a que esta técnica torna-se uma aposta significativa da *B-Training, Consulting* na realização das feiras/eventos. Como reflete a gestora:

“Nós quando escolhemos uma caneta, escolhemos uma caneta mesmo de feira, uma caneta que escreva bem que seja confortável, que nós próprios gostássemos de escrever com ela todos os dias. Na Expo RH nós temos de propósito pessoas que vão ao nosso *stand*, há algumas que vão lá gatunar tudo (risos), mas há outras que vão buscar mesmo a caneta e dizem “eu gosto muito da vossa caneta, vocês escolhem tão bem as canetas, as canetas são tão confortáveis” (P2, EIII, Anexo 1.11, p.12).

Após a realização da feira/evento, a empresa realiza o encaminhamento dos *e-mails*, o contacto com todos os (potenciais) clientes que visitaram o *stand*, a oferta, via eletrónica, de um desconto, bem como a criação de uma base dos de contactos para o futuro.

Na *B-Training, Consulting*, a comunicação que é realizada nas feiras e nos eventos é encarada como uma abordagem bastante personalizada e ativa, assim como de um

---

<sup>21</sup> Durante a minha estadia na organização, a *B-Training, Consulting* esteve envolvida em três eventos/feiras na qual tive oportunidade de participar, nomeadamente o Porto RH Meeting, como patrocinadora *Gold*, a Expo RH e o II Congresso Nacional de Formação Profissional.



autêntico exercício de *marketing one-to-one* (Caetano & Rasquilha, 2004, p. 166), que a gestora demonstra no exemplo abaixo:

“(…) eu gosto muito de dar este exemplo porque há muitas maneiras de estar numa feira, vocês viram no ISCTE, eu não tive lá, mas a [REDACTED] disse que houve pessoas que foram só lá por um *roll up* e abandonaram completamente, o mesmo vês no Expo RH, há lá *stands*, há um investimento, pode-se dizer que a empresa esteve lá mas depois é a atitude que eu acho que faz a diferença. É associado isto tudo termos uma atitude ativa. Não é estar à espera que venham ter connosco” (P2, EIII, Anexo 1.11, pp.9-10).

#### *Vendas Pessoais*

Relativamente às vendas pessoais, é de destacar as reuniões com os clientes empresariais. Estas reuniões assumem uma abordagem bastante personalizada, com o fim de apresentar e garantir ao cliente um produto elaborado à sua medida. É a única ferramenta que proporciona uma interação cara a cara com o cliente, possibilita a personalização da mensagem, permite a troca de informações, consente a demonstração dos produtos, além de obter *feedback* imediato do cliente e estabelece um forte vínculo de relacionamento com o cliente.

#### *Marketing direto*

Um das ferramentas comunicacionais com mais visibilidade na *B-Training, Consulting* pode ser associado ao *marketing* direto, pois socorre-se de ferramentas como o contacto telefónico, *chat*, o *site* institucional, as redes sociais, *e-mails* informativos, divulgação dos cursos em portais *online* e as *newsletters* (boletins informativos periódicos enviados por contacto eletrónico). Ao nível do contacto telefónico (*telemarketing*), associado a clientes particulares, a *B-Training, Consulting* possui uma particularidade, que consiste na opção “Nós ligamos para si”, na qual o cliente envia, através do *site* institucional, uma solicitação de contacto para eventuais esclarecimentos sobre o serviço que pretende usufruir (*inbound*). Também, a nível dos clientes individuais, existe um certo esforço por parte da empresa em entrar em contacto com clientes, no intuito de efetuar uma venda de algum serviço (*outbound*). Para tal, a empresa possui uma base de dados de contactos telefónicos de potenciais clientes, que já entraram em contacto com a empresa mas não adjudicaram, no momento do contacto, nenhum serviço. Já adjudicados os serviços, tanto a nível empresarial como individual, existe um acompanhamento

telefónico bastante personalizado e interativo, que tal como refere a gestora: “A abordagem que fazemos comercialmente ao telefone, por exemplo no meu caso, já muitos clientes mo disseram que só pela abordagem telefónica percebem a diferença entre nós e outras empresas” (P2, EIII, Anexo 1.11, p.8).

Quanto ao *marketing* direto *online*, o *site* da empresa, constitui-se como um espaço de publicidade institucional que promove a marca e os serviços da empresa, procurando envolver todos os públicos, quer internos, quer externos, desde os seus colaboradores, à sociedade como um todo. Como anuncia, uma das gestoras:

“E aqui outro motor que funcionou muito e que foi decisivo para nós, em termos de *marketing* e de crescimento da empresa, foi a institucionalização do *site*. Enquanto nós tínhamos um *site* caseiro *versus* quando fizemos este investimento no nosso *site* foi um crescimento muito grande. O *site* é como se fosse um escritório virtual, uma porta aberta para o mundo, foi muito, muito importante para ambas as áreas” (P1, Anexo 1.11, p. 4).

Com as atualizações diárias realizadas no *site*, nomeadamente, a calendarização de novos cursos, testemunhos dos clientes, novidades, publicações e artigos, a empresa torna os conteúdos do *site* atualizados e interativos, o que possibilita envolver o público-alvo, de modo a que este o visite (revisite) periodicamente.

A construção de um novo *site*, especializado num dos cursos mais significativos da área da formação da *B-Training, Consulting* – Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores –, consiste, igualmente, num investimento publicitário e de promoção da marca. Segundo a gestora:

“Esse novo *site* vai significar um investimento muito grande a vários a todos os níveis e vai significar também e vamos comunicar ao mercado, com o novo *site*, que continuamos aqui ativos, inovadores que marcamos pela diferença, que estamos sempre em atualização, isso é muito importante, renova, reflete muito o espírito da nossa equipa e da nossa empresa que é sempre fazer diferente” (P1, EIII, Anexo 1.11, p. 9 e 10).

Para uma das sócias-gerente, as principais razões na elaboração do novo *site* centram-se:

“(…) pensamos que seria importante para incrementarmos uma das nossas áreas mais fortes, ou seja, temos dois *sites* um institucional e outro uma área muito

específica, foi uma ação que nós desenvolvemos. Esse projeto que eu te disse, que vai ser um investimento grande que vai incidir sobre o *site* novo, que o nosso *site* está muito bem conseguido e funciona muito bem mas eu acredito que em certa altura é bom mudar. Nós temos seguido esse caminho sempre da mudança a todos os níveis, não podemos estagnar temos que mudar, isso até acontece na plataforma estamos sempre a inovar. Eu acredito mesmo nisso se não inovarmos, é muito bonito, é muito bom, mas entramos numa margem de conforto e temos que indo sair dessa margem de conforto para marcar a diferença” (P1, EIII, Anexo 1.11,p. 9).

É através deste sentimento de inovação e de mudança, que se cria um relacionamento que carece de atuação permanente. Destacando ainda este principal propósito do *marketing* direto aliado à renovação – a gestão de relacionamento a longo prazo da marca e os clientes – que a gestora refere:

“Esse novo *site* vai significar um investimento muito grande a vários e a todos os níveis e vai significar também e vamos comunicar ao mercado, com o novo *site*, que continuamos aqui ativos, inovadores que marcamos pela diferença, que estamos sempre em atualização, isso é muito importante, renova, reflete muito o espírito da nossa equipa e da nossa empresa que é sempre fazer diferente” (P1, EIII, Anexo 1.11, p. 9).

Também, as redes sociais (*facebook*, *Linked In* e *Twitter*) são utilizadas pela empresa em estudo para a divulgação de serviços, ganhar notoriedade e comunicar com clientes, criando comunidades e relações de proximidade. Pelo facto de serem um canal de baixo-custo, de procura segmentada, de atendimento personalidade a cada cliente e, principalmente, de interatividade constante com o público-alvo, a *B-Training*, *Consulting*, expõe a sua marca nas redes sociais, tentando sempre manter o seu perfil sempre atualizado e com conteúdo de qualidade e interativo.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> A manutenção das redes sociais foi uma das atividades que desenvolvi no estágio, e de acordo com as diretrizes da direção, as publicações submetidas incidiram sobre datas de início e de fim de cursos, testemunhos de formandos, notícias e novidades das áreas de especialização, fotografias da atividade da empresa, entre outras. Esta forma de comunicação permite que a divulgação alcance um maior número de pessoas e também entrar em contacto mais direto com os clientes da empresa, divulgando junto destes os serviços que a empresa vai criando.

