



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Bárbara Soares dos Santos

**Marketing e Comunicação
na Formação de Recursos Humanos**



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Bárbara Soares dos Santos

Marketing e Comunicação na Formação de Recursos Humanos

Relatório de estágio
Mestrado em Educação
Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos
Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Carlos Alberto Gomes

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Ao Orientador e Professor Carlos Gomes pela ajuda e apoio prestado ao longo do Relatório de Estágio.

Aos meus pais por me possibilitarem concluir o mestrado.

À minha irmã Joana por todas as palavras de incentivo.

À minha grande amiga Mariana, por toda a disponibilidade e ajuda.

Ao meu amigo Marco pela disponibilidade e atenção.

Ao meu amigo Luís por todo o apoio e ajuda prestada.

À minha amiga e colega Inês pela troca de ideias e companheirismo.

À Nádia pela companhia.

À Cristiana, minha colega, pelo companheirismo e ajuda na minha integração no local de estágio.

A todos os meus restantes amigos pela atenção e paciência.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Marketing e Comunicação na Formação de Recursos Humanos

RESUMO

Com a evolução dos meios tecnológicos e as sucessivas mudanças a nível global, as empresas/organizações veem o campo da formação profissional como uma solução para o progresso de competências e habilitações dos seus funcionários, enquanto que o campo de marketing, sendo uma área bastante integrada e assente em empresas modernas, apresenta-se como uma área de atuação importante para a promoção e desenvolvimento de meios de comunicação das empresas. O presente Relatório de Estágio prende-se com a temática da formação profissional e a importância do marketing numa empresa dedicada à atividade formativa.

Pretendeu-se, através do estudo caso, examinar todas as fases do ciclo formativo que são fatores importantes para uma ação formativa de qualidade e, por outro lado, analisar todos os critérios e indicadores que contribuem para a qualidade da formação. No que diz respeito ao campo de marketing, um dos principais objetivos do estudo direcionou-se para a interpretação e análise dos contributos do departamento de marketing para os resultados da empresa e descortinar quais os principais métodos e técnicas de comunicação utilizadas pela empresa que tornam mais eficazes para angariação de formandos na região do Minho. Utilizando uma metodologia qualitativa e quantitativa inspirada no estudo caso, apurámos as diferentes fases do desenvolvimento da formação e com base numa amostra concluímos, no que corresponde aos meios de comunicação empregues pela empresa, que aqueles que se mostraram mais eficazes na divulgação dos cursos/ações de formação da empresa foram as redes sociais, mais especificamente, *Facebook*.

O Relatório de Estágio pautou-se pela articulação entre dois campos, que apesar de distintos, são a base do funcionamento da empresa onde se realizou o estudo: o campo da formação e o campo de marketing.

Palavras chaves: Formação, Formação Inicial, Formação Contínua, Marketing, Meios de comunicação.

Communication and Marketing in training of Human Resources

ABSTRACT

With the evolution of technological means and the successive changes on a global level, companies see the field of vocational training as a solution for the competence and skill progress of their employees, while the field of marketing is an already integrated area on modern companies, as it is important to the promotion and development of corporate media. This internship report deals with the theme of vocational training and the importance of marketing in a company dedicated to the training activity.

This study case intends to examine all phases of the training cycle that are important for a formative quality action and, on the other hand, to analyse all the criteria and indicators that contribute to the quality of training. With regards to the marketing field, one of the main objectives of the study was to interpret and break down the marketing department's contributions to the company's results and to uncover the main communication methods and techniques used by the company that makes it more effective in the raising students in the Minho region. Through a qualitative and quantitative methodology, inspired by the case study, we surveyed the different stages of the development of the training and through the sample that was sent to the research process, we concluded with regards to the means of communication applied by the company, social networks, more specifically *Facebook*, proved to be the most effective in the dissemination of the courses/trainings provided by the company.

The Internship report was based on the association between two fields, the training field and the marketing field, that even though distinct, are the basis of the company where this study was conducted.

Keywords: Formation, Initial Formation, Continuous Formation, Marketing, Media.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE DE TABELAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
SIGLAS/ABREVIATURAS	XI
INTRODUÇÃO.....	12
Capítulo I. Enquadramento Organizacional do Estágio.....	14
1.1. Contexto do estágio.....	14
1.2. Contexto específico do estágio	15
1.3. Departamento de gestão da formação.....	15
1.4. Departamento de marketing.....	16
Capítulo II - Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio.....	18
2.1. Formação inicial e Formação contínua	18
2.2. Formação profissional nas organizações	20
2.3. Sistema de formação	23
2.4. Educação e Formação de Adultos	25
2.5. Marketing estratégico e marketing operacional	28
2.6. Comunicação empresarial e meios de comunicação.....	30
2.7. Publicidade.....	32
2.8. Marketing direto	34
2.9. Marketing Digital	37
Capítulo III- Enquadramento Metodológico.....	39
3.1. Paradigma de investigação	39
3.2. Metodologia de investigação	40
3.3. Métodos e técnicas de investigação.....	41
3.3.1. O inquérito por questionário.....	41
3.3.2. Entrevista.....	41
3.3.3. Análise documental	42
Capítulo IV- Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/Intervenção	43
4.1. Os entrevistados.....	43
4.2. A empresa	45
4.3. O papel do gestor de formação e a importância do departamento de gestão da formação	46

4.4.	Identificação e o levantamento de necessidades formativas	50
4.5.	Indicadores que contribuem para atividade formativa	53
4.6.	Certificação de entidades formadoras.....	55
4.7.	Formação à distância	58
4.8.	O marketing e a sua área de intervenção	60
4.9.	Investimento em meios de comunicação	62
4.10.	Os questionários	70
4.11.	Resultados	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		89
WEBGRAFIA		93
APÊNDICES.....		94

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Finalidades da Formação Profissional Contínua	19
Tabela 2 - “Os contrastes entre o marketing operacional e estratégico”	30
Tabela 3 - Áreas e funções dos entrevistados da empresa	43
Tabela 4 - Indicadores que contribuem para o sucesso da atividade formativa	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Situação profissional dos formandos do curso FPIF, Braga.....	71
Figura 2 - Formandos que conheciam a empresa	71
Figura 3 - Os meios de comunicação com mais eficácia	72
Figura 4 - Instrumentos de comunicação mais eficazes	72
Figura 5 - Situação Profissional dos formandos do curso FPIF, Universidade do Minho.....	73
Figura 6 - Formandos que conheciam a empresa	73
Figura 7 - Os meios de comunicação com mais eficácia	74
Figura 8 - instrumentos de comunicação mais eficazes	75
Figura 9 - Situação profissional dos formandos do curso Projetista de Avac, Braga.....	76
Figura 10 - Formandos que conheciam a empresa	76
Figura 11 - Os meios de comunicação com mais eficácia	77
Figura 12 - Instrumentos de comunicação mais eficazes	78
Figura 13 - Situação profissional dos formandos do curso Unhas de Gel, Braga	78
Figura 14 - Formandos que conheciam a empresa	79
Figura 15 - Os meios de comunicação com mais eficácia	79
Figura 16 - Instrumentos de comunicação mais eficazes	80
Figura 17 - Situação profissional dos formandos do curso FPIF, Cabeceiras de Basto.....	81
Figura 18 - Formandos que conheciam a empresa	81
Figura 19 - Os meios de comunicação com mais eficácia	82
Figura 20 - Instrumentos de comunicação mais eficazes	82
Figura 21 – Distribuição dos formandos segundo a variável sexo	83
Figura 22 - Formandos que conheciam a empresa	84
Figura 23 - Situação profissional dos formandos.....	84
Figura 24 - Os meios de comunicação com mais eficácia	85
Figura 25 - Instrumentos de comunicação mais eficazes	85

SIGLAS/ABREVIATURAS

DE- Diretor da empresa

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

DP- Diretora Pedagógica

DTP- Dossier Técnico Pedagógico

EFA- Educação e Formação de Adultos

FC- Formação Contínua

FI- Formação Inicial

FP- Formação profissional

FPIF- Formação Pedagógica Inicial de Formadores

GC- Gestor Comercial

GM- Gestor de Marketing

LBSE- Lei de Bases dos Sistema Educativo

OE- Ordem dos Engenheiros

INTRODUÇÃO

O papel da formação no âmbito profissional ganha cada vez mais notoriedade e importância na sequência das mudanças sociais, económicas, políticas e culturais. Atendendo às mudanças visíveis no campo da educação e formação, o presente Relatório de Estágio, com a temática “Marketing e comunicação na Formação de Recursos Humanos”, foca-se, essencialmente, na empresa de formação MC, tendo em conta a forma organiza e desenvolve os cursos/ações de formação, assim como de que modo pode contribuir para aquisição de competências do indivíduo e dos colaboradores das empresas que a procuram.

Em contrapartida, as empresas estão constantemente dependentes das suas várias áreas de atuação, sendo que o marketing é observado como uma das principais áreas a contribuir para o desenvolvimento e alcance dos objetivos das empresas. O Relatório de Estágio foi desenvolvido no âmbito do mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos e está organizado do seguinte modo:

O *capítulo I - enquadramento organizacional* - onde evidenciamos a caracterização da empresa, situando o leitor para as práticas operacionais dos departamentos de formação, de marketing e o departamento comercial onde foi realizado o estágio.

O *capítulo II - enquadramento teórico- conceitual* - no qual são apresentados, através das várias perspetivas teóricas e com base na leitura e análise bibliográfica, alguns conceitos e definições sobre a área da formação, tem como objetivo apresentar a formação em contexto profissional, bem como as vertentes que a ela estão associadas. Por outro lado, foram aprofundados outros conceitos em torno da área de marketing, tendo em consideração a importância dos atuais e tradicionais meios de comunicação para a divulgação da marca e dos serviços das empresas.

O *capítulo III - Enquadramento metodológico do estágio* - centra-se em dois paradigmas de investigação utilizados: o paradigma positivista e interpretativo. Neste capítulo, também, é mencionado o método de investigação/intervenção que empregámos, sendo ele o método estudo-caso. *A posteriori* salientamos as três técnicas de investigação que foram aplicadas no contexto investigativo/interventivo, assim como a sua importância para o levantamento de resultados.

O *capítulo IV - Apresentação e Discussão do Processo de Investigação* - descreve as diferentes etapas que processam o desenvolvimento da formação profissional por uma entidade

formadora. Através das entrevistas conseguimos obter um conjunto de respostas, facilitando a compreensão de quais os principais contributos do departamento da gestão da formação numa entidade formadora. Por outro lado, evidenciamos a importância dos meios de comunicação para angariação de formandos, bem como referimos quais as principais técnicas de comunicação que contribuíram para a diversificação dos serviços da empresa de formação, resultante dos testemunhos dos entrevistados e da amostra que selecionamos para o inquérito por questionário.

Por fim, o Relatório de Estágio termina com as *Considerações finais*, onde é apresentada uma conclusão sobre todo o processo elaborado ao longo do Relatório de Estágio, tendo em conta o impacto que o estágio teve a nível pessoal e profissional.

Capítulo I. Enquadramento Organizacional do Estágio

1.1. Contexto do estágio

O estágio curricular teve lugar numa empresa de formação profissional. A sua área de negócio é a formação profissional, estando dedicada à diversificação da sua oferta formativa pelas várias cidades do país. A empresa de formação MC¹ tem como missão diária, a gestão, planeamento e o desenvolvimento da formação. Além de que a esta empresa, compete-lhe/prestar diariamente, um serviço acompanhado e adequado para todos os formandos que vai desde a consultoria à formação profissional.

A empresa compreende todo um conjunto de valores e saberes diários que possam oferecer ao seu público alvo cursos de carácter educacional, formativo e de aprendizagem, assumindo com os formandos um compromisso de satisfação das necessidades formativas.

Apresenta, na sua sede, vários departamentos de áreas diferentes que vão, desde o marketing, formação, designer à multimédia (...), sendo que os colaboradores de igual forma, contribuem para o desenvolvimento e crescimento da empresa a nível profissional. Trabalhar em conjunto e para o mesmo, é uma das filosofias da empresa. Sem esforço e dedicação coletiva, não se consegue alcançar os objetivos, então, pretendidos.

Numa visão construtiva, a empresa insere-se no mercado nacional com o princípio de proporcionar a todos os indivíduos, uma aprendizagem mais profunda sobre conteúdos programados nos seus cursos de formação. Não limitada a um público só, cada individuo que queira aprender e adquirir competências de forma aprofundar os seus conhecimentos e atingir uma melhor qualificação profissional, poderá integrar-se nos cursos de formação proporcionadas pela empresa.

Num contexto, em que as organizações/empresas exigem, cada vez mais, saberes técnicos e práticos dos seus colaboradores, as empresas de formação profissional vêm colmatar as fragilidades formativas no contexto empresarial e individual, contribuindo para o aumento da

¹ Devido ao anonimato requerido utilizamos a sigla MC para substituir o nome verdadeiro da empresa

qualificação, aquisição de conhecimentos e habilidades no exercício de funções num contexto profissional.

1.2. Contexto específico do estágio

O estágio desenvolveu-se no departamento comercial de formação em Braga. O departamento tem em vista a diversificação das ofertas formativas da empresa por toda a região do Minho. As tarefas são variadas, desde angariação de formandos à divulgação dos serviços da empresa junto aos potenciais formandos.

A oferta formativa abrange toda a região do Minho, desde distrito do Porto até ao distrito de Bragança, com a principal preocupação de angariar formandos para os cursos de formação, sendo que as técnicas/meios de publicidade utilizadas pelo departamento comercial são uma das principais contribuições para conseguir alcançar o seu público alvo. A preparação dos cursos é realizada no departamento de gestão da formação na sede, mas a principal tarefa dos departamentos comerciais da empresa, que estão espalhados pelo país, é conseguir expandir as ofertas dos cursos de formação pela região em que estão inseridos.

Os objetivos anuais são estipulados previamente juntamente com o departamento de gestão da formação, uma vez que a empresa se rege inteiramente pela elaboração de objetivos e estratégias comerciais que colocam em vista alcance do sucesso empresarial.

1.3. Departamento de gestão da formação

O departamento de gestão da formação está localizado na sede da empresa. Aqui, é onde acontece toda a preparação e o planeamento dos cursos de formação. O departamento de gestão da formação, é considerado como departamento de excelência pela contribuição que oferece para atividade formativa. Através do mesmo, a formação é supervisionada e avaliada pelos colaboradores, proporcionando à empresa, a oferta de formativa com a respetiva qualidade.

O departamento comercial depende essencialmente deste departamento para pôr em prática as ações/cursos de formação. Toda as informações têm de ser prestadas, diariamente, a

este departamento. Os inícios das ações de formação estão totalmente dependentes deste departamento, que supervisiona e monitoriza toda a formação.

A responsabilidade pelo controlo da formação está atribuída a este departamento, assim como todo o planeamento das atividades formativas, como avaliação dos resultados e concretização dos objetivos. Uma das principais funções que é atribuído ao departamento, é o levantamento de necessidades junto aos formandos com vista à melhoria da sua oferta formativa. Uma vez que, a responsabilidade do departamento da formação é conceber uma atividade formativa de excelência, a preparação das atividades formativas também é uma das preocupações deste departamento, onde desenvolvem e trabalham, diariamente, com a variadas áreas de formação disponibilizadas pela empresa.

1.4. Departamento de marketing

O departamento de marketing, também ele, está localizado na sede da empresa. Este departamento está em constante sintonia com os demais departamentos da empresa. É através deste departamento, que as divulgações dos cursos de formação são efetuadas. Para que essa divulgação consiga alcançar o seu público alvo, compete ao departamento, estudar e avaliar quais as técnicas de comunicação mais eficazes na divulgação dos cursos de formação. Será importante ressaltar, que o mesmo departamento trabalha conjuntamente com o departamento de multimédia, em que ambos, complementam-se e trabalham, diariamente, para o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa.

Uma das funções do departamento, é o desenvolvimento e preparação de meios de comunicação que possibilitem a divulgação não só dos serviços da empresa como também na promoção da própria empresa junto ao seu público alvo. O estudo de mercado e a elaboração de estratégias de marketing, são uma das tarefas atribuídas a este departamento, que tem em vista o alcance dos objetivos previamente estabelecidos pela empresa.

Os resultados da empresa estão, especialmente, responsabilizados pelo desenvolvimento do trabalho, diário, deste departamento. O aumento da rentabilidade do negócio, é uma das prioridades da empresa, estando muito dependentes das campanhas monitorizadas pelo

departamento de marketing, pois sem o desenvolvimento das mesmas não será possível obter o sucesso esperado.

Capítulo II - Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio

O enquadramento teórico do Relatório de Estágio direcionou-se essencialmente para a área da formação e a área de marketing e comunicação. Este capítulo foi elaborado com base numa pesquisa bibliográfica.

2.1. Formação inicial e Formação contínua

Aquando da entrada de Portugal na União Europeia (1986) uns dos desafios do Estado português para o aumento da empregabilidade foi a aposta significativa na formação inicial e contínua dos cidadãos. Cruz (1998, p.12) considera que a formação profissional se encaixa em dois eixos: formação inicial (FI) e formação contínua (FC). Importante será analisar estes dois conceitos. Segundo o autor a formação inicial “pode assumir dois tipos de expressões: formação profissional de base e a especialização profissional” (*id., ibid.*).

A formação inicial contribui para aquisição de saberes e competências profissionais por parte do indivíduo para poder desempenhar uma determinada função enquadrada dentro de um contexto profissional. Podemos considerar que a FI possibilita ao indivíduo, capacidades indispensáveis ao exercício inicial de uma atividade profissional.

No que diz respeito à FC, esta remete-nos para a continuação de algo, que neste caso, significa aprendizagem alargada do indivíduo. Ou seja, a formação contínua surge no âmbito de construir novos saberes, atualização de conhecimento, estabelecimento de práticas pedagógicas que vão de encontro às funções exercidas pelo indivíduo enquanto profissional, na sua evolução tanto a nível pessoal como profissional e, na ampliação das competências práticas e técnicas com vista ao aprimoramento de competências individuais e profissionais (Lopes & Picado, 2010).

Podemos concluir que a FI se destina a capacitar o indivíduo para o exercício de uma determinada função. A FC visa o aperfeiçoamento e atualização de saberes e conhecimentos teóricos, técnicos e práticos, do indivíduo, para o desenvolvimento das suas aptidões de forma contínua (*id., ibid.*) Não obstante, a Formação contínua e Formação inicial complementam-se, uma vez que, uma sem a outra não existe desenvolvimento profissional do indivíduo.

Lopes & Picado (2010, p.14) descrevem os principais contributos e finalidades da FC num

contexto profissional (designando como Formação Profissional Contínua). Os mesmos estão destacados na tabela abaixo:

- “Transmissão de conhecimentos, competências e capacidades necessárias ao desempenho de uma função profissional;
- Sustentação da estratégia global definida pela organização;
- Aumento da motivação e da satisfação dos indivíduos ativos, tornando-os mais receptivos à aquisição de qualificações e à sua aplicação na prática profissional;
- Oportunidades de promoção na carreira e de auto-desenvolvimento contínuo, na medida em que os objetivos organizacionais possam ser compatíveis com as expectativas individuais;
- Mudança organizacional pelas oportunidades de participação, de resolução de problemas e melhoria contínua de processos, assentes na comunicação e na redefinição da visão estratégica da organização;
- Criação de um mercado de trabalho mais qualificado e competitivo, em resultado da emergência de organizações aprendentes;
- Mecanismo facilitador do processo de socialização e de integração do indivíduo através da explicitação do papel organizacional esperado.”

Tabela 1 - Finalidades da Formação Profissional Contínua

2.2. Formação profissional nas organizações

Desde os meados do século XX que a formação a nível nacional tem um papel imprescindível no contexto profissional e pessoal dos indivíduos. O direito de todos os indivíduos usufruírem de uma formação que possa garantir maior conhecimento e uma maior aprendizagem tem sido crescente, prova disso são as metas que os sucessivos governos portugueses se propõem a alcançar, assim como a elaboração das políticas interventivas oriundas da União Europeia, concedendo à formação um papel indispensável no setor profissional.

Com o crescente avanço tecnológico e a conseqüente globalização, a competitividade no setor empresarial é nítida. Para acompanhar este desenvolvimento do mercado de trabalho, Boutin, citado por Pires (1995, p.22), conclui que a “[...] formação surge neste contexto principalmente com a finalidade de adaptar as pessoas ao trabalho, as mudanças tecnológicas e organizacionais, ligada a objetivos técnico-económicos; a vertente socio-cultural não é significativamente valorizada. Privilegiava-se o domínio de saberes técnicos, na perspetiva da vertente funcional”.

No que diz respeito à formação e ao trabalho, podemos evidenciar que ambos são conceitos que atualmente estão estritamente associados. Obter formação é um direito atribuído aos trabalhadores no seu regime laboral. Silva (2003, p.27) faz uma abordagem central sobre o conceito da formação, considerando que o mesmo advém do vocábulo “formar” que, por sua vez, “[...] apela a uma acção profunda e global sobre a pessoa: transformação de todo o ser configurado o saber, o saber-fazer e o saber ser”.

Boaventura (1994, p. 171), citado por Pires (1995, p.25), salienta que “[...] a formação deixa de ser anterior ao trabalho para ser concomitante deste [...]”. A relação entre a formação e o desenvolvimento profissional ganha cada vez mais notoriedade, em que ambas estão associadas ao progresso e sucesso produtivo do indivíduo “[...] sendo disso sintomas a exigência da educação permanente, da reciclagem, da reconversão profissional, bem como o aumento da percentagem de adultos e de trabalhadores-estudantes entre a população estudantil” (*id., ibid.*).

Antes de mais, será importante debruçarmo-nos sobre a temática e o conceito de formação profissional sustentados por dois campos: o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento pessoal do indivíduo.

A formação profissional (FP) pode ser compreendida como um processo de obtenção de conhecimentos, saberes e o desenvolvimento de competências, gerando atitudes e mudanças de comportamento dos trabalhadores, tendo efeito no seu desempenho profissional e nos cargos que desempenham no contexto organizacional. Walker (1987, p.19) citado por Cruz (1998, p.22), salienta esta mesma ideia referindo que a FP surge associada a “processos de aprendizagens que visam o desempenho de tarefas vocacionais”.

A FP ganhou maior destaque no aumento de competências e aquisição de saberes por parte dos cidadãos, na medida que estes se tornam seres mais instrumentalizados e aptos para o mundo profissional. As medidas que foram implementadas no contexto social e profissional em Portugal surgiram através dos apoios financeiros derivados do Fundo Social Europeu. Através da elaboração da Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) foram destacados aspetos essenciais para a melhoria do sistema educativo e o crescente investimento na formação profissional. Podemos destacar a importância atribuída à FP com base no decreto de lei 49/2005 de 30 agosto, documento LBSE, no artigo 22º, na primeira alínea: “A formação profissional, para além de complementar a preparação para a vida activa iniciada no ensino básico, visa uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, por forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica” (Assembleia da República, 2005).

Em 2002, em Copenhaga, foram delineados objetivos pelos estados membros europeus, considerados essenciais para o enquadramento da formação profissional: “a transparência, a qualidade da formação, o reconhecimento mútuo das competências e qualificações, o desenvolvimento da mobilidade e o acesso à formação ao longo da vida” (Fialho et al, 2013, p.40).

A FP atribui uma importância significativa ao progresso do indivíduo enquanto ser social, estimulando o seu desenvolvimento pessoal que permite, também, ser valorizado e responsabilizado pelo sucesso empresarial ou contexto empresarial em que possa estar inserido. Le Bouedec (1988) citado por Pires, (1995, p. 16), refere que “O desenvolvimento profissional, na sua ligação com o desenvolvimento pessoal, implica que o indivíduo esteja inserido numa situação profissional em que utilize as suas capacidades de raciocínio, de criatividade, de tratamento de informação, de comunicação com os chefes, colegas e colaboradores, de resolução de problemas, de concertação interdisciplinar, etc.”, sendo que “O desenvolvimento profissional aparece indissociável do desenvolvimento pessoal: estes dois aspectos de uma mesma realidade

encontram a sua coerência numa determinada ideia de desenvolvimento social da empresa” (*id.*, *ibid.*).

Para acompanhar o avanço tecnológico, as empresas investiram mais no trabalhador. Este investimento, de caráter formativo, visa concorrer de forma substancial para competitividade entre as empresas. Para isso, é imprescindível investir em ações de formação que possam conferir ao colaborador a atualização e aquisição de competências técnicas. Deste modo, é importante analisar de que modo o papel da formação profissional contribui para o progresso profissional dos trabalhadores no setor organizacional.

Para o progresso profissional dos ativos, (Cardim, 2012) considera que existem três formas mais comuns de aperfeiçoamento: atualização, reciclagem e formação de promoção ou complementar. Atualização, assim como a sua definição assume, através de ações de formação, consiste em acrescentar aos trabalhadores novos saberes e conceitos técnicos que estão enquadrados com a sua profissão. Reciclagem visa a revalidação dos saberes teóricos e práticos do trabalhador. Formação de promoção/complementar visa o alargamento de conhecimento face à exigência das funções ou atividades desenvolvidas pelos indivíduos no regime laboral, sendo que, normalmente, as ações de formação, que são elaboradas e desenvolvidas, estão orientadas para os colaboradores que progridem na carreira.

Não podemos falar sobre o papel da formação profissional sem mencionar como a mesma contribui para o desenvolvimento e gestão do capital humano dentro das organizações. O conceito de capital humano refere-se às capacidades, conhecimentos e habilidades pessoais que estão associados ao indivíduo. Estes valores que o indivíduo possui, contribuem, enquanto colaborador dentro de uma organização/empresa, para alcance de resultados positivos da empresa. O capital humano é cada vez mais valorizado e responsabilizado pelo crescimento da economia de um país (mais riqueza) e pelo progresso da organização e/ou empresa. Para que os colaboradores das empresas consigam desenvolver, com sucesso, as atividades que lhes são incumbidas e que estão enquadradas com o exercer das suas funções, será necessário recorrer à formação profissional para que a empresa consiga alcançar os resultados pretendidos. Assim, pode afirmar-se que a FP surge como uma ferramenta essencial no desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos e/ou dos ativos empregados (Fialho et al, 2013). A formação nas organizações, tal como já foi mencionado, tem como intuito provocar mudanças significativas e positivas na estrutura organizacional. Pineda (2002) evoca a formação como um método para a

criação de competências e de uma cultura organizacional, como agente de mudança e como objetivo estratégico para as empresas. Relativamente aos benefícios que a formação oferece à empresa, podemos analisar em que sentido os mesmos conseguem contribuir para o desenvolvimento da empresa. No aumento da produtividade dos colaboradores, sem dúvida que podemos considerar que a formação contribui para a autonomia dos colaboradores, com o objetivo de se tornarem mais capazes de tomarem decisões assertivas, sem dependerem, constantemente, da chefia e/ou supervisão.