A partir da análise das ferramentas comunicacionais que a estagiária esteve mais diretamente em contacto do *marketing* direto *online* (redes sociais, *site* institucional e *site* “Formação Pedagógica Inicial de Formadores”) – é possível verificar quais os elementos chave que a empresa disponibiliza aos seus públicos.<sup>23</sup>

**Tabela 5 – Elementos-chave das redes sociais, do *site* institucional e do *site* “Formação Pedagógica Inicial de Formadores” utilizados pela B-Training, Consulting**

<b>Ferramentas</b>	<b>Redes Sociais (Facebook e Linked In)</b>	<b>Site Institucional</b>	<b>Site “Formação Pedagógica Inicial de Formadores”</b>
<b>Elementos Chave/ Conteúdos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logótipo;</li> <li>- Contactos (telefone, e-mail geral, morada, mapa);</li> <li>- <i>Links</i> de interesse (por exemplo para <i>site</i> institucional);</li> <li>- Identificação por extenso da empresa;</li> <li>- Visão e missão;</li> <li>- Objetivos;</li> <li>- Histórico da empresa;</li> <li>- Apresentação dos serviços;</li> <li>- Apresentação da equipa;</li> <li>- Notícias sobre a empresa e o setor;</li> <li>- Informação atualizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logótipo Institucional;</li> <li>- Apresentação por extenso da empresa (missão, valores, visão, objetivos, equipa, fatores de diferenciação);</li> <li>- Contactos (telefone, e-mail geral, morada, mapa);</li> <li>- Apresentação dos serviços;</li> <li>- Logótipos dos principais clientes dos vários serviços;</li> <li>- Testemunhos dos clientes;</li> <li>- Novidades da empresa e do setor;</li> <li>- <i>Chat</i> interativo;</li> <li>- Vídeo de apresentação institucional;</li> <li>- Vídeos sobre a empresa;</li> <li>- Perguntas frequentes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logótipo personalizado;</li> <li>- -Contactos (telefone, e-mail geral, morada, mapa);</li> <li>- Identificação por extenso do curso e das modalidades;</li> <li>- Testemunhos dos clientes;</li> <li>- Logótipos dos principais clientes;</li> <li>- <i>Chat</i> interativo;</li> <li>- Calendarização;</li> <li>- Apresentação de outros cursos de especialização;</li> <li>- Perguntas frequentes;</li> <li>- Possibilidade de inscrição nos cursos;</li> </ul>

<sup>23</sup> Segundo Caetano & Rasquilha (2004, p.159), as ferramentas comunicacionais mencionadas pretendem gerar uma relação duradoura e direta com o público-alvo, criando credibilidade e notoriedade da marca. Ao possuírem conteúdos sempre atualizados e fidedignos, “leva as pessoas a conhecer, compreender, querer, gostar, usar e recomendar a marca” (Caetano & Rasquilha, 2004, p. 159).

		Calendarização dos cursos; - Sugestões e reclamações; - Inscrição na bolsa de formadores; - Apresentação de artigos na imprensa e <i>newsletter</i> ; - Informação atualizada.	- Inscrição na bolsa de formadores; - Vídeo de apresentação institucional; - Informação atualizada.
--	--	--	---

Outra estratégia de *marketing* direto *online* é o contacto eletrónico, mais precisamente: o *direct mail*, e o *bus mail*, sendo que o seu conteúdo são normalmente *newsletters* (boletins informativos). A principal finalidade da *newsletter* consiste em gerar o conhecimento da marca e confiabilidade para com a mesma, o que não só abre o caminho para a ação desejada, como estabelece um relacionamento que estimulará a realização de mais ações ao longo do tempo. Tal como refere o *Sénior Consultant*:

“Lembrei-me agora que temos uma nova estratégia das *newsletters*... em alturas que temos mais procura e noutras não... por exemplo no Verão, o que temos feito é *newsletters* mais apropriadas a essa época, é incentivar as pessoas que podem ir de férias e que podem fazer os cursos, não se puxa tanto pelo presencial pois à partida as pessoas não vão procurar naquela época o presencial, por exemplo” (SC1, EIII, Anexo 1.11, p.8).

No envio das *newsletters*, é essencial a relevância do conteúdo para que haja interesse na leitura e na continuidade da sua receção. O fundamental será identificar as necessidades e as motivações do destinatário com o fim de se adquirir notoriedade e adesão que a marca quer ver conseguida junto do seu alvo.<sup>24</sup>

Futuramente, a nível do *marketing* direto, a empresa em questão pretende aperfeiçoar algumas ferramentas comunicacionais, nomeadamente: traduzir o *site* institucional do idioma português para inglês; renovar o seu *layout*, que segundo a gestora:

<sup>24</sup> Uma das tarefas que desenvolvi durante o estágio, e que se insere no *marketing* direto *online* é a divulgação dos serviços existentes na empresa em portais online gratuitos. Este canal de comunicação permite divulgar de forma permanente os serviços da empresa, atingir um vasto público-alvo, fornecer respostas imediatas e apresenta um baixo custo para a sua utilização.

“O nosso *site* está mais que na altura de sofrer ali um *refresh*, está a ficar um bocadinho démodé em relação ao *layout*. O novo *site* já está todo planeado, já estamos a tratar da tradução e só falta por as mãos na massa, nesse grande sentido. Esse é o grande projeto ao nível da comunicação para o exterior da empresa para fim de 2015, início de 2016” (P1, EIII, Anexo 1.11, p.10);

assim como, em relação ao processo de certificação por parte da DGERT, de acordo com a gestora:

“Aqui nas certificações há uma subárea que vai agora nascer mas em termos de *marketing* ela funciona muito como *marketing* direto Não é nada já que não se faça, é apenas uma formalização e um investimento nessa área. É um produto muito customizado de cliente para cliente, isso é mesmo *marketing* direto” (P1, EIII, Anexo 1.11, pp. 10- 11).

O que se pretende incrementar neste processo é o esforço da comunicação com vista a identificar o consumidor e a direcionar a mensagem de forma mais personalizada, individualizada, com o fim de a empresa conseguir estabelecer contactos mais próximos e duradouros. É neste contexto, que a gestora e a *Sénior Consultant*, explicam que (Anexo 1.11, p. 10):

“Já se faz, mas é tornar mais profissional e mais estratégico e de área de interesse. É ligar aos nossos clientes, no âmbito da certificação, ligar saber como estão, o que andam a fazer, o estar lá” (P2, EIII, Anexo 1.11, pp. 11).

“Sim, trata-se de personalização e atenção às necessidades dos clientes....” (SC2, EIII, Anexo 1.11, pp. 11).

É a junção de todas as ferramentas comunicacionais que permite aproximar os consumidores, promover os produtos e os serviços da empresa, sendo que a atuação de cada um não pode ser isolada como cita a uma das *Sénior Consultant*: “Exato, as ferramentas que utilizamos não funcionam automaticamente e por si só. Trabalhamos muito para que existam resultados. As ferramentas são um ponto de partida mas de seguida somos nós a alavanca através do nosso trabalho” (SC2, EIII, Anexo 1.11, p. 9).

Com a utilização destas ferramentas, a comunicação que se estabelece entre a empresa e os seus públicos-alvo é direta, de forma restrita e bastante individualizada, existindo uma compreensão do que o cliente procura, de onde vêm, como se relacionam e o que torna fiéis à marca. O controlo sobre a situação e a mensagem transmitida é elevada, na

medida em que a *B-Training, Consulting* consegue controlar quem acede e tem acesso a estas ferramentas e à mensagem que aí se encontra e como esta é entendida pelos públicos. A direção da mensagem é bilateral e rápida, da empresa para os públicos e vice-versa, existindo uma mensagem bastante personalizada para cada público.

## **CAPÍTULO IV - DESCRIÇÃO E REFLEXÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO LOCAL DE ESTÁGIO: *B-TRAINING, CONSULTING***

Neste capítulo, apresento as diversas atividades em que me encontrei inserida ao longo do estágio<sup>25</sup>. Esta apresentação encontra-se subdividida em duas componentes: 1) Atividades de apoio à gestão decorrentes do estágio; e, 2) Atividades relevantes para o Projeto de Intervenção. Após apresentá-las (seguindo sempre uma mesma sequência: “o que me foi pedido”, “o que concebi”, “o que realizei” e “balanço”), analiso-as segundo a tipologia referida por Morgan et al. (1983) sobre as tarefas de gestão. Procurarei portanto destacar que ao longo deste ano de estágio, consegui desempenhar diversas funções enquadradas nas diversas tipologias de tarefas de gestão educacional. Com estas tarefas, pude mobilizar diversos saberes consolidados no âmbito da minha formação em Ciências de Educação e em particular em Administração Educacional.

O estágio iniciou-se no dia 15 de setembro de 2014 e estendeu-se até 27 de maio de 2015. Todas as atividades que fiz estão descritas no quadro de registo de observações - notas de campo - (Anexo 1.1), onde descrevo todas as tarefas que realizei semana após semana. Desta forma, é relevante identificar as diversas tarefas em que me encontrei envolvida no decorrer do estágio:

1. Atividades de apoio à gestão decorrentes do estágio:
  - 1.1. Emissão de certificados e diplomas de formação;
  - 1.2. Composição (organização) de *dossier's* técnicos pedagógicos relativos à formação intra e interempresas;
  - 1.3. Tratamento dos inquéritos por questionário de satisfação/reacção da formação;
  - 1.4. Redação de relatórios respeitantes à formação interempresas;
  - 1.5. Conceção de documentos para entidades que se encontram em fase de processo de certificação pela DGERT;
  - 1.6. Revisão dos manuais pedagógicos em formato digital do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores na modalidade *b-learning*;
  - 1.7. Transformação dos conteúdos escritos dos manuais pedagógicos do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores na modalidade *b-learning* em formato áudio.

---

<sup>25</sup> Este capítulo será apresentado na primeira pessoa do singular, contrariamente ao que acontece no restante relatório.



2. Atividades relevantes no Projeto de Intervenção:
  - 2.1. Gestão das redes sociais;
  - 2.2. Análise da concorrência;
  - 2.3. Gestão da *Mailing List*;
  - 2.4. Promoção dos cursos em portais *online*;
  - 2.5. Pesquisa e contactar de potenciais clientes empresariais;
  - 2.6. Apoio na atualização do *site* institucional;
  - 2.7. Participação nas feiras e eventos.

# **1. Atividades de apoio à gestão decorrentes do estágio**

## **1.1. Emissão de certificados e diplomas de formação**

*O que me foi pedido?* Após o término de cada ação de formação, era-me solicitado, regularmente, a emissão de certificados (de participação ou frequência) e diplomas de formação, respeitante a cada formando.

*O que concebi e porquê?* Os diplomas e certificados de formação são entregues após a conclusão da mesma, e caso os formandos concluam as horas previstas da ação ou tenham uma avaliação positiva no final do curso que se encontram inscritos.

*O que realizei e o produto final.* Os diplomas e certificados de formação são realizados através de um modelo base já previamente elaborado que é constituído pelos: dados pessoais do formando (nome, número de cartão de cidadão, sexo), logótipo da empresa, data e local de emissão, assinatura da direção (*partners* da empresa) e carimbo da empresa; no verso apresenta-se o conteúdo programático e cargo horário do curso frequentado e a avaliação final. Os dados pessoais e as avaliações eram fornecidas por uma das *consultant* que tratava da organização dos documentos formais provenientes dos formandos e dos formadores.

*Balanço.* Esta tarefa foi bastante frequente ao longo do estágio e simples. É importante salientar que a produção destes dois tipos de documentos deve ser feita de modo criterioso e consciente, tendo em consideração a validade dos dados presentes.

## **1.2. Composição (organização) de *dossiers* técnico-pedagógicos relativos à formação intra e interempresas**

*O que me foi pedido?* No processo de formação inter e intraempresas, no início de cada ação de formação, era-me solicitado a preparação do *dossier* técnico-pedagógico da mesma.

*O que concebi e porquê?* A entidade formadora deve elaborar um *dossier* técnico-pedagógico por cada ação de formação, tanto na modalidade *b-learning* como presencial, com o fim de agrupar toda a documentação formal utilizada ao longo da ação prevista para a recolha permanente de informação relacionada com a execução das ações. Para tal, utilizando um modelo base de acordo com cada modalidade, elaborei os conteúdos e a estrutura de cada documento, nomeadamente: identificação da equipa formativa; programa do curso; cronograma; manual da plataforma *Virtual Learning Center*; itinerário de atividades (caso a modalidade da ação ocorresse na modalidade *b-learning*); regulamento interno de formação da *B-Training, Consulting*; contratos de formação profissional (apenas para clientes individuais); fichas de inscrição; registo de sumários; presença dos formandos e formadores; registo de faltas; registo de ocorrências; e fichas de avaliação diagnóstica e de avaliação final, apenas destinadas particularmente a clientes empresariais que pretendem organizar uma ação de formação sobre determinada temática. As fichas de avaliação diagnóstica, realizadas antes do início da ação de formação, pretendem dar uma noção dos conhecimentos que os formandos têm acerca de determinado tema. Dessa forma pode-se colocar o foco da formação nas carências detetadas. Já as fichas de avaliação final, administradas após o término da ação de formação, possibilitam verificar a evolução dos conhecimentos/competências adquiridos pelos formandos.

*O que realizei e o produto final.* Tendo como base a Portaria nº 273/201, artigo 76º, a organização do *dossier* técnico-pedagógico é livre, desde que inclua os elementos previstos no requisito estabelecido para o efeito, já acima referidos. Neste sentido, imprimia e organizava toda a documentação de cada ação de formação num *dossier* em separadores, com o fim de facilitar a procura de tais documentos por parte dos formadores em cada sessão. Também, elaborei os

*dossiers* dos formandos, fornecidos na primeira sessão de esclarecimento, com toda a documentação necessária a ser consultada por parte dos mesmos ao longo do curso. Para efeitos de certificação e de arquivo por parte do cliente, procedia à digitalização e arquivagem em suporte informático do *dossier* técnico-pedagógico. Cada *dossier* técnico-pedagógico contém o seu código específico com o fim de ser de rápida identificação, sendo que deve ser conservado pelo menos de cinco anos.

*Balanço.* A realização desta tarefa tornou-se bastante repetitiva e simples ao longo da minha permanência da empresa. No entanto, foi fundamental estar em contacto com a documentação exigida no processo de formação, na medida em que possibilitou conhecer o processo em si em termos de conteúdos e de procedimentos mais formais e burocráticos.

### **1.3. Tratamento dos inquéritos por questionário de satisfação/reacção da formação**

*O que me foi pedido?* Foi-me pedido o tratamento de alguns inquéritos por questionário de satisfação dos formandos do curso “Formação Pedagógica Inicial de Formadores”. Os inquéritos que são realizados no fim de cada módulo de cada acção de formação e no final de cada acção com o fim de avaliar a qualidade da acção de formação na sua generalidade.

*O que concebi e porquê?* Para conseguir descrever os dados provenientes dos inquéritos por questionário, utilizei a ferramenta Microsoft Office Excel que me permitiu calcular as frequências absolutas e relativas das classificações que os formandos atribuíam aos itens de avaliação.

*O que realizei e o produto final.* O produto final desta tarefa consistiu na apresentação dos resultados estatísticos provenientes dos inquéritos por questionário de cada módulo ou da acção de formação na sua totalidade. Cada módulo é avaliado de acordo com os conteúdos ministrados e as suas particularidades. Já a avaliação do curso apresenta como itens de avaliação: “Organização do Curso”, “Recursos Mobilizados para a Formação”, “Plataforma”, “Desenvolvimento da Formação”, “Intervenção dos Formadores” e “Avaliação Global do Curso”. Nas questões abertas e de sugestão,

nomeadamente os “Pontos Fortes, “Pontos Fracos” e “Deixe o seu testemunho” agrupei as mesmas no ficheiro Microsoft Office Excel, com o fim de realizar categorias de análise.

*Balanço.* A realização desta atividade tornou-se uma mera concretização de alguns aspetos da minha formação académica, mais especificamente o tratamento de inquéritos por questionário. Esta tarefa possibilitou visualizar as exigências e as expectativas dos formandos em relação ao curso em questão, assim como registar alguns processos de melhoria.