Por outro lado, a formação é capaz de aumentar a motivação dos próprios colaboradores. A empresa, ao apostar na componente formativa dos seus colaboradores, estará a concorrer para o seu progresso enquanto empregado ativo, o que poderá traduzir-se no aumento da sua produtividade. A formação contribui, também, para o saber trabalhar em equipa. Isto é, individualmente, quanto mais o colaborador estiver habilitado e qualificado para exercer as funções que lhe são atribuídas, mais capacitado estará para saber trabalhar em equipa, visto que o efeito vai se refletir no aumento da produtividade, não só individual como em equipa (Pineda, 2002).

Em jeito de conclusão, Ceitil (2000, p.327) refere que a formação “[...] responde necessariamente às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das empresas cumprindo a dupla função de produzir satisfação profissional e elevados padrões de performance económica [...]”.

2.3. Sistema de formação

Na Era do conhecimento, são cada vez mais visíveis a abertura de empresas de formação profissional (ou entidades formadoras) que se dedicam ao desenvolvimento de cursos e/ou ações de formação. A sua oferta formativa vai sempre de encontro às necessidades dos formandos. Por um lado, as empresas/organizações, solicitam às entidades formadoras, cursos e/ou ações de formação para os seus colaboradores, pretendendo que os mesmos possam ir ao encontro dos objetivos da empresa. Por outro lado, existe uma crescente procura por parte dos indivíduos em frequentar cursos/ações de formação.

A formação profissional destaca-se pelo contributo que oferece às organizações/empresas que querem apostar na qualificação e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores

assim como assume um papel importante para preparação dos indivíduos para a vida profissional e para as constantes mudanças económicas e sociopolíticas.

Segundo (Macedo, 2003, p.269) a formação pode ser adequada ao nível do trabalhador, do empresário e ao nível do formando:

- “A formação adequada de qualquer trabalhador pode ser analisada ao nível do empresário e do próprio formando”;
- “Ao nível empresário, como principal agente interessado na garantia da competitividade da sua unidade produtiva”;
- “Ao nível do próprio formando, que desta forma vê ampliadas as suas possibilidades de inserção no mercado de trabalho”.

Antes de mais, para que as entidades formadoras possam conceber cursos/ações de formação que vão ao encontro às necessidades dos formandos, precisam de um sistema de formação adequado e organizado.

No que diz respeito ao desenvolvimento de formação profissional, existem quatro atores essenciais no plano do desenvolvimento e/ou gestão da formação: organização que solicitou, organização que forneceu, o formando e o formador (Ferrão & Rodrigues, 2001, p8).

Segundo Ferrão & Rodrigues (2001, p. 10) “A organização que solicita, define Objetivos Organizacionais; A organização que fornece, define os Objetivos de Formação. O Formador define os Objetivos Pedagógicos” (*id., ibid.*).

A organização que solicita a formação, prevê que a mesma provoque uma mudança positiva na organização uma vez que a formação pode ser observada como uma solução para alcance dos resultados pretendidos (*id., ibid.*).

As entidades formadoras antes de darem início ao processo da organização da formação necessitam de definir 4 conjuntos essenciais para o desenvolvimento da mesma: a descrição da ação de formação; os destinatários (público alvo), os objetivos (da formação) e os conteúdos programáticos (programa), como sublinha Ferrão & Rodrigues (2001, p. 12) “[...] define os cursos/ações quer em termos de objetivos e conteúdos, quer no que respeita a duração, perfil dos destinatários, condições de realização, datas, instalações, etc...”. As entidades formadoras têm um departamento de formação que se dedicada inteiramente ao desenvolvimento das ações

e cursos de formação. As ações/cursos de formação são desenvolvidas consoante três variantes: gestão, organização e planeamento da formação.

Nesta sequência, será importante reforçar características essenciais que um formador deverá ter para estimular aprendizagem do formando. O formador tem um destaque importante para o desenvolvimento da formação e no acompanhamento sequencial deste. Antes de mais, o formador terá que ter a confiança e credibilidade dos formandos para que estes consigam ter uma aprendizagem consistente (Santos, 2008). Num primeiro momento, o formador será observado e analisado pelos formandos, pois, apesar de poder ter uma acrescida competência técnica e prática, a maneira como interage e comunica será sempre um dos pontos de partida para obter uma formação de qualidade. Num segundo momento, Santos (2008, p.14) refere que o formador deverá ter “respeito pelas ideias alheias”, ou seja, o formador terá que respeitar sempre argumentação e o ponto de vista do formando para “melhores fins pedagógicos” (*id., ibid.*).

O formador tem um papel de destaque na transmissão de conhecimentos e saberes teóricos para os formandos. Não só é importante que o formador domine os conteúdos programados, como será importante que “possua sólidos conhecimentos sobre a comunicação interpessoal, motivação humana e, sobretudo, a capacidade de saber cultivar sempre a sua autoestima e a sua própria imagem pessoal ao mais elevado grau” (*id., ibid.*, p.12).

2.4. Educação e Formação de Adultos

A componente educativa dos cidadãos ganhou mais notoriedade e necessidade de acompanhamento por parte dos sucessivos governos em Portugal. Com a aceleração tecnológica e o crescimento de empresas capazes de acompanhar este avanço face ao meio competitivo, qualificar os cidadãos para uma sociedade mais justa e moderna será importante, não só para a própria promoção e destacamento do indivíduo no seio da sociedade, como também para o aprofundamento dos seus conhecimentos (Neves, 2004, p. 116).

Apesar de, muitas vezes, o conceito de educação e formação serem descritos como dois conceitos diferentes, ambos se complementam, uma vez que os “[...] dois conceitos [são] extremamente ambíguos [...]” (Silvestre, 2003, p. 33). A Educação e Formação de Adultos (EFA) contribui para aquisição de saberes e conhecimentos por vias de sistemas educacionais

alternativos, que desempenham um papel crucial para os cidadãos que não concluíram e/ou abandonaram precocemente o ensino obrigatório por lei. A oferta de cursos que possibilitam o aprimoramento de competências para um contexto profissional e/ou pessoal afiguraram-se como uma das principais preocupações dos governos que sucederam o pós 25 de abril de 1974, com o objetivo de combater as baixas qualificações dos cidadãos, através de medidas justificadas pelo abandono precoce do sistema educacional escolar.

O direito de todos os cidadãos, independentemente da sua idade, usufruírem de uma educação e formação contínua é mencionado na Declaração Universal dos Direitos do Homem de 1948², visando o “[...] direito de toda a população, incluindo a adulta e a idosa, à educação/formação [...]” (*id., ibid.*, p.78).

Enquanto que a educação de adultos está direcionada para uma educação, não só formal, como também para uma educação não-formal e informal, a formação de adultos está mais relacionada “[...] para uma lógica funcionalista, uma lógica do trabalho e uma lógica economicista [...]” (*id., ibid.*, p.79). Estes dois conceitos, apesar de diferentes, estão associados um ao outro, como Silvestre (2003, p. 79) salienta “[...] não pode haver educação sem formação e vice-versa [...]”.

Os principais objetivos provindos da EFA são o direito da população portuguesa adulta de elevar os seus níveis de ensino escolar e profissional com vista à sua qualificação e aquisição de conhecimentos. Desta forma, a EFA permite que haja condições para que os cidadãos, de forma justa, possam ingressar no mundo do mercado, contribuindo para o aumento da empregabilidade dos cidadãos (*id., ibid.*).

Silva (2003, p. 28), citando Avanzini (1996), aborda quatro modelos que vão ao encontro das “[...] práticas existentes orientadas para a aprendizagem dos adultos [...]”:

a formação de adultos, a educação de adultos, a formação permanente e a educação permanente.

Primeiramente, a formação de adultos, a qual visa a qualificação e obtenção de competências necessárias à atividade profissional do indivíduo. A segunda prática mencionada é a educação de adultos, a qual tem como fim o alargamento de ações educativas orientadas para a população adulta que, de certa forma, possibilitam o desenvolvimento das suas

² Esta consagração pode ser visualizada através do seguinte *site*, correspondente ao artigo 26.º <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/01/Declaracao-Universal-dos-Direitos-Humanos.pdf>

habilidades/competências educativas, sendo que estas não estão direcionadas somente para o mercado de trabalho, pois, a prioridade é a educação holística do ser humano.

A terceira prática abordada diz respeito à formação permanente. A formação permanente aponta para o aperfeiçoamento, de um modo contínuo, do indivíduo, no contexto profissional, assegurando a sua evolução. Por fim, a última prática descrita é a educação permanente. A educação permanente tem como intuito a aprendizagem do indivíduo ao longo da vida, considerando, não apenas a dimensão cognitiva, como também todas as dimensões de ser humano. Esta prática concentra-se no indivíduo como um ser singular, tendo em conta a sua história de vida, os seus contextos, as suas potencialidades e dificuldades. o seu desenvolvimento individual, intelectual e profissional.

Não é possível deixar de salientar a importância da educação permanente no contexto formativo do indivíduo. Enquanto que numa dimensão profissional, que é a formação profissional, o foco é, na sua maioria, o desenvolvimento profissional e a aquisição de competências técnicas num contexto profissional, a educação permanente ou contínua, contempla o indivíduo como um só, tendo em conta o seu próprio desenvolvimento individual, intelectual e profissional.

A formação profissional, no mundo empresarial, tem como objetivo fornecer competências necessárias ao colaborador/trabalhador para o desempenho de uma determinada função, voltadas, principalmente, para a competitividade. A educação permanente incentiva a aprendizagem do indivíduo ao longo da vida, cultiva novos conhecimentos em diversas áreas fora do contexto formativo escolar, valorizando as suas competências de uma forma transversal.

A formação de adultos pode ser retratada numa perspetiva vocacional. Através da formação, os indivíduos são preparados para saber lidar com determinadas situações dentro do contexto laboral e, também, dada às exigências das funções ou atividades desenvolvidas dentro das organizações, a formação contribui para um alargamento de conhecimento e capacidade do indivíduo de suprir as suas competências profissionais. Silva (2003, p.33) sustenta esta ideia, revelando que:

“[...] a dimensão do saber e do saber fazer, numa óptica valorativa do domínio profissional, e do sujeito enquanto integrado num sistema complexo de produção, que exige saberes e competências especializadas, nas quais e para as quais é preciso formar; a formação é configurada numa perspetiva vocacional”.

Silva (*id.*, *ibid.*) refere que o conceito de educação de adultos está dependente do indivíduo, do querer auto educar-se, opondo-se a ideologia da aprendizagem por um motivo externo (condição política, económica, cultural, etc.), Assim, concluímos que educação de adultos pode ser assumida como educação holística, contribuindo, não só para a construção permanente do sujeito, como também para a emancipação do indivíduos e da sociedade. A educação de adultos atua no desenvolvimento do indivíduo, na sua educação, assim como na sua capacidade de saber viver em comunidade.

2.5. Marketing estratégico e marketing operacional

O marketing tem uma importância primordial no desenvolvimento e crescimento de uma empresa. Para acompanhar as constantes mudanças e evolução do mercado económico e financeiro, as empresas optam por alcançar o seu público alvo através de diversas estratégias e técnicas de marketing, de maneira a se conseguirem promover e a se destacarem num mercado altamente competitivo.

O marketing é considerado nos dias de hoje como um “conceito estratégico” em que o foco é o cliente (Keegan, 2005). Muitos dos profissionais na área do marketing, concordam que ao “[...] projetar uma estratégia de marketing, uma empresa deve obedecer ao conceito de marketing” (Soldow & Thomas, 1993, p. 40). As empresas, obrigatoriamente, devem identificar as necessidades do consumidor (ou potencial consumidor), para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor. Num segundo momento, é necessário elaborar uma estratégia de marketing que vá de encontro às necessidades do consumidor (*id.*, *ibid.*).

Nas constantes mudanças tecnológicas, sociais, políticas, financeiras e económicas, a transformação do conceito de marketing ganha cada vez mais notoriedade. Numa perspetiva tecnicista, o marketing apesar de ter uma definição muito ampla, a “sua prática” varia “de país para país” (*id.*, *ibid.*), em resultado, da própria cultura do país e pela sua própria identidade.

O marketing pode ser dividido em três dimensões: “dimensão acção”, “dimensão análise” e uma “dimensão cultura” (Lambin, 2000).

- Na dimensão acção, o marketing é observado como “conquista dos mercados”, pois, cada empresa que inicia e (de modo contínuo) a sua atividade tem que, obrigatoriamente, integrar-se no mercado empresarial;
- Na dimensão análise, surge a “compreensão do mercado”, numa tentativa de análise das necessidades do próprio mercado, afim, de conseguir atingir o sucesso esperado;
- Na dimensão cultura, o marketing surge no âmbito de criar necessidades ao consumidor (práticas de consumo) (*id., ibid.*).

Em termos de funções de marketing podemos destacar: o marketing operacional e o marketing estratégico.

- O marketing operacional visa “a conquista dos mercados existentes” (*id., ibid., p. 7*), em que o principal objetivo é conquistar o mercado e promover os seus produtos/serviços, adquirindo, desta forma, um determinado número de vendas e uma crescente procura pelos seus serviços. O marketing operacional é considerado como o elemento que “pesa diretamente na rentabilidade da empresa a curto prazo” (*id., ibid., p.7*).
- O marketing estratégico “[...] apoia-se, à partida, na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações [...]” (Lambin, 2000, p. 9). Ou seja, Lambin define o marketing estratégico como um método adotado pela empresa para conseguir a médio e a longo prazo alcançar os seus objetivos. Para isso, o marketing estratégico coopera com a estratégia global da empresa, sendo desenvolvidas ações e projetos pela empresa para conseguir obter os resultados pretendidos.

Podemos considerar que a principal função do marketing estratégico é “[...] seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produto-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise das diversidades de necessidades e satisfazer” . (*id., ibid., p.9*).

Lambin (2000, p.10) faz uma breve descrição das principais diferenças entre o marketing estratégico e o marketing operacional, como podemos verificar na tabela abaixo:

MARKETING OPERACIONAL	MARKETING ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • “Abordagem voluntarista; • Oportunidades existentes; • Meios: preço, publicidade, venda, promoção; • Comportamento reactivo; • Horizonte: Curto; • Responsabilidade da função marketing”. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Abordagem de análise; • Novas oportunidades; • Meios: escolha dos produtos-mercado; • Comportamento pro-activo; • Horizonte: médio-longo prazo; • Responsabilidade interfuncional”.

Tabela 2 - “Os contrastes entre o marketing operacional e estratégico”

2.6. Comunicação empresarial e meios de comunicação

Numa breve abordagem, podemos analisar a importância da comunicação empresarial. Na atualidade, o setor empresarial pode ser considerado como “um sistema”, em que a comunicação é muito necessária dentro de um contexto empresarial e não deve ser, apenas, observada como “gerar bens económicos para uma relação de troca entre produtor e consumidor” (Caetano & Rasquilha, 2004, p.20). Comunicar é “pôr em comum uma informação” (*id., ibid.*) ou transmitir uma informação. Sem comunicação verbal, não conseguimos exprimir os nossos pensamentos, ideias, reações (...), sendo o homem regido por leis numa sociedade inteiramente composta por códigos sociais e culturais. Caetano & Rasquilha (2004, p. 21) refere que “[...] é aquisição dos códigos culturais que assumem a forma de utensílios, técnicas, valores, símbolos-que permite a vida em grupo e torna possível a comunicação [...]” sendo que comunicar “[...] é a passagem do individuo ao colectivo [...]”.

Caetano & Rasquilha (2004, p. 24) descreve quatro sistemas que podem ser construídas para a comunicação global da empresa: o “sistema de identificação” que tem como objetivo o

reconhecimento da marca, serviços e/ou produtos das empresas; o “sistema de comunicação comercial”, podendo ser descrito como “comunicar para vender”, sendo utilizadas várias técnicas de comunicação para conseguir atingir os objetivos comerciais da empresa; o “sistema de comunicação de pertença”, referindo-se à comunicação interna da empresa, sendo muitas vezes descrita como comunicação de partilha. Por fim, o “sistema de auditoria e de controlo”, que para atingir o bom funcionamento empresarial é preciso saber elaborar e gerir avaliação tanto a nível interno (empresa) como a nível externo (consumidores, potenciais consumidores, público alvo, fornecedores etc), sendo que para isso, é necessário conseguir dialogar. (*id., ibid.*, p. 24).

A comunicação interpessoal e a comunicação empresarial são elementos essenciais e imprescindíveis para se obter o sucesso esperado e os resultados pretendidos. Não obstante, podemos descrever o conceito de comunicação em marketing como referência ao “conjunto dos sinais emitidos pela empresa na direcção dos seus diferentes públicos” (*id., ibid.*, p. 24).

Lambin (2000), destaca cinco meios de comunicação indispensáveis no marketing:

- “publicidade-media”: define-se como “comunicação de massa”, sendo utilizada para a divulgação das atividades da empresa com vista a dar conhecer a empresa e a sua atividade;
- A “força de venda”: o diálogo com o potencial consumidor é o ponto de partida para conseguir vender;
- a “promoção de vendas”: sendo um ponto forte para se conseguir alcançar as vendas esperadas. Aqui é imprescindível, analisar e ir ao encontro das necessidades do consumidor para conseguir obter a venda do produto ou serviço;
- relações públicas: este meio de comunicação, não diz respeito propriamente à venda, mas sim como a ela se pode chegar. Ou seja, para se conseguir alcançar a venda do produto ou do serviço são necessários alguns elementos que contribuem para a sua finalização;
- “publicidade direta”: tem como principal objetivo chegar diretamente ao potencial consumidor.

2.7. Publicidade

Como já referimos anteriormente, o marketing é uma área bastante vasta/ampla, integrando vários conceitos que são cada vez mais diversificados e associados não só ao desenvolvimento do setor empresarial como na comunicação no seio da sociedade. Será extremamente necessário abordar o conceito da publicidade e a importância desta na atualidade.

Atualmente a publicidade é considerada como uma “técnica de persuasão de massa” (Cádima, 1997, p.15). Porém, será importante sincronizar a sua evolução cronológica.

A publicidade apareceu através da procura e oferta de produtos por parte dos indivíduos, sendo que era preciso utilizar “anúncios publicitários” para que estes conseguissem dar a conhecer o seu “produto” a um maior número de pessoas (*id., Ibid.*).

De forma sucinta, podemos descrever o aparecimento da publicidade em alguns países e de que forma foi utilizada. Caetano & Rasquilha (2004) faz um levantamento dos principais acontecimentos que marcaram a história da publicidade. A primeira surgiu no Egito, utilizando um papiro (suporte para a escrita). De seguida, surgiu na Grécia onde eram utilizadas tabuletas para conseguirem transmitir as mensagens aos seus cidadãos. Na era romana, as novas técnicas de comunicação tornaram-se virais. Podemos descrever quais as técnicas que representaram uma revolução no ciclo da publicidade: o aparecimento dos álbuns ou “jornal com anúncios comerciais” e o aparecimento de cartazes (ou “liberalos”). Neste sentido, podemos evidenciar o principal acontecimento descrito pelo autor que deu ênfase ao conceito de publicidade: foi na idade média que “foi desenvolvido um sistema de impressão em placas de madeira, destinado a transmitir à população a informação proveniente dos órgãos decisores” (*id., Ibid, p.84*).

Em Portugal, nos inícios do século XX, antes do aparecimento do rádio, a publicidade tornou-se essencialmente marcada pela imprensa escrita e o cinema. Anos mais tarde, com o aparecimento da rádio em Portugal, atividade publicitária teve uma maior concentração nos anúncios transmitidos pelas emissoras (Brochand, 1999). A publicidade tem como objetivo chegar ao consumidor através de várias técnicas de comunicação. Vários autores abordam a publicidade como uma atividade profissional direcionada para a comunicação em massa (*id., Ibid.*), sendo que podemos considerar a publicidade como um “apelo ligado às vendas” (Santos & Cândido, 2017, p.2).

As empresas investem constantemente na publicidade para conseguir atingir o seu público alvo. Para isso, necessitam de definir as estratégias de publicidade e definir os seus objetivos.

Podemos distinguir dois papéis diferenciados da publicidade: para quem anuncia (entidade) e para o consumidor. Para quem anuncia, a publicidade surge como meio de comunicação, que tem como objetivo, conseguir chegar ao consumidor, captando a sua atenção e a procura pelos seus produtos/serviços. Enquanto que para o consumidor, a publicidade permite que o mesmo consiga conhecer o respetivo produto, identificar as qualidades do mesmo, obtendo as informações necessárias de modo a conseguir a satisfação das suas necessidades (Lambin, 2000).

A criação de meios publicitários para promover um determinado produto, pode ser considerado como um meio de comunicação que contém uma mensagem apelativa às qualidades e valores do produto (Cardoso & Gaio, 2004).

Podemos, segundo Lambin (2000), destacar duas formas de publicidade:

- a publicidade de imagem, com referência à imagem do produto, causando o impacto junto aos [potenciais] consumidores para que, a longo prazo se consiga cativá-los e conduzi-los à compra do produto;
- a publicidade promocional, que contém uma mensagem publicitária apelativa sobre as características do produto, de modo, a curto prazo, persuadir e levar o consumidor ao ato de compra;

Rasquilha (2011, p.19) refere-se à publicidade como “técnica-mãe da comunicação” sendo responsável pelo investimento dos meios de comunicação. No âmbito da publicidade, o autor descreve as técnicas de comunicação utilizadas em duas partes: Comunicação de Massas (above the line) e Comunicação Direcionada (below the line). Na comunicação em massas podemos destacar: tv/cinema, rádio, imprensa, outdoor, sites e mobile. Na comunicação

direcionada, podemos destacar o marketing direto, promoções, merchandising, relações públicas, patrocínios, mecenato, feiras e eventos. (Rasquilha, 2011).

Segundo Rasquilha (2011, p. 23), as principais funções da publicidade são:

1. Informativa: apresenta a marca e dá conhecer o produto, serviço e/ou instituição/empresa;
2. Económica: o aumento do consumo através da publicidade;
3. Financiadora: o aumento das vendas de um dado produto que é influenciada pela publicidade, faz com que os custos fixos sejam menores por cada unidade vendida, diminuindo assim os custos de produção associados à marca;
4. Conservadora: a mensagem publicitária da marca, tem de ir de encontro aos valores associados à comunidade em que estão inseridos para que a mensagem seja perceptível aos indivíduos.

Em suma, podemos evidenciar os principais objetivos da publicidade são: de comunicar ou informar, de forma a conseguir descrever os atributos e características de um determinado produto/serviço; dar a conhecer a sua marca, quanto maior for a divulgação de um determinado produto/serviço maior irá ser a sua visibilidade e com isto, maior vai ser o impacto junto ao consumidor. Por fim, a influência no poder de compra, sendo a publicidade ligado ao setor de vendas, o seu objetivo final irá ser sempre conseguir captar atenção do potencial consumidor, conduzindo-o ao ato da compra (Brochand, 1999).

2.8. Marketing direto

Na era digital, considerando o desenvolvimento da tecnologia e as constantes mudanças na sociedade global, as empresas rapidamente têm que se adaptar ao permanente desenvolvimento do mercado. As empresas em Portugal, com maior visibilidade na década de oitenta do século XX, adotaram várias estratégias e técnicas para se ajustarem a um mercado em constante mutação. As implementações, pelas empresas, de novas técnicas dirigidas à

publicidade fizeram com que o marketing direto surgisse como uma das formas de comunicação mais utilizadas na interação entre empresa e consumidor.

Com base em vários autores, o marketing direto pode ser definido como um meio de comunicação que utiliza várias formas/técnicas de comunicação para estabelecer, de forma personalizada e direta, o contacto entre a empresa e o cliente ou potencial consumidor (Brochand, 1999). Rasquilha (2011, p.241) define o marketing direto como “[...] casamento duradouro da marca com os seus clientes” para que as empresas e/ou marcas consigam “levar as pessoas a conhecer, compreender, querer, gostar, usar, recomendar a marca”.

Numa tentativa de estabelecer o contacto direto com o potencial consumidor, as empresas optam por estabelecer uma comunicação clara e precisa, não só para divulgar a marca, como para ir ao encontro das necessidades do consumidor. Não obstante, identificar o consumidor e saber avaliar a forma como a empresa estabelece a comunicação com o mesmo, é uma das estratégias incluídas do marketing direto. Não basta apenas identificar um conjunto de características necessárias de um determinado serviço/marca/produto para conseguir promovê-los ao possível consumidor. É preciso, também, saber estabelecer uma comunicação verbal, personalizada e individual com o mesmo.

Podemos, então, constatar que as empresas optam por escolher um conjunto de indivíduos a contactar para dialogar individualmente com cada um. Uma das ferramentas utilizadas pelas empresas para conseguir recolher mais dados sobre potenciais consumidores a contactar são os bancos de dados. Através de bancos de dados, as empresas podem ter acesso a dados pessoais de potenciais consumidores, como o endereço, o e-mail, o contato telefónico, entre outros (Kotler & Armstrong, 2003).

Podemos salientar que as principais estratégias do marketing direto, segundo Brochand (1999, p.506) são:

- a) Correio eletrónico (*direct mail* ou *mailing*);
- b) *Telemarketing* (contato telefónico).