#### **1.4. Redação de relatórios respeitantes à formação interempresas**

*O que me foi pedido?* No fim de cada ação do curso “Formação Pedagógica Inicial de Formadores”, destinada a clientes empresariais, era-me solicitado o relatório final do curso, que transmite o balanço avaliativo do processo formativo levado a cabo pelos formandos, realizado mediante o preenchimento do Inquérito por questionário de Avaliação do Processo Formativo pelos formandos.

*O que concebi e porquê?* Tendo como principal suporte o questionário de satisfação do curso em geral preenchido pelos formados no final da ação, realizei a sua análise com o auxílio da ferramenta Microsoft Office Excel, sendo que ao longo do relatório descremini os gráficos (valores percentuais) de cada item avaliado e a sua análise descritiva.

*O que realizei e o produto final.* Este relatório contempla essencialmente seis grandes tópicos: enquadramento do curso “Formação Pedagógica Inicial de Formadores”; identificação da ação de formação; avaliação da ação pelos formandos, certificados e os testemunhos obtidos através do questionário de avaliação do processo da *B-Training, Consulting*. Este permite assim uma análise concreta sobre: a organização do curso; os recursos mobilizados para a formação; a plataforma VLC; o desenvolvimento da ação; a intervenção dos formadores; e, a avaliação global da ação, sendo as classificações atribuídas de acordo com a seguinte escala: Nível 1 – Insuficiente, Nível 2 – Suficiente, Nível 3 – Bom, Nível 4 – Muito Bom e Nível 5 – Excelente. Em cada item de avaliação abordado, apresentei as análises que sistematizam a avaliação feita pelos

formandos relativamente à ação, dispostas sob a forma de gráficos e tabelas, respetivamente acompanhadas de análises descritivas dos dados mais significativos.

*Balanço.* Esta tarefa ajudou-me a conhecer o acompanhamento personalizado que a empresa efetua para com os clientes. Esta tarefa possibilitou-me estar em contacto com a opinião dos clientes sobre os cursos administrados pela empresa, uma vez que estava encarregue de analisar estatisticamente os dados provenientes do Inquérito por questionário de Avaliação do Processo Formativo pelos formandos.

### **1.5. Conceção de documentos para entidades que se encontram em fase de processo de certificação pela DGERT**

*O que me foi pedido?* Ao nível do processo de certificação DGERT, foram poucas as tarefas que desenvolvi. Devido ao excesso de trabalho nesta área de atuação da empresa num dado período de tempo, fiquei responsável pela conceção de alguns documentos oficiais para clientes que se encontram em de de processo de acreditação: pelo tratamento de informação dos questionários para o *balanço* de atividades da formação (DGERT); pela adequação dos conteúdos dos cursos de formação em formato *power point* das entidades a serem certificadas pelo processo de certificação da DGERT; e, pela elaboração de fichas curriculares.

*O que concebi e porquê?* Estas tarefas foram aquelas que me deixaram mais receosa, uma vez que esta área era-me completamente desconhecida. Mas após refletir sobre o assunto, achei que seria também uma forma de dar a conhecer a um das *partner* da empresa as minhas capacidades na criação de documentos oficiais para o processo de certificação DGERT. Num primeiro momento, com ajuda de uma das *Consultant* que trabalha diretamente com esta área, consegui compreender a dinâmica da conceção dos documentos. Posteriormente, com o auxílio de documentos de apoio da certificação e a legislação, nomeadamente a Portaria nº 256/2005, de 16 de Março, presentes no portal da DGERT, consegui elaborar corretamente os documentos.

*O que realizei e o produto final.* Em relação à primeira tarefa neste âmbito, procedi ao tratamento de questionários ministrados, pela entidade a ser certificada, ao gestor de formação, coordenadores de formação, formadores e formandos, no qual elaborei quadro com as respetivas médias de acordo com as escalas de cada questionário. Após o tratamento estatístico de todos os respetivos questionários estes serviram de base para o balanço de atividades da formação, que consiste num documento de melhoria contínua no processo de certificação. Quanto à segunda tarefa, fiquei responsável pela adequação dos conteúdos dos cursos /ações de formação realizados ou a realizar pela entidade e que constituem a sua oferta formativa por áreas de educação e formação, em formato *power point*. Por fim, elaborei várias fichas curriculares que têm como objetivo apresentar a caracterização curricular de cada colaborador da equipa técnico-pedagógica da identidade em processo de acreditação. As fichas curriculares são preenchidas tendo como base os *curriculum vitae* de cada colaborador.

*Balanço.* O desenvolvimento destas atividades permitiram-me conhecer alguns dos procedimentos que respeitam o regime de certificação administrado pela DGERT. Deste modo posso referir que estas tarefas foram muito importantes não só pela aposta que foi feita no meu trabalho, mas ainda pude perceber que tenho mais capacidades do que aquelas que pensava no âmbito do trabalho de gestão, focando a conceção dos documentos oficiais do processo de acreditação pela DGERT.

#### **1.6. Revisão dos manuais pedagógicos em formato digital do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores na modalidade *b-learning***

*O que me foi pedido?* O Curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores na modalidade *b-learning* é uma das grandes apostas da *B-Training, Consulting*, durante a minha estadia na empresa procedeu-se à renovação do mesmo. Com o fim de passar os conteúdos dos manuais de cada módulo do respetivo curso em formato *e-book*, foi-me delegada a tarefa de rever os manuais pedagógicos em formato digital, nomeadamente os conteúdos, o índice, as imagens e a bibliografia.

*O que concebi e porquê?* Nesta tarefa tive que realizar uma comparação entre os módulos em formato PDF, existentes na plataforma *Virtual Learning Center* e os módulos em formato Microsoft Word (realizado pelo estagiário de multimédia), em relação à sua estrutura, conteúdos e dimensão. Esta tarefa foi de longa duração, na medida em que tive de adequar os conteúdos escritos, já desatualizados e, a estrutura dos respetivos módulos ao documento que seria convertido para formato *e-book*.

*O que realizei e o produto final.* O produto final desta atividade acabou por ser o documento que foi convertido, pelo estagiário de multimédia, em formato *e-book*.

*Balanço.* Esta tarefa foi pouco estimulante, mas possibilitou desenvolver uma vertente mais interativa do curso em questão, pois os formandos poderão aceder em qualquer aplicativo que possibilite a leitura de *e-books* os conteúdos dos módulos. Esta tarefa possibilitou a partilha de várias opiniões da equipa, pois a decisão em relação ao *layout* a adotar de acordo com os conteúdos abordados foi partilhada.

### **1.7. Transformação dos conteúdos escritos dos manuais pedagógicos do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores na modalidade *b-learning* em formato áudio**

*O que me foi pedido?* Outra tarefa significativa que me foi solicitada foi a apropriação dos conteúdos dos manuais pedagógicos de dois módulos em formato áudio.

*O que concebi e porquê?* Foi uma tarefa bastante rigorosa e de longa duração, uma vez que tive de criar um discurso coeso com os conteúdos presentes nos *power points* de cada módulo. Com fim de realizar este discurso, tive de mobilizar os conhecimentos que adquiri no curso “Formação Pedagógica Inicial de Formadores” que me foi oferecido pela empresa, assim como competências adquiridas na minha formação académica, mais precisamente no âmbito da gestão da formação. Neste sentido, reli novamente com cuidado os manuais dos módulos a dinamizar, com o fim de apropriar adequadamente os conteúdos. Posteriormente, gravei cada diapositivo com a ajuda de um estagiário de multimédia com conhecimentos e competências desta área.

*O que realizei e o produto final.* O produto final desta atividade de foi a dinamização de alguns dos seus módulos do Curso “Formação Pedagógica Inicial de Formadores” a partir de ecrãs dinâmicos que mobilizam diversos recursos multimédia e permitem a interação por parte do formando. Foi através da apropriação dos conteúdos escritos para formato áudio que realizei, que se criou um tutor virtual que permite ao utilizador uma aprendizagem mais interativa e dinâmica dos módulos.

*Balanço.* De uma forma geral, apesar de ser uma atividade bastante demorada, esta foi bastante enriquecedora, pois permitiu-me mobilizar conhecimentos que adquiri ao longo do estágio e durante a minha formação académica. O contacto com o estagiário de multimédia possibilitou-me a aquisição de novas competências nesta área, nomeadamente a utilização do programa de gravação – *Audicity*. Esta tarefa é um caso significativo para exemplificar a cultura de inovação que é presente na empresa, uma vez que incentivou-me à iniciativa individual, no que diz respeito à criatividade, inovação e flexibilidade dos conteúdos apropriados. Esta nova vertente no Curso “Formação Pedagógica Inicial de Formadores” demonstra a proatividade no desenvolvimento do seu trabalho, procurando sempre diferenciar-se no mercado e adaptar-se a novas realidades.

## **2. Atividades relevantes no Projeto de Intervenção**

### **2.1. Gestão das redes sociais**

*O que me foi pedido?* Foi-me solicitado por parte de direção a manutenção das redes sociais (*facebook* e *linked in*). De acordo com as diretrizes da direção, as publicações submetidas incidiram sobre datas de início e de fim de cursos, testemunhos de formandos e entidades certificadas, notícias e novidades das áreas de especialização, fotografias da atividade da empresa, entre outras.

*O que concebi e porquê?* Para uma realizar gestão eficaz das redes sociais (*marketing* direto *online*) li alguns artigos atuais, assim como debrucei-me no estudo de conceitos relevantes do projeto de intervenção, que me auxiliaram significativamente na aquisição de conhecimento técnico e teórico para concretizar esta tarefa. Posteriormente, optei por explorar as funcionalidades de



cada rede social e compreender quais as principais finalidades de cada junto dos público-alvo.

*O que realizei e o produto final.* Segundo as diretrizes da direção, mas com uma certa flexibilidade, semanalmente, atualizava as redes sociais com: *pop up's* com a data e fim de cursos elaborados pela *designer*; notícias e novidades que pesquisava sobre as áreas de especialização; testemunhos mais significantes de formandos ou entidades certificadas; fotografias da atividade da empresa, entre outros. O produto final foi aproveitar as potencialidades das redes sociais para aumentar a interação com o público-alvo e melhorar a imagem entre os consumidores.

*Balanço.* A gestão destas ferramentas permitiu-me verificar quais os elementos chave que a empresa disponibiliza aos seus públicos. Esta forma de comunicação torna-se bastante vantajosa para a empresa, na medida em que esta possibilita: a divulgação dos serviços atuais ou novas campanhas junto de público-alvo diversificado; a comunicação mais direta com atuais ou potenciais clientes; perceber as necessidades e motivações do público em questão; assim como, recolher informações positivas ou negativas sobre a marca, com o fim de realizar processos de melhoria.

## **2.2. Análise da concorrência**

*O que me foi pedido?* Foi-me solicitado, por parte da direção, uma análise da concorrência, quanto aos cursos, preços e modalidade de venda exercidos.

*O que concebi e porquê?* A análise de concorrência que realizei foi através de “nichos de mercado”, uma vez que não existe nenhum concorrente direto. Neste sentido, através de uma pesquisa na internet, na qual consultei os *sites* institucionais, realizei um levantamento das entidades de vários setores que detinham cursos com características semelhantes aos cursos ministrados pela empresa de acolhimento. Posteriormente, enviei um *e-mail* de pedido de informação (preço do curso, modalidade ministradas, localidades de atuação, campanhas de promoção vigente) sobre os cursos possíveis de comparação.

*O que realizei e o produto final.* Com o fim de analisar os indicadores requeridos pela direção sobre a concorrência, elaborei uma base de dados, no Microsoft Office Excel, quanto à designação do curso, campanhas de promoção, aos valores

exercidos (real e do *site* institucional de cada concorrente) e as localidades de atuação. Ao longo do estágio, fui atualizando esta base de dados, com as campanhas vigentes de cada entidade.

*Balanço.* Esta tarefa possibilitou apenas a auscultação da concorrência ao nível do preço dos serviços, o que se verifica que a empresa não realiza uma análise exaustiva e sistemática da concorrência.

### **2.3. Gestão da *Mailing List***

*O que me foi pedido?* Foi-me solicitado, por parte de um dos *Sénior Consultant*, a elaboração da lista de endereços da empresa (*mailing list*).

*O que concebi e porquê?* Extraí vários contactos de *e-mails* informativos, com o intuito de reunir numa base de dados de todos os *e-mails* para, posteriormente, serem utilizados para o envio de *newsletters*.

*O que realizei e o produto final.* O produto final consistiu na criação de uma base diversificada de contactos no servidor da empresa, que possibilita captar novos clientes de diversos setores de atuação, através do envio de *e-mails* informativos (*newsletters*).

*Balanço.* Esta tarefa tornou-se um pouco entediante, na medida em que a extração dos *e-mails* foi um processo demoroso. Contudo, a partir do *mailing list* é possível não só desenvolver uma importante ferramenta de comunicação, mas também tornar o relacionamento entre empresa e cliente mais próximo, ao ponto de os fidelizar.

### **2.4. Promoção dos cursos em portais *online***

*O que me foi pedido?* Foi-me solicitado pela direção a divulgação dos cursos existentes na empresa em portais *online* gratuitos.

*O que concebi e porquê?* Procedi a uma pesquisa exaustiva de portais nos quais fosse possível a divulgação dos cursos de forma gratuita. Alguns portais era obrigatório a discriminação do preço do serviço, sendo que estes foram excluídos, pois a política da empresa não permite a divulgação do preço exercido.

*O que realizei e o produto final.* Elaborei uma base de dados com os vários portais existentes, com as suas respetivas características, *usernames* e *passwords* de cada um. Ao longo do estágio, fui atualizando os portais de acordo com as datas previstas de início e término cada curso.

*Balanço.* Este canal de comunicação permitiu divulgar de forma permanente os serviços da empresa, atingir um vasto público-alvo, fornecer respostas imediatas e apresenta um baixo custo para a sua utilização.

## **2.5. Pesquisa e contactar de potenciais clientes empresariais**

*O que me foi pedido?* Com o fim de realizar uma auscultação do mercado interno, foi-me solicitado pela direção uma pesquisa de potenciais clientes empresariais.

*O que concebi e porquê?* Através de uma lista das Pequenas Médias Empresas de todo o território Nacional, facultada pela direção, realizei uma pesquisa exaustiva com o fim de reunir os seguintes indicadores: designação da empresa; local da sede; setor; *site* institucional; responsável; contacto telefónico; *e-mail* geral; *e-mail* do departamento de formação ou de recursos humanos.

*O que realizei e o produto final.* O produto final consistia numa base de dados com os indicadores acima referidos, com o intuito de, futuramente, enviar uma proposta no âmbito da formação profissional.

*Balanço.* Esta foi uma das tarefas com maior duração ao longo do estágio e foi desenvolvida paralelamente com outras tarefas, na medida em que a lista das Pequenas e Médias Empresas era bastante extensa. Esta identificação do mercado-alvo facilitará a delineação de qualquer estratégia de *marketing*, na medida em que permite saber em concreto para quem se está a comunicar. Trata-se, portanto de definir segmentos de mercado com base em critérios como por exemplo a setor, objetivos institucionais, proveniência geográfica, entre outros.

## **2.6. Apoio na atualização do *site* institucional**

*O que me foi pedido?* Com o fim atualizar o *site institucional*, foi-me solicitado rever os conteúdos das Perguntas Frequentes (FAQ's) sobre o curso “Formação Pedagógica Inicial de Formadores”, uma vez que estas já se encontravam desatualizadas devido às recentes alterações elaborados pelo IEFP

relativamente ao curso em questão. Também, a colocação de novidades que foram surgindo ao longo da minha permanência na empresa foi uma tarefa que desempenhei neste âmbito.

*O que concebi e porquê?* Para a estruturação das questões e as suas respetivas respostas, procedi a uma análise do Novo Referencial de Formação Pedagógica Inicial de Formadores com o intuito de recolher informação fidedigna. Já no que se refere às novidades, estas eram redigidas e colocadas com a finalidade de atualizar o público em geral sobre a atividade da empresa, ou caso se existisse alguma informação relevante a ser transmitida sobre a área de especialização que atua.

*O que realizei e o produto final.* Elaborei novamente um conjunto de questões e as suas respetivas respostas, tendo como base o Novo Referencial de Formação Pedagógica Inicial de Formadores e alguns procedimentos internos da empresa. Após a revisão das mesmas por parte da direção, estas foram colocadas no *site* institucional, sendo possível a sua consulta no seguinte *link*: <http://www.b-training.pt/Home/FAQs/tabid/2807/Default.aspx>. Igualmente, as novidades teriam que ser revistas pela direção para a sua colocação no *site*.