O *direct mail* ou *mailing* é a técnica mais utilizada pelas empresas/organizações no contacto direto com o potencial consumidor. O *direct mail* pode ser definido como uma técnica de comunicação que faz correspondência direta com o consumidor, utilizando variadas formas de publicidade como, por exemplo, o envio de cartas por correio, os brindes, o envio de *e-mails* por correio eletrónico, os panfletos, os *flyers* e/ou folhetos, entre outras.

Esta técnica tem as suas vantagens e as suas eventuais desvantagens. Descodificando os seus aspetos positivos, podemos constatar que, através de envio de cartas endereçadas, postais, brindes (entre outros), o objetivo é meramente comercial, isto é, a finalidade é conseguir atingir um determinado grupo de indivíduos, suscitando o seu interesse e persuadindo-os a comprar um determinado produto. As empresas utilizam uma estratégia personalizada para conseguir chamar a atenção do consumidor, destacando pontos positivos do produto/serviço que está a vender ao potencial consumidor. Enquanto que, de um ponto vista menos positivo, o grupo de indivíduos que recebe os anúncios com uma determinada mensagem e/ou discurso, por norma, pode não lhes suscitar muito interesse, pois, por não existir um tipo de diálogo verbal anterior com o emissor, muitas das vezes o consumidor pode sentir-se insatisfeito (Alves, 1991).

O *telemarketing* pode ser definido como uma técnica de comunicação de marketing utilizadas pelas empresas/marcas que permite o contato direto por via telefone (telecomunicação) com o potencial consumidor. Muitas empresas relacionadas com as vendas desenvolvem e empregam esta técnica para poderem divulgar os seus serviços de forma rápida, individual e personalizada, numa tentativa de suscitar o interesse dos consumidores, a fim de concluir a sua venda.

No entanto, como esta técnica é bastante utilizada pelas empresas no primeiro contacto com os seus potenciais consumidores, poderá ter como consequência o desagrado por parte dos indivíduos em questão (exaustão, falta de interesse, etc.), originando um comportamento reativo menos positivo por parte dos mesmos.

Sendo assim, as empresas ao efetuarem o primeiro contato com o consumidor terão que recorrer a uma comunicação coerente e entusiasta de modo a conseguir a atenção dos mesmos (*id., ibid.*).

2.9. Marketing Digital

Com o aparecimento e com a evolução da internet, o marketing digital começou a ser desenvolvido a partir do século XX. O marketing digital pode ser definido como um conjunto de atividades desenvolvidas, de forma online, pela empresa ou pelo indivíduo. O mesmo atua por via de meios/canais digitais, como, em sites, plataformas online, redes sociais etc.

Aposta das empresas no marketing digital, deveu-se ao aumento de número de usuários no setor online, sendo as empresas (quase) obrigadas a comunicarem com os seus (potenciais) consumidores, através de redes online destinadas para esse efeito.

Podemos constatar que o marketing digital foi criado por forças maiores, ou seja, pela evolução da tecnologia e dos meios tecnológicos. Assim, podemos considerar que o mercado está condicionado aos avanços tecnológicos e, visto as empresas terem que se adaptar às tendências de mercado, as empresas não poderão desenvolver ou promover a sua marca e/ou serviços, sem estarem adaptados a esta realidade. Podemos constatar que apesar das empresas terem de estar adaptadas a esta (recente) realidade, esta, traz consigo, também, bastantes benefícios e vantagens para as mesmas.

Uma das vantagens para as empresas que é mencionada por muitos dos autores são os baixos custos na utilização dos canais de comunicação digitais relativamente aos outros canais alternativos e tradicionais de comunicação. Outra vantagem, é rapidez e flexibilidade com que a mensagem consegue chegar ao consumidor. Carrera (2009, p.31), num breve discurso, analisa esta realidade com a seguinte citação “a distribuição relaciona a produção com o consumo, tendo por missão colocar à disposição do consumidor o produto procurado da forma mais eficaz e rentável [...]”. Através de meios físicos, a mensagem poderá ser transmitida de forma mais rápida (“geograficamente entre pessoas”) mas o conteúdo da mensagem poderá ser modificado e sofrer mutações obtendo um efeito diferente e/ou negativo do que era realmente pretendido (id., ibid.).

Os meios, ferramentas e /ou canais de comunicação digitais vieram facilitar a interação entre a empresa e consumidor, além, de conseguir uma aproximação maior entre os mesmos. Poderá se afirmar que as empresas, diariamente, apostam bastante na promoção da sua marca através de canais digitais, conseguindo fortalecer a sua marca perante o consumidor e a interação com o mesmo, assim como refere Carrera (2009, p.29):

“[...] este novo meio permite-nos formas de interação com os clientes que apenas sonhamos no meio físico, para além de uma disponibilidade a qualquer hora e em qualquer lugar, é possível recolher informação de qualidade sobre as preferências dos clientes, possibilitando a criação de produtos e serviços na medida exacta das necessidades de cada cliente ou grupos de clientes [...]”.

A *internet* trouxe consigo a criação de páginas ou melhor dizendo, *websites*, que protagonizam um papel importante para as empresas para a divulgação dos seus serviços e da sua marca. Com a criação do *site*, a empresa poderá ter acessível a todos os visitantes, os serviços que prestam (e a sua eventual descrição) e a descrição pormenorizada sobre a empresas, entre outros tópicos.

Por fim, podemos concluir que se as empresas não se adaptarem às tendências atuais, ficarão tendencialmente estagnadas no seu desenvolvimento e na angariação de consumidores, ficando expostas ao risco de resultados empresariais pouco positivos.

Capítulo III- Enquadramento Metodológico

3.1. Paradigma de investigação

Em qualquer projeto de investigação/intervenção é preciso que se saiba qual o paradigma que se vai utilizar e posteriormente, a metodologia a ser adotada.

Podemos definir paradigma como um modelo de referência para o investigador saber o que vai estudar e que metodologia adotar. Ritzer (1993, p. 598) citado por Moreira (2007, p.18) refere que “um paradigma é uma imagem básica do objeto de uma ciência. Serve para definir o que se deve estudar, as perguntas que é necessário responder, como devem ser formuladas e que regras é preciso seguir para interpretar as respostas obtidas [...]”.

Após esta breve definição sobre o paradigma, teremos que saber quais são os paradigmas a ser utilizados no contexto de intervenção e investigação. A seleção recaiu sobre o paradigma positivista ou quantitativo e o paradigma interpretativo ou qualitativo. Estes dois paradigmas podem ser classificados como paradigmas opostos, no entanto, podem complementar-se.

O paradigma positivista pode ser definido como um paradigma “clássico” que por sua vez, assume uma perspectiva racionalista. Este paradigma tem por base as técnicas de observação e medição de algo através da utilização de números e/ou percentagem. Moreira (2007, pág. 24) define o paradigma positivista como “[...] o estudo da realidade social, utilizando o enquadramento conceptual, as técnicas de observação e medição, os instrumentos de análise matemática e os procedimentos de interferência das ciências naturais”. Aqui o investigador é neutro sendo que não intervém na realidade a ser estudada.

No que diz respeito ao paradigma interpretativo, aqui interessa a “[...] relação que se produz entre investigadores e realidade estudada [...]” (*id., ibid.*, p.30), sendo que o mesmo autor refere que o paradigma tem em vista em “entender o objetivo da acção, captar as dimensões do propósito e intenção humana” (*id., ibid.*, p.31).

O investigador intervém na realidade a ser estudada e sendo importante o valor que produz sobre ela. Aqui não existe uma verdade absoluta, mas sim o desenvolvimento de diversos significados a partir da interação com os sujeitos/participantes e das situações vivenciadas pelo investigador. Segundo Hébert et al (1990, p.39) “[...] o investigador postula uma *variabilidade* das

relações entre as formas de comportamento e os significados que os autores lhes atribuem através das suas interações sociais [...]”.

3.2. Metodologia de investigação

Após a definição dos paradigmas e descrição das mesmas, falta referir qual a metodologia adotada.

O estudo recaiu sobre uma empresa de formação profissional, sendo que o mesmo se incidiu sobre duas áreas distintas: a formação e o marketing. Face à natureza do estudo, considerou-se que se justificava o recurso a uma abordagem metodológica mista: qualitativa e quantitativa, inspirada no estudo caso, prevendo a utilização de técnicas de recolha e registo de dados, como, por exemplo, a pesquisa documental, a entrevista e o inquérito por questionário. No estudo decidiu-se recolher testemunhos dos colaboradores da empresa (entrevista) e dos formandos (questionário).

Através do estudo caso, o investigador prevê um estudo intensivo de um acontecimento ou de um contexto natural. Bogdan & Biklen (1994, p.89) referem que o estudo de caso “[...] consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico [...]”.

Podemos considerar que o investigador opta muitas das vezes por esta metodologia pelas dificuldades que obteria em estudar vários contextos em simultâneo. Assim, o estudo caso, possibilita-nos redimensionar o contexto para uma amostra mais pequena, prevendo uma recolha de dados mais concisos e organizados. Mais tarde, outros investigadores até poderão ampliar esse mesmo estudo, sendo que nenhum estudo de caso pode ser considerado como “desnecessário” (*id., ibid.*).

Os autores referem como os investigadores poderão aplicar e desenvolver o seu estudo:

“[...] os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objeto de estudo ou fontes de dados e, ao encontrarem aquilo que pensam interessar-lhe, organizam então uma malha larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes de dados para os seus objetivos. Procuram indícios de como deverão proceder e qual a possibilidade de o estudo se realizar. Começam pela recolha de dados, revendo-os e explorando-os, e vão tomando decisões acerca do objetivo do trabalho. Organizam e distribuem o seu tempo,

escolhem as pessoas que irão entrevistar e quais os aspectos a aprofundar” (*id., ibid.*, p. 89).

3.3. Métodos e técnicas de investigação

3.3.1. O inquérito por questionário

O inquérito por questionário é uma técnica de investigação, onde através da sua utilização, é possível gerar uma recolha de dados precisos. Segundo Ketele & Roegiers (1993, p. 36) as funções do inquérito por questionário são:

- “a) A presença e a pertinência de objetivos e de hipóteses prévias;
- b) A validade das perguntas feitas;
- c) A fiabilidade dos resultados recolhidos”

O inquérito por questionário integra questões abertas e questões de fechadas. A preferência para o estudo de caso incidiu-se sobre questões de carácter fechadas, pela facilidade do tratamento da informação obtida e pela rapidez das respostas encontradas (*id., ibid.*). Para que o inquérito por questionário seja eficaz, é preciso que o mesmo seja bem preparado para que a recolha e o tratamento de dados possam contribuir para o alcance de resultados pretendidos.

3.3.2. Entrevista

A entrevista pode ser definida como um método e/ou técnica de recolha de informações, cujo o objetivo pretende-se obter dados ou informações provenientes dos entrevistados, com vista a uma análise refletida. Pode assumir-se que a entrevista está inserida “no quadro da recolha de informações” que “ultrapassará muitas vezes «actos, ideias e projectos», ou ainda, «a vida, as opiniões» da pessoa entrevistada” (Ketele & Roegiers, 1993, p. 20).

A seleção desta técnica para complementação do meu estudo empírico, remeteu-se num quadro exploratório, isto é, analisar informações obtidas através dos entrevistados, afim, de conseguir recolher dados importantes para o meu estudo de caso. Assim sendo, podemos considerar que a entrevista utilizada se define como “entrevista semidirigida”.

A entrevista semidirigida permite que o entrevistado contenha um discurso contínuo, uma vez que o entrevistador o direciona para as questões pertinentes, podendo interferir de forma moderada sobre os assuntos previstos. Neste seguimento, foi preparado, um guião com questões relacionadas com a minha temática de estudo, porém, considerou-se importante, ao longo de entrevista, fazer questões que não estavam inseridas no guião para que pudéssemos obter mais informações.

Segundo Ketele & Roegiers (1993, p. 194), a entrevista semidirigida confere “alguns pontos de referências (passagens obrigatórias) para o entrevistador” sendo a “informação de boa qualidade, orientada para o objetivo visado”.

3.3.3. Análise documental

A primeira técnica a ser utilizada para a recolha de dados foi análise documental. Análise documental permite ao investigador ter acesso a informações sobre o contexto em que o seu objeto de estudo está inserido, além de permitir também aumentar o seu conhecimento sobre a realidade em que se processa a sua investigação.

Para se poder iniciar uma investigação, sobre uma determinada temática, é preciso que o investigador analise e verifique todas as informações através de documentos textuais que podem ser essenciais para aumentar o seu conhecimento sobre a temática do seu objeto de estudo, como por exemplo, estudos de outros investigadores sobre a mesma temática, ter acesso a segmentos de informação que poderá encontrar em documentos facultados, etc.

Assim, através desta técnica pretendeu-se procurar respostas que possam contribuir para a recolha de dados (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Capítulo IV- Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/Intervenção

4.1. Os entrevistados

De modo a obtermos os resultados, a fim de procedermos à análise e à discussão do processo de investigação, realizamos um conjunto de entrevista, que se afiguraram importantes no contexto de estágio.

Num primeiro momento, elaboramos um guião de entrevista com questões relevantes, referentes ao estudo de caso, de maneira a conseguir recolher dados importantes para (discussão) análise de resultados.

Num segundo momento, após a elaboração de cada guião de entrevista, foi realizada a entrevista a cada um dos entrevistados.

A seleção de cada entrevistado teve como base a sua área de intervenção, o seu perfil, a sua experiência, a sua função e a importância do seu cargo na empresa, com o objetivo de fornecer respostas com precisão, de forma a obter e recolher dados alusivos ao estudo de caso.

Na tabela 2 podemos observar as áreas e funções, na empresa, a que pertencem cada um dos nossos entrevistados.

Entrevistados	Funções	Áreas
Diretor da empresa (DE)	Diretivas	Administração
Diretora Pedagógica (DP)	Gestão	Formação
Gestor de marketing (GM)	Técnicas	Marketing
Gestor Comercial (GC)	Execução	Vendas

Tabela 3 - Áreas e funções dos entrevistados da empresa

Consideramos importante o testemunho do diretor, uma vez que o seu papel tem um destaque primordial no desenvolvimento da empresa. Como empreendedor, o diretor da empresa tem como responsabilidade gerir e acompanhar todos os processos da empresa, o investimento

de novos projetos, o desenvolvimento estratégico do negócio, assim como posicionar a sua empresa no mercado. As suas principais funções são a gestão estratégica e a gestão operacional.

De uma maneira mais particular, procedemos à seleção da diretora pedagógica atentando à relevância do seu cargo na empresa. Sendo o Relatório de Estágio centrado na área de formação e na área de marketing, seria ilógico não entrevistar a responsável pelo controlo e gestão da formação. As suas principais funções dizem respeito ao acompanhamento do processo da formação da empresa e à organização/gestão de todo o ciclo formativo.

Um dos objetivos da realização das entrevistas foi entrevistar o responsável pelo departamento de marketing. O responsável de marketing, em qualquer empresa, tem um papel crucial para o desenvolvimento e promoção da mesma. Sem marketing e sem investimento nesta área, tornar-se-ia extremamente difícil a angariação de clientes.

Uma vez que a empresa ainda se encontra em fase de crescimento, o departamento do marketing afigura-se pertinente na expansão da sua área de negócio. As funções do responsável pelo referido departamento são o planeamento e a gestão dos meios de comunicação, tendo como principal responsabilidade seleccionar e desenvolver técnicas de comunicação que possam ir ao encontro dos objetivos da empresa, sendo necessário fazer, diariamente, o estudo de mercado.

Por último, e não menos importante, consideramos essencial entrevistar o responsável pelo departamento comercial da formação de Braga. Tendo em conta que o gestor comercial é o indivíduo que entra em contacto direto com os potenciais formandos, o seu papel tem como responsabilidade colocar em prática as estratégias comerciais da empresa. São do seu encargo a comunicação com potenciais formandos, assim como a responsabilidade pela distribuição formativa em Braga.

Dado que a empresa ainda se encontra em fase de desenvolvimento, foi necessário atentar às questões de carácter informativo (dados de caracterização) e, por conseguinte, analisar a trajetória da própria empresa ao longo dos anos, sendo que o primeiro entrevistado (diretor da empresa) pode ser considerado o sujeito mais importante para fornecer respostas mais minuciosas acerca da própria empresa.

Não obstante, todos os guiões das entrevistas tinham em vista alguns tópicos a ser aprofundados, sendo esses:

- O contributo das técnicas e meios de comunicação de marketing para o crescimento e desenvolvimento da empresa;
- Os meios de comunicação mais eficazes para angariação de formandos;
- A influência da área de marketing para sustentabilidade financeira de uma empresa de formação;
- A dimensão da oferta formativa;
- Os principais contributos do departamento de gestão da formação e do departamento de marketing para o desenvolvimento da empresa.

4.2. A empresa

Marc & Garcia-Locqueneux descrevem alguns pontos importantes sobre a criação de um projeto ligado à formação profissional e ao desenvolvimento de uma empresa de formação. Inicialmente, destacam os principais fatores a ter em atenção aquando da criação de uma organização/empresa (por exemplo, as “pressões económicas fortes”). De seguida evidenciam três dimensões:

- “dimensão cultural” - cultura da empresa;
- “dimensão política e estratégica” - escolhas estratégicas inerentes a situações internas e externas da empresa;
- “dimensão tática” - definição de objetivos e elaboração de um planeamento.

Tal como todas as organizações/empresas, esta empresa é dotada de objetivos e de uma política empresarial imprescindível para a sua atividade, tendo como área de negócio a distribuição formativa. Provida de objetivos e estratégias empresariais e comerciais, a empresa destaca-se pela imagem e pela sua oferta formativa. Desde que iniciou a sua atividade, já abriu diversos centros de formação em várias cidades do país.

Enquanto empresa de formação, será importante diferenciar as duas componentes que estão associadas à sua área de negócio: a formação específica e a formação geral (Cruz, 1998). Cruz refere que a primeira “[...] contribui para o aumento da produtividade, dos participantes, na

organização [e a segunda] [...] aumenta a produtividade potencial dos indivíduos em geral, tornando-os atraentes para outras organizações [...]” (*id., ibid.*, p.24).

Através da aposta diária na formação profissional, o diretor referiu que o maior objetivo da empresa é “[...] em 2022 sermos o maior empregador nacional de formação profissional”³, apoiando-se na inovação e no lançamento de produtos novos no mercado, assim como na criação de novos projetos. Tal depende do público-alvo e das áreas de intervenção dos colaboradores da empresa, de forma a alcançar os objetivos delineados.

O diretor menciona que os requisitos e critérios determinantes que diferenciam a empresa da concorrência são o serviço prestado, bem como como “na ligação com o cliente, nos prazos de entrega, na empregabilidade...”⁴. Assim, podemos concluir que estes são os principais indicadores que influenciam a escolha dos formandos.

Cruz refere que as empresas de formação profissional concebem os seus cursos de formação consoante algumas variáveis: “[...] a imagem, a competência e a reputação dos serviços de formação [...]” (*id., ibid.*, p.36). A imagem base de uma empresa é a sua estrutura, os seus objetivos e a sua estratégia empresarial.

4.3. O papel do gestor de formação e a importância do departamento de gestão da formação

Para que fosse possível analisar os principais contributos do departamento da gestão da formação, foi crucial estudarmos o papel do diretor da empresa, uma vez ser o indivíduo mais adequado para fazer essa avaliação. De uma maneira mais particular, destacamos o papel da diretora pedagógica, de forma a compreender as principais contribuições do departamento de gestão da formação de recursos humanos para o desempenho e resultados da empresa.

Antes de mais, importa mencionar que o responsável pelo departamento da gestão da formação é denominado de diretor pedagógico. No que concerne às contribuições do departamento da gestão da formação na empresa, Pineda (2002) considera que o diretor pedagógico é o principal responsável pela distribuição formativa, por conceber o levantamento das

³ Ver Apêndice II

⁴ Ver Apêndice II

necessidades formativas, pelo planeamento da formação, assim como por todos os instrumentos necessários à realização da formação.

Relativamente ao desenvolvimento de ações formativas proporcionadas pela empresa, é exigido ao departamento de gestão da formação um conjunto de indicadores, para que tais ações sejam eficazes:

“[...] determinación de las necesidades; fijación de objetivos; determinación de los contenidos; selección de los participantes; determinación del mejor plan de trabajo; selección de la infraestructura adecuada; selección de los formadores adecuados; selección y preparación de materiales audiovisuales; coordinación de la acción formativa, e por último, evaluación de la acción formativa”⁵ (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007, p. 21).

Por outras palavras, os responsáveis pelo departamento de gestão da formação têm um papel determinante para o funcionamento das ações de formação. A diretora pedagógica descreve as suas funções enquanto coordenadora dos cursos de formação: “[...] primeiramente, faço uma pesquisa, organizo a informação e depois juntamente com um formador, faço a descrição do curso [...]”⁶, indo ao encontro às obrigações que estão associadas ao responsável do departamento de gestão da formação. Num segundo momento, a diretora refere que, além de realizar um acompanhamento mais personalizado dos cursos/ações de formação que decorrem, alude o compromisso com o formando, sendo um dos principais critérios que a empresa deve seguir, frisando, diversas vezes, que esse compromisso é refletido principalmente no cumprimento dos prazos: “[...] passa muito pela disponibilização dos certificados porque, realmente, conseguimos cumprir os devidos prazos e também se pauta muito pelo nosso acompanhamento, disponibilidade e atenção [...]”⁷.

O responsável pela formação submete-se ao “[...] acompanhamento técnico das diversas fases do ciclo de formação: definição da política de formação, o levantamento de necessidades, o planeamento, a definição de objetivos pedagógicos e avaliação dos programas” (Cruz, 1998, p. 53), assim como a todo o controlo logístico e financeiro da formação (*id., Ibid.*).

⁵ “identificação das necessidades; estabelecimento de objetivos; determinação dos conteúdos, seleção dos participantes; seleção do melhor plano de trabalho; seleção da infraestrutura adequada; seleção dos formadores adequados; seleção e preparação de materiais audiovisuais; coordenação da ação formativa, e por último, avaliação da ação formativa”

⁶ Ver apêndice III

⁷ Ver apêndice III

Na entrevista, a DP explicou, diversas vezes, a rotina do trabalho e as suas principais exigências. Tal como em várias empresas de formação profissional, existe todo um planeamento da formação, antes desta avançar. Este planeamento, descrito pela DP, tem de obedecer e cumprir alguns critérios para que a formação possa ser iniciada. Um dos critérios exigidos ao departamento é o cuidado com o cumprimento dos prazos com as entidades externas (relativamente às informações transmitidas às entidades que certifiquem um curso de formação). Além de que a formação também só poderá iniciar quando o departamento de gestão da formação confirmar que reunidas as condições estão reunidas para avançar com a formação, sendo este um processo essencialmente coordenado entre o departamento comercial e o departamento de gestão da formação.

Em todos os cursos existe uma preparação do dossier pedagógico. O dossier, que tecnicamente se designa como “dossier técnico e pedagógico” (DTP), tem como uma das principais funções a descrição dos conteúdos da formação e todos os dados essenciais para o desenvolvimento da formação (exemplo: o sumário, a ficha dos formandos, assim como do(s) formador(es), folha de presenças etc.), uma vez ser considerado como um utensílio necessário para a concretização dos cursos de formação. A DP afirma que este é um dos procedimentos mais importantes para que a formação consiga avançar. No seu departamento, esta função é administrada pela DP e por algumas das suas colegas, assumindo-se como responsável pela validação de todo este processo. O DTP é iniciado quando todos os intervenientes (formandos) estiverem oficialmente inscritos, dando início a todo o desenvolvimento do dossier, bem como à transmissão das informações às devidas entidades.

Neste sentido, a DP descreve a importância do seu departamento e da sua função, na realização da formação:

“[...] há uma fase inicial em que são validados os pedidos de ação, no qual está a cargo da minha responsabilidade, em que identifico quem me envia o pedido e se essa ação pode avançar ou não. A partir do momento em que essa ação é validada, essa parte do trabalho passa para outra colega, no qual ela prepara todo o dossier tecno-pedagógico (contratos, folhas de presenças, testes e manuais). A colega também trata da parte online, em que é preciso inscrever os formandos para que eles possam assistir a todo o conteúdo da formação [...]. Cursos que exigem comunicações a diferentes entidades, está um bocadinho repartido por outros colegas. Por fim, existe a fase final de todo o processo que,

resumidamente, descreve-se como: a formação decorre, o dossier tecno-pedagógico vai regressar à sede, então é realizada análise a esse dossier, as emissões dos certificados e o envio desses mesmos certificados após o pagamento final por parte dos formandos à [empresa] [...]”⁸.

Num relato curto e direto, o DE considera imprescindível o trabalho desempenhado pelo departamento de gestão da formação. Tendo a empresa como sua atividade a formação profissional, o diretor da empresa atribui ao departamento de gestão da formação um valor inquestionável para o desenvolvimento da empresa, referindo que o mesmo “É tudo. Nós só nos dedicamos à formação. Basicamente o departamento da gestão da formação é a imagem da empresa, cujo reflexo disso foi o facto de termos sido escolhidos como uma das melhores 100 empresas para trabalhar em Portugal”⁹.

Pineda (2002, p.179) alude as responsabilidades e características que estão associadas a um diretor pedagógico:

“[...] Poseer una formación actual que ponga en relación los recursos que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente los recursos multimedia, com la Educación de forma general y la Formación en particular. Habrá de corresponder a un nivel de formación que recoja y haya obligado a procesos y recursos de investigación [...]”¹⁰.

No que diz respeito às ações a desenrolar e às funções atribuídas à diretora pedagógica, podemos, segundo o seu testemunho, revelar que as suas principais obrigações são:

“[...] fazer o acompanhamento das minhas colegas relativamente às tarefas que elas têm que desempenhar, depois também a parte de novos produtos, comunicação com as entidades (certificadoras) e o mais importante, a comunicação com os formandos. São muito importantes a coordenação e a gestão das ações de formação [...]”¹¹.