*Balanço.* De um modo geral, a atualização do *site* institucional proporciona à empresa ganhar notoriedade e credibilidade, pois o público cria confiança para com a marca e sente vontade em contratar os seus serviços ou produtos. Ao manter as novidades e os artigos utilizados sobre a atividade da empresa, facilita a atração de um maior número de potenciais clientes que desconheciam a marca e a fidelização de já atuais clientes.

## **2.7. Participação nas feiras e eventos**

*O que me foi pedido?* Foi-me pedido pela direção a participação de duas feiras/eventos: Expo RH 2015 no Centro de Congressos do Estoril e II Congresso Nacional de Formação Profissional no ISCTE, na qual a empresa em questão era patrocinadora oficial.

*O que concebi e porquê?* A participação nas feiras e nos eventos na qual a empresa participou foi uma ferramenta que permitiu-me dinamizar a presença nas mesmas com atividades estruturadas e apelativas dos produtos e serviços.

*O que realizei e o produto final.* O produto final foi a participação nas feiras e eventos, nas quais fiquei responsável pela gravação dos acontecimentos, reposição de material (canetas, *post its*, blocos, capas, monofolhas, sacos), acompanhamento dos potenciais clientes no sorteio, assim como a divulgação dos vários serviços da empresa.

*Balanço.* De um modo geral, esta tarefa permitiu aumentar o envolvimento dos públicos-alvo e de potenciar e acelerar os processos de negócio. Servindo deste modo, como forma de auxílio à apresentação dos serviços da empresa, o que me deixou bastante realizada pelo voto de confiança.

### Reflexão sobre as atividades desenvolvidas

Neste conjunto de atividades que descrevi de forma detalhada, realizei tarefas de diferentes tipos (seguindo a tipologia de Morgan, Hall e Mackay, 1983):

- Técnicas/Formativas, relacionadas com a “natureza específica” das atividades da organização;
- Gestão Operacional, relativas ao “funcionamento geral e controlo da organização”;
- Relações Humanas, que “abrange todos os aspetos de gestão pessoal”;
- Gestão Externa, que consiste na prestação de contas e na relação com a comunidade.

A tabela seguinte identifica as tarefas que realizei ao longo do estágio de acordo com a tipologia de Morgan, Hall e Mackay (1983) tendo como base o modelo proposto por Katz (1974).

**Tabela 6 - Tarefas de Gestão: Baseado no modelo de Morgan, Hall e Mackay (1983) tendo como base o modelo proposto por Katz (1974) Fonte: Barroso (2005, p.148)**

TAREFAS DE GESTÃO	TAREFAS DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO
<b>Técnicas/Formativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Transformação dos manuais pedagógicos em formato digital do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores na modalidade <i>b-learning</i>;</li> <li>○ Conversão dos conteúdos escritos dos manuais pedagógicos do curso Formação Pedagógica</li> </ul>

	<p>Inicial de Formadores na modalidade <i>b-learning</i> em formato áudio.</p>
<b>Gestão Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Imissão de certificados e diplomas de formação;</li> <li>○ Composição (organização) de <i>dossiers</i> técnico-pedagógicos (formação intra/interempresas);</li> <li>○ Tratamento a informação dos questionários de satisfação/reacção da formação;</li> <li>○ Redacção de relatórios da formação intraempresas;</li> <li>○ Tratamento de informação dos questionários para o <i>balanço</i> de atividades da formação (DGERT);</li> <li>○ Adequação dos conteúdos dos cursos de formação em formato <i>power point</i> das entidades a serem certificadas pelo processo de certificação da DGERT;</li> <li>○ Redacção de fichas curriculares;</li> <li>○ Apoio na actualização do <i>site</i> institucional;</li> <li>○ Apoio a nível da preparação de materiais de apoio à formação (intra/interempresas), com todas a documentação necessária à realização das sessões;</li> <li>○ Análise da concorrência;</li> <li>○ Gestão da <i>Mailing List</i>;</li> <li>○ Pesquisa e contactar de potenciais clientes empresariais.</li> <li>○ Apoio na preparação de materiais de apoio às «feiras» e <i>stands</i>.</li> </ul>
<b>Relações Humanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicação com os fornecedores de serviço, especificamente com a <i>designer</i>.</li> </ul>
<b>Gestão Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promoção dos cursos em portais <i>online</i>;</li> <li>○ Gestão das redes sociais;</li> <li>○ Participação nas feiras e eventos.</li> </ul>

Ao refletir sobre a tipologia adotada, as tarefas desenvolvidas no estágio incidiram, essencialmente, sobre as “Tarefas de Conceção/Gestão operacional”, ou seja tarefas do âmbito da Planificação, Organização, Coordenação e Controlo.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

No final deste relatório, traçamos um conjunto de linhas conclusivas e sugestões que têm, especialmente em atenção o descrito e analisado nos capítulos II, III e IV deste relatório. Lembra-se que no capítulo II procedeu-se à análise da organização em estudo, na qual foi possível ter um conhecimento alargado sobre a sua área de atuação, caracterizar as funções da equipa, as relações com o meio exterior e de que forma estes podem afetar a sua atividade, e a relevância que a estrutura e a cultura têm na organização. Posteriormente, no capítulo III, procurou-se dar a conhecer como se desenvolve a gestão da comunicação organizacional numa pequena empresa de formação e consultoria. Para tal, definiram-se três eixos de análise e os seus respetivos objetivos, tendo como base um conjunto de conceitos-chave que possibilitaram dar resposta ao principal propósito da realização deste projeto de investigação – compreender o papel da comunicação externa – associada à comunicação de *marketing* – numa microempresa. No primeiro eixo de análise, a visão de *marketing* da empresa, identificou-se e descreveu-se quais os pressupostos que orientam a comunicação de *marketing* na organização, assim como os processos e efeitos de *marketing* seguida pela mesma. Quanto ao segundo eixo de análise, estratégias de *marketing*, procedeu-se à identificação das estratégias de comunicação de *marketing* existentes na empresa, quais as principais razões que justificam a sua adoção e aquelas que mais se adequam atividade da empresa. Por último, o último eixo de análise, ferramentas de *marketing*, descreveu-se quais as ferramentas comunicacionais existentes na empresa e identificou-se aquelas que mais se adequam à atividade da empresa. Finalmente, no capítulo IV apresentou-se e sobre cada uma destas componentes do relatório elaboram-se de seguida uma síntese conclusiva. Sobre a comunicação de *marketing* particularizem-se algumas sugestões. Finalmente, o relatório ‘fecha’ com uma breve nota reflexiva sobre o estágio.

### *Sobre a organização*

Através a descrição detalhada e da interpretação realizada no Capítulo II, é possível compreender que a *B-Training, Consulting* apresenta uma estrutura organizacional simples, com baixa complexidade e reduzida centralização, sendo que os principais mecanismos de coordenação são a socialização e a supervisão direta. Neste âmbito, percebeu-se, ainda, a existência os processos de tomada de decisão partilhados e informais.



Quanto à cultura da organização, segundo o modelo de Quinn (1893) cit. in Bilhim (2006, p.198), é possível identificar características da cultura de objetivos, de apoio e de inovação, sendo que esta última é a cultura dominante, bem expressa na missão da empresa: ““trabalhar com e para as pessoas, procurando maximizar as suas competências e todo o seu potencial, criando valor e sustentabilidade para os clientes e seus colaboradores””.

Como forças provenientes do ambiente externo que influenciam o desenvolvimento e atividades da empresa, destacam-se: os recursos humanos da empresa que são reduzidos; o conhecimento da concorrência, que apesar de não se realizar uma análise exaustiva dos mesmos, têm a percepção como estes atuam no mercado; o conhecimento das necessidades e interesses dos clientes, que possibilita a melhoria dos serviços gerados pela empresa; e, os fornecedores de serviço, que se constituem como parceiros essenciais para a prestação de serviços de qualidade.