⁸ Ver Apêndice III

⁹ Ver Apêndice II

¹⁰ “Possuir uma formação atual que relacione os recursos oferecidos pelas tecnologias da informação e comunicação, especialmente os recursos de multimídia, com a Educação em geral e a Formação em particular. Deve corresponder a um nível de formação que recolha e exija processos e recursos de pesquisa”

¹¹ Ver Apêndice III

4.4. Identificação e o levantamento de necessidades formativas

Como já foi referido no capítulo anterior¹², são cada vez mais as empresas que apostam na formação profissional dos seus colaboradores. Para que as pequenas, médias e grandes empresas consigam selecionar as ações de formação associadas às suas necessidades formativas precisam de uma “[...] estrutura de apoio à formação que assegure a articulação dos planos de formação com o planeamento estratégico, que acompanhe o levantamento de necessidades, que suporte a realização de acções [...]” (Cruz, 1998, p.36).

Hoje em dia, a formação profissional não é observada pelos responsáveis das empresas, apenas, como uma área tecnicista, mas sim, como uma área que é responsável pela transferência de saberes, conhecimento e aprendizagem.

Em Portugal podemos observar que as empresas consideram importante apostarem na formação dos seus colaboradores, investindo em ações/cursos e/ou programas de formação, a quais declaram ser um investimento prioritário (Cruz, 1998).

Sendo a formação profissional geradora de competências, o diretor da empresa considera que “se investires nas pessoas, logo o teu cliente vai ser melhor. O teu cliente é o reflexo dos teus colaboradores. Se investes nos teus colaboradores, vais ter o reflexo no teu cliente. Isto é matemático!”¹³

Não obstante, não são apenas as empresas/organizações que necessitam de formação profissional. Existe, de uma maneira recorrente, uma procura gradual dos indivíduos pela formação profissional. Esta procura justifica-se em algumas razões, como uma maior qualificação, mais competências, inserção no mercado de trabalho e mais conhecimento. A componente formativa dos utentes é assumida como “[...] capacidade que se deriva de poseer conocimientos, de conocer técnicas para ponerlos en práctica, de haber desarrollado las habilidades necesarias para utilizar técnicas con eficacia y tener la actitud necesaria para utilizar dichas habilidades [...]” (Pineda, 2002, p.15).

As empresas/entidades dedicadas à atividade formativa afiguram-se como um contributo, não só para o avanço da economia do país, como para o desenvolvimento profissional e pessoal do individuo. Para que a formação profissional seja adequada aos colaboradores das empresas e

¹² Capítulo II- Teórico- Concetual da problemática do estágio

¹³ Ver Apêndice II,

aos indivíduos que a procuram, as empresas de formação, que concebem os cursos e programas formativos, têm a responsabilidade de adequarem os seus conteúdos às necessidades formativas dos formandos.

O diagnóstico de necessidades deve ter um segmento contínuo, ou seja, é importante que haja um levantamento de necessidades antes do início da formação, assim como no decorrer e no fim da mesma. O diagnóstico de necessidades, muitas das vezes, está alicerçado à avaliação da formação (antes, durante e depois da formação). A elaboração do diagnóstico de necessidades é considerada a fase mais importante do ciclo formativo. Esta fase é identificada como crucial para o avanço da formação, assim como para a concretização dos objetivos da formação.

No primeiro momento, aquando da elaboração do diagnóstico de necessidades, as empresas conferem à formação um papel de responsabilidade profissional. Isto é, através da formação, as empresas procuram que esta corresponda aos objetivos profissionais e que o seu impacto seja positivo para o desempenho das funções dos seus colaboradores. O diagnóstico pode ser considerado como um ponto de partida para o alcance dos objetivos de negócio de uma determinada empresa/organização.

A responsável pelo departamento da gestão da formação considera importante que o registo e o levantamento das necessidades formativas sejam fundamentas através das necessidades de mercado, afirmando que se deve:

“[...] tentar compreender o que está envolvido no mercado, as necessidades do mesmo, as oportunidades, tentar compreender o que a concorrência anda a testar para conseguirmos implementar novos cursos de formação, ou seja, formações que consigam ir de encontro às necessidades e interesse de potenciais de formandos [...]”¹⁴.

O levantamento das necessidades formativas nem sempre é um processo fácil para as empresas. Cruz (1998, p.58) afirma que para a identificação de necessidades formativas ser eficiente é preciso que existam “[...] competências técnicas e recursos [...]” necessários ao seu processo. O mesmo autor menciona que nem todas as empresas estão preparadas para fazer a

¹⁴ Ver Apêndice III

identificação e o levantamento de necessidades formativas, classificando-a como a parte mais difícil do processo de desenvolvimento da formação.

Posto isto, no que diz respeito ao desenvolvimento dos cursos/ações de formação por parte das empresas, as entidades formadoras estão preparadas para conceberem tais ações consoante as necessidades formativas dos colaboradores das empresas.

Cruz (1998) descreve três níveis de análise de necessidades formativas, citando McGehee & Thayer (1961): a análise organizacional, a análise das tarefas e a análise do indivíduo. A análise organizacional tem como objetivo o princípio base da organização da formação (“onde e quando”). Referente à análise de tarefas, as empresas de formação desenvolvem ações/cursos de formação conforme a transferência de conhecimentos e competências necessárias para o formando, de maneira a conseguir que o indivíduo, em contexto profissional, execute as funções que lhe são atribuídas com sucesso. Por último, a análise do indivíduo tem como objetivo diagnosticar as necessidades formativas do mesmo.

Muitas empresas procuram, cada vez mais, as empresas de formação, ao invés de criarem exclusivamente um departamento dedicado ao desenvolvimento das ações de formação. As empresas de formação podem proporcionar às empresas um conjunto de cursos e/ou ações de formação que estejam apropriadas às necessidades dos seus colaboradores. Claramente existem formações que são, por lei, obrigatórias, no entanto as empresas de formação desenvolvem outros tipos de formação que contribuam para o desenvolvimento profissional das empresas.

Para que a formação desenvolvida pela empresa MC seja eficaz é preciso ir ao encontro das necessidades dos seus (potenciais) formandos. O indivíduo que procura a formação, fora do contexto profissional, pretende, na maior parte das vezes, que a formação o insira no mercado de trabalho (empregabilidade), assim como que lhe proporcione saberes e conhecimentos teóricos e práticos adequados a um contexto profissional (Cruz, 1998).

Numa outra perspetiva, a procura de serviços de formação, por parte dos indivíduos, pode ser justificada pelo seu investimento pessoal, uma vez que existem diversos tipos de formação que vão ao encontro das áreas de desenvolvimento pessoal do indivíduo, como por exemplo: cursos de inteligência emocional, curso de gestão de tempo, curso de introdução a *mindfulness*, entre outros.

4.5. Indicadores que contribuem para atividade formativa

Na tabela seguinte, podemos analisar alguns indicadores que contribuem para o sucesso da atividade formativa. Antes de avançarmos para a leitura da mesma, será importante explicar a tabela. Na primeira coluna nomeamos quais os indicadores que contribuem para o sucesso da atividade formativa. Na segunda coluna, com base em alguns autores, citamos algumas definições respeitantes aos indicadores e a relevância dos mesmos para o desenvolvimento da empresa. Por fim, na terceira e última coluna, consideramos imprescindível transcrever respostas provindas dos entrevistados.

<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação empresarial 	<p>“A comunicação interna, durante muitos anos, foi definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais. Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.” (Curvello, 2012, p.22)</p>	<p>“Isso é importante, claro, assim crescemos todos. A opinião de todos serve para melhorar o sistema. A empresa é de todos não é só do dono” -Diretor da empresa</p> <p>“Todos os departamentos têm de estar em constante contacto e/ou comunicação, para conseguirmos alcançar o sucesso esperado.” -Diretora Pedagógica (Apêndice III, p.88)</p> <p>“[...] Se eu como gestor comercial não tiver um apoio do departamento de marketing e por aí fora, uns sem os outros não se trabalha. Trabalhamos todos em conjunto e para um objetivo comum [...]” -Gestor Comercial (Apêndice V, p.106)</p> <p>“[...] Todos os departamentos estão dependentes um dos outros para conseguirem chegar ao seu objetivo</p>
---	--	--

		final que é: angariação de formandos.” -DP (Apêndice III, p.97)
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da formação 	<p>“A avaliação da formação é fundamental para melhorar as futuras edições de programas realizados e, no limite, para fundamentar a eliminação de programas ineficazes” (Cruz, 1998, p. 62);</p> <p>“Por evaluación se entende el juicio sistemático del valor o mérito de un sistema de formación, un programa o una acción formativa” (Pineda, 2002, p. 248);</p> <p>“La razón de la evaluación es determinar la efectividad de una acción formativa. Una vez que se há realizado la evaluación, podemos esperar que los resultados sean positivos y gratificantes tanto para las personas responsables de la acción formativa como para los gerentes de alto nível que tomarán decisiones en base a sua evaluación de la acción formativa” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007, p. 21).</p>	<p>“Nós, no modo geral, fazemos por norma, um diagnóstico no final da formação. Por exemplo, relativamente aos formandos que frequentaram alguma das nossas formações, nós fazemos um inquérito para conseguir compreender quais foram as expectativas dos mesmos em relação ao curso, se o curso correspondeu às suas expectativas, se a formação foi o suficiente para conseguirem ter uma aprendizagem de qualidade e também, se têm interesse em frequentar mais algum curso de formação. Nós temos um espaço na nossa plataforma online, que permite que os formandos possam dar o seu feedback (além de preencher os nossos inquéritos de satisfação) [...]” -Diretora Pedagógica (ver Apêndice III, p. 94)</p>
	<p>“Analisar o mercado e tomar decisões estratégicas com base nessa análise permite que uma empresa consiga inovar, antecipando padrões de</p>	<p>“[...] temos de estar sempre adaptados à realidade do mercado.” -Diretora pedagógica (ver Apêndice III, p.94)</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de mercado 	<p>comportamento, tendências de mercado e conhecendo melhor os seus públicos” (Justa Oliveira, 2017, p.23)</p>	<p>“[...] observar e estar sempre atento às novas tendências de mercado, essa é uma das grandes preocupações que o departamento de marketing deverá ter para conseguir estar sempre alerta às novas tendências de mercado [...]” - Gestor de marketing (Ver Apêndice IV, p. 102)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Plano de formação 	<p>“[...] é de admitir que o plano de formação seja constituído, de forma dominante, por programas que têm por objetivo transmitir as competências necessárias para enfrentar os desafios determinados pela estratégia (a formação como suporte da estratégia) [...]” (Cruz, 1998, p.201).</p>	<p>“[...] Portanto, como acima descrevi, toda a formação tem de ter um plano ou um planeamento bem estruturado e desenvolvido, porque se assim não for, todas as etapas a desenvolver aquando o planeamento da formação, ficarão condicionadas. Posso dizer que sem planeamento ou um plano da formação bem elaborado, a formação não poderá avançar ou então será uma formação ineficaz, ou seja, sem qualidade.” - DP (Ver Apêndice III, p. 93).</p>

Tabela 4 - Indicadores que contribuem para o sucesso da atividade formativa

4.6. Certificação de entidades formadoras

Como forma de garantir o aumento de qualificação dos seus cidadãos, e na tentativa de combate às baixas qualificações da população adulta ativa, a Resolução do Conselho de Ministros nº 137/2007 aprova a reforma da formação profissional, tendo estabelecido uma estratégia de mudança dos sistema de educação e formação profissional. De forma a promover a qualidade da formação, o Governo, juntamente com os seus parceiros sociais, aprovaram, não só

a reforma da formação profissional, como criaram o Sistema Nacional de Qualificações articulado com o Quadro Europeu de Qualificações, cujo o objetivo seria, de acordo com o *website* Refernet.pt, de “[...] promover a elevação da formação de base da população ativa, através da progressão escolar e profissional”.

Neste âmbito, a acreditação de entidades formadoras obteve uma transformação no seu conceito. Atualmente, define-se como certificação de entidades formadoras, cuja responsabilidade de certificação cabe a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Estas entidades só poderão ser certificadas se estiverem de acordo com os termos do Sistema Nacional de Qualificações. A certificação de entidades formadoras tem muitas vantagens para a sua atividade profissional que, segundo o *website* dgert.gov.pt, são: “reconhecimento de qualidade no mercado; acesso a financiamento público para a formação; Isenção de IVA nos produtos e serviços de formação (ao abrigo das isenções previstas no artigo 9º do CIVA)”.

A diretora pedagógica, coordenadora de toda a gestão da formação como dos programas de formação, frisou, diversas vezes, a importância da sua empresa ser certificada pela DGERT. Além disso, salientou que muitos formandos que frequentam os cursos de formação solicitam os certificados de formação, sendo um dos pontos de partida para angariação de formandos. Constata-se que a empresa tem protocolos com as variadas ordens de diferentes áreas de formação, que permitem a certificação dos seus cursos de formação. Ou seja, um formando que queira frequentar um curso de formação associado à sua área de formação académica poderá obter o certificado pela sua ordem (associação pública representativa dos diplomados em curso). É de salientar que muitos dos formandos que queiram exercer uma determinada função que exige uma especialização, só poderão exercer se obtiverem esse certificado. Existem, claramente, algumas exigências como a posse do grau académico associado a essa área de formação. Ademais, a diretora pedagógica descreve como essa responsabilidade é transmitida na prática:

“[...] relativamente à descrição dos cursos, todos os cursos que tenham alguma entidade por detrás ou que certifiquem esses cursos (nomeadamente, ordem dos engenheiros, ordem dos psicólogos, INEM etc.), nós temos que obedecer às regras. Ou seja, esses cursos são consoante as entidades reguladoras, descritos por eles os objetivos, destinatários, carga horária... Portanto são eles que definem isso [...]”¹⁵.

¹⁵ Ver Apêndice III

Um dos cursos mais procurados pelos formandos, fora do contexto empresarial, é o curso de formação pedagógica inicial de formadores *B-learning*. A razão pela qual muitos dos formandos procuram este curso é a vantagem profissional que este lhes proporciona. O curso permite que os formandos consigam obter o certificado profissional, o designado Certificado de Competências Pedagógicas, e exercer a função como formador. No curso são transmitidos conhecimentos de aprendizagem e competência pedagógica que permite ao formando colocá-los em prática. Além das exigências não serem muito rigorosas, basta ter o 9º ano para poder frequentar este curso e ter, no mínimo, cinco anos de experiência numa área profissional. Em Portugal, este curso é considerado um dos cursos mais vantajosos para a vida profissional do indivíduo, isto porque permite que seja uma solução para o combate ao emprego precário ou que o mesmo consiga ser formador numa determinada área, conciliando com o seu outro emprego.

A empresa disponibiliza o curso na forma de setenta horas de formação *online* (através de uma plataforma online criada pela empresa) e vinte horas de formação presencial. Este curso é certificado pelo IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional), sendo o prazo imposto pela entidade certificadora um dos principais critérios a ser cumpridos, como refere a diretora pedagógica:

“[...] por exemplo, o curso de formação de formadores que é entidade com a qual eu trabalho mais (entidade certificadora do curso), eu tenho que estar sempre atenta a todas as ações que vão iniciar, pois, sou obrigada a comunicá-las com 5 dias de antecedência e sou obrigada associar todos os formandos dessas ações até ao dia do início da ação [...]”¹⁶.

Relativamente às empresas e/ou organizações que procurem formação certificada, a empresa de formação MC dispõe os certificados de forma imediata após o término da formação. A DP considera que esse compromisso permite que as empresas e/ou organizações e os seus colaboradores optem pelos seus serviços de formação:

¹⁶ Ver Apêndice III

“[...] temos empresas que precisam dos certificados de formação dos seus colaboradores logo dois dias após o término da formação, no qual, a nossa empresa consegue sempre ter esse cuidado de disponibilizar os certificados o quanto antes, conseguindo a [empresa] se adaptar também às necessidades imediatas dos nossos formandos [...]”¹⁷.

Seguidamente, as empresas que solicitem os serviços das entidades formadoras deverão fazê-lo de acordo com os respetivos prazos, para que estas consigam organizar, planear e assegurar uma formação de qualidade. O cumprimento dos prazos para com as entidades certificadoras é considerado bastante importante para que a formação consiga avançar e possa ser realizada sem qualquer entrave, pois a legislação, como refere Cruz (1998, p.42), prevê que:

“[...] os pedidos devem ser apresentados com antecedência mínima de 90 dias e máxima de 180 dias em relação à data prevista para o início da primeira acção de formação, salvo situações excepcionais [...] A decisão sobre o pedido cabe à entidade gestora e deve ser notificada à entidade promotora [...] com a antecedência mínima de 30 dias em relação à data prevista para o início da acção de formação [...]”.

Numa outra perspetiva, a DP faz uma síntese da elaboração de todo o processo da formação: “[...] Portanto, existe um processo inicial em que nós damos o aval de que a formação pode iniciar, as comunicações com as entidades, a preparação do dossier pedagógico, o dossier sai, decorre a formação e regressa à sede para encerramos todo o processo [...]”¹⁸, sendo relevante que o desenvolvimento do processo de formação seja positivo, uma vez que este contribuí para que consigam colocar em prática a formação e alcançarem os resultados pretendidos.

4.7. Formação à distância

Atualmente, são muitas as empresas de formação que apostam numa plataforma *e-learning* para que os formandos possam frequentar os cursos de formação. Antes do aparecimento desta plataforma, e dada a exigência da carga horária de alguns cursos, os formandos, frequentemente, não conseguiam conciliar o curso com outras das suas atividades. Existem tipos

¹⁷ Ver Apêndice III

¹⁸ Ver Apêndice III

de formações que exigem a presença dos formandos, no entanto, a plataforma veio a facilitar e a ser uma solução inovadora para os que queiram frequentar os cursos de formação. Devido à elevada carga horária dos formandos e também a distância do local de formação, é difícil para os mesmos estar presencialmente de acordo com horários definidos pelos cursos.

A era digital trouxe consigo diversas vantagens não só para a comunidade, como para as empresas, que têm a possibilidade de adequar os seus serviços às necessidades dos seus consumidores (Pineda, 2002).

Podemos considerar que o *e-learning* é um modelo de ensino que:

“[...] com la teleformación se hacen incesárias las inversiones en aulas, el processo formativo es assumido de manera activa y autónoma por los alunos, ya no es preciso agruparlos físicamente para realizar el curso y los monitores pueden atender a un mayor número de alunos [...]” (Carretero, 2003, p.454).

A DP alude para a importância da criação, pela empresa, de uma plataforma *online* que possibilite ao formando o acesso a todo o conteúdo necessário, como também, a possibilidade do formando ter acesso imediato a todos os materiais indispensáveis à sua aprendizagem:

“[...] Atualmente, temos uma plataforma online que se designa como *e-learning*, no qual, temos tentado leccionar muitos dos cursos nesta plataforma, para que todos os formandos tenham acesso à documentação, aos materiais, aos PowerPoint em formato online, bastando os formandos chegar a casa e descarregar os conteúdos [...]”¹⁹.

Além das vantagens descritas anteriormente quanto ao uso de uma plataforma *e-learning*, podemos evidenciar outra vantagem desta: esta ferramenta permite que os formandos exponham a sua opinião relativamente à qualidade da formação.

No que diz respeito à realização da avaliação formal dos formandos via *e-learning*, a plataforma disponibiliza ao formador responsável por leccionar o curso de formação todas as

¹⁹ Ver Apêndice III

condições necessárias à avaliação do formando, sendo esta realizada da forma mais adequada e flexível para o mesmo.

Este modelo de ensino permite às empresas a adequação dos seus serviços às novas tendências de mercado através do uso de novas tecnologias. Neste sentido, indo de encontro às necessidades de mercado, a plataforma possibilita à empresa MC a angariação de formandos e aos indivíduos a oportunidade de frequentar cursos de formação à distância, como refere a DP:

“[...] As pessoas procuram muito agora por formações *online*, muito devido ao excesso de trabalho, ao seu contexto familiar, por principalmente, escassez de tempo. Para conseguirem gerir esse tempo e conseguirem frequentar algumas das nossas formações, é através da formação online [...]”²⁰.

Relativamente ao desenvolvimento da formação *online*, a empresa elabora um planeamento prévio da formação para que esta seja eficaz, como referido pela DP, que descreve sumariamente como essa responsabilidade se projeta na realidade: “[...] tenho que certificar se os formandos realizam os testes, se acedem à informação da própria formação se frequentam as aulas, porque não posso certificar alguém que não tenha competência suficiente para conseguir meter os seus conhecimentos adquiridos num contexto profissional [...]”²¹.

4.8. O marketing e a sua área de intervenção

A área de marketing é considerada pelas empresas como uma área de atuação com vista ao alcance dos seus objetivos e resultados pretendidos. Atualmente, é imprescindível que as empresas invistam nesta área, pois estão dependentes dela para a sua promoção como para o desenvolvimento dos seus serviços e do sucesso empresarial.

As empresas têm a consciência de que estão sujeitas às mudanças do mercado e à sua transformação. Aquilo que hoje pode ser uma estratégia empresarial rentável, nos próximos tempos pode vir a ser uma estratégia ineficaz. Podemos constatar que é inconcebível não analisar as tendências de mercado e estar atentos às suas exigências (Kotler, 2001).

²⁰ Ver apêndice III

²¹ Ver Apêndice III

Diariamente, a empresa depende dos meios de comunicação e das suas diversas técnicas de comunicação para conseguir alcançar o seu público alvo e estão dependentes do departamento de marketing para se conseguirem expandir no mercado e diversificar a sua oferta formativa. Para que isso consiga ser posto em prática, a empresa depende da dinâmica de trabalho do departamento de marketing. O departamento de marketing é observado pelo DE como um departamento imprescindível para o alcance dos objetivos empresariais, assim como para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

A empresa, atualmente, conta com um departamento dedicado ao marketing, como afirma o Diretor da Empresa: “[...] em 10 colaboradores tem de haver já um departamento de marketing”²². O departamento de marketing é composto por colaboradores dedicados às duas vertentes de marketing: o marketing mais tradicional e o marketing digital. Enquanto que, de uma forma mais generalizada, o marketing tradicional se limita às técnicas mais convencionais, como a afixação de cartazes, a entrega de flyers, etc., o marketing digital está mais direcionado para os meios digitais.

Uma das principais preocupações e responsabilidades do departamento de marketing é estar atento às necessidades de mercado e às suas tendências. Para isso, Kotler (2001, pág. 38), afirma que “[...] temos que distinguir três níveis de performance do marketing em relação ao mercado: a reação à necessidade, a antecipação da necessidade e a criação da necessidade [...]”.

Sendo a empresa dedicada à oferta formativa, umas das suas principais preocupações é conseguir ir de encontro às necessidades dos potenciais formandos e, para isso, é necessário aproveitar as oportunidades de mercado e corresponder a novos desafios e novos produtos. Portanto, podemos identificar dentro do marketing três variáveis: o marketing reativo, o marketing antecipador e o marketing criador (*id.*, *ibid.*). O marketing reativo corresponde às soluções encontradas pelas empresas consoante as necessidades identificadas junto aos consumidores.

No que diz respeito ao marketing antecipador, as empresas antecipam as condições precisas para as necessidades latentes originadas pelos consumidores, como por exemplo, o desenvolvimento de recursos próprios que chamem atenção, de maneira individualizada, do consumidor.

²² Ver Apêndice II

Por fim, o marketing criativo assume a importância da criação de produtos e/ou serviços novos e diferentes daqueles da concorrência. Ao longo da entrevista, o DE evoca a importância de procurar inovar e criar coisas novas. Assume, como diretor da empresa, que esta é uma das suas principais responsabilidades, além da criação e o desenvolvimento de novos projetos.

A empresa tem de se guiar pelos seus objetivos, definir uma estratégia empresarial e, conseqüentemente, definir uma estratégia de marketing que vá ao encontro dos objetivos comerciais: as vendas. As estratégias têm de ser estabelecidas conforme as oportunidades de mercado, como referido múltiplas vezes pelos entrevistados. Segundo Kotler (2001, pág. 56), as principais fontes de oportunidades de mercado são: “fornecer um artigo cuja oferta é escassa”, “fornecer de forma nova ou superior artigos ou serviços já existentes” e, por fim, “fornecer um novo produto ou um novo artigo.”

4.9. Investimento em meios de comunicação

Quando se fala dos meios de comunicação em marketing, pode-se constatar que os mesmos podem ser baseados em dois tipos: os meios de comunicação de massa e os meios de comunicação individual. O primeiro tem como prioridade alcançar uma grande quantidade de pessoas e o segundo está direcionado para o indivíduo (comunicação individualizada) (Kotler, 2019).

As empresas investem constantemente em meios de comunicação para conseguirem promover os seus serviços e a sua marca, portanto a empresa de formação MC seleciona os meios de comunicação e, através dos mesmos, cria e investe em publicidade para a divulgação dos seus serviços.

Podemos concluir que o investimento feito em publicidade é considerado como um investimento lucrativo para a empresa. O DE explica, num discurso curto e direto, como esse investimento é efetuado: “Estamos a falar de 10, 15 ou 20 mil euros que investimos por ano na publicidade ou se calhar mais. Sendo significativo este investimento. Para publicidade, estamos a falar de cerca de 5% da receita da empresa [...]”²³.

²³ Ver Apêndice II

Para que a empresa consiga atingir o retorno financeiro e consiga angariar formandos, o departamento de marketing investe, constantemente, em vários meios de comunicação.

Antes da seleção dos meios de comunicação, compete ao departamento de marketing elaborar um plano de comunicação. O desenvolvimento de qualquer plano de comunicação tem de ir ao encontro de oito fases (Castro, 2002, p.99):

1. “Análise da situação;
2. Definição de objetivos e posicionamento;
3. Seleção do público alvo;
4. Escolha da mensagem;
5. Escolha dos canais de comunicação;
6. Determinação do orçamento do programa;
7. Execução do plano;
8. Avaliação dos resultados.”

Não obstante, para que os meios de comunicação possam contribuir para o sucesso empresarial, o plano de comunicação precisa de ser adequado à situação de mercado e às necessidades dos consumidores, simultaneamente, como refere o GM:

“[...] nós temos aquilo que chamamos “os produtos estrela” em que nós atacamos mais e, esses produtos estrela são definidos, basicamente, analisando o mercado, observando as tendências do mercado, as solicitações que temos tanto das empresas como dos potenciais clientes/formandos. Baseado nisso, definimos cerca de 20 a 30 produtos de estrela e são esses produtos que nós “batalhamos” mais de norte a sul do país. Claro que sempre que existam algumas oportunidades, identificamos alguns nichos de mercado, apostamos noutros tipos de oferta formativas [...]”²⁴.

Por outro lado, a definição do público alvo é extremamente necessária para o alcance dos resultados pretendidos pela empresa. Para que esses resultados sejam alcançados, é imprescindível que haja uma utilização adequada e eficaz dos meios de comunicação e uma gestão eficiente dos mesmos. Isto é, antes de qualquer empresa promover os seus serviços e/ou

²⁴ Ver Apêndice IV

produtos, é necessário, em primeiro lugar, reconhecer o seu público alvo. Por exemplo, na entrevista realizada ao GM, o mesmo referiu que os cursos de formação divulgados pela empresa eram definidos consoante a região do país. O que pode “render” numa determinada região, pode não “render” numa outra região. Assim sendo, a sua oferta formativa tem de ser diversificada:

“[...] temos uma oferta formativa muito vasta, não estamos muito preocupados com faixa demográfica. Temos muita oferta formativa para o pessoal novo, pessoal mais velho e/ou de meia idade, diferentes graus académicos e diferentes estratos sociais. Não nos preocupamos muito com essa seleção. Estou a lembrar-me, por exemplo, de cursos ligados mais agricultura e produtos fitofarmacêuticos orientados mais para o pessoal de baixa literacia e temos outros cursos ligados para engenharia creditados pela ordem dos engenheiros, sendo que nós conseguimos chegar a todos. Como temos uma oferta formativa muito vasta, conseguimos abranger toda a faixa etária [...]”²⁵.

Podemos concluir que a empresa se preocupa em ter uma grande oferta formativa, selecionando previamente os cursos com base em alguns indicadores, tais como: idade, sexo, faixa etária, grau académico, etc. Posteriormente, assim que selecionado o meio de comunicação a ser empregue, a empresa terá que selecionar qual a mensagem a ser transmitida. Castro (2002, p.105) refere que a mensagem “procura comunicar benefícios, sentimentos, personalidade de marca ou, noutra plano, iniciar à acção”.

Na página do *Facebook* da empresa, podemos observar que a divulgação dos cursos de formação, segue, quase sempre, o mesmo registo: nome do curso, local do curso, caracterização do curso e a disponibilização do *link* do seu website.

Relativamente aos meios de comunicação mais eficazes para a divulgação dos serviços da empresa, o GM confia-nos que os mais eficazes são os canais/meios digitais: “[...] O nosso mercado é um mercado muito digital, em que muitos (potenciais formandos) procuram formação através dos canais digitais, e para nós é fundamental, é uma das nossas fontes de angariação de formandos, estando relacionado com as nossas campanhas publicitárias que fazemos [...]”²⁶.

Carrera (2009, p. 78) enuncia as vantagens da utilização dos meios de comunicação digital pelas empresas:

²⁵ Ver Apêndice IV

²⁶ Ver Apêndice IV

- “melhor relação preço-custo”, considera-se que através de meios digitais o custo é menor do que através de meios tradicionais (TV, Rádios, Imprensa, etc.), uma vez que a criação de um *website* ou até mesmo a utilização do correio eletrónico é exponencialmente mais vantajosa para as empresas;

- “dimensão do mercado”, como previamente referido, devido à atual aposta das empresas na divulgação dos seus serviços através de meios digitais, o consumidor tem acesso aos serviços/produtos da empresa a qualquer hora e em qualquer lugar, visto que o consumidor poderá visualizar os produtos/serviços da empresa em qualquer lugar do mundo;

- “estatísticas em tempo real”, quando apostam em campanhas *online*, as empresas têm a possibilidade imediata de analisar e compreender a eficácia e o grau de adesão às campanhas.

O GM considera que dentro dos canais/meios digitais utilizados pela empresa, as redes sociais são o meio mais eficaz, principalmente, o *Facebook* e a sua página *online (website)*: “[...] A nossa principal fonte de promoção e divulgação estão associadas às redes sociais [...]”²⁷, ressaltando a importância do *website*: “[...] nós temos a nossa página (*website*) que é claramente a mostra principal dos nossos cursos e de toda a estratégia que nós seguimos em termos de marketing digital [...]”²⁸.

Os serviços da empresa estão comprometidos pela seleção dos tipos/meios de comunicação. A sua seleção, como já foi referido, é justificada pelas tendências do mercado e as necessidades dos consumidores, uma vez que é necessário haver um planeamento financeiro e um orçamento estimado para a publicidade em meios de comunicação. Por um lado, a empresa tem acesso às várias plataformas em registo *online*, que permitem a divulgação dos seus serviços de forma gratuita. Por outro lado, existe um grande investimento financeiro feito em publicidade através dos meios digitais. Este investimento é traduzido, maioritariamente, na eficácia da divulgação dos seus serviços e dos seus cursos de formação, assim como na promoção da empresa junto ao seu público alvo.

Para que os meios de comunicação utilizados pela empresa consigam ser eficazes, ambos o GM e DE afirmam que é necessário um estudo provisório, como afirma o DE: “Nós medimos e testamos tudo. Nós temos a plena noção dos números. O que é que dá o que é que não dá, que

²⁷ Ver Apêndice IV

²⁸ Ver Apêndice IV

campanhas é que dão... nós temos essas estratégias todas planeadas. Quanto aos obstáculos que podemos obter inesperadamente, nós consolidamos isso tudo, por tentativa erro, estudando sempre tudo previamente”²⁹. Indo de encontro às palavras do DE, o GM assume a importância do estudo realizado previamente e, por conseguinte, a elaboração do planeamento aquando a seleção dos meios de comunicação “[...] Aquilo o que eu faço é medir cada um destes canais de comunicação, ver quais é que são os mais eficientes, tentar canalizar os fundos da empresa que nunca são os suficientes para aquilo que é mais efetivo, neste caso, as redes sociais [...]”³⁰. Este investimento realizado, diariamente, é refletido na prática como a principal fonte de angariação de formandos, que é o principal objetivo da empresa. O GC confirma esta ideia, considerando que a publicitação dos cursos junto ao público alvo “É importante, na medida, que ajudam a atingir o nosso público alvo e angariarmos potenciais formandos”³¹.

Anteriormente, já referimos como é, mais ou menos, estipulado o orçamento pela empresa relativamente ao investimento realizado sob a publicidade. O GM analisa de forma mais particular, como esse investimento é traduzido na prática:

“[...] Em termos de investimento, podemos apostar aí à volta dos 20 mil euros anuais. Sendo que a fatia mais importante vai para a publicidade no *Facebook*, podemos considerar cerca de 50% do investimento vai para a publicidade no Facebook, também outro pedaço do investimento vai para o google adwords [publicidade paga no google] e depois, cerca de 30% vai para o marketing tradicional. Investimos muito em publicidade paga no Facebook, aquilo que fazemos é a divulgação de formação através de post's no Facebook e fazemos campanhas pagas no Facebook, segmentadas para um determinado perfil de formandos [...]”³².

Concluimos que o investimento prioritário da empresa, reflete-se sob o marketing digital, abrangendo aproximadamente 70% do orçamento, enquanto que para o marketing tradicional, apenas 30% do orçamento é dedicado a esta vertente.

Após toda a elaboração do plano de comunicação, resta somente colocá-lo em prática. Muitas das empresas apostam em agências de publicidade, que tomam a responsabilidade de

²⁹ Ver Apêndice II

³⁰ Ver Apêndice IV

³¹ Ver Apêndice V

³² Ver Apêndice IV

executar o plano de comunicação e geri-lo. Neste caso, na empresa em questão, essa tarefa é entregue ao departamento de marketing e ao departamento de multimédia.

Por fim, e não menos importante, assistimos à última etapa do plano de comunicação, a respetiva avaliação de resultados. Esta última etapa é considerada como a etapa principal do plano, pois, quando a empresa aposta em campanhas, é necessário que exista o chamado “pré-teste” que vai certificar, de antemão, se as campanhas vão de encontro aos resultados previstos.

O GM tem a responsabilidade de testar antecipadamente todas as campanhas, afirmando que é necessário “[...] medir constantemente ou diariamente o alcance das campanhas que fazemos [...]”³³, salientando a importância de medir os resultados das campanhas “[...] Não chega afixarmos cartazes, não chega nós colocarmos os anúncios nas redes sociais ou nos classificados, não chega fazemos publicidade paga nas redes sociais... há todo um papel depois importante, que no fundo, é medido o retorno dessas variadas campanhas [...]”³⁴.

a) Website

O investimento por parte das empresas de formação nos meios de comunicação é essencial para dar a conhecer à comunidade os serviços da empresa e os respetivos cursos. A manutenção do *website* deve ser permanente, cabendo à empresa um forte investimento nas plataformas digitais, para que se consiga o primeiro contacto com o potencial formando. Com a constante criação e abertura de empresas na área de formação, nesta tentativa diária em converter e reagir à competitividade e à nova realidade do mercado de trabalho, o departamento de marketing e de multimédia têm a responsabilidade de criar um marketing atrativo para o potencial cliente, investindo diariamente na sua plataforma. Assim sendo, é importante que a empresa se destaque pela diferença, pelo seu atendimento, pelas condições e pelos serviços prestados. A inovação e a criatividade são as principais características nas quais a empresa se tenta destacar, diariamente, das demais.

Desde logo, o acesso ao *website* é considerado como “a montra da empresa”, sendo uma ferramenta essencial para o domínio da ação da formação e, essencialmente, dar a conhecer os seus serviços. Nesta plataforma, o indivíduo terá acesso a todos os cursos disponibilizados pela

³³ Ver Apêndice IV

³⁴ Ver Apêndice IV

empresa, assim como, de forma genérica, à estrutura e definição da empresa. A atualização e o reforço de cursos/ações de formação são sempre estudados diariamente. Na empresa não existe nenhum curso de formação que não possa ser posto em prática, estando sempre disponível a propostas de novos cursos. Na página online da empresa é possível encontrar cursos de formação de várias áreas, a descrição dos mesmos, os objetivos, os conteúdos programáticos, destinatários, o número de horas e o seu respetivo preço.

A manutenção do respetivo *website* é da responsabilidade do departamento de multimédia e de marketing. Estes departamentos são responsabilizados por prestar auxílio à manutenção não só do *website*, assim como das plataformas digitais criadas pela empresa. Qualquer interessado poderá, imediatamente, entrar em contato com a empresa no *chat* disponibilizado pela mesma na página, facilitando ao visitante o contato de forma direta com os respetivos colaboradores da empresa e o esclarecimento de eventuais dúvidas.

Podemos realçar a importância da criação de uma página digital da empresa, acessível em qualquer parte do mundo e a qualquer hora, a sua durabilidade, a contagem de número de visitas à página, o *feedback* de potenciais formandos que contribuirão para o aperfeiçoamento do *site* ou desenvolvimento contínuo e, por fim, a melhoria e crescente divulgação dos serviços da empresa.

b) Business Network International

O Business Network International (BNI)³⁵ foi fundado em 1985 nos Estado Unidos sendo uma organização ligada à criação de negócios. Atualmente, atua em diversos países no mundo incluindo em Portugal.

Aquando do início do estágio, foi possível observar a importância concedida ao BNI para o apoio na concretização dos objetivos comerciais, podendo ser descrito como uma estratégia de marketing para criação de negócios com eventuais parceiros.

Várias cidades portuguesas já incluíram esta organização e em Braga, semanalmente, são realizadas reuniões com regras extremamente rigorosas, onde não se pode faltar mais que três vezes, nem se pode chegar atrasado. Todas as sextas feiras, o gestor comercial da academia de

³⁵ <http://bni-portugal.com/pt/index>

Braga, participa nestas reuniões. Cada participante é um representante de uma área específica, não podendo haver mais que uma pessoa a representar a mesma área de negócio. O funcionamento das reuniões é organizado de maneira a que todos os participantes possam ter o seu tempo para divulgar a sua área de negócio. Cada profissional tem cerca de um minuto para divulgar a sua empresa e os seus serviços.

Em Braga, o BNI já conta com cerca de 20 pessoas, todas elas de áreas diferentes, obrigatoriamente, tendo as reuniões uma duração aproximada de uma hora. O horário tem a vantagem de ser compatível com a carga horária dos participantes. É um horário fixo, sempre ao início da manhã.

O BNI é considerado pela empresa como um grupo de bastante peso, essencialmente na troca de contactos, dando a conhecer a sua marca e área de negócio. O ideal da criação do BNI não consiste somente na criação de parceiros, mas também como uma referência de negócios. A empresa considera o BNI como uma ferramenta de marketing imprescindível para angariação de potenciais formandos.

Na entrevista realizada ao gestor comercial da empresa, consideramos importante analisar os resultados obtidos através do BNI para a concretização dos objetivos comerciais. O gestor comercial considera o BNI como uma ferramenta de marketing direto que proporciona a obtenção de alguns contactos que proporciona, por vezes, angariação de formandos. O GC confirma que “[...] apesar de eu estar lá há pouco tempo e ainda não ter trazido grande retorno, consegue trazer grandes contactos para a empresa [...]”. Relativamente a um dos meses, o GC indicou em números percentuais como o BNI ajudou na angariação de formandos para os cursos de formação orientados pelo próprio e, posteriormente, a consagração dos objetivos comerciais: “No mês passado (junho), 60% dos cursos que abri foram graças ao BNI, porque através de um contacto consegui abrir uma turma de 20 pessoas”³⁶.

³⁶ Ver Apêndice V

4.10. Os questionários

A elaboração do questionário³⁷ teve como objetivo recolher dados sobre estratégias, métodos e técnicas de divulgação de ofertas formativas, a partir das experiências de perspectivas de formandos. As respostas provenientes dos inquiridos tiveram como finalidade determinar quais dos meios de comunicação empregues pela empresa são os mais eficazes e que potenciam mais formandos na região do Minho.

Antes da divulgação dos resultados obtidos pelos questionários, é necessário descrever como o questionário foi elaborado. Primeiramente, consideramos importante a solicitação de dados de caracterização dos formandos, como por exemplo, género, idade e situação profissional atual. De seguida, colocamos questões sobre o conhecimento que os inquiridos tinham sobre a empresa em questão antes de frequentarem os cursos de formação para que pudéssemos compreender a dimensão da empresa com o seu público alvo. Por fim, elaboramos questões de carácter informativo, ou seja, questões sobre as vias de acesso a fontes de informação sobre ofertas de formação, sendo que no inquérito por questionário, os inquiridos, poderiam assinalar mais do que uma opção relativamente aos meios de comunicação em que tiveram acesso à realização dos cursos de formação da empresa.

Atendendo aos meios de comunicação utilizados pela empresa para a divulgação dos seus cursos, importa referir quais é que foram mencionados no inquérito por questionário: a publicidade tradicional, as redes sociais *online*, o marketing direto e a publicidade digital.

Antes de mais, seleccionámos uma amostra de 50 formandos, distribuídos pelos cinco cursos de formação. A seleção desta amostra deveu-se aos muitos cursos de formação que estavam a ser realizados em simultâneo, considerando que esta amostra seria significativa para conseguirmos fazer o levantamento das informações que necessitávamos para obter os resultados pretendidos.

Ver Apêndice I

1) Formação Pedagógica Inicial de Formadores B-learning

Neste curso de formação entregamos o questionário aos 11 formandos que estavam em sala. Dos 11 inquiridos, cerca de 8 dos formandos eram do sexo feminino e os outros restantes (3) eram do sexo masculino.

Na figura 1, podemos evidenciar que dos inquiridos, cerca de 46% encontravam-se empregados, outros 36% encontravam-se desempregados e apenas 18% estavam a estudar.

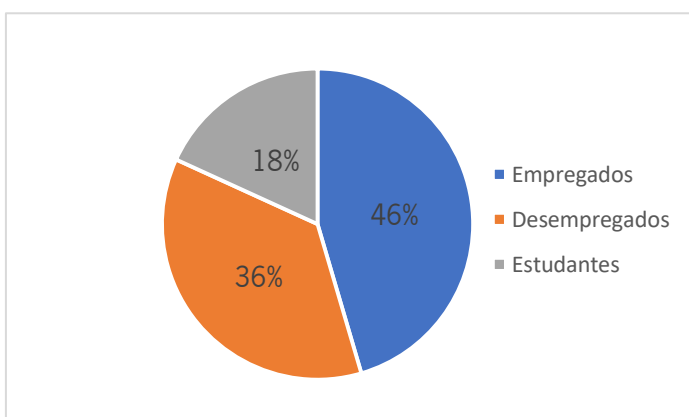


Figura 1 - Situação profissional dos formandos do curso FPIF, Braga

Na figura 2 é possível observar, em percentagens, que dos 11 inquiridos cerca de 91% dos formandos não conheciam a empresa e apenas 9% conheciam a empresa.

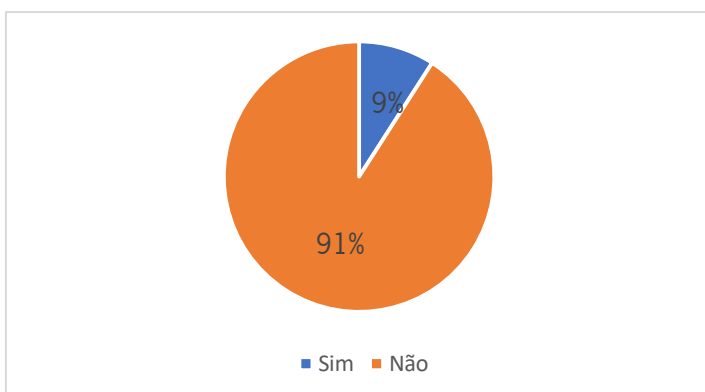


Figura 2 - Formandos que conheciam a empresa

Podemos concluir, através da figura 3, que as redes sociais foram as que tiveram maior eficácia com os formandos, sendo que 50% teve conhecimento da realização dos cursos de formação através das redes sociais e apenas 4% através da publicidade digital.

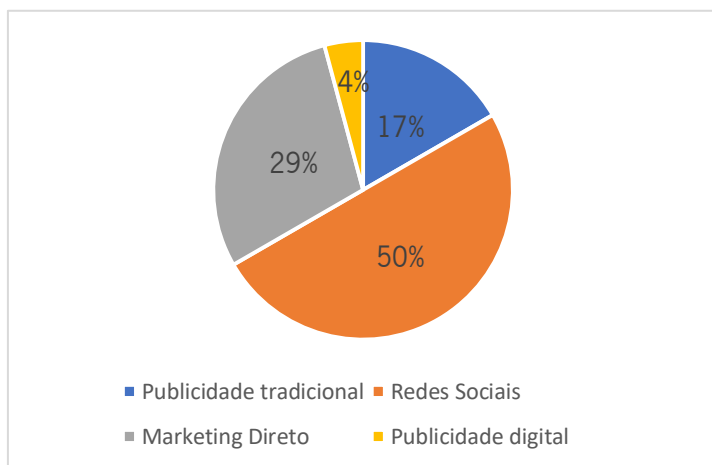


Figura 3 - Os meios de comunicação com mais eficácia

Na figura 4 podemos verificar que a rede social *online* que apresentou mais sucesso com os formandos foi o *Facebook* com cerca de 33% de eficácia, enquanto que as reuniões presenciais (marketing direto), Sapo emprego (publicidade digital), *LinkedIn* e o *Instagram* (Redes sociais), foram os instrumentos de comunicação considerados menos eficazes.

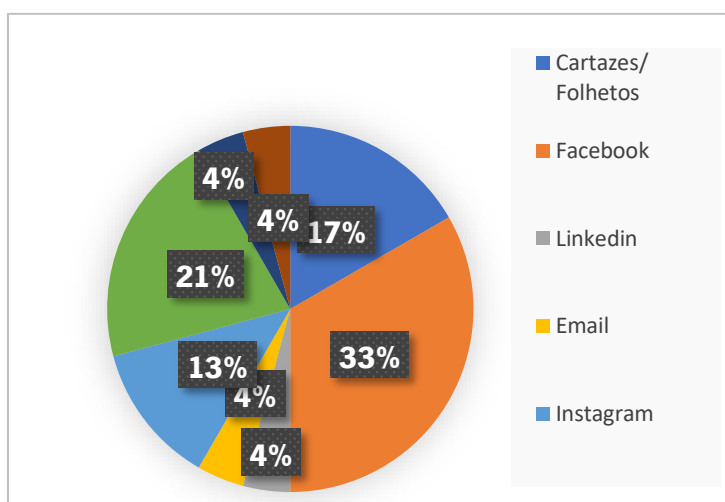


Figura 4 - Instrumentos de comunicação mais eficazes

2) Formação Pedagógica Inicial de Formadores B-learning

Neste curso de formação, foram entregues os questionários aos 10 formandos que se encontravam em sala, sendo que 7 formandos eram do sexo feminino e os outros 3 eram do sexo masculino.

Na figura 5 podemos observar que 30% dos formandos estavam desempregados, 30% estavam a estudar e 40% estavam empregados.

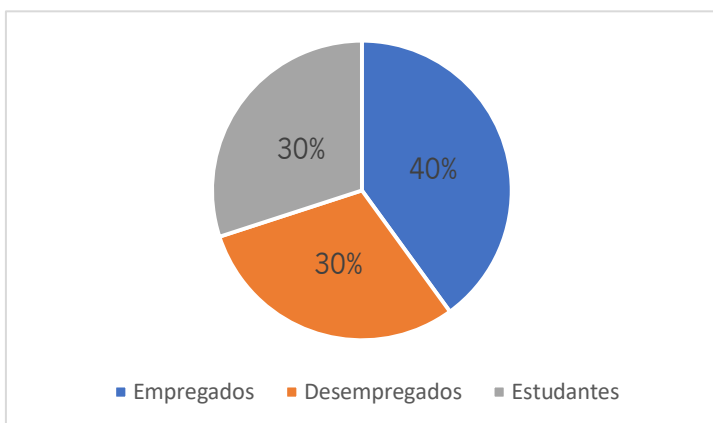


Figura 5 - Situação Profissional dos formandos do curso FPIF, Universidade do Minho

Relativamente aos formandos que tinham conhecimento sobre da empresa, podemos observar que, na figura 6, apenas 20% dos formandos conheciam a empresa e 80% não tinham qualquer conhecimento acerca da empresa e/ou dos serviços da empresa.

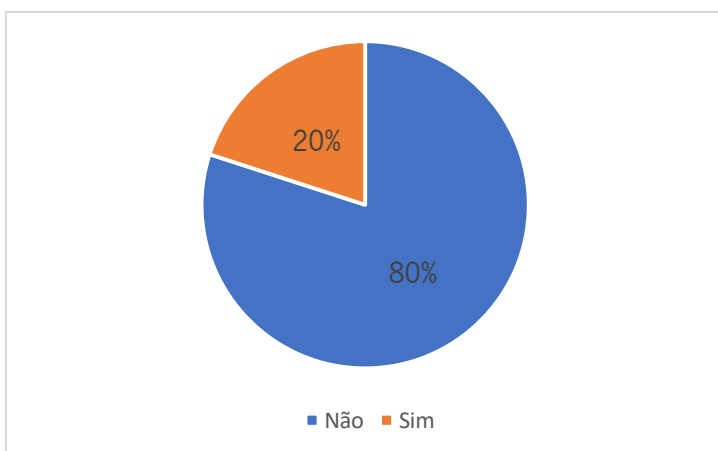


Figura 6 - Formandos que conheciam a empresa

Na figura 7 conferimos que as redes sociais juntamente com o marketing direto tiveram uma taxa de sucesso de 33% traduzindo-se, ambas, com a mesma percentagem, enquanto que a publicidade digital e a publicidade tradicional, tiveram, apenas, 17% de eficácia.

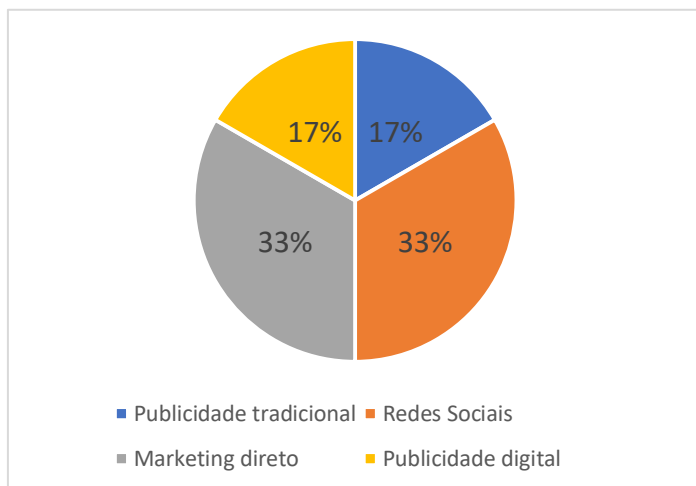


Figura 7 - Os meios de comunicação com mais eficácia

Mais uma vez, podemos salientar que as Redes Sociais continuam a ser o instrumento de comunicação com mais eficácia. Enquanto que de uma visão geral dos dois cursos aqui descritos, a publicidade tradicional é o meio de comunicação que teve menos eficácia.

Por fim, na figura 8, confirma-se que o instrumento de comunicação com mais eficácia com os formandos é o *Facebook* com cerca de 28% de influência enquanto que o *email* e a plataforma *online* Sapo Emprego, somente, destacam-se pelos 6%. Importa referir que os familiares, amigos, conhecidos etc, tiveram um papel importante na divulgação do curso. Por último, verificamos, também, que o *website* apesar de não ter tido uma grande influência conseguiu ter um resultado positivo.