#### *Sobre o projeto de investigação*

No que diz respeito ao primeiro eixo de análise, efetuado sobre a comunicação de *marketing* (capítulo III), concluiu-se que a *B-Training, Consulting*, apresenta uma cultura de *marketing* que é desenvolvida com base numa distribuição horizontal de funções e de responsabilidade da equipa, sendo não obstante visível o envolvimento direto da direção, atenta sobretudo às exigências e motivações de cada cliente. Apesar da empresa não ter uma estratégia formalizada, a sua ação na área do *marketing* tem uma orientação implícita: a visão de *marketing* da empresa encontra-se direcionada para o facto de a empresa ganhar notoriedade, criar a sua imagem através da colocação dos seus serviços junto de clientes, que neles reconheçam a capacidade de resolução das suas necessidades, com a finalidade de orientar sempre a atividade para os resultados e a obtenção de lucro.

Quanto ao segundo eixo de análise, as estratégias de comunicação de *marketing* percebeu-se na que estas são revistas com uma certa regularidade, com o intuito de responder da melhor forma às tendências e as exigências do mercado. São várias as estratégias delineadas pela *B-Training, Consulting* (descritas no subcapítulo 3.5.2.), cada uma tem a sua máxima importância para o desempenho da atividade da empresa. As estratégias de *marketing* desenvolvidas pela *B-Training, Consulting* são possíveis de ser classificadas como sendo “*estratégias de desenvolvimento*”, visto que as principais formas de captação de novos consumidores se baseiam predominantemente no desenvolvimento e no aperfeiçoamento dos produtos/serviços. Neste âmbito, as

estratégias de *marketing* mais evidentes na atuação da *B-Training, Consulting* são, nomeadamente, a procura de potenciais clientes, a distribuição direta dos serviços e o lançamento de produtos inovadores.

As orientações estratégicas referidas, que se manifestam como práticas dispersas e difusas, podem ser reequacionadas, no futuro, numa perspetiva de *marketing* relacional, na medida em que o pressuposto estratégico da empresa assenta no estabelecimento de um contato direto com seu público e abrir uma oportunidade de relacionamento.

No terceiro e último eixo de análise, identificou-se que a *B-Training, Consulting* apresenta um vasto conjunto de ferramentas que apoiam a concretização das estratégias. As ferramentas predominantemente utilizadas pela *B-Training, Consulting* são a publicidade e o *marketing* direto, dando especial relevância ao *marketing* direto *online*. Percebeu-se também que a junção de todas estas ferramentas podem proporcionar à organização o aproveitamento das oportunidades que o mercado lhe apresenta, explorar as necessidades de potenciais clientes e ultrapassar as ameaças existentes.

A elaboração do projeto de intervenção e, depois a própria realização do estudo, permitiram perceber que a comunicação de *marketing* é cada vez mais uma ferramenta fundamental à gestão das empresas, seja qual for a sua dimensão. É neste sentido, que é necessário entender todas as variáveis que este gere e como se desenvolvem as ações de *marketing* que visam apoiar os resultados da empresa. É neste contexto, que se percebe que é possível uma microempresa, com um orçamento limitado e com um número reduzido de colaboradores, elaborar um conjunto de estratégias que correspondem aos objetivos delineados, criar ferramentas indicadas para se relacionar com os seus atuais e potenciais clientes, posicionar a sua imagem/marca no mercado, criar notoriedade, através de uma gestão de comunicação de *marketing* partilhada e coesa, recorrendo, por vezes, à criatividade.

Este estudo teve necessariamente várias limitações, das quais se destacam duas. Por um lado, não foi possível aceder à visão/perspetiva dos clientes sobre o desempenho do *marketing* na *B-Training, Consulting*. Seria importante perceber e analisar como estes percecionam a comunicação de *marketing* da empresa, o que pensam das estratégias elaboradas e ferramentas comunicacionais, assim como conhecer as suas sugestões de melhoria. Por outro lado, não foi possível verificar mudanças sentidas na empresa após a definição de novas estratégias e ferramentas comunicacionais, uma vez que o tempo de estadia enquanto estagiária na organização não possibilitou tal ocorrência.

*Sugestões para o desenvolvimento da Comunicação de Marketing*

Como sugestões e com o fim de estruturar uma boa estratégia de comunicação de *marketing*, sugerimos que as práticas de comunicação de *marketing* presentes na empresa sejam compreendidas e orientadas segundo a perspetiva do *marketing* relacional. A *B-Training, Consulting*, como empresa do setor de educação, tem um forte vínculo (implícito) com esta perspetiva, assim como apresenta orientações estratégicas que se aproximam a este conceito, nomeadamente porque centra os seus esforços na criação, consolidação e desenvolvimento de relações e interações duradora com os seus clientes. Deste modo, se poderá fazer a diferenciação dos clientes segundo o seu valor e necessidades, o estabelecimento de relacionamentos adequados aos diversos tipos de situação e a personalização da oferta sempre que isso se revele possível e adequado.

Com o intuito de avaliar a eficácia global do *marketing*, propomos que a empresa realize uma auditoria de *marketing*. A elaboração de uma auditoria de *marketing* possibilitará à empresa analisar de forma abrangente, sistemática e periódica o ambiente, as estratégias e as atividades de *marketing* da mesma, com o propósito de determinar as áreas-problemas e oportunidades e recomendar um plano para melhorar o seu desempenho nesta área. É neste sentido, que a empresa em estudo deverá dar importância a um planeamento mais formal e delinear um plano de *marketing* que expresse detalhadamente todas as ações necessárias para atingir os objetivos propostos.

*Sobre as atividades de estágio*

Desde o primeiro dia na *B-Training, Consulting*, foi-me dada toda a autonomia para trabalhar e fazer aquilo que me era solicitado, não querendo isso dizer que existiu falta de acompanhamento, porque sempre que tive dúvidas e sempre que precisei de colocar questões, obtive os esclarecimentos e a ajuda necessária. A receptividade que encontrei, como o ambiente de trabalho com que me deparei, foram aspetos fulcrais no meu processo de integração. Relativamente aos objetivos que me propus atingir enquanto estagiária, estes foram cumpridos, na medida em que: tive oportunidade de ter contacto com mercado de trabalho na área da formação/educação; com o auxílio dos colaboradores da empresa, consegui adquirir conhecimentos sobre os processos de gestão na área da formação e consultoria; assim como, envolvi-me em projetos no âmbito das áreas de atuação da empresa, o que possibilitou desenvolver saberes na área da formação e consultoria e integrar-me no ambiente organizacional da empresa. Uma limitação no desenvolvimento das atividades que realizei durante o estágio prende-se com o facto de algumas tarefas

terem sido bastante rotineiras e similares, devido à estandardização de processos não formais existentes na empresa.

\*

\*      \*

Foi objetivo deste estágio curricular permitir, à estagiária, experienciar, como técnica superiora de educação, o trabalho quotidiano numa Empresa de Formação, de modo a conhecer e compreender os diferentes serviços aí existentes, bem como a variedade de funções de gestão a eles associadas. Finda a experiência, pode, para concluir, dizer-se que este estágio curricular ajudou a estagiária a aproximar da realidade do mundo de trabalho na área de Administração Educacional, especificamente na área da comunicação externa organizacional (associada à comunicação de *marketing*) temática subjacente aos nove meses de Estágio desenvolvidos. Espera-se que este relatório, para além de servir como testemunho de uma experiência formativa, possa contribuir para o desenvolvimento de outros trabalhos no âmbito da organização e gestão da formação, mais especificamente sobre problemas e estratégia da comunicação em contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico*. Porto: Coleção Foco. Asa Editores.
- Alves, J. (1993). *Organização, Gestão e Projecto Educativo das Escolas*. Lisboa: Edições ASA.
- Antunes, M. & Martins, E. (2002). Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista de Contabilidade & Finanças da USP*, vol. 13, n.º29, p. 41-54. [Consult.25.Out.14] Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772002000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000200003)
- Antunes, J. e Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma. Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 7, n.º 2, p. 36-46. [Consult.18.Maio.14] Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n2/v7n2a05>
- Bardin, I. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.
- Barroso, J. (2002). A investigação sobre a escola: contributos da Administração. Educacional. In *Investigar em Educação*, vol. 1, n.º 1, p. 277-325.
- Barroso, J. (2005). *A regulação da educação: políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Boas, R. (2008). *Campus Experience, The: Marketing para Instituições de Ensino*. São Paulo: Summus Editorial. [Consult.17.Jul.2015] Disponível em: <https://books.google.pt/books?isbn=8532304702>
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Braga, R. (2002). *Cenário atual do mercado de ensino superior na visão do marketing educacional*. São Paulo: ABMES.
- Caetano, J. & Rasquilha, L. (2004). *Gestão da Comunicação*. Lisboa: Quimera Editores.
- Caetano, J. & Rasquilha, L. (2009). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cardoso, J. (2004). *Como Gerir Patrocínios com Sucesso*. Lisboa: Ed. Sílabo.