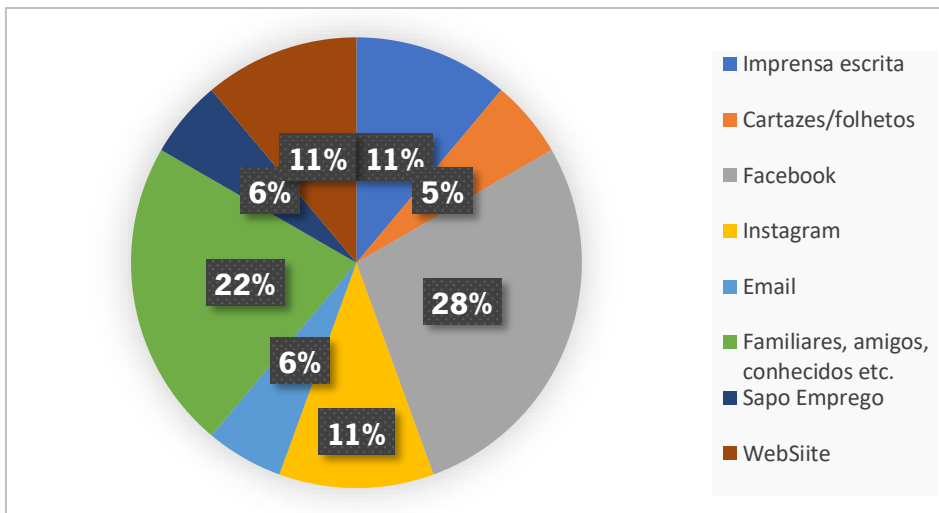


Figura 8 - instrumentos de comunicação mais eficazes

3) Projetista de AVAC

O curso projetista de AVAC é um curso que está articulado com a área da Engenharia. Este curso é destinado essencialmente para quem é diplomado em Engenharia Civil e/ou eletrónica. A Ordem dos Engenheiros (OE) é uma associação independente representativa dos diplomados em Engenharia (<http://www.oern.pt/>), sendo que os diplomados procuram muito este curso de formação para poderem estar aptos a exercer as funções predestinadas pelo mesmo. Importante será referir que o curso é acreditado pela ordem dos engenheiros.

Na página da OE observamos que a OE em conformidade com as variadas empresas de formação, publicitam os cursos de formação das empresas sendo que os formandos poderão saber sobre a realização dos cursos através dessa mesma página.

O curso foi realizado em Braga com cerca de 9 formandos, sendo que dos 9 formandos 8 eram do sexo masculino e apenas uma do sexo feminino.

Na figura 9 confirma-se que 80% dos formandos estavam empregados, 10% dos formandos estavam desempregados e os restantes 10% eram estudantes.

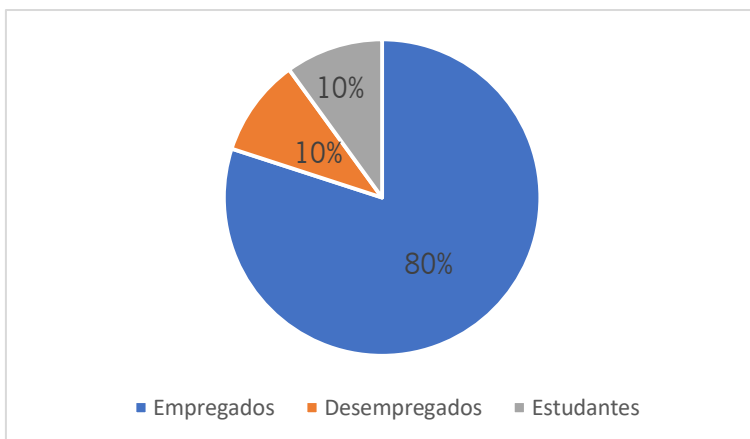


Figura 9 - Situação profissional dos formandos do curso Projetista de Avac, Braga

No que diz respeito aos inquiridos que conheciam a empresa, concluímos que somente 33% formandos tinham conhecimento sobre a empresa e outros 67% não tinham qualquer conhecimento sobre a empresa. Estes dados podem ser conferidos na figura 10:

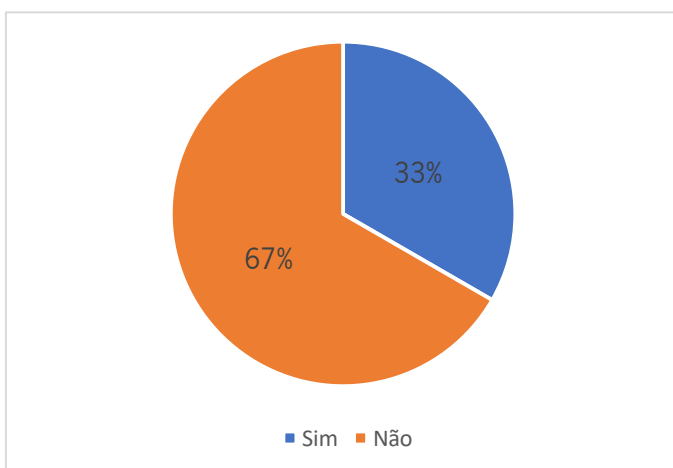


Figura 10 - Formandos que conheciam a empresa

Na figura 11 podemos verificar que o meio de comunicação que teve mais eficácia foi a publicidade digital. De seguida, observamos que o marketing direto alcançou uma taxa de sucesso de 24% comparativamente aos outros meios de comunicação. Ao contrário dos outros cursos descritos anteriormente, as Redes Sociais não tiveram o mesmo sucesso, alcançando 20% de eficácia. Por fim, a publicidade tradicional foi o meio de comunicação com menos eficácia.

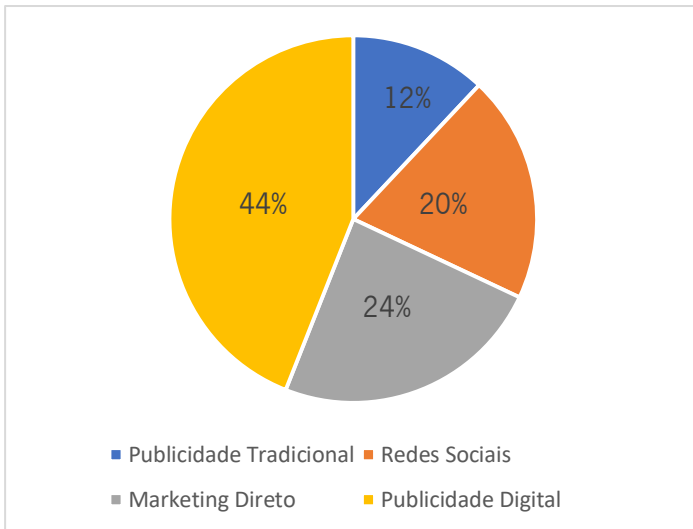


Figura 11 - Os meios de comunicação com mais eficácia

Por último, será relevante salientar que a Ordem dos Engenheiros teve um papel importante para angariação de formandos, isto porque, assim como referi anteriormente, muitos dos cursos no âmbito da área da engenharia são desenvolvidos e realizados em várias empresas de formação sendo que qualquer indivíduo pode ter acesso a essa informação no site da O.E. Assim, verificamos que apesar do site da O.E. não ter sido o instrumento de comunicação que teve mais eficácia, o mesmo teve um papel importante para a divulgação do curso.

Na figura 12 conferimos que, uma vez mais, a rede social *Facebook* foi a que teve mais eficácia com os formandos, apresentando uma taxa de 20%. Não obstante, devemos salientar outro instrumento de comunicação que também teve sucesso na divulgação dos cursos e, eventualmente, na angariação de formandos, que se designa como o telefonema. O telefonema é efetuado na maioria das vezes, pelo gestor comercial, sendo um instrumento/técnica de comunicação bastante utilizada pelos departamentos comerciais da empresa.

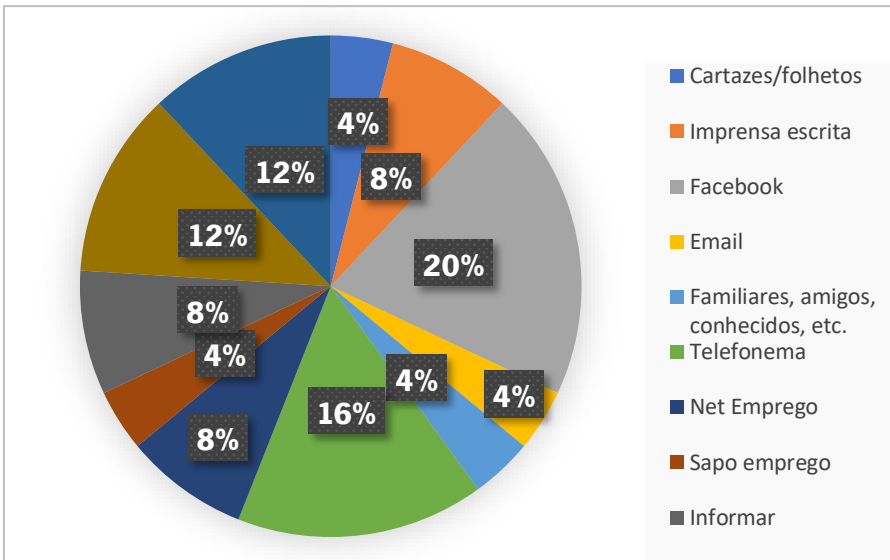


Figura 12 - Instrumentos de comunicação mais eficazes

4) Unhas de Gel

Este curso é bastante procurado por um público maioritariamente feminino confirmando-se na recolha de dados, onde em 9 formandos todas pertenciam ao sexo feminino.

Na figura 13 confirma-se que existe uma menor discrepância relativamente à situação profissional dos formandos, uma vez que 44% dos formandos estavam empregados e cerca de 56% estavam desempregados.

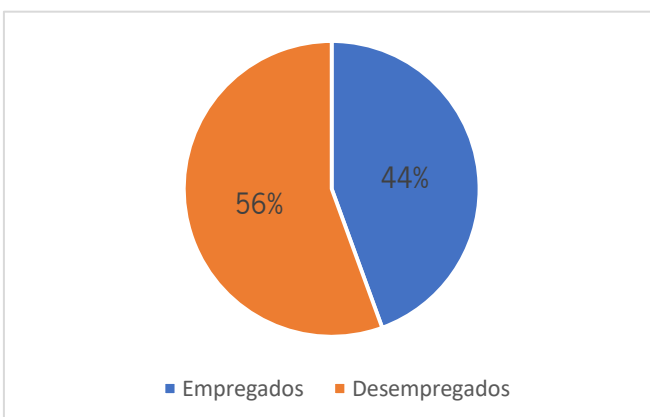


Figura 13 - Situação profissional dos formandos do curso Unhas de Gel, Braga

Na figura 14 podemos constatar que 78% dos formandos não conheciam a empresa antes de frequentarem o curso de formação e, apenas, 22% dos formandos conheciam a empresa.

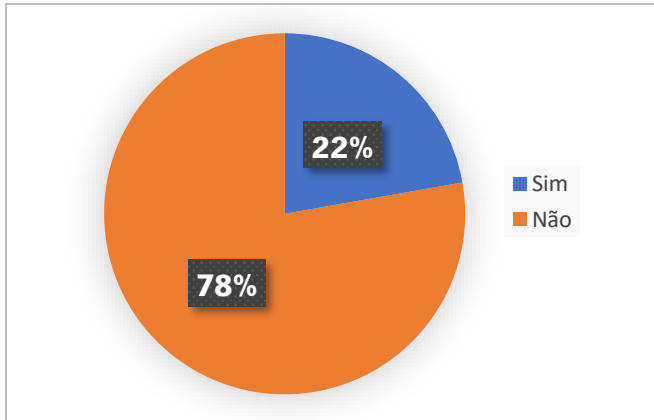


Figura 14 - Formandos que conheciam a empresa

~

Na figura 15, constatamos que os meios de comunicação que se apresentaram mais eficazes foram o marketing direto e as redes sociais, porém a publicidade tradicional e a publicidade digital foram os que tiveram menos eficácia.

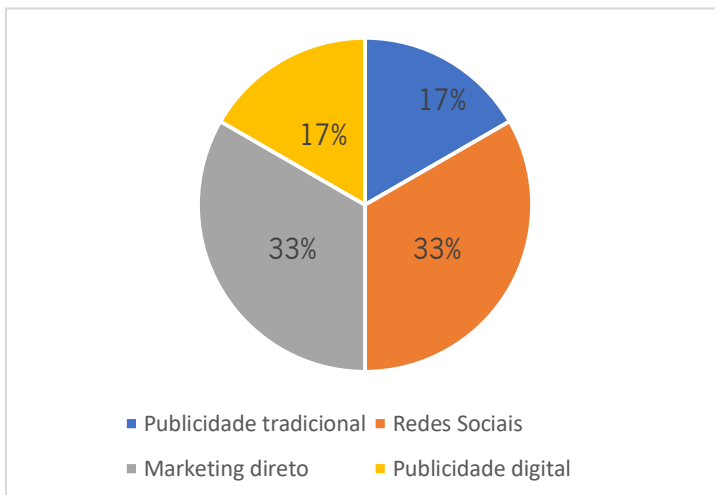


Figura 15 - Os meios de comunicação com mais eficácia

Por fim, na figura 16, concluímos que a rede social *Facebook* foi a que teve mais eficácia na divulgação do curso. De reconhecer, que 22% dos formandos tiveram conhecimento sobre a realização do curso através de familiares, amigos e conhecidos, podendo se considerar que o marketing direto tem muita influência na divulgação dos cursos da empresa. Este instrumento poderá ser definido como a publicidade de “boca-a-boca”.

No que diz respeito aos instrumentos de comunicação que tiveram menos sucesso, podemos referir dois: a plataforma digital Sapo Emprego e a rede social *Instagram*, ambas, com uma taxa de sucesso de apenas de 6%:

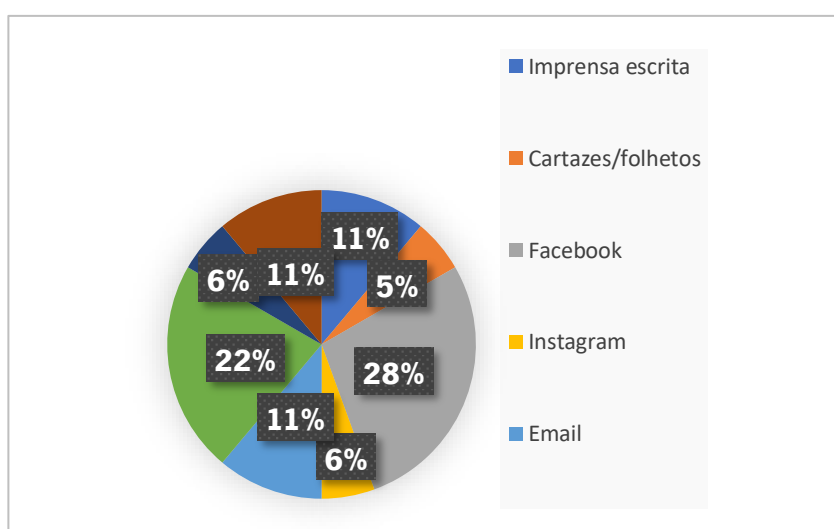


Figura 16 - Instrumentos de comunicação mais eficazes

5) Formação Pedagógica Inicial de Formadores B-learning

Neste curso, dos 11 formandos, 6 eram do sexo feminino e os restantes pertenciam ao sexo masculino.

Dando sequência ao levantamento de dados, podemos concluir através da figura 17, que 37% dos formandos estavam empregados, 36% encontravam-se a estudar e cerca de 27% estavam desempregados.

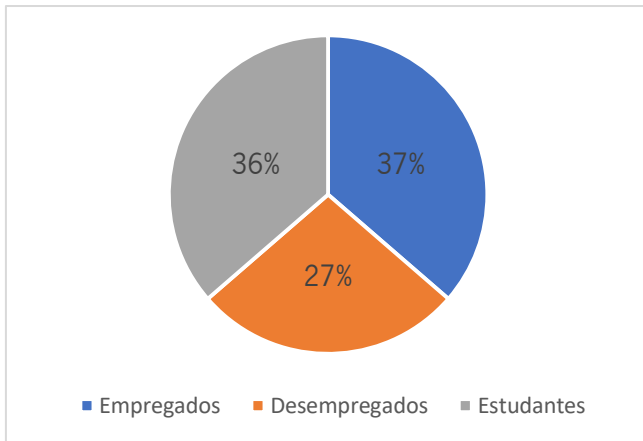


Figura 17 - Situação profissional dos formandos do curso FPIF, Cabeceiras de Basto

No que diz respeito aos formandos que conheciam a empresa, cerca de 82% não tinham qualquer conhecimento acerca da empresa, enquanto que 18% dos formandos conheciam a empresa.

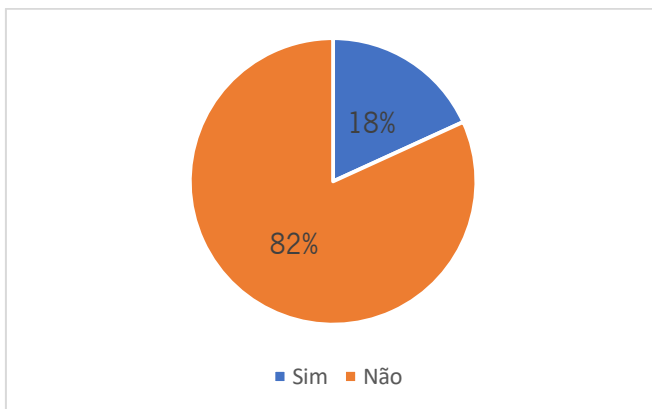


Figura 18 - Formandos que conheciam a empresa

No que se refere à percentagem de eficácia dos meios de comunicação utilizados pela empresa, podemos destacar através da figura 19 que, mais uma vez, as redes sociais tiveram 35% de eficácia e, em segundo lugar, observamos que o marketing direto apresentou uma taxa de sucesso de 30%. Por último, confirma-se que, novamente, a publicidade tradicional teve, apenas, 14% de eficácia.

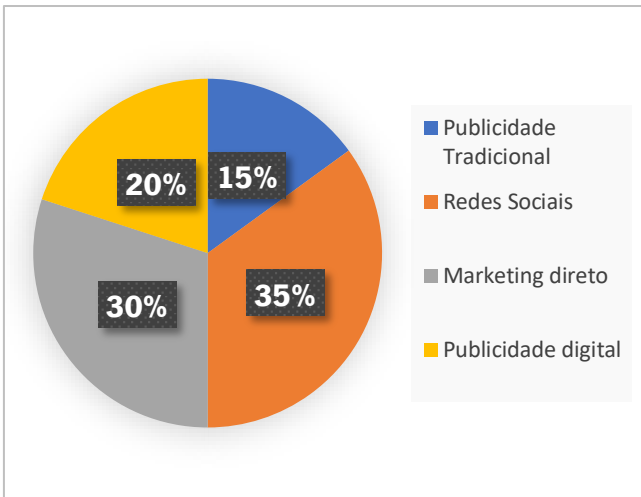


Figura 19 - Os meios de comunicação com mais eficácia

Por último, na figura 20, conferimos que o instrumento de comunicação que teve mais eficácia foi o *Facebook*, com 30% de sucesso na divulgação do curso, enquanto que os instrumentos de comunicação que obtiveram menos eficácia foram os cartazes/folhetos, *instagram* e o sapo emprego.

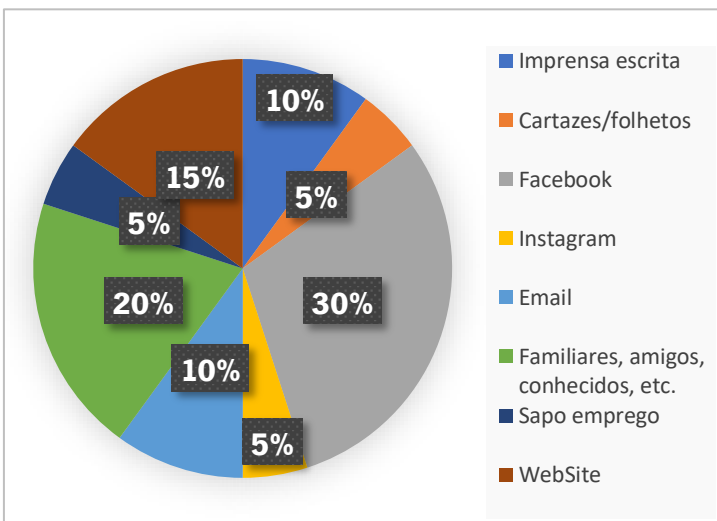


Figura 20 - Instrumentos de comunicação mais eficazes

4.11. Resultados

Atendendo aos dados recolhidos e analisados por cada curso, podemos constatar que dos 50 inqueridos cerca de 62% eram do sexo feminino e os restantes 38% eram do sexo masculino. Concluimos que uma grande percentagem dos formandos que frequentaram os cursos de formação da empresa pertenciam ao sexo feminino e uma pequena percentagem dos formandos eram do sexo masculino, uma vez que, somente, no curso de Projetista de Avac, a maioria dos formandos pertenciam ao sexo masculino. Esta análise pode ser confirmada na figura 21:

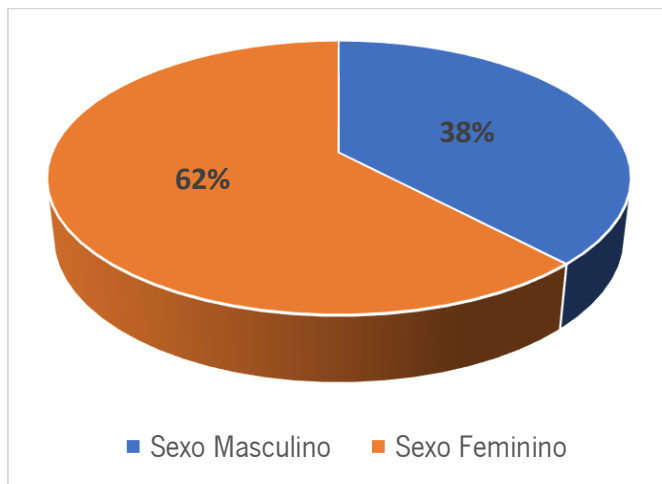


Figura 21 – Distribuição dos formandos segundo a variável sexo

Após a primeira análise traduzida na figura anterior, passamos para a seguinte análise e conclusão dos dados. Podemos confirmar através da figura 22, que dos 50 formandos, 20% tinham conhecimento sobre a empresa e 80% dos formandos não tinham qualquer conhecimento sobre a empresa. Apesar de muitos esforços realizados pela empresa para conseguir atingir o seu público alvo, existem ainda algumas limitações a este nível:

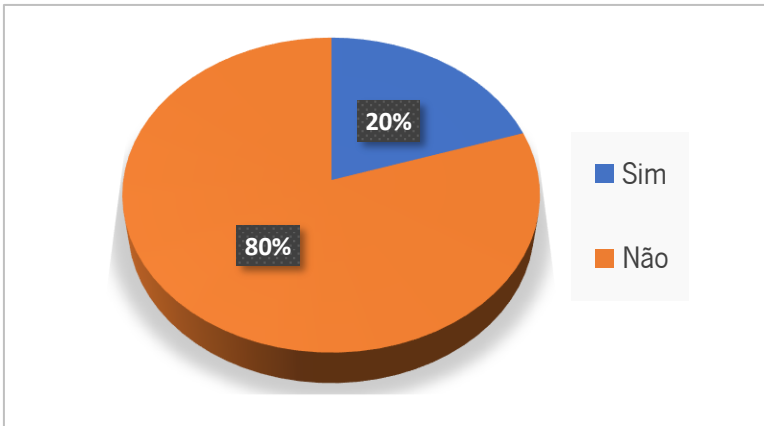


Figura 22 - Formandos que conheciam a empresa

Relativamente aos formandos que frequentaram os cursos de formação, cerca de 48% dos formandos estavam empregados, 32% dos formandos estavam desempregados e apenas 20% dos formandos eram estudantes.

Os dados descritos estão evidenciados na figura 23:

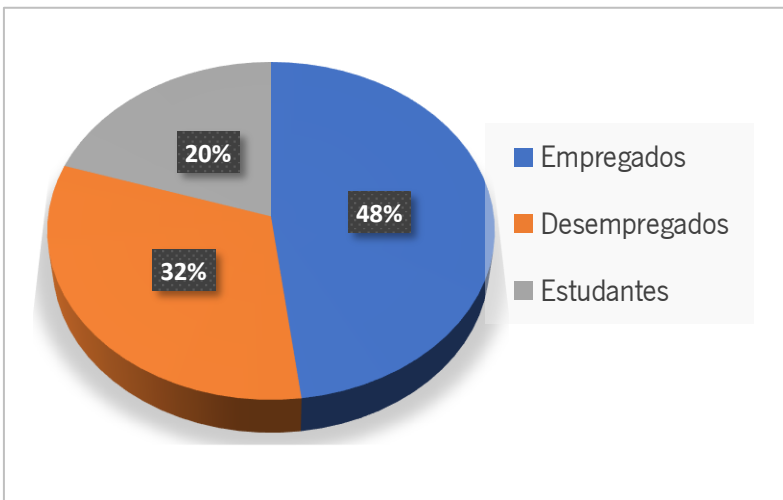


Figura 23 - Situação profissional dos formandos

No que diz respeito aos meios de comunicação que divulgaram os cursos de formação e que tiveram mais eficácia com os formandos, concluímos que as Redes Sociais foram as mais eficazes e o marketing direto pode ser considerado como o segundo meio de comunicação com mais eficácia. Desta forma, também, concluímos que a publicidade tradicional fica um pouco

além dos objetivos da empresa, apresentando uma percentagem de 13% de eficácia e a publicidade digital registou uma taxa de sucesso de apenas 16%.

Os dados anteriormente referidos podem ser observados na figura 24:



Figura 24 - Os meios de comunicação com mais eficácia

Na figura 25 que diz respeito aos instrumentos de comunicação concluímos que o que teve mais eficácia foi o *Facebook*, apresentando uma percentagem de 28%. Na figura 25 verificamos com grande destaque o efeito positivo do *Facebook* na divulgação dos cursos comparativamente aos restantes instrumentos de comunicação utilizados pela empresa.

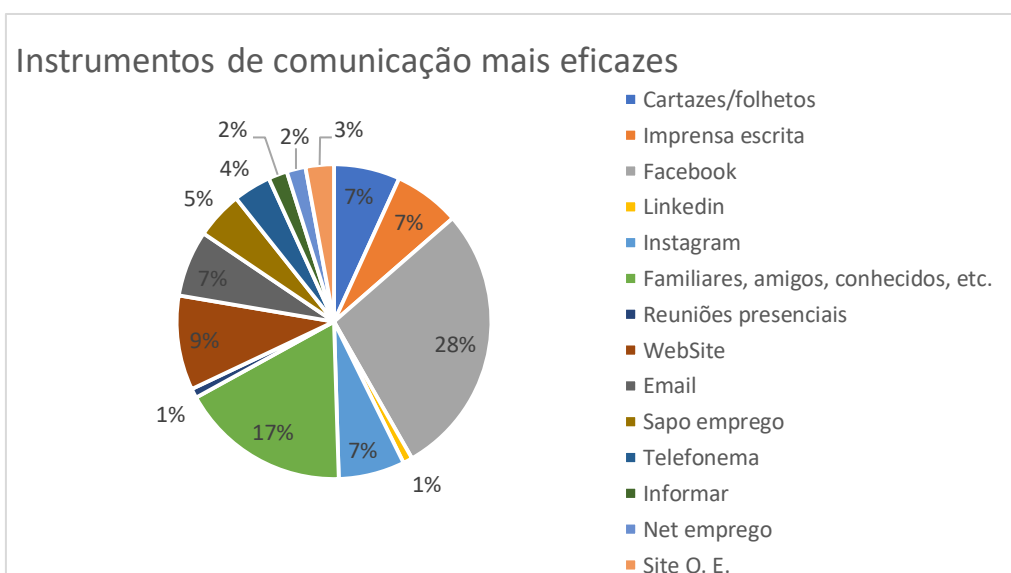


Figura 25 - Instrumentos de comunicação mais eficazes

Depois de todos os dados obtidos e analisados, concluímos que o *Facebook* é um instrumento de comunicação imprescindível para o alcance de objetivos da empresa. As redes sociais estão cada vez mais, a influenciarem os consumidores para a sua utilização, sendo que as empresas dependem muito das mesmas para conseguirem expandir a sua marca e chegar a um maior número de consumidores.

Não podemos deixar de referir que estes dados estão sujeitos à região em que estudo foi realizado. Numa região mais remota, em que a utilização da *internet* é mais difícil, os referidos meios de comunicação são menos eficazes. Portanto, é importante referir que as publicidades em meios de comunicação são dependentes da cultura do país e dos fatores geográficos. O Gestor de marketing salienta essa mesma ideia referindo que “[...] Quando fazemos campanhas pagas, aí sim, estamos mais preocupados e tentamos segmentar os nossos serviços para uma determinada região [...]”.

Podemos referir que, apesar do *Facebook* ser um instrumento de comunicação com bastantes usuários, esta tendência vem-se modificando pois, atualmente, existem já outras redes sociais com bastante contas ativas como é o caso do *Instagram*. Esta fonte de informação foi fornecida pelo GM e analisada pelo mesmo:

“[...] Por exemplo, estou a lembrar-me desta questão das redes sociais, se bem que neste momento, a principal aposta é na rede social que é o *Facebook*, mas aquilo que temos observados e analisado é que cada vez mais esta rede está a ser menos utilizada. Analisamos que um grupo muito importante que é o pessoal um bocado mais novo, está se a desviar para a rede social *Instagram* e há um grupo também muito importante de formandos nossos que estão cada vez mais, a utilizar o *linkedin* [...]”³⁸.

Em contrapartida, também será relevante salientar que o marketing direto é considerado um meio de comunicação bastante importante para a concretização dos objetivos empresariais e comerciais da empresa. Após análise efetuada aos questionários, conferimos que os familiares, amigos, conhecidos, tem um impacto muito satisfatório na divulgação dos cursos orientados pela empresa.

³⁸ Ver Apêndice IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo a empresa MC dedicada à oferta formativa e à gestão da formação profissional, um dos objetivos Relatório de Estágio seria averiguar como é que a própria formação era desenvolvida e de que maneira o departamento de gestão da formação contribui para organização, coordenação e planificação da formação. Através da componente investigativa verificamos como era realizada a formação e, como o departamento de gestão da formação colabora para o desenvolvimento da formação profissional e para os bons resultados da empresa.

Em contrapartida, também conseguimos evidenciar, ao longo do Relatório, a importância do departamento de marketing para o crescimento da empresa e para o alcance dos resultados da empresa. Concluimos que a empresa depende muito deste departamento para conseguir atingir os seus objetivos e obter resultados satisfatórios.

Através dos entrevistados, e das respostas que nos facultaram, concluimos que o departamento de marketing e o departamento de gestão da formação estão totalmente articulados um com o outro, e para que a empresa possa alcançar bons resultados, é preciso que os dois departamentos estejam em constante sintonia, visto que ambos são muito interdependentes.

Através da amostra e dos inquéritos por questionário que foram utilizados para a recolha de dados foi possível confirmar-se que o departamento/academia de Braga depende muito do marketing digital para conseguir expandir-se junto ao seu público alvo. No entanto, seria injusto afirmar que foram somente através das respostas obtidas pelos questionários que conseguimos chegar a esta conclusão. Os entrevistados foram importantes para que conseguíssemos analisar e descrever de que maneira os meios de comunicação empregues pela empresa colaboram para a concretização das estratégias e objetivos da mesma.

O Relatório de Estágio foi dividido em duas componentes: a componente teórica e a componente prática. Relativamente à componente teórica, no que diz respeito aos conteúdos abordados sobre marketing, confesso que foi um desafio aprofundar conceitos e definições sobre uma área totalmente nova para mim.

Será importante reforçar qual foi o impacto do estágio a nível pessoal e profissional. Antes de mais, será importante referir que o estágio foi dividido em duas componentes: prática e académica/investigativa. No que diz respeito à componente prática do estágio, posso relatar que

foi um processo difícil, dado que as funções desempenhadas, no local de estágio, não iam ao encontro das finalidades do meu mestrado, pois o departamento comercial estava direcionado, praticamente, para as vendas e o contato direto com os (potenciais) formandos.

Todavia, posso assumir que o estágio ajudou para a construção de conhecimento sobre a área de marketing e da formação. Relativamente à parte que mais me enriqueceu a nível profissional, foram as entrevistas realizadas aos colaboradores. Através das entrevistas, consegui obter mais informação empírica sobre o processo do ciclo formativo e, por outro lado, como era desenvolvida a área do marketing na empresa. Posso então concluir que tanto o estágio como a elaboração do Relatório de Estágio contribuíram para a construção do meu currículo e perfil profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, V. (1991). *Direct Marketing em Portugal - Conceitos para Uma Estratégia de Sucesso* (1º ed.). Texto Editora.
- Assembleia da República (1986). Lei nº 48/86 de 14 de outubro. Diário da República, Série I, nº 237 de 14 de outubro de 1986, 3067 - 3081. Consultado em agosto 26, 2019, em <https://dre.pt/application/conteudo/222418>.
- Assembleia da República (2005). Lei nº49/2005 de 30 de agosto. Diário da República, Série I-A, nº166 de 30 de agosto de 2005, 5122 – 5138. Consultado em julho 19, 2019, em <https://dre.pt/application/conteudo/245336>.
- Assembleia da República (2007). Resolução do Conselho de Ministros nº 137/2007. Diário da República, Série I, nº150 de 2007, 6563 – 6577. Consultado em agosto 23, 2019, em <https://dre.pt/application/conteudo/642198>.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação- uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, Lda.
- Brochand, B. et al. (1999). *Publicitor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Cádima, R. (1997). *Estratégias e discursos da Publicidade*. Lisboa: Vega.
- Caetano, J. & Rasquilha, L. (2004). *Gestão da Comunicação* (1ª ed.). Quimera Editores, Lda.
- Cardim, C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Editora Lidel.
- Cardim, J. (2005). *Formação Profissional: Problemas e Políticas*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Cardoso, P. & Gaio, S. (2004). *Publicidade e Comunicação empresarial*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0- o que não pode ignorar* (1º Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Carretero, M. A. (2003). Siete Preguntas Sobre La Aplicación de La Teleformación en Formación Laboral. *IV Congreso Internacional de Formación Norte de Portugal/Galiza: Integração das*

Políticas e Sistemas de Educação e Formação- Perspetivas e Desafios, 2003. Porto: Delegação Regional do Norte do Instituto de Emprego e Formação Profissional

Castro, J. P. (2002). *Comunicação de Marketing* (1º Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.

Ceitel, M. (2000). *Gestão de Recursos Humanos- Contextos, processos e técnicas* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Cruz, J. V. P. (1998). *Formação profissional em Portugal- Do levantamento de necessidades à avaliação* (1º ed). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.

Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília: Casa das musas.

Consultado em agosto 25, 2019, em <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>.

Ferrão, L. B. & Rodrigues, M. C. (2001). *Formação pedagógica de formadores* (2ª ed.). Lisboa: Lidel.

Fialho, J., Saragoça, J. & Silva C. A. (2013). *Formação Profissional: Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Edições Sílabo

Hébert, M. L., Goyette, G. & Boutin, G. (1990). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*". Lisboa: Instituto Piaget.

Keegan, W. J. (2005). *Marketing global* (7ª ed.). São Paulo: Pearson.

Ketele, J. M. & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da Recolha de dados- Fundamentos dos métodos de observações de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Evaluación de acciones formativas- Los cuatro niveles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing* (9ª ed.). São Paulo: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2001). *Marketing para o Século XXI* (2º ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: mudança do tradicional para o digital*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.

- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico* (4º ed). Alfragide: Editora MCGRAW-HILL.
- Lopes, A. & Picado, L. (2010). *Concepção e Gestão da Formação Profissional Contínua: Da Qualificação Individual à Aprendizagem Organizacional*. Mangualde: Edições Pedagogo, LDA.
- Macedo, F. G. S. (2003). Desafios na orientação da formação profissional. *IV Congresso Internacional de Formação Norte de Portugal/Galiza: Integração das Políticas e Sistemas de Educação e Formação- Perspetivas e Desafios, 2003*. Porto: Delegação Regional do Norte do Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Marc, E. & Garcia-Locqueneux, J. (1995). *Guia de Métodos e Práticas em Formação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Moreira, D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Neves, A. (2004). *Cadernos Sociedade e Trabalho: Formação Profissional* (4ª ed.). Lisboa: MSST/DEEP.
- Oliveira, J. (2017). A importância dos Estudos de Mercado na Inovação Guia do Empresário por CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal. *Guia do Empresário*, 1-39. Consultado em agosto 28, 2019, em <https://www.ctcp.pt/docs/docmediagaleria/566b4g.pdf>.
- Pineda, P. (2002) *Gestión de la formación en las organizaciones* (1º Ed.). Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Pires, O. (1995). *Desenvolvimento Pessoal e Profissional – Um estudo dos Contextos e Processos de Formação das novas Competências Profissionais*. Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Quivy, R. & Campenhout, L. V. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais* (1º ed.). Lisboa: Gradiva- Publicações, Lda.
- Rasquilha, L. (2011). *PUBLICIDADE: Fundamentos, Estratégias, Processos Criativos, Planeamento de Meios e Outras Técnicas de Comunicação* (2º ed.). Lisboa: Gestãoplus Edições

Santos, A. & Cândido, D. (2017). Por um conceito de Propaganda e Publicidade: divergências e convergências. *40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (pp. 1- 12). Maceió: Centro Universitário Tiradentes

Santos, J. M. (2008). *O formador moderno e a organização formadora: técnicas ao serviço da eficácia e da eficiência na formação profissional*. Coimbra: Edições Almedina.

Silva, A. (2003). *Formação, Percursos e Identidades*. Coimbra: Quarteto Editora.

Silvestre, C. A. S. (2003). *Educação/ Formação de adultos como dimensão dinamizadora do sistema educativo/formativo*. Lisboa: Instituto Piaget

Soldow, G. F. & Thomas, G. P. (1993). *Vendas: profissionalização para a década de 1990*. São Paulo: Makron.

WEBGRAFIA

<http://bni-portugal.com/pt/index>. Consultado em março 29, 2019.

<http://www.oern.pt/>. Consultado em agosto 15, 2019.

<https://www.refernet.pt/documentos/sistema-nacional-de-qualificacoes.html>. Consultado agosto 21, 2019.

<https://certifica.dgert.gov.pt/vantagens-da-certificacao.aspx>. Consultado em agosto 27, 2019.

APÊNDICES

Apêndice I – Inquérito por questionário

ANEXOS



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Este questionário insere-se no âmbito do Mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, do Instituto de Educação da Universidade do Minho, e visa recolher dados sobre estratégias, métodos e técnicas de divulgação de ofertas formativas no campo da formação de recursos humanos, a partir das experiências e perspetivas de formandos. O questionário coloca questões sobre vias de acesso a informação sobre cursos de formação. O questionário é anónimo e confidencial, sendo a informação recolhida exclusivamente utilizada para fins académicos.

Na secção 1 do questionário solicitam-se alguns dados de caracterização dos respondentes. Na secção 2 são colocadas algumas questões sobre a diferentes vias de acesso a fontes de informação sobre ofertas de formação.

A sua participação é muito importante. Por isso agradeço, desde já, a sua colaboração e participação!

Questionário

1) Dados de Caracterização

1.1. Homem:

Mulher:

1.1.2. Idade: _____

1.2. Qual foi o seu último emprego? _____

1.3. Qual a sua situação profissional atual?

a) Empregado

b) Desempregado

c) estudante

2) Questões

2.1. Já conhecia a empresa [MC]?

a) Sim

b) Não

2.2. Assinala com um (x) as seguintes opções de como teve conhecimento sobre os cursos de formação que frequentou.

Publicidade tradicional

Imprensa escrita (ex: jornal e revista)

Televisão

Rádio

Cartazes e/ou folhetos

Redes sociais

Facebook

LinkedIn

Twitter

Instagram

Email

Marketing direto

Telefonema

Familiares, amigos, conhecidos etc.

Reuniões presenciais

Plataforma/Publicidade digital:

Sapo Emprego (<http://emprego.sapo.pt/>)

Net Emprego (<http://www.net-empregos.com/>)

Cursos e Workshops (<http://www.courseworkshops.tema-livre.com/>)

Informar (<http://www.informar.pt/>)

Custo Justo (<https://www.custojusto.pt/>)

Manda-te! (<http://formacao.manda-te.com/>)

Formação Portugal (<http://formacaoportugal.com/>)

Website (página *online* da empresa)

Outro: _____

Muito obrigado pela sua colaboração

Bárbara Santos

Apêndice II - Entrevista ao Diretor da empresa MC.

Universidade do Minho

Instituto de Educação

Mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

2019

MarketingComunicação na Formação de Recursos Humanos

Guião de Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da empresa MC

1. Dados de Caraterização

Idade: 41 anos

Formação escolar (área do ensino secundário):

Grau(s) académico(s)

Licenciatura: Gestão

Mestrado: MBA em gestão de PME's, um master em direção de segurança

Doutoramento:

2. Dados Profissionais (trajetória e experiência profissional)

Há quanto tempo desempenha as funções de Diretor da empresa?

R: 14 anos

Em que consistem as suas principais funções e áreas de intervenção na empresa?

R: Gestão operacional e gestão estratégica

Em sua opinião, quais são as principais contribuições do departamento de gestão da formação de recursos humanos para o desempenho e resultados da sua empresa?

R: É tudo. Nós só nos dedicamos à formação. Basicamente o departamento da gestão da formação é a imagem da empresa, sendo o reflexo disso termos sido escolhidos como uma das melhores 100 empresas para trabalhar em Portugal.

Quais são, em sua opinião, as qualidades pessoais, os saberes e as competências necessários ou indispensáveis para um bom desempenho do cargo de gestor/a da formação de recursos humanos?

R: A Formação base na área e atitude (mais nada). A partir daí construímos tudo. Claro que o soft skills é importante e ajuda, mas a formação base e atitude chega. O resto, a gente consegue fazer tudo com as pessoas.

3. Divulgação e Angariação de Utentes/Clientes para as Ofertas de Formação: objetivos empresariais, métodos e técnicas

Que importância atribui a esta área de negócio da empresa?

R: É vital! Sem divulgação e comunicação não há resultados.

Em termos de estimativa diria que é muito significativo o investimento da empresa nesta área de negócio?

R: É. Estamos a falar de 10, 15 ou 20 mil euros que investimos por ano na publicidade ou se calhar mais. Sendo significativo este investimento. Para publicidade, estamos a falar de cerca de 5% da receita da empresa. Se a empresa não tivesse este departamento (marketing) que investe diariamente em publicidade, a empresa não conseguia faturar.

Que opinião tem sobre a eficácia relativa dos diferentes métodos e técnicas utilizados pela empresa na publicitação e divulgação das suas ofertas de formação?

R: Nós medimos e testamos tudo. Nós temos a plena noção dos números. O que é que dá o que é que não dá, que campanhas é que dão... nós temos essas estratégias todas planeadas. Quanto aos obstáculos que podemos obter inesperadamente, nós consolidamos isso tudo, por tentativa erro, estudando sempre tudo previamente.

Em sua opinião há algum aspeto a melhorar ou a consolidar ao nível da publicitação das ofertas de formação da empresa?

R: Sempre. Tem que haver sempre muita inovação diária, construção, evolução...

Faz sentido para si a criação de um departamento ou estrutura exclusivamente dedicado ao marketing das várias áreas de negócio da empresa?

R: Já temos uma. Claro que faz sentido. Depende da dimensão da empresa. Em 10 colaboradores tem de haver já um departamento de marketing.

Como vê a relação entre a formação de recursos humanos e o desenvolvimento de saberes e competências dos utentes da formação?

R: Se investires nas pessoas, logo o teu cliente vai ser melhor. O teu cliente é o reflexo dos teus colaboradores. Se investes nos teus colaboradores, vais ter o reflexo no teu cliente. Isto é matemático!

Em sua opinião quais são os principais critérios e indicadores de qualidade da formação adotada pela empresa?

R: O serviço prestado. Somos muito bons no serviço prestado, na ligação com o cliente, nos prazos de entrega, na empregabilidade... são esses os principais indicadores.

Outras questões

1) Através da dinâmica da empresa, é importante a constante comunicação e ligação dos departamentos entre si?

R: Isso é importante, claro, assim crescemos todos. A opinião de todos serve para melhorar o sistema. A empresa é de todos não é só do dono.

2) Qual é a importância da formação dos próprios colaboradores?

R: É vital! Nós oferecemos muitas horas de formação aos colaboradores. Chegamos a dar, por volta, de 100 horas de formação por ano aos colaboradores. Fora estas formações, o trabalhador, se quiser, pode frequentar qualquer outra formação fornecida pela empresa.

3) A nível de angariação de clientes, a empresa tem vindo a crescer?

R: Temos sempre vindo aumentar, sim. Através da dinâmica da empresa, temos sempre vindo a crescer não só pela angariação de clientes como a nível de promoção empresarial. As taxas rondam os 10%.

4) A empresa tem vindo sempre a investir em novos projetos?

R: Sim. Estamos sempre a inovar, a lançar coisas novas ao mercado. O objetivo é em 2022 sermos o maior empregador nacional de formação profissional, esse é o objetivo.

5) Como reage quando a empresa não consegue atingir algum objetivo planeado?

R: Temos de ajudar. Nós temos tudo registado, nada é inesperado. Se os objetivos diários, mensais ou anuais, não são atingidos temos que reconfigurar as coisas e voltar a tentar. Os objetivos são definidos de 4 em 4 meses.

Muito obrigado pela sua importante colaboração.

A Mestranda

Bárbara Santos

Apêndice III- Entrevista à coordenadora pedagógica do departamento gestão da formação da empresa MC.

Universidade do Minho

Instituto de Educação

Mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

2019

MarketingComunicação na Formação de Recursos Humanos

A. Departamento da Gestão da Formação

a1. Estrutura organizacional

Quais as principais funções e áreas da atuação do Departamento de Gestão da Formação de Recursos Humanos?

R: Eu trabalho mais diretamente com parte pedagógica, mas em relação ao nível de áreas de formação, nós trabalhamos com as 28 áreas de formação que a [empresa] dispõe. Em relação à atividade e procedimentos, o departamento pedagógico tem ali algumas divisões. Há uma fase inicial em que são validados os pedidos de ação, no qual está a cargo da minha responsabilidade, em que identifico a quem me envia o pedido se essa ação pode avançar ou não. A partir do momento em que essa ação é validada, essa parte do trabalho passa para outra colega, em que é ela que prepara todo o dossier tecno-pedagógico (contratos, folhas de presenças, testes, manuais), também trata da parte online, em que é preciso inscrever os formandos para que eles possam assistir a todo o conteúdo da formação. Depois, dependendo um bocadinho das áreas, (o trabalho organizacional) pode ser transferido também para outros colegas. Cursos que exigem comunicações a diferentes entidades, está um bocadinho repartido por outros colegas.

Por fim, existe a fase final de todo o processo que consiste resumidamente: a formação decorre, o dossier tecno-pedagógico vai regressar à sede, então é realizada análise a esse dossier, as emissões dos certificados e o envio desses mesmos certificados após o pagamento final por parte dos formandos à empresa. É mais ou menos assim que funciona. Portanto, existe um

processo inicial em que nós damos o aval de que a formação pode iniciar, as comunicações com as entidades, a preparação do dossier pedagógico, o dossier sai, decorre a formação e regressa à sede para encerramos todo o processo.

a2. Qual é o papel específico do gestor da formação na empresa?

R: O meu papel é fazer o acompanhamento das minhas colegas relativamente às tarefas que elas têm que desempenhar, depois também a parte de novos produtos, comunicação com as entidades (certificadoras) e o mais importante, a comunicação com os formandos. São muito importantes a coordenação e a gestão das ações de formação porque não basta abrir uma ação de formação sem haver esse tipo de acompanhamento (descrito anteriormente). Nesta parte então relatada, é aí que entra o gestor e coordenador pedagógico. Dirigir à sala (onde decorre as formações na sede) observar aprendizagem dos formandos, se os mesmo têm alguma dúvida, abrir cursos e encerrar cursos, dar a conhecer a empresa e dar a conhecer os serviços da empresa.

a2. Estratégias de Formação

Quais as prioridades estratégicas estabelecidas face à formação?

R: Existe uma estratégia comercial, que é definida pelos colegas, há cursos que se vende mais numa determinada altura e existem curso que nem tanto, por exemplo, agora a nível de formação vamos entrar mais numa fase um bocadinho mais baixa (por ser verão e as pessoas tirarem dias de férias neste período). Portanto, existe esta parte comercial que por norma é definida por eles, eles é que andam no terreno, eles é que se dirigem às empresas, eles é que estão dentro do mercado do trabalho (na prática).

Qual é a estratégia utilizada para garantir a eficácia e a qualidade da formação?

R: Bem, muito planeamento. Nós temos formações que começam hoje e terminam hoje, mas temos formações que começam hoje e duram meses e nós temos sempre prazos muito apertados com as entidades. Portanto temos que planificar muito bem todas as formações e saber sempre o trabalho desempenhado pelos colegas de outros departamentos. Por exemplo, o curso de formação de formadores que é entidade com a qual eu trabalho mais (entidade certificadora do curso), eu tenho que estar sempre atenta a todas as ações que vão iniciar, pois sou obrigada a comunicá-las com 5 dias de antecedência e sou obrigada associar todos os formandos dessas ações até ao dia do início da ação. Por isso, tenho sempre cerca de 20 ações sempre em simultâneo do curso de formação de formadores e tenho que coordenar muito bem essas ações e o início dessas ações para que não chegue ao início da ação e não tenha formandos inseridos, visto ser um processo ainda demorado.

Por fim, temos prazos para comunicar, ou seja, prazos finais. Ou seja, se eu não tiver sempre acompanhar essas ações, vou correr o risco de ação ser cancelada, o dossier pedagógico ter chegado à nossa sede e eu ainda não ter comunicado essas ações às devidas entidades. Nas tarefas que executo, o planeamento é extremamente importante e não é só o planeamento diário, mas sim, o planeamento semanal e mensal.

Quais as estratégias e os métodos adotados para conseguir uma gestão da formação eficiente?

R: Penso já ter conseguido responder a esta questão anteriormente. Passa muito pela disponibilização dos certificados porque realmente conseguimos cumprir os devidos prazos e também se pauta muito pelo nosso acompanhamento, disponibilidade e atenção. Eu, por exemplo, sempre que saio às 19h30 do trabalho, eu faço questão de nunca me ir embora sem ir às salas onde estão a decorrer as formações e perguntar se está correr tudo bem, se necessitam de ajuda para alguma coisa, se têm alguma dúvida e principalmente, os formandos e os formadores nos conhecerem e conhecerem o nosso trabalho também. Não basta os formandos conhecerem somente o formador. Obviamente que o formador é a cara da empresa mas é também importante conhecerem as pessoas que estão por detrás daquele trabalho todo. Portanto, eu faço questão para além de abirmos e de encerrarmos todos os nossos cursos realizados na sede, faço questão também de fazer esse acompanhamento.

Este modelo de trabalho que descrevi agora, é muito bem observado e avaliado por parte dos nossos formandos. Temos todo um conjunto de inquéritos de satisfação que elaboramos e pedimos para os formandos preencherem e no qual, eles deixam os seus pareceres e a sua opinião relativamente ao nosso trabalho e à própria formação. O feedback que temos quando lemos os questionários, é apreciação que eles descrevem relativamente ao nosso acompanhamento enquanto colaboradores da empresa e claro, ao próprio formador. O feedback é sempre muito positivo.

a4. Organização da Formação

Como é realizado o planeamento da formação?

R: Nós temos reuniões semanais, todas as segundas feiras de manhã com a direção. Nessas reuniões discutimos, primeiro, os dossiers pedagógicos, ou seja, tudo o que entrou e tudo o que saiu, tudo o que está analisado e tudo o que está dependente. Um dossier pedagógico chega e era muito bom que nós conseguíssemos emitir de forma imediata os certificados e, por conseguinte, o dossier fosse arquivado. No entanto, não é assim que acontece sempre. Ou porque falta um documento, ou porque falta uma assinatura que por lapso não foi feita, ou faltam os sumários das formações etc... Por algum motivo, cerca de 60 ou 70% dos dossiers vão para o estado “dependente”. Fazemos esta análise todas as segundas feiras.