- Carvalho, A. (2012). *A importância do departamento de comunicação nas empresas*. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Comunicação Estratégica. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa [Consult. 15.Abr.2015] Disponível em: <http://run.unl.pt/bitstream/10362/7908/1/Relatorio%20de%20Est%C3%A1gio%20de%20Mestrado%20em%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20-%20Andr%C3%A9%20Carvalho.pdf>
- Caxeiro, C. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora. [Consult. 15.Nov.2014] Disponível em: <http://www.rdp.uevora.pt/bitstream/10174/11416/24/CAP%C3%8DTULO%20V%20A%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>.
- Chorão, F. (1992). *Cultura Organizacional: um paradigma de análise da realidade escolar*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.
- Corrêa, J., Maggessi, A. & Cantanhede, B. (2009). *Marketing: a teoria em prática*. Rio de Janeiro: Senac Nacional.
- Dias, C. M. & Moraes, J. A. (2004). Interação em sala de aula: Observação e análise. *Referência*, vol. 2, nº 11, p. 49-58. [Consult. 27.Out.2014] Disponível em: [http://www.esenfc.pt/public/index.php?module=rr&target=publicationDetails&pesquisa=&id\\_artigo=38&id\\_revista=5&id\\_edicao=10](http://www.esenfc.pt/public/index.php?module=rr&target=publicationDetails&pesquisa=&id_artigo=38&id_revista=5&id_edicao=10)
- Donelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Administração: princípios de gestão empresarial*. Lisboa: MacGraw-Hill.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual da psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Galego, C. & Gomes, A. (2005). Emancipação, Ruptura e Inovação: o "focus group" como Instrumento de Investigação. *Revista Lusófona de Educação*, vol. 26, nº 5. p. 173-184. . [Consult.4.Fev.2014] Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rle/n5/n5a10.pdf>
- Gomes, A. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

- Gomez, G, Flores, J. & Jiminéz, E. (1999). *Metodologia de la investigación cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe. [Consult. 15.Jan.2015] Disponível em: <http://media.utp.edu.co/institutoambiental2011/archivos/metodologia-de-la-investigacion-cualitativa/investigacioncualitativa.doc>
- Juarez, B. (1995). *Introdução à comunicação organizacional*. Rio de Janeiro: MAUAD. [Consult. 20.Jan.2015] Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=SKK-aFUEpxMC&oi=fnd&pg>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. England: Prentice Hal.
- Kotler, P. & Fox, K. F. A. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. Brasil: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2009). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediouro.
- Krueger, R. A., & Casey M. A. (2000). *Focus Groups: a practical guide for applied research*. USA: Sage Publications, Inc. [Consult.10.Maio.2015] Disponível em: [https://books.google.pt/books/about/Focus\\_Groups.html?id=BPm4izC3prUC&redir\\_esc=y](https://books.google.pt/books/about/Focus_Groups.html?id=BPm4izC3prUC&redir_esc=y)
- Kunsch, M. K. (1997). *Relações públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus. [Consult. 20.Jan.2015] Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=AZVuW83F43kC&printsec=>
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lima & Silva, R. (2005). Estrutura e dinâmica das Organizações (escolares). *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 36, nº 8, p 1-10. [Consult. 10.Dez. 2014] Disponível em: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1024Lima.PDF>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., & Dionísio, P. (2000). *MERCATOR - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Coleção Gestão e Inovação - Ciências da Gestão, Publicações D. Quixote.

- Mintzberg, H. (1995/1979). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mintzberg, H., Lampel, J. & Ghoshal, S. (2003). *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados*. São Paulo: Editora Bookman. [Consult. 10.nov.2014] Disponível em: [http://www.google.pt/books?hl=ptT&lr=&id=R5RN6nFI49kC&oi=fnd&pg=&redir\\_esc=y](http://www.google.pt/books?hl=ptT&lr=&id=R5RN6nFI49kC&oi=fnd&pg=&redir_esc=y)
- Pimentel, R. & Prates, G. (2004). *Marketing educacional e o advento do ensino à distância apresentado no Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. UNAERP. Ribeirão Preto. [Consult. 7.Jul.2015]. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2004/pdf/75.pdf>
- Pinto, R. (2008). O factor cliente como determinante estratégico. *Economia Global e Gestão*, vol.13, nº1, p. 103-123 [Consult. 16.Abr.2015] Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/egg/v13n1/v13n1a08.pdf>
- Pinto e Castro, J. (2007). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo. Lda.
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e Actualidade. *Cadernos do Noroeste*, vol. 12, nº 1-2, p. 179-194. [Consult. 20.Jan.2015] Disponível em: [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao\\_ComRH\\_1999.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1999.pdf)
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora. [Consult. 20.Out.2014] Disponível em: <https://books.google.pt/books?isbn=9725922298>
- Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. Retos e Interrogantes*. Madrid: Ed. La Muralla. [Consul. 15.Jan.2015] Disponível em: [https://psicologiaysociologia.files.wordpress.com/2013/03/gloria-perez-serrano\\_-cap-1-2.pdf](https://psicologiaysociologia.files.wordpress.com/2013/03/gloria-perez-serrano_-cap-1-2.pdf)
- Stake, R. (2005). *Investigación com estudio de casos*. Madrid: Ed. Morata.
- Torquato, G. (2002). *Tratado de Comunicação organizacional e Política*. São Paulo: Editora Thonson.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman Ed.



## **Fontes**

*B-Training, Consulting* (2014/2015). *Site* institucional da *B-Training, Consulting*. Disponível em: <http://www.b-training.pt/>

Revista RH Magazine, nº 90, p. 6-9. Disponível em: [http://www.b-training.pt/Portals/43/Imprensa/b\\_training\\_em\\_foco\\_rh\\_magazine.pdf](http://www.b-training.pt/Portals/43/Imprensa/b_training_em_foco_rh_magazine.pdf)

Silva, C. & Sousa, L. (s/d). *B-Training, Consulting: Formação apoiada nos princípios fundamentais da Formação Profissional e do Desenvolvimento de Adultos*. Disponível em: [http://www.b-training.pt/Portals/43/Novidades/Artigo\\_sobre\\_BT\\_Liliana\\_Catia.pdf](http://www.b-training.pt/Portals/43/Novidades/Artigo_sobre_BT_Liliana_Catia.pdf)

## ANEXOS

(Encontram-se em formato digital)

### **Anexos 1 – Instrumentos de Análise e Recolha de dados:**

- Anexo 1.1 – Quadro de registo de observações (notas de campo);
- Anexo 1.2 – Guião da Entrevista I, aplicada a uma das sócias-gerente da empresa, acerca do trabalho de gestão e da cultura organizacional;
- Anexo 1.3 – Protocolo da Entrevista I;
- Anexo 1.4 – Quadro do descritivo das dimensões, categorias e subcategorias da Entrevista I;
- Anexo 1.5 – Grelha de análise de conteúdo da Entrevista I;
- Anexo 1.6 – Guião da Entrevista II, aplicada a uma das sócias-gerente da empresa, acerca da influência das forças diretas e indiretas do ambiente externo da organização;
- Anexo 1.7 – Protocolo da Entrevista II;
- Anexo 1.8 – Quadro do descritivo das dimensões, categorias e subcategorias da Entrevista II;
- Anexo 1.9 – Grelha de análise de conteúdo da Entrevista II;
- Anexo 1.10 – Guião da Entrevista III (*focus group*), aplicada à equipa efetiva da empresa, acerca da gestão da comunicação organizacional – de *marketing* praticada na organização;
- Anexo 1.11 – Protocolo da Entrevista III (*focus group*);
- Anexo 1.12 – Quadro do descritivo das dimensões, categorias e subcategorias da Entrevista III (*focus group*);
- Anexo 1.13 – Grelha de análise de conteúdo da Entrevista III (*focus group*).