Nas reuniões, abordamos assuntos relativamente ao nosso trabalho, se há alguma situação que queremos falar, são discutidos também aspetos que queremos transmitir para o departamento comercial que estão alojados em várias cidades do país, ou seja, alguma falha, alguma questão, algum atraso, alguma coisa que esteja acontecer e assim adiante. Relativamente à descrição dos cursos, todos os cursos que tenham alguma entidade por detrás ou que certifiquem esses cursos (nomeadamente, ordem dos engenheiros, ordem dos psicólogos, INEM etc.), nós temos que obedecer às regras. Ou seja, esses cursos são consoante as entidades reguladoras, descritos por eles os objetivos, destinatários, carga horária... Portanto são eles que definem isso. Os outros cursos que não tenham essa homologação são definidos por nós, departamento pedagógico/gestão da formação. Normalmente isso é um trabalho que está a meu cargo. Primeiramente, faço uma pesquisa, organizo a informação e depois juntamente com um formador, faço a descrição do curso.

Portanto, como acima descrevi, toda a formação tem de ter um plano ou um planeamento bem estruturado e desenvolvido, porque se assim não for, todas as etapas a desenvolver aquando o planeamento da formação, ficarão condicionadas. Posso dizer que sem planeamento ou um plano da formação bem elaborado, a formação não poderá avançar ou então será uma formação ineficaz, ou seja, sem qualidade.

Como é elaborado o diagnóstico de necessidades de formação?

R: Nós, no modo geral, fazemos por norma, um diagnóstico no final da formação. Por exemplo, relativamente aos formandos que frequentaram alguma das nossas formações, nós fazemos um inquérito para conseguir compreender quais foram as expectativas dos mesmos em relação ao curso, se o curso correspondeu às suas expectativas, se a formação foi o suficiente para conseguirem ter uma aprendizagem de qualidade e também, se têm interesse em frequentar mais algum curso de formação. Nós temos um espaço na nossa plataforma online, que permite que os formandos possam dar o seu feedback (além de preencher os nossos inquéritos de satisfação), dar alguma sugestão de algum curso que estejam interessados em frequentar ou até mesmo, poderem nomear algum amigo, conhecido, familiar que também queira frequentar algum dos nossos cursos. De resto, é estarmos sempre atentos ao mercado e às suas necessidades. Existem formações, por exemplo, que se vendem muito bem aqui na sede, mas noutras cidades nem tanto.

Portanto, é preciso estar atento às necessidades do mercado, aos próprios serviços de outras empresas que sejam nossas concorrentes, estarmos atentos também, à própria evolução do mercado para que consigamos nos adaptar ao mercado e criar produtos novos. Também é importante referir que o estar atento ao mercado é também estar atento às novas legislações e à qualidade dos serviços empresariais. Posso te dar um exemplo, há pouco tempo, saiu uma noticia relativamente a uma nova legislação de que as empresas vão ser obrigadas a dar formação aos seus colaboradores de 40 horas (até aqui eram 35h), ainda não está a ser legislado, mas já está confirmado que muito brevemente vão ser obrigados a aumentar carga horária de formação aos seus colaboradores. Nós, como empresa de oferta formativa, temos de estar atentos a esta notícias, a estas novas leis.

Neste âmbito, todas as formações que nós tínhamos para as empresas de 35 horas deixaram de fazer sentido e vamos ter de retificar e mudar a nossa estrutura formativa. Em jeito de conclusão, temos de estar sempre adaptados à realidade do mercado.

Outras questões

- 1) Como é que o departamento de gestão da formação contribui para a qualidade formativa dos formandos?

R: Nós a nível pedagógico, por exemplo, nos contratos dos formandos referimos que nós emitimos os certificados no prazo de 20 dias úteis. Nós raramente alcançamos esse prazo limite, ou seja, entregamos antes.

Neste âmbito, os formandos ficam satisfeitos com a empresa por conseguirmos enviá-los o quanto antes os certificados. Nós em uma semana, conseguimos emitir todos os certificados aos formandos e isso é um aspeto muito positivo para os formandos. Depois outro aspeto, que apesar de ser recente, contribui para qualidade formativa dos formandos, ou seja, que os formandos saiam satisfeitos das formações, a disponibilização dos próprios certificados no portal da empresa.

Nós antes, “obrigávamos” os formandos a ter que se deslocar pessoalmente ao departamento local da empresa para poderem levantar o seu certificado ou então tínhamos que os enviar por correio. Agora não, nós disponibilizamos na plataforma, sendo um meio vitalício, sendo que os formandos têm sempre ali disponível o seu certificado sem terem que se deslocar. Muitas das vezes, temos empresas que precisam dos certificados de formação dos seus colaboradores logo dois dias após o término da formação, no qual, a nossa empresa consegue sempre ter esse cuidado de disponibilizar os certificados o quanto antes, conseguindo a empresa se adaptar também às necessidades imediatas dos nossos formandos.

Relativamente aos formadores, que são um dos pilares para que a formação se realize nos seus conformes, a empresa tem um papel extremamente importante para o bom desempenho das formações. Atualmente, temos uma plataforma online que se designa como *e-learning*, no qual, temos tentado leccionar muitos dos cursos nesta plataforma, para que todos os formandos tenham acesso à documentação, aos materiais, aos PowerPoint em formato online, bastando os

formandos chegar a casa e descarregar os conteúdos e para os formadores é uma ferramenta muito mais simples e flexível, pois já têm lá alguma informação, alguns cursos até já estão preparados na totalidade, sendo que o formador, nesse aspeto, também sai beneficiado.

- 2) Relativamente aos cursos, como é que o departamento de gestão da formação consegue, identificar, elaborar, descrever, seleccionar e distribuir os cursos fornecidos pela empresa e que estes consigam ir de encontro às necessidades dos potenciais formandos ou na angariação de formandos?

R: Quem faz a seleção dos cursos são os comerciais de cada cidade. Ou seja, eles é que fazem o calendário anual, depois trimestral e por fim, mensal, existindo então um plano anual. De três em três meses revêm esse plano para ver se ainda é “real”, sendo que todos os meses eles atualizam as datas dos cursos de formação. A mim, como já referi anteriormente, cabe-me um pouco a pesquisa de novos produtos/cursos. Ou seja, tentar compreender o que está envolvido no mercado, as necessidades do mesmo, as oportunidades, tentar compreender o que a concorrência anda a testar para conseguirmos implementar novos cursos de formação, ou seja, formações que consigam ir de encontro às necessidades e interesse de potenciais de formandos.

- 3) Qual é a ligação que prende o departamento de marketing e multimédia com o departamento de gestão da formação?

R: É muito importante. Por exemplo, uma das tendências, agora, é a formação online. As pessoas procuram muito agora por formações online, muito devido ao excesso de trabalho, ao seu contexto familiar, por principalmente, escassez de tempo. Para conseguirem gerir esse tempo e conseguirem frequentar algumas das nossas formações, é através da formação online. Estamos a falar, muitas das vezes, de 50 a 100 horas formação. As pessoas já não têm essa disponibilidade horária para conseguirem frequentar as aulas de modo presencial.

Assim, através da nossa plataforma *e-learning*, conseguimos com que as pessoas ou os formandos, consigam frequentar os cursos de formação de maneira flexível e equilibrada com a disponibilidade horária. Temos que então, ter aqui o equilíbrio ou enquadramento com o trabalho realizado pelo departamento de marketing e multimédia para conseguirmos planear o nosso

trabalho e ir de encontro às necessidades do mercado e dos próprios formandos. Todos os departamentos têm de estar em constante contacto e/ou comunicação, para conseguirmos alcançar o sucesso esperado.

Relativamente à plataforma *e-learning*, tem de haver uma coordenação da plataforma, tem de haver a disponibilização dos materiais necessários para que as formações consigam decorrer de forma eficaz. Por exemplo, se um curso for totalmente online, eu, como coordenadora pedagógica, tenho que certificar se os formandos realizam os testes, se acedem à informação da própria formação, se frequentam as aulas, porque não posso certificar alguém que não tenha competência suficiente para conseguir meter os seus conhecimentos adquiridos num contexto profissional. Todos os departamentos estão dependentes um dos outros para conseguirem chegar ao seu objetivo final que é: angariação de formandos.

Apêndice IV- Entrevista ao Gestor de Marketing do departamento de marketing da empresa MC

Universidade do Minho

Instituto de Educação

Mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

2019

MarketingComunicação na Formação de Recursos Humanos

Departamento de Marketing

b1. Relevância empresarial do Marketing (contribuição para os objetivos e resultados da empresa)

Que importância atribuí às campanhas publicitárias para angariação de potenciais formandos?

R: Neste caso estamos muito dependentes deste modelo de negócio da empresa. Estamos muito dependentes das campanhas. O nosso mercado é um mercado muito digital, em que muitos (potenciais formandos) procuram formação através dos canais digitais, e para nós é fundamental, é uma das nossas fontes de angariação de formandos, estando relacionado com as nossas campanhas publicitárias que fazemos. Isto deve-se, claramente, muito ao marketing digital. Relativamente ao marketing mais tradicional também é importante, mas o nosso foco vai mais para o marketing digital.

Como é realizado o diagnóstico de necessidades do mercado nacional para que a divulgação de serviços da empresa consiga ir ao encontro das necessidades e expectativas do(s) público(s)- alvo?

R: Aquilo que nós fazemos exatamente são 3 reuniões por ano com a nossa equipa comercial que está espalhada por todo o país (norte a sul) e juntamente com essa equipa, nessas reuniões, nós definimos o planeamento para os quatro meses seguintes. Esse planeamento é um bocadinho baseado nas necessidades e naquilo que através da nossa oferta formativa as pessoas nos solicitam mais.

b2. Definição da Estratégias de Marketing

Como é elaborada e estratégia de marketing da empresa no campo da formação?

R: Nós dividimos isto em várias vertentes. O foco vai essencialmente para os canais digitais e dentro dos canais digitais, nós temos a nossa página (website) que é claramente a mostra principal dos nossos cursos e de toda a estratégia que nós seguimos em termos de marketing digital. O objetivo é atrair pessoas para a nossa página (website). A nossa página continua a ser o principal elemento de divulgação e promoção dos nossos cursos. Em termos de marketing social, temos toda uma estratégia dentro das redes sociais, em que promovemos e divulgamos os nossos cursos. Nós temos, neste momento, várias páginas e grupos que gerimos. A principal é a do website e a página da empresa no Facebook. Para nós o Facebook continua a ser a principal rede social e temos outras páginas no Facebook mais deslocalizadas que também apostamos: formação e emprego Minho, formação Alentejo etc., onde vamos promovendo e divulgando coisas mais segmentadas.

b3. Operacionalização da estratégia de marketing (e publicidade) da empresa

Como são desenvolvidas as ações de marketing?

R: Nós temos aqui um departamento mesmo ligado ao marketing com uma equipa, atualmente de 3 pessoas a contar comigo e é através desta equipa que nós operacionalizamos as coisas. Destas 3 pessoas, eu assumo o papel de coordenação e vou orientando as coisas, depois temos outra colega que está mais direcionada para o marketing digital e temos agora, mais recentemente uma outra pessoa que me está ajudar e que faz outra vertente ligada ao marketing, o marketing mais tradicional, o marketing mais prático ou como se diz “de guerrilha” em que no fundo faz ações de divulgação e promoção dos serviços da empresa na rua como, por exemplo, fixação de cartazes.

Quais são as ferramentas mais utilizadas e quais os principais meios de comunicação utilizados pela empresa para promover um determinado curso de formação e/ou os serviços fornecidos pela empresa?

R: Neste caso, claramente, as redes sociais! A nossa principal fonte de promoção e divulgação estão associadas às redes sociais. Nós estamos um bocado em todas as redes sociais, como por exemplo, no Facebook, no Instagram, no Twitter, no LinkedIn (...). Para nós o mais importante são as páginas/grupos que temos no Facebook. Estamos sempre nesta perspetiva que é a utilização de redes sociais que possam servir na atração de eventuais formandos e o interesse para visitar a nossa página (website) em que temos todos os serviços da empresa organizados, segmentados e contextualizados.

b4. Principais Funções e Áreas de Intervenção do Gestor de Marketing

Quais são as funções específicas do(a) gestor(a) de marketing na empresa?

R: Neste caso, eu assumo o papel de gestor de marketing. No fundo, as minhas tarefas são medir constantemente ou diariamente o alcance das campanhas que fazemos. Não chega afixarmos cartazes, não chega nós colocarmos os anúncios nas redes sociais ou nos classificados, não chega fazemos publicidade paga nas redes sociais... há todo um papel depois importante, que no fundo, é medido o retorno dessas variadas campanhas. Aquilo o que eu faço é medir cada um destes canais de comunicação, ver quais é que são os mais eficientes, tentar canalizar os fundos da empresa que nunca são os suficientes para aquilo que é mais efetivo, neste caso, as redes sociais.

Como é o que o gestor de marketing elabora análise de fatores externos (ex: demografia, situação económica, política e cultural) para a eventual seleção e aposta em novos meios de comunicação entre a empresa e o cliente/potencial cliente?

R: Nós aqui temos a vantagem que como temos uma oferta formativa muito vasta, não estamos muito preocupados com faixa demográfica. Temos muita oferta formativa para o pessoal novo, pessoal mais velho e/ou de meia idade, diferentes graus académicos e diferentes estratos sociais. Não preocupamos muito com essa seleção. Estou a lembrar-me, por exemplo, de cursos ligado mais agricultura e produtos fitofarmacêuticos orientados mais para o pessoal de baixa literacia e temos outros cursos ligados para engenharia creditados pela ordem dos engenheiros, sendo que nós conseguimos chegar a todos. Como temos uma oferta formativa muito vasta, conseguimos abranger toda a faixa etária. Quando fazemos campanhas pagas, aí sim, estamos mais preocupados e tentamos segmentar os nossos serviços para uma determinada região, para uma determinada faixa etária. Fazemos essa análise baseada no nosso histórico, no histórico que nós temos do público alvo de cada um dos nossos cursos.

Outras questões

- 1) Existem cada vez mais, empresas de formação profissional no país. Como é que vocês conseguem selecionar determinados cursos de formação para que consigam cativar o interesse e adesão do público a essa oferta formativa?

R: Nós, neste caso, aquilo que nos diferencia um bocado de outras entidades formativas, é que estamos homologados e temos a certificação da DGERT para 29 áreas de formação. Nós conseguimos dar formação em 29 áreas distintas, o que nos permite que tenhamos uma oferta formativa, à volta, dos 600 a 700 cursos que permite irmos um bocadinho a todo lado. Claro que nós temos aquilo que chamamos “os produtos estrela” em que nós atacamos mais e, esses produtos estrela são definidos, basicamente, analisando o mercado, observando as tendências do mercado, as solicitações que temos tanto das empresas como dos potenciais clientes/formandos. Baseado nisso, definimos cerca de 20 a 30 produtos de estrela e são esses produtos que nós “batalhamos” mais de norte a sul do país. Claro que sempre que existam algumas oportunidades, identificamos alguns nichos de mercado, apostamos noutros tipos de oferta formativas.

- 1) Relativamente ao investimento financeiro gerido à volta do marketing, como descreve esse investimento e como interfere no desenvolvimento e progresso da empresa?

R: Em termos de investimento, podemos apostar aí à volta dos 20 mil euros anuais. Sendo que a fatia mais importante vai para a publicidade no Facebook, podemos considerar cerca de 50% do investimento vai para a publicidade no Facebook, também outro pedaço do investimento vai para o google adwords (publicidade paga no google) e depois, cerca de 30% vai para o marketing tradicional. Investimos muito em publicidade paga no Facebook, aquilo que fazemos é a divulgação de formação através de post's no Facebook e fazemos campanhas pagas no Facebook, segmentadas para um determinado perfil de formandos.

- 1) O curso de formação de formadores é um curso atualmente, muito apostado por várias empresas de formação, parecendo ser o principal curso a ser divulgado e onde se consegue angariar mais formandos. Como é que a empresa, conseguiu concluir que esse curso iria ter mais potenciais formandos interessados e adesão dos mesmo ao curso?

R: Isso já tem a ver um bocadinho com o planeamento estratégico da empresa. Esse curso é um dos cursos mais fácil de se vender e uma das razões que apostamos muito nesse curso, está relacionado com a rentabilidade do mesmo. É um curso que tem uma rentabilidade muito elevada, apesar de que aí na região de Braga, os cursos também que apostamos são ligados ao da Engenharia. Abrimos este curso muito por causa do interesse das pessoas e também devido à sua elevada rentabilidade. Nós estamos sempre a medir a rentabilidade dos nossos cursos para sabermos também em que cursos apostar. Os cursos que já não dão quase rentabilidade, acabamos por abandonar durante um período de tempo.

2) Gostava de lhe questionar quais são para si, os objetivos e/ou objetivo principal que o departamento de marketing deve ter para conseguir contribuir para o sucesso empresarial?

R: Uma das coisas que acho que o departamento de marketing deve fazer é aquilo que eu chamo “testar e medir”. Para nós é muito importante porque no marketing não há uma solução milagrosa que funcione para tudo. Uma das regras mais fundamentais que eu tento transmitir à equipa é testar e medir. Temos uma campanha, vamos para a frente com essa campanha e no final, testamos e medimos os resultados sendo que se funcionar, ótimo, tentamos replicar isso às restantes academias que temos espalhadas pelo país. Se não resultar, temos de dar um passo atrás e arranjar outras estratégias. Outro objetivo é conseguir observar e estar sempre atento às novas tendências de mercado, essa é uma das grandes preocupações que o departamento de marketing deverá ter para conseguir estar sempre alerta às novas tendências de mercado. Por exemplo, estou a lembrar-me desta questão das redes sociais, se bem que neste momento, a principal aposta é na rede social que é o Facebook, mas aquilo que temos observados e analisado é que cada vez mais esta rede está a ser menos utilizada. Analisamos que um grupo muito importante que é o pessoal um bocado mais novo, está se a desviar para a rede social Instagram e há um grupo também muito importante de formandos nossos que estão cada vez mais, a utilizar o linkedin. Por isso, este departamento tem, obrigatoriamente, a responsabilidade de testar, medir, analisar as tendências de mercado para que possamos adaptar-nos a ele. Por esta visão agora relatada, nós dentro de pouco tempo, vamos nos ajustar às tendências de mercado e vamos

utilizar menos o Facebook e utilizar outras redes sociais que estão mais no ativo. Concluindo, qualquer empresa tem que se ajustar sempre às novas tendências de mercado.

Apêndice V - Entrevista ao Gestor Comercial do departamento comercial de Braga da empresa MC

Universidade do Minho

Instituto de Educação

Mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

2019

MarketingComunicação na Formação de Recursos Humanos

Guião de Entrevista ao Entrevista ao gestor comercial da empresa MC

4. Dados de Caraterização

Idade : 41 anos

Formação escolar (área do ensino secundário): Economia

Grau(s) académico(s)

Licenciatura: Gestão em ramo de informática

5. Dados Profissionais (trajetória e experiência profissional)

Há quanto desempenha as atuais funções de gestor comercial na empresa?

R: Desde fevereiro do ano passado (um ano e meio mais ou menos).

Em que consistem as suas principais funções e áreas de intervenção na empresa?

R: Ser responsável pela academia, ser responsável por toda área da formação aqui na academia de Braga e na região do Minho. Reunir com clientes, companhias, arranjar salas de formação, angariar parceiros em outras zonas sem ser em Braga etc.

Como vê a relação entre a formação de recursos humanos e o desenvolvimento de saberes e competências dos utentes da formação?

R: Tudo o que é formação é importante para formar pessoas. Os formandos que frequentam os nossos cursos adquirem conhecimentos tanto para área pessoal como para área profissional.

Em sua opinião, quais são os principais critérios e indicadores de qualidade da formação adotados pela empresa?

R: Apostar em formadores com competência, obrigar mesmo as pessoas a ter formação, ou seja, não vendemos certificados, formamos mesmo pessoas e isso é o que nos diferencia mais da concorrência. Um dos principais indicadores é a qualidade da própria formação.

3. Visão sobre os processos de divulgação e angariação de Clientes/Formandos

Que opinião tem sobre a eficácia relativa dos diferentes métodos e técnicas utilizados pela empresa na publicitação e divulgação das suas ofertas de formação?

R: São bastante eficazes. A publicidade é um dos meios que nos garantem, se calhar, 25% dos formandos a frequentarem os nossos cursos. Os outros 75% angariamos formandos, através, de reuniões, marketing directo e alguns cursos angariamos formandos só com publicidade.

Em sua opinião há algum aspeto a melhorar ou a consolidar ao nível da publicitação (do marketing) das ofertas de formação da empresa?

R: Não. Para já está a trabalhar muito bem o departamento de marketing.

Faz sentido para si a criação de um departamento ou estrutura exclusivamente dedicado ao marketing das várias áreas de negócio da empresa?

R: Já temos um departamento exclusivamente ligado ao marketing. Na nossa área é fundamental que haja um departamento ligado ao marketing, estes 25% que a publicidade contribui para arranjar formandos são fundamentais para a estrutura da empresa e da sua continuação.

4. Estratégia Empresarial/Comercial

Na sua perspetiva em que medida são atingidos os objetivos da empresa no que se refere ao processo de angariação de novos clientes para os cursos de formação da empresa MC?

R: Atingimos os objetivos quase sempre, através da publicidade, marketing direto, publicidade de rua, bater portas de empresas. Muitas das vezes, através de reuniões com empresas conseguimos apresentar os nossos cursos de maneira que conheçam a nossa empresa e os nossos serviços. Com as empresas colocamos a formação de um modo coletivo e não só individual. Fazemos um planeamento anual, a seguir ajustamos ao trimestre, a seguir ajustamos ao mês e por fim, tentamos atingir os objetivos diários definidos previamente. Acabamos por trabalhar para uns objetivos mensais que se traduzem depois em objetivos anuais de forma coletiva e individual.

Que importância atribui a esta área de negócio da empresa?

R: É vital, só temos esta área de negócio (a formação). Focamos a 100% na formação profissional. No que diz respeito ao meu cargo, claramente, que é um cargo com grande dimensão. No entanto, todos os cargos na empresa são cargos de grande dimensão e importância. Se eu como gestor comercial não tiver um apoio do departamento de marketing e por aí fora, uns sem os outros não se trabalha. Trabalhamos todos em conjunto e para um objetivo comum.

Em termos de estimativa diria que é muito significativo o investimento da empresa nesta área de negócio?

R: Sim. Apostamos muito em marketing. Inicialmente começamos por uma publicidade gratuita, ou seja, não pagamos por ela. Depois quando damos conta que o curso está a ser encaminhado e pronto para abrir, apostamos numa publicidade paga para conseguirmos ir o mais longe possível e chegarmos a um maior número de pessoas.

Em sua opinião, quais são as principais contribuições do Departamento de Gestão de Recursos Humanos (e da sua componente mais ligada à formação) para o desempenho e resultados da sua empresa?

R: É muito importante. É o departamento de recursos humanos, que define quais dos departamentos da empresa são precisos mais funcionários para conseguirem dar continuidade ao desenvolvimento da empresa. Assim como, ter em atenção ao trabalho desenvolvido por todos os departamentos da empresa, dando um acompanhamento diário.

Que importância atribui à publicidade para a divulgação dos cursos de formação?

R: É importante, na medida, que ajudam a atingir o nosso público alvo e angariarmos potenciais formandos.

Quais são as principais técnicas de comunicação utilizadas para conseguir angariar formandos para os cursos de formação? Dessas técnicas, quais considera as mais eficazes?

R: Publicidade, redes sociais, classificados... aqui em Braga, o meio de comunicação mais eficaz são as redes sociais e de seguida, os classificados. O marketing direto também é bastante importante. Por exemplo, o BNI, apesar de eu estar lá há pouco tempo e ainda não ter trazido grande retorno, consegue trazer grandes contactos para a empresa. No mês passado (junho), 60% dos cursos que abri foram graças ao BNI, porque através de um contacto consegui abrir uma turma de 20 pessoas.

Para si, que importância atribui às plataformas digitais para a divulgação de cursos de formação?

R: É essencial. As outras formas de marketing como por exemplo, entrega de panfletos, fixação de cartazes (...) são importantes para divulgar a marca, mas as plataformas digitais conseguem angariar potenciais formandos e suscitar mais interesse relativamente às nossas formações. As plataformas digitais têm mais efeito junto ao público alvo.

Na sua qualidade de gestor comercial costuma realizar reuniões com responsáveis de empresas inseridas no mercado? Se sim, até que ponto considera que essas reuniões com empresas podem suscitar interesse das referidas empresas, no sentido da sua adesão aos cursos de formação da empresa MC?

R: Sim, costumo. É essencial para o sucesso da empresa. A taxa de retorno não é muito grande, mas o esforço que depois se faz em promover um determinado curso dentro numa empresa é muito menor. Numa reunião, fecha-se um negócio e essa determinada empresa é que te arranja os formandos (normalmente são os seus colaboradores). O retorno líquido não é tão grande, mas é muito mais fácil de se fechar um negócio e vender uma formação. Normalmente, marca-se uma reunião com uma empresa, apresentas o negócio à empresa e depois de estar a ser aceite pela empresa em questão, é muito mais fácil para nós, todo o processo de venda. É muito mais fácil interagir e vender uma formação a uma empresa do que individualmente. Num contacto, consegues quase fechar a venda e prosseguir para abertura do curso de formação. Para conseguires abrir uma formação, de forma individual, tens que fazer centenas de contactos para conseguires fechares

uma turma. Enquanto que, através, de uma reunião com uma empresa e se esta estiver interessada, consegues de forma imediata vender o curso. Normalmente, para conseguirmos “fechar a venda” com uma empresa, temos que fazer cerca de 20 reuniões com empresas todas elas diferentes, sendo que só consegues fechar a venda com 2 empresas.

Muito obrigado pela sua importante colaboração.

A Mestranda

Bárbara Santos